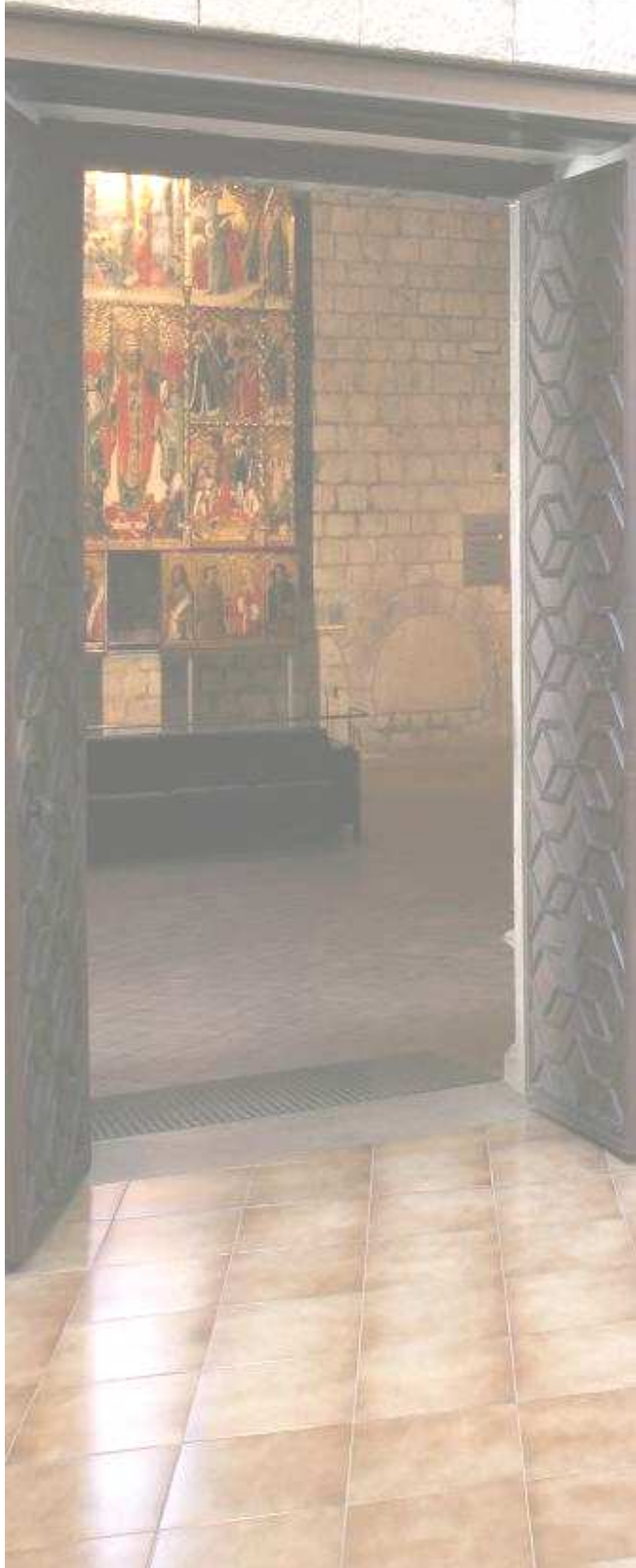


# **La gestió turística en els museus**

## **El cas del Museu d'Art de Girona**



**Neus Crous Costa**

**Directora: Dra. Dolors Vidal**

**Màster en Planificació i Direcció del Turisme**

**Itinerari: turisme cultural**

**Setembre de 2010**

# Taula de contingut

<b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>1</b>
1.1. RELLEVÀNCIA DEL PROJECTE.....	1
1.2. OBJECTIUS .....	2
1.3. ESTRUCTURA I METODOLOGIA .....	2

## **PRIMERA PART: UNA VISIÓ DEL CONTEXT**

<b>2. SECTOR TÚRISTIC</b> .....	<b>5</b>
2.1. TURISME CULTURAL .....	5
2.1.1. <i>Cartes i declaracions internacionals sobre el turisme cultural i el patrimoni</i> .....	8
2.1.2. <i>L'evolució del turisme cultural</i> .....	15
2.2. CATALUNYA COM A DESTINACIÓ TURÍSTICA .....	19
2.2.1. <i>El turisme actual a Catalunya</i> .....	20
2.2.2. <i>Imatge turística de Catalunya</i> .....	21
2.2.3. <i>El turisme a Barcelona</i> .....	22
2.2.4. <i>El turisme a la Costa Brava</i> .....	23
2.3. DESENVOLUPAMENT TURÍSTIC DE GIRONA .....	25
2.3.1. <i>Breu història</i> .....	25
2.3.2. <i>Imatge</i> .....	29
2.3.3. <i>Algunes xifres</i> .....	36
<b>3. SECTOR MUSEÍSTIC</b> .....	<b>37</b>
3.1. SISTEMA DE MUSEUS DE CATALUNYA.....	39
3.1.1. <i>Breu història</i> .....	39
3.1.2. <i>Estructura del sistema de museus</i> .....	40
3.1.3. <i>Personal</i> .....	42
3.2. PRINCIPALS ASSOCIACIONS VINCULADES ALS MUSEUS .....	43
3.2.1. <i>Associació de Museòlegs de Catalunya</i> .....	43
3.2.2. <i>Associació d'Amics dels Museus de Catalunya</i> .....	43
3.2.3. <i>Federació Catalana d'Amics dels Museus</i> .....	44
3.3. DISTRIBUCIÓ DELS EQUIPAMENTS MUSEÍSTICS.....	44

## **SEGONA PART: TURISME I MUSEUS**

<b>4. CONTEXT: MUSEUS I TURISME</b> .....	<b>47</b>
4.1. DECLARACIONS INTERNACIONALS .....	49
4.2. ELS MUSEUS COM A <i>SIGHT</i> TURÍSTIC.....	52
4.3. 2009: DIA INTERNACIONAL DELS MUSEUS I EL TURISME (ICOM) .....	56
4.4. EL TURISME EN L'ORGANITZACIÓ DELS MUSEUS A CATALUNYA.....	59
4.5. ALGUNS PRODUCTES TURÍSTICS VINCULATS A MUSEUS .....	61
4.5.1. <i>Club Cultura</i> .....	62
4.5.2. <i>L'ús turístic dels museus a Barcelona</i> .....	62
4.5.3. <i>Museu d'Història de Catalunya</i> .....	64
4.5.4. <i>Gironamuseus (M5)</i> .....	65
4.6. EXEMPLES DE GESTIÓ TURÍSTICA EN MUSEUS .....	65
4.6.1. <i>Àmbit internacional i estatal</i> .....	66
4.6.2. <i>Iniciatives de gestió turística en els museus catalans</i> .....	73

<b>5.</b>	<b>GESTIÓ TURÍSTICA EN EL MUSEU D'ART DE GIRONA .....</b>	<b>75</b>
5.1.	PRESENTACIÓ DEL MUSEU D'ART DE GIRONA .....	75
5.1.2.	<i>El Md'A dins la Girona turística.....</i>	79
5.2.	ANTECEDENTS DE LA GESTIÓ TURÍSTICA.....	82
5.2.1.	<i>De nit i d'estranquis.....</i>	82
5.2.2.	<i>Butlletí informatiu del Md'A.....</i>	83
5.2.3.	<i>Fulletts turístics.....</i>	83
5.2.4.	<i>Girona Convention Bureau.....</i>	84
5.2.5.	<i>Club Cultura.....</i>	85
5.2.6.	<i>Imatge i destí.....</i>	85
5.2.7.	<i>Senyalització exterior del Md'A.....</i>	86
5.2.8.	<i>Literatura turística sobre el Md'A.....</i>	87
5.3.	PLA DE COMUNICACIÓ TURÍSTICA 2009 .....	97
5.3.1.	<i>Origen.....</i>	97
5.3.2.	<i>Objectius.....</i>	98
5.3.3.	<i>Estructura.....</i>	99
5.3.4.	<i>Potencialitats turístiques del Museu d'Art.....</i>	99
5.4.	POSADA EN FUNCIONAMENT .....	101
5.4.1.	<i>Descripció de l'estada en pràctiques.....</i>	101
5.4.2.	<i>La gestió turística en l'organigrama.....</i>	102
5.4.3.	<i>Actuacions realitzades.....</i>	104
5.4.4.	<i>Grau de compliment dels objectius.....</i>	117
5.4.5.	<i>Principals dificultats.....</i>	122
5.4.6.	<i>Propostes de futur.....</i>	123
 <b>TERCERA PART: CONSIDERACIONS FINALS</b>		
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>126</b>
6.1.	FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ .....	128
<b>7.</b>	<b>REFERÈNCIES.....</b>	<b>129</b>
7.1.	BIBIOGRAFIA .....	129
7.2.	WEBGRAFIA.....	131
7.3.	REFERÈNCIES DE LES IMATGES.....	135
<b>8.</b>	<b>ANNEX I: LLISTAT D'ACTUACIONS PROPOSADES EN EL PLA DE COMUNICACIÓ TURÍSTICA DEL MUSEU D'ART DE GIRONA .....</b>	<b>136</b>

## Índex de taules

<i>Taula 1: Elements patrimonials en les fotografies dels fullets turístics de Girona (Font: Camprubí, 2009)</i>	30
<i>Taula 2: Principals sights de la imatge de Girona. (Font: Camprubí, 2009)</i>	31
<i>Taula 3: Els museus com a sights. (Font: Camprubí, 2009)</i>	31
<i>Taula 4: Les peces dels museus com a sight. (Font: Camprubí, 2009)</i>	32
<i>Taula 5: Persones ateses al taulell de l'Oficina de Turisme Municipal (Font: Ajuntament de Girona, 2010)</i>	36
<i>Taula 6: Resum de les actuacions realitzades d'acord amb l'objectiu del Pla de Comunicació Turística al que fan referència (Font: elaboració pròpia)</i>	118
<i>Taula 7: Compliment de les actuacions a curt termini proposades en el Pla de Comunicació Turística (Font: elaboració pròpia)</i>	120

## Índex de quadres

<i>Quadre 1 Nombre de museus i col·leccions obertes al públic per comarca, any 2007 (Font: Generalitat de Catalunya, 2009)</i>	45
<i>Quadre 2: Mapa jeràrquic de valoracions (Font: Jansen-Verbeke i van Rekom, 1996)</i>	55
<i>Quadre 3: Organigrama funcional del Md'A (Font: elaboració pròpia)</i>	76
<i>Quadre 4: Principals fluxos d'usuaris del tiquet M5 generats i rebuts al Md'A. (Font: Alcalde, 2007)</i>	80
<i>Quadre 5: L'Àrea de Difusió Turística dins de l'organigrama funcional del Md'A (font: elaboració pròpia)</i>	102

# 1. INTRODUCCIÓ

## 1.1. Rellevància del projecte

Pel Museu d'Art de Girona (Md'A) incorporar una persona per tal que posi en funcionament del Pla de Comunicació Turística sens dubte representa una oportunitat per a millorar la seva relació amb les institucions públiques i privades que actuen a la ciutat. En molts casos aquestes proposen actuacions conjuntes al sector turístic a un cost zero o molt reduït en les que el Md'A no participa per una manca de temps material de realitzar-ho.

Així mateix, el PCT també ha de permetre augmentar i millorar la presència del museu en l'imaginari turístic i ciutadà de Girona.

La combinació d'aquests dos factors ha de portar a augmentar el nombre de visitants al Museu d'Art aprofitant la seva situació estratègica dins del Barri Vell, la principal àrea turística del municipi.

La posada en marxa de les actuacions del PCT té, per tant, la voluntat de millorar el posicionament del Md'A en els circuits turístics de tal manera que s'aconsegueixi un major nombre de visitants cosa que cal esperar que augmenti el nivell d'ingressos (tot i no ser el principal objectiu, ja que es contempen diferents descomptes) i, sobretot, s'aconsegueixi una àmplia difusió del patrimoni artístic de les comarques gironines.

Però no ens hem de quedar tan sols en la rellevància que aquest projecte pugui tenir pel mateix Museu d'Art de Girona. A un nivell més ampli, l'experiència contribueix a la recerca que s'ha iniciat des de fa uns anys en turisme cultural des de la pròpia Facultat de Turisme i en l'àmbit internacional.

Com veurem en la revisió bibliogràfica de l'estat de la qüestió, en general els museus es consideren equipaments d'interès turístic i en alguns casos se'ns presenten lligats gairebé de forma indestriable a la imatge d'una ciutat. Per exemple, podem pensar en París i el Louvre o en Sant Petersburg i l'Hermitage. A nivell internacional, poden trobar-se diversos estudis de referència centrats en el paper que els museus desenvolupen dins del fet turístic, si bé sembla que el volum és menor que quan parlem de ciutats monumentals o elements patrimonials.

Pel que fa a casa nostra la relació entre museus i turisme sembla haver estat feble i la recerca, molt escassa. Així, el present document vol contribuir també a aquest àmbit d'estudi des de l'estudi d'un cas concret.

## 1.2.Objectius

En primer lloc, cal dir que aquest document constitueix la memòria de la meua estada en pràctiques al Museu d'Art de Girona en el marc del Màster en Planificació i Direcció del Turisme, especialitat en turisme cultural.

Arran d'aquest plantejament sorgeixen dos objectius:

1. Presentar i caracteritzar, de forma general i no exhaustiva, la relació existent entre el sector turístic i els equipaments museístics
2. Exposar els primers mesos de posada en funcionament del Pla de Comunicació Turística del Museu d'Art redactat per la Facultat de Turisme de la Universitat de Girona (UdG).

## 1.3.Estructura i metodologia

Aquest document s'estructura en tres parts ben diferenciades. La primera part de l'estudi té com a finalitat presentar el marc en el que es desenvolupa la implementació del pla de comunicació turística al Museu d'Art de Girona a través d'una estada de pràctiques. Aquesta contextualització té una doble vessant: turística i museística.

D'una banda es presentarà el context turístic a nivell global, especialment pel que fa al turisme cultural, per després centrar-nos en la situació actual a Catalunya i de la ciutat de Girona. Per fer-ho s'han utilitzat documents de l'Organització Mundial del Turisme i d'altres publicats per Greg Richards (de l'Association for Tourism and Leisure Education - ATLAS) i, a nivell català, s'han referit sobretot les tesis doctorals de la Dra. Galí, la Dra. Camprubí i la Dra. Vidal, a més d'algunes dades estadístiques procedents de les organitzacions de turisme locals.

De l'altra, el context museístic català es descriu fonamentalment a través de la normativa que el defineix dins de l'entorn català, ja que es tracta d'una competència transferida al Govern de la Generalitat. Malgrat que al voltant del sector museístic també s'estan duent a terme importants debats (canvis en la museologia, necessitat d'implantar definitivament l'estructura de xarxes de museus, etc.), per l'objecte d'aquest document s'han deixat de banda aquestes consideracions i s'ha presentat el marc general actual dels museus catalans que és el que en definitiva ens afecta. Així, les principals referències que s'han tingut en compte han estat la Llei de Museus de 1990, el Decret referent al Registre de Museus de 1992, i el Decret de 2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus.

La segona part d'aquest document té per objectiu definir el marc de referència que actualment defineix la relació entre el sector turístic i els museus a través de la literatura existent i de l'exposició d'alguns casos concrets. Com a referències bibliogràfiques s'han utilitzat principalment documents i estudis de caràcter internacional (especialment, aquells publicats per l'ICOM), però també diversos documents publicats pel Dr. Alcalde i breus anàlisis d'experiències concretes, dins de l'Estat Espanyol i també a nivell europeu.

Seguidament, es presenta el Museu d'Art de Girona, juntament amb els principals antecedents de gestió turística existents a l'organització. L'últim apartat fa referència al Pla de Comunicació Turística elaborat a través d'un conveni amb la Facultat de Turisme de la UdG i a la seva implementació a través d'una estada en pràctiques com a part del Màster Interuniversitari en Planificació i Direcció del Turisme. En tractar-se d'un estudi de cas, té un component eminentment pràctic.

Per últim, la tercer i última part engloba les conclusions derivades de l'estudi de la literatura acadèmica existent i del cas concret de la implantació d'una àrea de gestió turística dins del Museu d'Art de Girona, a la vegada que es proposen possibles línies d'investigació sobre la vinculació entre els museus i el turisme com a nínxol del turisme cultural.

## Primera part: una visió del context



**THE ANTIQUARY.**—*Tourist (in Cornwall).* “May I be permitted to examine that interesting stone in your field? These ancient Druidical remains are most interesting!” *Farmer.* “Sart’nly, sir. ‘May be very int’restin’ an’ arnshunt, but we do stick ’em oup for the cattle, an’ call ’em roubbin’ pusts!!”



## 2. SECTOR TÚRISTIC

La voluntat d'aquest capítol és la de fixar un marc turístic de referència per a Girona i el Museu d'Art en particular, especialment pel que fa al turisme cultural i el comportament dels turistes a la ciutat de Girona.

### 2.1. Turisme cultural

El fet turístic (viatjar amb la voluntat de conèixer o descobrir llocs) existeix, com a mínim, des de l'època romàntica. La connexió entre la cultura i el turisme ha existit des d'aquests primers desenvolupaments turístics. La relació era particularment evident en el Grand Tour que els fills de l'aristocràcia europea realitzaven durant el s.XIX. Aquest tipus de turisme estava motivat bàsicament per la voluntat de conèixer de primera mà els indrets històrics, comprendre'n el caràcter i aprendre les arts pròpies de cada territori. Els països més atractius eren, sens dubte, França i Itàlia, pel seu incomparable bagatge artístic. Espanya també podia formar part del circuit, però des de la perspectiva d'un cert exotisme no espoliat. Per la banda meridional d'Europa, Grècia i Turquia també rebien alguns visitants, però en una mesura molt menor degut a les malalties i la gran distància dels centres emissors.

Sens dubte el "plaer" també formava part dels viatges del Grand Tour, però aquesta és una faceta dels viatges que s'ha desenvolupat molt més amb l'expansió del turisme de masses al llarg del s.XX (especialment des de després de la Segona Guerra Mundial). Així, les raons que ens porten a fer turisme actualment no responen tant a motius instrumentals, sinó que, en termes generals, es troben més vinculats al relax, el gaudi i a fugir de la rutina diària sense cap propòsit específic de desenvolupament personal. En aquest context, però, el turisme amb motivacions culturals continua viu i, segons les previsions, en constant augment (Hughes, 2000).

L'estudi acadèmic del turisme com a fenomen social i econòmic, en canvi, no va anar en paral·lel amb el desenvolupament dels viatges i no apareixerà fins aproximadament la segona meitat del s.XX. I, en el cas del turisme cultural, les primeres investigacions són encara molt més recents, ja que no en trobem les primeres referències fins la dècada de 1990.

Encara ara, vint anys després que el terme es comencés a utilitzar per designar una determinada forma de viatjar, no s'ha arribat a un acord sobre la seva definició, degut, entre d'altres factors, a la dificultat inicial d'establir una definició d'ambdós termes ("turisme" i "cultura") per separat (Richards, 1996; Galí, 2009). En conseqüència, ens manca precisió per a realitzar-ne mesures i anàlisis.

En efecte, acotar el terme "turisme cultural" és una tasca encara incompleta, en part perquè les pròpies paraules que el conformen ("turisme" i "cultura") tenen associades ja individualment un gran nombre de significats i connotacions ben diferents, segons la perspectiva amb que les

enfoquem (Donaire, 2008). Malgrat tot podem prendre com a referència les definicions encunyades per l'Organització Mundial del Turisme (OMT):

<<Moviments de persones essencialment per motius culturals com per exemple viatges d'estudi, arts escèniques i rutes culturals, viatges a festivals i altres esdeveniments culturals, visites a llocs (d'interès cultural) i monuments>> (Definició breu).

<<Tots els moviments de persones poden ser inclosos en la definició ja que satisfan la necessitat humana de diversitat, tendint a millorar el nivell cultural de l'individu i a donar lloc a nous coneixements, experiències i trobades>> (Definició àmplia).

A nivell internacional cal també citar la definició que l'Associació per l'Educació en Oci i Turisme (ATLAS) a través del seu grup de recerca en turisme cultural fa d'aquest fenomen. Com la pròpia OMT, opta per fer-ne dues accepcions, una de conceptual (general) i l'altra tècnica (operativa a l'hora de realitzar recerca i investigació):

<<El moviment de persones a atraccions culturals fora del seu lloc normal de residència, amb la intenció d'aconseguir nova informació i noves experiències per tal de satisfer les seves necessitats culturals>> (Definició conceptual).

<<Tots els moviments de persones a atraccions culturals específiques, com ara llocs patrimonials, manifestacions artístiques i culturals, i arts i drama fora del seu lloc normal de residència>> (Definició tècnica).

Passant de l'àmbit turístic al de la cultura, cal citar la descripció que el Consell Internacional de Monuments i Llocs Patrimonials (ICOMOS) fa del turisme cultural en la seva primera carta sobre aquesta matèria, publicada l'any 1994:

<<El turisme cultural és aquella forma de turisme l'objectiu de la qual és, entre d'altres, el descobriment de monuments i llocs patrimonials. Aquesta forma de turisme exerceix sobre aquests llocs un efecte molt positiu en la mesura que contribueix (per a satisfer els seus propis interessos) el seu manteniment i protecció. El turisme cultural justifica, de fet, els esforços de manteniment i protecció que demana la comunitat humana a causa dels beneficis socio-culturals i econòmics que confereix per a totes les poblacions implicades>>.

La primera característica que crida l'atenció d'aquestes definicions és el fet que s'esforcen en acotar el tipus de viatges que es consideren "culturals", però en canvi, excepte en la definició tècnica de l'ATLAS, no s'intenta perfilar què són els "elements i llocs culturals". En aquest punt podrien sorgir de nou interrogants en relació a quin tipus d'activitats cal considerar culturals durant els viatges ja que, en sentit global, com la pròpia definició àmplia de l'OMT apunta, qualsevol activitat turística podria arribar a ser cultural en el sentit que contribueix a ampliar els horitzons de les persones.

En segon lloc, contrasten els textos de l'OMT i l'ATLAS amb el que redacta l'ICOMOS en el sentit que tan sols aquest últim fa referència al turisme cultural com un fenomen que

contribueix, o pot contribuir (malgrat sigui per interès propi), a la conservació dels elements i pot aportar, així, beneficis socials i econòmics.

En qualsevol cas, totes tres organitzacions coincideixen en fer-ne unes definicions vastes i que, tal i com apunta l'ATLAS, resulten inoperatives a l'hora de realitzar estudis de camp.

Deixant de banda aquestes consideracions i seguint la línia marcada sobretot per l'OMT es pot considerar que qualsevol viatge podria classificar-se com a cultural. Davant d'això, des de fa uns anys es planteja el dubte de si el turista cultural és aquell que visita un element d'interès cultural (sigui quin sigui el motiu de la seva visita) o bé si cal tenir en compte només aquells que acudeixen als llocs i monuments amb una motivació clarament cultural (d'interpretació, aprenentatge, simbolisme, etc.).

En aquest sentit, diversos autors han proposat les seves pròpies classificacions de turistes culturals, que a continuació s'exposen (Alcalde, Galí i Rojas, 2009):

- Alcalde, Galí i Rojas: accidental, adjacent i motivat
- Antón: turista cultural motivat, turista cultural inspirat, turista cultural atret
- Ashworth i Turnbridge: turista cultural d'intenció i turista cultural accidental
- Donaire: turista cultural culte, turista cultural monumental, turista cultural del patrimoni, turista cultural etnològic, turista de cultura "turistificada", turista cultural en viatge extraordinari
- Du Cros i Mckercher: turista cultural altament motivat, turista cultural de sightseens, turista cultural casual, turista cultural incidental, turista cultural descobridor fortuït
- Galí: turista cultural gens cultural, turista cultural ritual, turista cultural interessat en la cultura, turistes culturals erudit
- García: turista cultural elitista i turista cultural de masses
- Richards: turista cultural específic i turista cultural general
- Santana: turista cultural real, consumidors lúdics del patrimoni cultural
- Silberberg: turista cultural accidental, turista cultural adjacent, turista cultural parcialment motivat, turista cultural altament motivat

Malgrat tan sols citar el nom de les diverses categories que aquests autors defineixen, és fa palès que el terme "turisme cultural" i que, tal i com ens suggereixen els diferents termes, es compon no tan sols a partir d'aquelles actuacions que realitzen els turistes durant els viatges, sinó que també cal tenir en compte l'actitud que els porta a visitar un determinat museu o element patrimonial, assistir a un esdeveniment, apropar-se a un poble, etc.

Aquesta amplitud del terme fa que sigui complicat quantificar el nombre de turistes culturals que es reben en una destinació o un equipament o acotar-ne altres dades d'interès per a la gestió

(sociodemogràfiques, nivell de despesa, etc.), així com també entrar en caracteritzacions qualitatives (preferències, motivacions, etc.).

Malgrat aquesta problemàtica que ja ha estat detectada i està essent objecte de debat entre els estudiosos del tema, l'interès del turisme cultural és indubtable.

L'interès de les destinacions per aquest segment particular radica en què el turisme cultural no es limita (necessàriament) a països o regions amb un ampli bagatge cultural, sinó que també es pot centrar en els temps més recents (sovint a través de museus o d'experiències de *living history*) (OMT, 2002). Per tant, en principi, qualsevol territori hauria de ser capaç de posar en valor els seus atractius culturals, d'una o altra manera, i enforçar-los al turisme.

A més, aquelles zones més empobrides pel declivi econòmic de la que tradicionalment havia estat la seva principal activitat també se'n poden beneficiar. Per exemple, són prou nombrosos els pobles o regions que han creat circuits visitables o museus en les antigues mines, com les Mines de Cardona o les antigues mines de carbó del País de Gales. En aquest sentit, convé destacar que en els últims anys s'estan realitzant nombrosos estudis en relació a la contribució (o independència) del turisme i l'eradicació de la pobresa. Tot i que se'n poden trobar a diferents escales territorials, generalment se centren en els països en vies de desenvolupament.

### **2.1.1. Cartes i declaracions internacionals sobre el turisme cultural i el patrimoni**

Des de mitjans del s. XX diverses institucions internacionals, tant del món de la cultura com del turisme, han publicat cartes i recomanacions per tal d'ajudar als governs nacionals i locals a desenvolupar les polítiques més adequades envers el turisme i el patrimoni.

En aquest apartat es presenta un breu repàs als documents més rellevants promoguts per l'ICOMOS, l'OMT i el Consell d'Europa pel que fa al turisme cultural.

El Consell Internacional de Museus (ICOM) també ha publicat algunes declaracions sobre el turisme cultural centrat en museus, però les veurem més endavant, en l'apartat referent a museus i turisme.

També s'han deixat de banda la Carta d'Atenes (adoptada en el Primer Congrés Internacional d'Arquitectes i Tècnics de Monuments Històrics, 1931) i la Carta de Venècia (ICOMOS, 1964-2004) ja que, malgrat la seva importància, no fan cap menció específica al turisme.

#### **a) Carta del Turisme Cultural (ICOMOS, 1976)**

Pot considerar-se que la primera menció específica de la relació entre turisme i patrimoni va ser la Carta del Turisme Cultural, redactada i adoptada per l'ICOMOS l'any 1976. Inicialment s'hi reconeix la importància dels efectes del turisme sobre els diversos elements del llegat patrimonial. Més endavant, defineix el concepte de "turisme cultural" i assumeix que aquest <<exerceix un efecte realment positiu sobre aquests en tant que contribueix - per a satisfer els seus propis fins - al seu manteniment>>. Paral·lelament, també reconeix les seves repercussions negatives, causades principalment per la utilització massiva dels recursos.

Partint d'això, es proposen una sèrie de bases d'actuació. En primer lloc, confien el deure de salvaguardar el patrimoni de l'augment d'un turisme incontrolat a la UNESCO i a l'Organització Mundial del Turisme (OMT / WTO). Igualment, es posa de manifest la importància del paper dels Estats en aquesta matèria: a través de la seva estructura, han de facilitar la informació i la formació dels viatgers potencials. Ja en el moment de la redacció s'adonaven de la necessitat de canviar l'actitud del públic davant dels llocs patrimonials, per la qual cosa recomanaven l'educació enfocada cap al respecte des de l'escola. En l'última clàusula, ICOMOS declara que <<la seva acció té com a finalitat el respecte i la protecció de l'autenticitat i diversitat dels valors culturals (...) ja que la sort del patrimoni cultural de la humanitat és realment idèntica davant la perspectiva del probable desenvolupament i expansió del turisme>>.

#### **b) Declaració sobre el Turisme Mundial (OMT, 1980)**

En el seu divuitè punt, la Declaració ens parla precisament de la importància de la preservació dels recursos turístics. La seva conservació no és només important pels turistes, sinó que també cal assegurar-se que la població local no surt perjudicada.

d'aquest ús. S'ha de tenir en compte que els recursos, tan naturals com culturals, formen part del patrimoni del conjunt de la humanitat.

**c) Declaració de Khiva sobre el Turisme i la Preservació del Patrimoni Cultural (OMT, 1999)**

Dinou anys més tard, els participants al Seminari sobre Turisme i Cultura, celebrat a Khiva (Uzbekistan), entre els quals trobem l'OMT, la UNESCO, el Consell d'Europa, l'ICOMOS i l'Organització de Ciutats Patrimoni de la Humanitat (OWHC), van adoptar la *Declaració de Khiva sobre el Turisme i la Preservació del Patrimoni Cultural*. En aquesta es considera el turisme com una eina única per a la transmissió i enriquiment dels valors culturals d'arreu del món, es declaren conscients de la relació entre turisme i cultura i es proposen un doble objectiu: conservar el patrimoni mundial i aconseguir la lliure circulació de valors universals a través del turisme. Així doncs es proposa: tenir en compte el creixement del turisme cultural arreu del món, la creació de nous productes d'aquest tipus per tal de controlar les pressions sobre els llocs de més interès, promoure la conservació integral dels llocs visitats (ja siguin monuments, museus o conjunts), combatre l'estandardització dels productes i una aproximació massa comercial al llegat cultural i demanen l'adopció del Codi Ètic Global pel Turisme.

**d) Carta Internacional del Turisme Cultural: Gestionant el Turisme en Llocs de Significat Patrimonial (ICOMOS, 1999)**

Va ser durant aquest mateix any quan l'ICOMOS, entre d'altres organitzacions turístiques internacionals, va adoptar una altra Carta Internacional del Turisme Cultural, titulada *Gestionant el Turisme en Llocs de Significat Patrimonial* durant la dotzena Assemblea General a Mèxic. Aquesta compta amb una prèvia on es reconeix la relació positiva entre el turisme i la conservació del patrimoni, ja sigui natural o cultural. Així mateix, es posen de manifest la importància d'una bona gestió del turisme, tant de cares als propis llocs d'interès com per la població local. Els objectius del document fan referència a facilitar el diàleg entre els professionals del món del turisme i el de la conservació (tal i com ja es menciona en altres textos).

Amb aquesta vocació s'estableixen sis principis. Per començar, es descriu el turisme, ja sigui en la seva vessant domèstica o internacional, com un dels millors vehicles de l'intercanvi cultural, donat que permet experimentar en primera persona altres modes de vida en diferents entorns. Seguidament, es descriu la relació entre patrimoni i turisme com a dinàmica. Això significa la necessitat de dur a terme una gestió sostenible dels llocs que en permeti el gaudi a les generacions presents i futures.

Aquesta iniciativa implica accions com posar límit al número de turistes, posar en marxa programes d'avaluació (de danys, resultats,...) o tenir en compte les diverses dimensions del patrimoni (estètica, societat, cultura,...). En els següents apartats (del 3 al 6) es parla dels diversos aspectes que hauria de contemplar la conservació de monuments unida a l'activitat turística:

- Cal assegurar-se que la visita val la pena, sobretot a través de proporcionar una informació que li permeti una correcta interpretació de l'element
- S'ha d'involucrar a les comunitats indígenes en el procés. La qual cosa vol dir respectar les seves responsabilitats sobre la terra i els llocs significatius i, en general, prestar atenció als seus interessos
- En aquesta mateixa línia, els beneficis han de revertir a la població autòctona de la manera més àmplia possible (abraçant la major àrea possible, nivells socials, sexes) en forma de cursos educatius i formatius i oportunitats laborals, entre d'altres
- Per últim, els programes de promoció turística també han d'anar encaminats a crear unes expectatives realistes, protegir l'autenticitat i la comercialització de productes locals

**e) Actes de la Conferència "Patrimoni Cultural i Desenvolupament Turístic" (OMT, 2000)**

Tot i no tractar-se estrictament d'una declaració, després de les conferències que van tenir lloc a Cambotja el desembre de 2000, l'OMT va establir diverses condicions per a <<una relació mútuament satisfactòria entre el turisme i el patrimoni cultural>>. Prèviament a això, es posa de manifest el valor del turisme com a agent favorable a l'estabilitat política i la pau; així com un motiu poderós per a mantenir els llocs patrimonials. Igualment, també reconeix que altera les formes de vida i pot danyar l'entorn i la cultura, sobretot a causa de la sobrefreqüentació. Finalment, es reconeixen dues qüestions clau. La primera: arribar a un equilibri entre les necessitats de conservació i les dels turistes. En segon lloc, arribar a aquest punt sense afectar excessivament a l'element patrimonial (tenint en compte tant la perspectiva física com la simbòlica o espiritual).

Després d'això s'enumeren les 14 clàusules. Les dues primeres fan referència a la importància de conscienciar als experts en turisme de la natura de la cultura; així com fer conscients als experts en patrimoni de la importància del fet turístic. Altres condicions referents específicament a la conservació del patrimoni recullen:

- involucrar a la comunitat local en la presa de decisions (número 3)
- preparar un pla director per la gestió (6)
- establir la capacitat de càrrega màxima de l'element (7)
- gestionar els turistes un cop estan visitant l'element per a evitar danys (10)
- assegurar-se que els beneficis econòmics produïts pel turisme (si més no la majoria) reverteixen en l'element (12)
- controlar els impactes que produeixen els turistes (13)
- introduir remeis sempre i en tot lloc que sigui necessari (14)

#### f) Codi Ètic Mundial pel Turisme (OMT, 2001)

Amb la ferma creença que els contactes entre diferents persones i estils de vida que genera el turisme constitueixen un factor vital per a la pau i l'entesa entre els diferents pobles, la capacitat del turisme per a ajudar a combatre la pobresa arreu del món si se'n fa una bona gestió, el creixement que havia experimentat el turisme a nivell mundial en els anys previs a la redacció d'aquest codi i que el turisme pot ajudar al desenvolupament econòmic al mateix temps que es fixa en la preservació del patrimoni natural i cultural, l'OMT es fixa com a objectiu promoure un turisme responsable i accessible a totes les persones arreu del món.

El cos del document es compon per un total de 10 articles que es fixen en aspectes tant diversos com en el reconeixement de la contribució del turisme a l'entesa entre pobles a escala global, a l'enriquiment personal, com a factor de desenvolupament sostenible, com a vehicle per a la millora i la posada en valor del patrimoni cultural i com a activitat beneficiosa per a les comunitats i els països receptors.

Al costat d'això, també especifica, de forma genèrica, les obligacions dels diferents *stakeholders* implicats en el desenvolupament turístic (als quals anomena *tourism professionals* en el sentit més ampli possible del terme: agències de viatges i operadors, guies, allotjaments, governs i administracions, etc.), al mateix temps que fa una menció als drets dels treballadors en organitzacions de caire turístic.

Des de la perspectiva de la potencial demanda, declara el dret de totes les persones a fer turisme i la llibertat de moviments dins del propi estat i també en la resta de països.

Finalment, el desè article es fixa en la manera com caldria aplicar aquest Codi Ètic.



Les mencions i consideracions que es fan en el document en relació a les aportacions del turisme en el camp de la cultura (sobretot en termes d'intercanvi i respecte) i també en relació al turisme cultural són les següents:

- Article 1: Contribució del turisme a l'entesa i el respecte mutus entre pobles i societats
  - Entendre i promocionar els valors ètics comuns a tota la humanitat amb una actitud tolerant i de respecte per la diversitat de creences (religioses, filosòfiques, morals) són la causa i la conseqüència del turisme responsable. Tant els professionals del turisme com els mateixos turistes han de tenir en compte la cultura local (del lloc visitat), incloses les de les minories, i reconèixer-ne la importància.
  - S'insta a les autoritats públiques a assumir la responsabilitat de la integritat física dels turistes i també a prendre accions severes contra aquells que atemptin a propòsit en contra dels turistes, dels treballadors en el sector turístic, equipaments turístics o elements del patrimoni natural o cultural.
- Article 2: El turisme com a vehicle per a l'enriquiment individual i col·lectiu
  - Els viatges per motius religiosos, de salut, d'educació, culturals o lingüístics són especialment beneficiosos i cal que siguin promoguts.
- Article 4: El turisme, usuari del patrimoni cultural de la humanitat i contribuïdor a la seva millora
  - Els recursos turístics formen part del patrimoni comú de la humanitat i els països on aquests recursos es troben situats tenen drets i deures específics contra aquests elements patrimonials
  - Les polítiques i les activitats turístiques han de fer-se amb respecte de cares al patrimoni artístic, arqueològic i cultural; han de vetllar per la seva protecció i el seu pas a futures generacions. Cal posar especial cura en els monuments en procés de millora i restauració, els temples, els museus i els llocs històrics i arqueològics en espais oberts. Cal vetllar per l'accés públic als llocs culturals, fins i tot quan siguin propietat de privats o llocs de culte, a la vegada que es respecten els drets de cadascun.
  - Els recursos financers derivats de les visites a llocs culturals han de ser, almenys parcialment, revertides en la millora, salvaguarda, desenvolupament i embelliment del patrimoni.
  - L'activitat turística ha de ser planificada de manera que es permeti sobreviure i prosperar als productes tradicionals, els productes artesanals i el folklore, més que no pas encaminar-los cap a l'estandarització.

● Article 8: Llibertat de moviments turístics:

- ✦ Els turistes s'haurien de beneficiar, d'acord amb les lleis internacionals i la legislació nacional, de la llibertat de moure's dins del seu propi país i d'un estat a l'altre, d'acord amb allò previst a l'Article 13 de la Declaració Universal dels Drets Humans. Haurien de tenir accés als espais de trànsit i estada i als centres turístics i culturals sense estar subjectes a formalitats excessives o a discriminacions.

**g) Declaració de Dubrovnik (Consell d'Europa, 2006)**

El Consell d'Europa en el marc del simposi internacional "Turisme cultural - benefici econòmic o pèrdua d'identitat?" (28-29 de setembre de 2006) va redactar la *Declaració de Dubrovnik*.

Les recomanacions que més ens interessin pel tema que ens ocupa són la d'involucrar a la població local en la presa de decisions referents al turisme cultural (ja que es reconeix la major importància dels llocs culturals pels residents que pels turistes) i que només el turisme cultural basat en una aproximació integral serà sostenible, preservarà tant la cultura viva com els llocs patrimonials i contrarestarà el turisme de masses, que fa perillar alguns llocs.

D'altra banda, es comprometen a promoure el turisme cultural com una forma de desenvolupament del territori, promoure la cooperació entre els sotassignants (Consell d'Europa i l'Associació Europea de Ciutats i Regions Històriques) per tal de millorar les sinèrgies respecte en aquest camp i promoure la cooperació entre diferents organitzacions europees relacionades amb la protecció, dignificació i promoció del patrimoni i d'un turisme cultural sostenible.

**h) Carta de l'ICOMOS per a la Interpretació i la Presentació de Centres de Patrimoni Cultural (esbós final, 2007)**

Malgrat tractar-se tot just de l'últim esbós d'aquest document i no tenir accés a la versió definitiva, s'ha cregut convenient fer-hi aquí una breu referència, donada la seva relació amb el màrqueting i la comunicació dels llocs culturals.

En les seves cartes anteriors, l'ICOMOS ja reconeixia la importància de la comunicació al públic com una part essencial del procés de conservació.

En els últims anys, la gran expansió de les activitats d'interpretació en molts llocs de patrimoni cultural i la introducció d'elaborades tecnologies interpretatives i noves estratègies econòmiques per a la gestió i el màrqueting del patrimoni cultural han creat noves complexitats i han fet ressorgir qüestions bàsiques que són centrals tant per a la conservació com per a la interpretació i el gaudi del públic arreu del món.

El propòsit d'aquesta carta és, doncs, definir els principis bàsics per a la interpretació i la presentació, com a components bàsics de la conservació i per a la millora del gaudi i la comprensió del públic dels llocs patrimonials. Per tal de dur-ho a la pràctica, es defineixen 7 principis bàsics en els quals caldria basar la interpretació i la presentació, els temes que tracten cadascun d'aquests principis són els següents:

- Accés i comprensió
- Fonts d'informació
- Atenció a l'emplaçament i el context
- Preservació de l'autenticitat
- Planificació de la sostenibilitat
- Presa en consideració de la inclusivitat
- Importància de la recerca, la formació i l'avaluació

Dins dels diferents principis, el turisme ens apareix en el sisè, que fa referència a la necessitat de fer de la preparació de la interpretació i la presentació dels llocs un procés inclusiu. La presentació i la interpretació finals d'un lloc patrimonial han de ser, doncs, el resultat d'una estreta i veritable col·laboració entre els professionals del patrimoni, però també molts altres *stakeholders*: membres de la comunitat, experts en conservació, autoritats governamentals i operadors turístics, entre d'altres.

### 2.1.2. L'evolució del turisme cultural

La publicació de totes aquestes declaracions ha anat en paral·lel i ha ajudat a modelar l'expansió del turisme cultural a escala global.... etc. Etc.

#### a) Antecedents

L'any 1992 en les previsions de conjuntura turística mundial fins l'any 2000, l'OMT, si bé no mencionava directament el turisme cultural, apuntava que els canvis en la demanda (deguts a més coneixement de les destinacions i més experiència en el camp dels viatges) portarien, d'una banda, a ampliar el nombre de destinacions i, de l'altra, a una major segmentació dels productes en el mercat. Com a exemples, se cita el turisme d'aventures i els *short breaks*, relacionats amb el turisme d'interès especial (*special interest tourism*).

Tot al llarg de la dècada de 1990 hem pogut anar veient com, efectivament, s'han anat complint aquestes dues previsions. Un major nombre de països han entrat a formar part de l'imaginari turístic general, especialment els que formen part de l'Àsia Oriental i Oceania.

Pel que fa a la segmentació de mercats, cada vegada més, podem veure com les empreses d'activitats i els equipaments culturals tendeixen a posicionar-se de cares a un grup concret. Per exemple, l'any 1996 Turisme de Catalunya va crear quatre (més un creat recentment) Clubs de Producte: Club Cultura, Club Turisme Actiu-Natura, Club Golf, Club Gastronòmic i Club de

*Wellness* – Salut i Benestar. L'objectiu d'aquests Clubs, que segueixen un esquema clarament temàtic per tal de respondre a un interès concret, és el d'agrupar a empreses de diferents àmbits (allotjament, restauració, oferta complementària) dins d'una mateixa categoria per tal de millorar-ne la comercialització. Cal destacar que tot i que es tracta de la iniciativa d'un ens públic, sumar-se a algun dels Clubs és una decisió que pertoca a cada empresa o equipament, de tal manera que no es garanteix que hi siguin representats les organitzacions o llocs més emblemàtics o interessants del territori. Malgrat tot, és important veure que la cultura (incloent els museus) ja s'identificava com un dels principals temes d'interès dels visitants que rebia Catalunya.

Aquesta tendència es pot entendre com un reflex de les preferències emergents de la demanda, que cada vegada busca productes més afins als seus gustos personals, si bé encara tenen un pes molt important els paquets turístics tradicionals.

## **b) Actualitat**

L'any 2002 l'OMT estimava que el 10% de les arribades turístiques arreu del món tenien algun tipus de motivació cultural, xifra que equival a 60-70 milions d'arribades turístiques. La popularitat del turisme cultural registrava un augment més gran que la majoria de segments de turisme i, sens dubte, superava la taxa de creixement del turisme a tot el món. Entre d'altres, es destaca que els estudis realitzats en alguns països <<revelen que la popularitat de les obres d'art i les activitats culturals està augmentant a passos de gegant, i que les compres més populars entre els turistes són les obres d'art i d'artesanaria>> (OMT, 2002).

Per exemple, en el cas de l'Estat Espanyol l'estudi FAMILITUR (turisme domèstic) de 2007 revela que d'entre els més de 21 milions d'espanyols que van realitzar viatges a Catalunya, un 42% van fer algun tipus de visita cultural, si bé tan sols el 4% reconeixien el turisme cultural com a principal motiu del seu desplaçament.

En relació al turisme estranger (receptor), l'estudi FRONTUR de 2008 revela que del total de 55.762.000 turistes estrangers que van visitar l'Estat Espanyol, un 55% va efectuar algun tipus d'activitat cultural durant la seva estada (el 25% dels quals les realitza a Catalunya).

En termes generals, el nivell de turisme cultural en el destí depèn del producte turístic i del seu grau de desenvolupament del producte turístic cultural. En el cas d'Espanya, en el tombant de segle s'estava experimentant un canvi del turisme de sol i platja (tot i que encara era el predominant) al turisme cultural, amb la consegüent adaptació del sector a aquest canvi. Tot i que s'ha avançat en aquest camp, possiblement aquesta afirmació encara és vàlida vuit anys després.

Fins fa pocs anys, deixant de banda els turistes independents, el turisme cultural era tan sols l'àmbit d'actuació d'uns quants *tour operators* especialitzats. En aquests anys es va poder veure com alguns dels principals operadors ja incloïen alguns paquets culturals en els seus catàlegs.

Dins l'amplitud del turisme cultural, l'OMT identificava el 2002 diversos subsegments especialment populars: l'arqueologia, l'arquitectura, l'art, les esglésies i les catedrals, els museus marítims, els museus d'història militar, els festivals de música, l'òpera i les peregrinacions.

El principal segment de mercat del turisme cultural són les persones de la tercera edat i les parelles amb els fills que viuen fora de casa (per tant, ens movem en una franja d'edat entre els 45 i els 60 anys). Generalment, el seu nivell d'ingressos i d'educació és superior a la mitjana dels turistes. Normalment realitzen viatges llargs i tenen interès en fer compres. Busquen un allotjament de qualitat (que gairebé sempre és un hotel), però l'atractiu del lloc passa per davant d'aquesta exigència.

En el cas de Catalunya, el *Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2005-2010*, redactat per la Secretaria de Comerç i Turisme, dins del "Programa 10 de Comunicació i Sensibilització", la primera acció de "Elaboració de les directrius de Comunicació sobre el posicionament turístic de Catalunya, els seus valors i els públics objectius" considera setze segments turístics amb els que s'identifica el territori. En una escala de 0 a 5 punts, el turisme de sol i platja s'erigeix com el líder indiscutible (fregant els 4,70 punts), seguit, en segon lloc, del turisme cultural (aproximadament 3,60 punts).

Per posar tan sols alguns exemples de les actuacions que s'han dut a terme per posar en valor o millorar els productes turístic-culturals que existeixen a Catalunya podem fer un breu repàs de les accions empreses durant el 2009 per Turisme de Catalunya (Agència Catalana de Turisme des de gener de 2010):

- Viatge de benchmark de turisme industrial a la regió del Loira (França), en el que van participar 14 empreses catalanes
- Cicle de presentacions de productes turístics vinculats al turisme cultural i actiu-natura al Centre Cultural Blanquerna de Madrid, adreçades bàsicament a *tour operators*, premsa i agències de viatge. Entre d'altres, es van presentar la Ruta dels Tres Monts, el Triangle Dalinià i la Ruta del Pirineu Comtal i l'Abat Oliba
- Reedició del Catàleg del Club de Turisme Cultural, edició del mapa-guia de Turisme Cultural, realització de dues reedicions del fullet Patrimoni de la Humanitat i s'ha publicat el Calendari de Festivals de Música d'Estiu.

Per últim, cal també fer esment dels programes formatius a disposició tant de les persones que ja treballen en el camp del turisme cultural com dels futurs professionals. En aquest sentit, en els darrers anys han aparegut diversos programes de màsters i postgraus en turisme cultural, en els que poden prendre part persones procedents tant del camp del turisme, com del patrimoni i la cultura, com també d'altres disciplines. Alguns dels exemples més rellevants a Catalunya són:

- Diploma de Postgrau en turisme cultural (Universitat de Barcelona, ofert des de l'any 2001)
- Màster Interuniversitari en planificació i direcció del turisme, amb un any d'especialització optativa en turisme cultural (Universitat de Girona, ofert des de l'any 2006)
- Màster en turisme cultural (Universitat de Girona, ofert des de l'any 2010)
- Màster en gestió turística del patrimoni cultural i natural (CETT)
- Curs de formació contínua sobre Creació i comercialització de projectes de turisme cultural (CETT)
- Curs de formació contínua sobre La gestió del patrimoni cultural i el seu ús turístic (CETT)

### c) Horitzó 2020

En els pròxims anys l'OMT preveu una expansió del mercat del turisme cultural a mesura que maduri la generació dels *baby-boomers*. Aquest augment de la demanda anirà acompanyada d'un augment de productes turístics culturals en les destinacions, per tal de beneficiar-se d'aquest segment.

En el desenvolupament de productes culturals i l'increment de viatges a noves destinacions hi té un paper important el llistat de llocs d'interès turístic cultural i natural més importants del món que fa la UNESCO des de 1972. Entre alguns d'aquests llocs, que s'acosten al miler, hi figuren indrets protegits o en perill, com ara Angkor Wat (Cambodja), Bahla Fort (Oman) o la ciutat de Kotor (Iugoslavia). Aquesta llista fa augmentar la consciència dels llocs protegits de la UNESCO, així com també la importància cultural que ocasiona la demanda de viatges a aquests llocs, fomentant el creixement del turisme cultural.

A nivell de comercialització del segment, l'Oficina de Convencions i de Visitants de Los Angeles afirma que aviat es farà palès que les destinacions que ofereixen productes de turisme cultural es troben en una posició avantatjosa davant de la resta que destins que aborden el màrqueting turístics des d'una perspectiva tradicional.

Pel que fa a l'Estat Espanyol, el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*, redactat pel Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç del govern central a través de la seva Secretaria d'Estat de Turisme i Comerç, apunta que el turisme cultural i de ciutat es troba en un moment de consolidació, però encara té un llarg camí per recórrer. El desenvolupament d'aquestes dues

modalitats estarà condicionat per la capacitat que el sector i el conjunt de l'economia i les polítiques tinguin de fer front, com a mínim, als aspectes següents:

Com a segon segment cal destacar els turistes joves que viatgen amb finalitats educatives, que actualment també es troba en expansió i tendeix lentament cap a la internacionalització.

- Millorar els processos de gestió del destí i l'articulació dels diferents recursos que configuren l'oferta cultural
- Transmetre un valor diferencial dels destins culturals espanyols en els mercats en els que la imatge d'Espanya és encara incipient o està fortament associada al turisme de sol i platja
- Potenciar nous destins culturals i de ciutat millorant-ne l'accessibilitat en temps i comoditat

Les característiques bàsiques que identifiquen el turisme cultural i el de ciutat són la seva baixa estacionalitat i la realització d'activitats complementàries com el consum gastronòmic, compres, etc, cosa que fa que la despesa mitjana per persona i dia siguin significativament més elevats que en la mitjana de turistes. Per tot això, ambdós s'identifiquen com a segments estratègics de cares a l'horitzó 2020.

## **2.2.Catalunya com a destinació turística**

D'acord amb les dades proporcionades per l'OMT, Europa és la primera gran àrea turística a nivell mundial, tant pel que fa a emissió com a recepció de viatgers. Pel que fa a volum de turisme receptor, des de l'any 2002 l'Estat Espanyol se situa en el segon lloc del rànquing mundial elaborat per la mateixa OMT, per darrera de França i per davant dels Estats Units. Si bé en número de turistes receptors Espanya i els Estats Units presenten xifres similars, la contribució d'aquest sector al total de l'economia és molt desigual: aproximadament un 4% del PIB als Estats Units, davant de l'11% a Espanya.

Dins de l'Estat Espanyol, Catalunya és sens dubte, un dels destins principals, juntament amb les Illes Canàries. Com veurem, actualment Barcelona ciutat és un focus d'atracció a nivell mundial per ella mateixa, però també existeixen altres àrees, com la Costa Brava, que gaudeixen d'un important ressò internacional des de fa anys (aquest any 2010 estem encara immersos en la celebració del seu Centenari). En aquest context, és important destacar que, tal i com expressa la Dra. Galí, a diferència del que succeeix a moltes altres ciutats de característiques similars, Girona apareix sovint en l'entorn turístic vinculada al seu territori: els Pirineus o la Costa Brava, especialment durant la dècada de 1960. Durant l'etapa postfordista es va produir una revalorització de la pròpia ciutat, que igualment va seguir lligada al seu entorn provincial i comarcal (Galí, 2005).

### 2.2.1. El turisme actual a Catalunya

Catalunya és la vuitena destinació de turisme a nivell mundial i la seva capital, Barcelona, és la segona ciutat no capital d'estat més important del món a nivell turístic, després de Nova York. En el marc de referència europeu, i d'acord amb les dades de l'Euromonitor International's Top City Destinations Ranking, Barcelona és la quarta ciutat en termes d'arribades de milions de turistes, precedida per Londres, París i Roma, i cinc posicions per davant de Madrid. Des dels Jocs Olímpics celebrats a la Ciutat Comtal l'any 1992, aquesta s'ha anat posicionant en l'àmbit internacional a través de diferents projectes i esdeveniments (reformes integrals urbanes d'àrees de la ciutat com Montjuïc o el Raval, la celebració de l'Any Gaudí el 2002, etc.), fins a esdevenir una veritable icona i una marca turística de Catalunya i també a nivell de l'Estat Espanyol reconeguda arreu del món.

Dins del context estatal, Catalunya és el principal destí turístic dels estrangers segons les dades elaborades per l'Instituto Nacional de Estadística (INE). Les estadístiques d'entrada de viatgers indiquen que, en total, l'any 2009 van entrar a l'estat 52.231.098 persones, 12.769.129 (24,25%) de les quals es dirigien a Catalunya. Per darrera seu es troben les Illes Balears (17,30%), les Illes Canàries (15,71%) i Andalusia (14,10%). Pel que fa al turisme domèstic (171.903.646 turistes), és la segona comunitat autònoma de destí preferida amb un total de 28.39.915 visitants (16,51%), lleugerament per darrera de la Comunitat de Madrid (que va rebre 29.993.505 persones, 17,45%).

En l'àmbit català, l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT) estima que del total de visitants estrangers que es van rebre l'any 2009, gairebé el 49% eren turistes, mentre que el 51% restant eren excursionistes o persones de pas. En ambdós casos, el principal país d'origen dels visitants a Catalunya és França (51,44% del total). Molt per darrera, es poden destacar els de procedència anglesa (6,97%), alemanya (5,07%) i belga i dels Països Baixos (4,90%).

Pel que fa als visitants procedents de la resta de l'Estat Espanyol, cal destacar els que són originaris de la Comunitat de Madrid (20,62%), la Comunitat Valenciana (17,06%), Andalusia (13,38%) i Aragó (12,73%).

Tal i com es pot apreciar, el factor de proximitat entre el destí (en aquest cas Catalunya) i el lloc d'origen dels visitants té un efecte important en les xifres de turisme receptor, tant pel que fa a visitants estrangers com de la resta de l'estat. Crida l'atenció, però, el cas d'Aragó que, malgrat estar a tocar de les terres catalanes, registra uns nivells considerablement baixos i per als quals caldria buscar altres causes com les tendències sociodemogràfiques, la propensió de la població aragonesa a realitzar viatges, etc.

En relació als viatges dels catalans dins la pròpia comunitat autònoma, tan sols representen el 41,98% del total dels viatges dels catalans. Entre aquests viatges dins de Catalunya, predominen clarament les estades en segones residències (99,95% dels casos), mentre que la resta de tipologies de viatge no tenen pràcticament importància (0,05%).



### 2.2.2. Imatge turística de Catalunya

Els resultats de l'estudi sobre la *Imatge Turística de Catalunya* presentat pel consorci Turisme de Catalunya l'any 2008 indiquen que, si bé altres productes com el sol i platja encara tenen un pes específic molt important també des del posicionament en l'imaginari col·lectiu, altres modalitats com el turisme cultural i el de ciutat s'estan consolidant i estan obrint uns mercats propis.

Segons les dades presentades al document, els turistes actuals estan satisfets de la seva estada a Catalunya, especialment pel que fa a la seva oferta cultural, comercial i d'entreteniment, si bé cal prestar atenció a aspectes com la conservació del medi natural, l'estat de neteja dels destins, la relació qualitat preu dels productes i serveis i, per últim, al nivell general de preus.

En xifres, la satisfacció general de la seva estada en una escala de 0 (mínim, gens satisfet) a 10 (màxim, completament satisfet) obté una mitjana de 8,00 punts, quedant en la quarta posició (d'un total de 14 aspectes a valorar).

Com dèiem, l'ítem més ben valorat és l'oferta cultural (8,3 punts) i, en consonància, la imatge que percep de la destinació el turista que visita Catalunya és bàsicament cultural (41%), però també d'un destí de natura (24%).

Entre els productes turístics que defineixen Catalunya, el sol i platja té encara un paper preponderant (27%), tot i que la diversitat és notable, ja que es van mencionar fins a un total de 12 possibilitats diferents. El segon bloc de respostes està format pel turisme cultural (15%), el turisme de ciutat (14%) i el turisme de natura (13%), productes propis d'un turisme més sensibilitzat amb les dinàmiques pròpies del territori que es visita i, en principi, menys agressiu. El 31% restant està molt diversificat, però podem ressaltar algunes respostes com ara els esports de neu (8%), el turisme rural (5%), el turisme de muntanya (5%) o el turisme esportiu (2%).

Passem ara a parlar del turista potencial (persones que viatgen, però que de moment no han visitat aquesta zona). Allò més valorat de Catalunya per aquest grup, tant si són d'origen europeu com de la resta de l'Estat Espanyol, és en primer lloc la natura (44% i 37%, respectivament), seguida de la cultura (35% i 27%) i les "sensacions" (9% i 16%).

En el cas dels potencials turistes procedents de la resta d'Espanya, els productes turístics que defineixen Catalunya estan molt diversificats, i les 12 opcions possibles presenten totes un rati de respostes d'entre el 10% i el 6%. Tot i això, els ratis més alts corresponen al turisme cultural (10%), el sol i platja (9%), el turisme de ciutat (9%), el turisme familiar (9%), el turisme de natura (9%) i el turisme de neu (9%).

Pel que fa als potencials turistes europeus, hi ha una preeminència del producte de sol i platja (18%), seguit del turisme cultural (15%), el turisme de natura (11%) i el turisme de ciutat (10%). En aquest cas, el turisme familiar (9%) i el de neu (2%) queden relegats a un segon terme.

### 2.2.3. El turisme a Barcelona

Tal i com ja s'ha dit anteriorment, en les dues darreres dècades Barcelona ha esdevingut una icona turística arreu del món i és una marca reconeguda arreu, associada a elements com Gaudí i el Modernisme, les Rambles o les compres.

A resultes d'aquest procés de posicionament, al llarg de la dècada de 1990 el nombre de turistes a la ciutat va augmentar aproximadament un 80% (passant de 1.732.902 turistes el 1990 a 3.141.162 l'any 2000), mentre que les pernoctacions hoteleres van créixer pràcticament un 105% (de 3.795.522 l'any 1990 a 7.777.580 en el tombant de segle).

L'any 2009 es van registrar un total de 6.476.033 turistes a la ciutat, el que representa un increment del 106% respecte l'any 2000. Pel que fa a les pernoctacions, també s'han incrementat notòriament: un 64,79% en el mateix període. Malgrat aquests espectaculars increments, cal tenir en compte que l'estada mitjana s'ha reduït de 2,19 nits d'estada (1990) a 1,97 (2009).

Aquesta expansió va anar acompanyada també d'una millora en els transports i en les infraestructures. Són especialment remarcables les obres d'ampliació i modernització de l'Aeroport de El Prat, en el qual l'any 2009 van arribar un total de 27.311.765 passatgers (que representa un increment del 200% respecte el 1990 i un 37,88% més que l'any 2000).

L'altre mitjà de transport turístic que ha experimentat un augment més que remarcable en aquest període són els creuers que fan escala o que tenen com a punt de sortida al Port de Barcelona. En aquest cas, l'augment és fins i tot més espectacular que en el cas del transport aeri, amb un augment del 275% respecte l'any 2000 (en què encara no s'arribava al milió de passatgers) i un 1.768% en comparació amb l'any 1990. L'auge d'aquest transport

Passant a veure la valoració dels elements de la ciutat que en fan els visitants, en destaquen de forma especialment positiva (per sobre de la mitjana de la ciutat, que se situa en el 7,73), l'oferta arquitectònica (8,51) i l'oferta cultural (8,21), seguides de l'oci i l'entreteniment (8,12).

Aquesta importància creixent del turisme al llarg del temps i la necessitat de gestionar els seus efectes, tant positius com negatius, es reflectien en el Programa d'Actuació Municipal de l'Ajuntament de Barcelona 2008-2011. Aquest, en la seva línia d'actuació 3.8., s'encomanava la missió de <<reforçar l'atractiu turístic de Barcelona i posicionar-la internacionalment, donant valor al seu fet diferencial i potenciant el turisme de qualitat, a més de millorar els mecanismes de gestió dels efectes del turisme de qualitat, a més de millorar els mecanismes de gestió dels efectes del turisme a la ciutat conjuntament amb els veïns i comunicar-ne els factors positius>>.

Entre les accions previstes, es fixava l'elaboració d'un pla estratègic de turisme concertat amb els sectors implicats que abordi la necessitat de planificació de la capacitat d'acollida dels turistes, al mateix temps que es garanteixen la qualitat i la sostenibilitat del sector empresarial de la ciutat.

Arrel d'aquest plantejament, des de l'any 2009 s'està treballant en la redacció del Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona, mitjançant taules de treball que apleguen a professionals i experts de diversos camps.

#### 2.2.4. El turisme a la Costa Brava

Dins del marc català, la Costa Brava és la primera destinació pel que fa a la producte de sol i platja, amb un total de 3.874.000 visitants al llarg de l'any 2009. Aquest territori s'estén des de la frontera amb França fins a Blanes, on hi ha el monument conegut com la "Porta de la Costa Brava", i en termes geogràfics agrupa a un total de 22 municipis de 3 comarques: Alt Empordà, Baix Empordà i La Selva. Cal dir que com a marca turística actualment la "Costa Brava" comprèn 5 comarques: les tres anteriors, el Pla de l'Estany i també el Gironès.

Per la seva proximitat amb la capital de la província i la seva importància turística, en moltes ocasions al llarg dels anys i fins i tot en l'actualitat, la Costa Brava ha nodrit de visitants també la ciutat de Girona, que, per la seva proximitat (30-60 quilòmetres) actuava com a complement cultural a l'oferta de sol i platja del litoral, especialment en l'època fordista (Galí, 2005). En el pròxim capítol parlarem més a fons d'aquest aspecte.

A partir de l'època del Grand Tour (s. XIX), el paisatge agrest de la Costa Brava, sobre la qual també flotava la imatge "d'exotisme" o "salvatgia" que Espanya transmetia a la resta d'Europa, va esdevenir un important punt d'oci i inspiració per moltes figures internacionals, i algunes de les més representatives del s. XX.

A principis de segle, concretament el 12 de setembre de 1908, abans que esdevingués destí de les elits artístiques i intel·lectuals de l'època, el periodista català Ferran Agulló publicava al diari *La Veu de Catalunya* l'article "Per la Costa Brava", batejant aquest territori amb un nom que perduraria, com a mínim, al llarg dels següents cent anys i que esdevindria un dels principals referents turístics a nivell mundial.

En aquest aspecte de promoció no es pot obviar el paper de Salvador Dalí com a ambaixador d'aquest territori a partir de la dècada de 1920. Gràcies a ell, Cadaqués, però també molts altres indrets de vora mar, van ser visitats per les seves amistats entre les que es comptaven Paul Éluard (ek principal representant del surrealisme) i la seva esposa Gala, Luís Buñuel o Federico García Lorca, per posar-ne alguns exemples.

També cal mencionar la presència de Marcel Duchamp, Man Ray, Max Ern, Mary Callery o el matrimoni entre Nicolau Woevodsky y Dorothy Webster, creadors de que avui en dia han esdevingut els Jardins de Cap Roig.

Truman Capote va fer estades a Platja d'Aro i a Palamós, on va escriure part de la seva obra *A sang freda*, que aquest any 2010 ha estat posada en valor pel municipi de Palamós i s'ofereix als turistes i visitants com una ruta literària, no tan sols basada en l'obra, sinó també en la vida de l'autor.

A Tossa de Mar s'hi van instal·lar a treballar personatges com Marc Chagall, André Masson o Georges Bataille. Aquestes visites van esdevenir tan importants que van motivar l'obertura, l'any 1935, del primer museu d'art contemporani a l'Estat Espanyol.

Uns anys més tard, el 1950, Ava Gardner també va passar una temporada en aquesta localitat amb motiu del rodatge de la pel·lícula *Pandora y l'holandès errant*, visita que encara fa uns anys els propis tossencs recordaven en un reportatge.

La popularització de la Costa Brava entre els cercles artístics i elitistes va anar unit a la recerca de la burgesia de llocs d'estiueig, primer a la muntanya, i després en zones adequades per a prendre banys de mar, que van fer que el litoral com a destinació de vacances anés guanyant força.

El gran boom turístic es va produir durant els anys seixanta, amb l'arribada dels primers estrangers i el desenvolupament de l'oferta de sol i platja. Fou en aquesta època en la que va néixer l'aeroport de Girona - Costa Brava (1965), per tal de poder rebre els vols xàrters durant la temporada estival.

Fins la dècada de 1990 la Costa Brava va basar el seu èxit en l'interès de la pròpia demanda en passar els períodes vacacionals en destinacions càlides i amb un entorn natural bonic, alhora que segures i assequibles. Així, es va desenvolupar un producte de sol i platja amb pocs complements d'altres tipus (puntuals excursions d'un dia o mig dia a Girona o Barcelona, etc.).

A partir de finals d'aquesta dècada i al tombant de segle es comença a notar un canvi de preferències i el sector turístic, tant des del punt de vista públic com privat, comença a treballar per a desenvolupar nous productes que ajudin a fer més atractiva l'oferta (sobretot davant de destins amb els que no es pot competir en preu, com Croàcia, Turquia o el Carib) i també fer els primers passos per desestacionalitzar la demanda, si bé aquest és un aspecte en el que encara avui en dia s'està treballant.

Actualment els 22 municipis que conformen aquesta àrea presenten una oferta turística diversificada i, si bé el producte sol i platja encara té un pes específic molt remarcable, altres fórmules com ara el turisme actiu, el turisme de salut i benestar, el gastronòmic, el cultural o fins i tot el turisme de golf estan adquirint una gran importància.

Cal no oblidar el paper dels transports en aquest desenvolupament. L'arribada de les companyies de baix cost a l'aeroport de Girona (que fins llavors pràcticament només rebia alguns vols xàrters a l'estiu) l'any 2000 ha disparat les xifres de visitants: dels 651.402 passatgers l'any 2000 s'ha passat a un total de 5.286.970 l'any 2009, d'acord amb les dades proporcionades per Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). La importància de l'arribada d'aquest tipus de vols al llarg de tot l'any, a banda del volum en sí de visitants que representa per al territori, rau en el seu poder desestacionalitzador.

No tan sols el transport aeri ha ajudat a augmentar el nombre de visitants, tant a la Costa Brava com a la ciutat de Girona i a altres punts del territori, sinó també els creuers turístics que en els últims anys estan arribant cada vegada en major nombre al Port de Palamós (es preveu rebre

36.000 creueristes durant aquest 2010) i, a partir de la temporada passada, també al Port de Roses.

Amb tota aquesta història, i en plena celebració del seu Centenari (1908-2010), la Costa Brava és la primera destinació de sol i platja a Catalunya i, malgrat els nous destins emergents, segueix ocupant una de les primeres posicions a nivell mundial.

Per fer-nos una idea dels volums de turistes que acudeixen anualment a aquesta regió, mostrarem algunes xifres publicades per l'Observatori de Turisme de Catalunya.

En primer lloc, és important notar que si bé amb l'arribada dels vols de baix cost i el canvi d'estil de vida (es va passar d'un sol període llarg de vacances a fraccionar-les al llarg de l'any) havien reduït considerablement l'estada mitjana a la Costa Brava, les dades actuals ens mostren com aquesta s'ha mantingut en 10 dies al llarg del període 2006-2009.

Pel que fa al nombre de pernотacions, l'any 2006 se'n registraven poc més de 52 milions, mentre que l'any 2009 se'n van registrar un total de 38.615.000, la qual cosa representa una davallada del 25,88% en tres anys. Val a dir que una de les possibles causes d'aquesta davallada sigui la crisi econòmica ja que fins l'any 2007 (53 milions de visitants) el volum de turistes a la demarcació seguia augmentant.

## **2.3.Desenvolupament turístic de Girona**

### **2.3.1. Breu història**

L'inici dels corrents turístics a les comarques gironines són difícils de precisar. Ja en època romàntica es van començar a editar guies per als visitants (Galí, 2005) que ens descriuen unes contrades, i sobretot una capital, molt concreta i vinculada a uns elements i a un imaginari medievalitzant des del punt de vista d'Europa.

Cal tenir present que els valors d'aquesta imatge romàntica, si bé en el cas individual de Girona podien projectar una imatge més medieval, tendeixen a homogeneïtzar el conjunt del territori espanyol sota la imatge d'exotisme i de tipisme andalusos. Aquesta imatge és la que amb els anys ha penetrat profundament en el mercat europeu, d'una banda per la pròpia tradició romàntica literària (especialment la literatura de viatges) i artística, i de l'altra, per la mateixa mirada del turista que busca i valora allò que es correspon amb la imatge preconcebuda (Vidal, 2006).

Sigui com sigui, Girona té una presència en aquestes primeres publicacions relacionades amb el món dels viatges que apareixen en l'època romàntica, possiblement sense saber-ho, i és a partir d'aquests moments que, com veurem una mica més endavant, es conforma la imatge medieval i d'una Girona buida que perdurarà al llarg de molts anys.

Potser el primer antecedent que existeix d'una certa gestió turística a la ciutat l'hauríem d'anar a cercar als inicis del segle XX. Ja el 1908 quan, a instàncies de l'alcalde Sanllehy, es va crear a Barcelona la Societat d'Atracció de Forasters, vinculada a intel·lectuals i a diverses personalitats

del món del comerç, la banca i la indústria. Aquest grup es dedicava a la captació i a generar la informació (i els itineraris) per a totes aquelles persones interessades a visitar Barcelona i la resta de Catalunya com a complement seu (Vidal, 2006). Una de les iniciatives més destacables d'aquest grup per a la captació de possibles turistes era l'elecció de delegats a països estrangers a través del cens de catalans residents en altres països (en alguns moments van arribar a ser 500). Aquestes persones, generalment amb una certa posició social i contactes amb diverses personalitats del seu lloc de residència, feien periòdicament reunions per informar sobre notícies i encants de Barcelona i Catalunya, sempre de forma vinculada a la revista *Touring Review*, anomenada *Barcelona Atracción* des de 1912.

En la mateixa línia, a Girona es va crear, l'any 1914 la Societat d'Atracció de Forasters de la ciutat, a través de la qual Girona es va unir a la resta de regions d'Espanya i d'altres països europeus que des de finals del segle anterior havien constituït aquest tipus d'associacions. En termes generals, la motivació última d'aquestes societats era ocupar-se del turisme en els seus diferents aspectes: millora dels mitjans i les vies de comunicació, afavorint les atraccions, la comoditat i el confort dels visitants i, per últim, promocionant la regió a l'exterior (Querol, 2008).

Convé destacar que Rafael Masó, un dels arquitectes més destacats del modernisme i activista cultural de la ciutat de Girona, fou un dels fundadors d'aquesta societat d'atracció de forasters i que ell mateix havia conduït grups de turistes en la seva visita als principals monuments.

La Guerra Civil i el Franquisme, però, van suposar un important punt d'inflexió. Al llarg de la postguerra, i fins els anys 60, Espanya vivia en una situació d'autarquia. Fou en aquesta dècada dels 60 quan es van tornar a obrir les fronteres a un turisme de sol i platja, que es concentrava a les zones litorals (en el nostre cas, a la Costa Brava) i durant els mesos d'estiu. D'aquesta manera, a partir d'aquest moment Girona queda estretament vinculada a la seva regió litoral en l'imaginari turístic.

Seguint el model que després ha esdevingut "típic", es tracta d'un tipus de viatge passiu i orientat al relax. Les activitats, ja siguin a la natura o culturals, són gairebé inexistent i no es valoren tant les propietats de l'entorn (tan sols les "platges boniques") com el clima i el preu.

Aquesta oferta va patir una greu sotragada a principis dels anys 70 a causa de la Crisi del Petroli i la Guerra del Golf, si bé cal reconèixer que a partir d'aquell moment es van començar a millorar els serveis i les infraestructures de la Costa Brava. Es va veure clara la necessitat d'accelerar el programa de construcció d'autopistes i millorar els accessos a aquesta zona del litoral per tal de posar-nos al nivell d'Europa. Gràcies a aquest Pla d'Accessos a la Costa Brava es va mantenir el turisme.

Però no tan sols es van millorar els accessos. Malgrat que la Costa Brava era indiscutiblement un destí turístic de primer ordre, la promoció era encara una assignatura pendent. El Patronat de Turisme, creat el 1976, ja havia iniciat tímidament el camí amb l'escàs pressupost del que disposava i també algunes poblacions havien fet els primers passos (Lloret de Mar, Platja

d'Aro). És a partir d'aquest moment en què tots els municipis veuen la necessitat de fer-ne, tot i que al mercat no hi havia gaire especialistes.

És important que, en parlar de promoció, i molt especialment aquella vinculada amb la cultura, no oblidem la tasca que va fer la Salvador Dalí. Mentre que l'obra de Pla tenia un caràcter més intimista, Dalí en parlava de forma molt més oberta. Així, va esdevenir el millor ambaixador dels indrets (molt concrets) que ell coneixia perfectament i havia residit.

Fins a finals dels anys 60 el sector periodístic tampoc s'havia interessat pel fet turístic, a no ser que fos per accidents o alguns fets puntuals. L'arribada del diari *L'Indépendant* de Perpinyà que va obrir una redacció a Girona per tal de fer una edició Costa Brava va canviar la situació. *Los sitios*, el diari *Tele-Expres* i d'altres publicacions de l'època van començar a interessar-se pel turisme i, al mateix temps, van començar a nodrir-se d'anuncis d'empreses hoteleres i hosteleres (Gay, 1993).

En aquest marc d'augment del nombre de turistes vacacionals, ja l'any 1972 el periodista Carles Sentís va escriure un article en el que afirmava: <<La Costa Brava de por sí ha sido casi siempre una fuente de entusiasmo lo mismo para sus moradores que para la Administración Pública. (...) La Costa Brava es víctima, en nuestros tiempos, de su propio éxito, de su fuerza atractiva, dado que está al pie la misma frontera de Francia y que su imantación se ejerce a través de una especial cercanía geográfica sobre el mismísimo corazón de Europa, la Costa Brava vio llegar, tan pronto nuestro continente entró en cierta prosperidad, una verdadera avalancha turística que llegaba, casi siempre, por carretera. Si bien, hace años, a la Costa Brava iba una notoria parte de turistas económicamente fuertes y no circunscritos a las vacaciones laborales [recordem que terres havien atret a artistes i personatges de l'època com Truman Capote], pronto los más tendieron a eliminar a los menos. La baratura o facilidad del viaje -tiempos de carreteras malas hacia el interior de España- y una belleza que ha sido siempre el señero máximo de la costa gerundense, atrajeron, como las moscas a la miel, al turista vacacional de gran parte de Europa Occidental y en particular de Francia. (...) Un cierto triunfalismo y una cierta falta de cálculo a distancia, hicieron que se recibiera como el maná una inflación turística circunscrita casi por entero en las semanas veraniegas (...). El bosque no nos permitió ver los árboles y aunque ahora son muchos los que dicen haber previsto la situación, la realidad es otra: a casi todo el mundo le pareció bien que aumentarán los millones de turistas a su paso por la frontera, lo que permitía, a los ministerios, dar cifras en comunicados casi de guerra -una cruenta y dadivosa batalla pro-turismo- que iba aumentando de temporada en temporada con una regularidad que sorprendía a la propia empresa. (...) Determinadas zonas de la Costa Brava se debían haber mantenido en orden a la calidad para un turismo que no por menos numeroso sea menos rentable>>.

Aquest article, doncs, va ser possiblement un dels primers que apuntava que les millores d'infraestructures havien d'anar acompanyades d'una millora en la gestió dels fluxos turístics i en l'ordenació del territori (al final de l'article es posa com a exemple el Patronat de la Costa del Sol que, a l'època, havia sabut protegir el territori). Temes com la qualitat, doncs, van aparèixer per primera vegada en escena.

No va ser fins la dècada dels 90, però, quan es van començar a dissenyar unes noves ofertes turístiques. Deixant de banda per un moment l'etern debat entre quantitat i qualitat, és evident que la demanda dels turistes que es reben a la Costa Brava havia anat canviant amb el pas dels anys, més encara quan es registren canvis generacionals: els turistes que ens arribaven a partir d'un cert moment eren ja els fills o els néts d'aquelles persones que acostumaven a estiuajar aquí a l'inici del *boom* turístic.

Així, alguns elements van esdevenir inamovibles: el sol, les platges netes i els preus; i d'altres s'havien d'afegir, especialment els elements culturals (Gay, 1993).

Cal dir, que en certa manera les activitats culturals, com els festivals de música, havien estat ja llargament vinculats a la tradició turística de la Costa Brava. Per exemple, es poden citar els Festivals de Senya Blanca a S'Agaró, si bé de la mateixa manera Gay inclou en aquesta oferta "tradicional" de cultura i espectacles per a turistes les curses de braus (places de toros de Girona, Figueres, Olot, Sant Feliu de Guíxols...), i els partits de futbol. També s'esmenten el Festival Internacional del Film Amateur de la Costa Brava i el popular concurs El Amor se cita en Playa de Aro.

En l'última dècada del segle passat, aquesta oferta es potencia i es diversifica per tal d'allargar l'estada dels turistes, fins llavors tan concentrats en l'època estival, també per tal de fidelitzar la demanda oferint un territori més ric i, finalment però no menys important, per tal de diferenciar i posicionar el nostre territori davant de les destinacions mediterrànies en aquells moments emergents que gaudien d'uns espais naturals litorals menys degradats que els nostres.

D'una banda hi ha els elements patrimonials. A títol il·lustratiu, el Call de Girona, acabat de rehabilitar, es converteix en un centre d'excursió obligada per a les persones allotjades al litoral. Així mateix, cal citar el Museu Dalí de Figueres també entra en escena, juntament amb les residències dalinianes de Portlligat i Púbol.

De l'altra, els esdeveniments efímers. Per posar-ne tan sols alguns exemples: la Cantada d'Havaneres de Calella de Palafrugell, el Festival de Música del Castell de Peralada o les festes majors de cada poble.

A resultes d'aquest *boom* de productes vinculats a la cultura, sobretot en matèria d'esdeveniments, a finals dels anys 90 es feia palesa ja una certa saturació d'alguns productes específics (com els festivals de música). En aquest sentit ara queda pendent una tasca d'ordenació pel que fa a calendari, nivells i característiques de l'oferta, cosa en què el Patronat de Turisme de la Costa Brava ja porta temps treballant. I igual d'important és l'anticipació dels programes d'aquest tipus d'espectacles i activitats per tal de poder-los fer entrar en els circuits turístics, tal i com ja s'ha fet a Peralada.

El Pla Ciutat de Girona aprovat l'any 1997 proposava, en la seva Fase IV, fer de Girona un centre europeu de turisme urbà. Dins d'aquesta, es marcaven dues línies: concentrar el desenvolupament turístic de Girona entre les administracions i el sector i impulsar el mercat de



reunions. Recordem que cinc anys abans s'havia constituït el Girona Convention Bureau en el sí del a cambra de comerç per tal de captar als turistes de reunions, congressos i incentius (MICE).

A partir de l'any 2000 l'arribada de la companyia de baix cost Ryanair a l'aeroport de Girona va comportar un augment important de visitants a la ciutat. Un reflex d'aquest augment de públic, a part del volum de visitants que veurem més endavant, és el nombre de nous hotels que s'han obert durant aquesta primera dècada del s. XXI: almenys quatre a Girona, dos a Salt (zona Espai Gironès) i dos més a Sarrià de Ter, entre els que s'inclou el primer hotel de cinc estrelles de la ciutat. A més a més, aquests establiments i el conjunt d'oferta d'allotjament i turística està molt pendent de l'arribada del tren d'alta velocitat (AVE), prevista pel 2012.

Malgrat l'augment de l'oferta hotelera, la ciutat encara pateix un problema important pel que fa al tipus de visitants: la proporció d'excursionistes és molt més gran que la de turistes.

Un altre fet que cal destacar és el retorn de l'Escola Universitària de Turisme (ara Facultat de Turisme) al Campus del Barri Vell durant el curs acadèmic 2004-2005, on ja s'erigien el Rectorat (Edifici de les Àligues) i la Facultat de Lletres (Convent de Sant Domènec), i on des del curs acadèmic 2009-2010 s'ha incorporat la Facultat d'Educació (Edifici del Seminari). Gràcies a això la ciutat de Girona recupera el seu estatus com a referent pel que fa a la formació de futurs professionals, al mateix temps que esdevé un centre de coneixement especialment rellevant (fou la segona ciutat d'Espanya en impartir aquests estudis a finals de la dècada de 1980).

### 2.3.2. Imatge

Com a destinació turística, Girona es projecta com una ciutat eminentment cultural, on destaquen els grans conjunts monumentals erigits en pedra. Aquesta visió principal està complementada amb atributs naturals (la Vall de Sant Daniel i els mateixos patis i jardins urbans, sense oblidar el parc de la Devesa). Es tracta d'una imatge formada sobretot per espais semiològics, una ciutat per passejar, si bé alguns nodes (com la Catedral o els Banys Àrabs) han pres una gran rellevància dins del conjunt. Com a espais cal sens dubte destacar el Call i les Cases de l'Onyar, que donen el contrapunt de color a una ciutat grisa (ambdós elements es van recuperar arran del PERI endegat l'any 1982).

Dins d'aquesta imatge monumental no sembla que la "Girona artística" hi tingui una presència notable. En qualsevol cas, sembla que hi ha interès per part del sector turístic local en desenvolupar noves facetes de la ciutat que atreguin a més turistes i fidelitzar-los a través d'una oferta més diversificada i també existeix una oferta suficient: el Museu d'Art de la província de Girona, però també diverses sales d'exposició (Fontana d'Or, Casa de Cultura...), galeries d'art (El Claustre, Fundació Fita...) i centres de formació en arts que podrien desenvolupar productes de turisme creatiu (Centre Cultural de la Mercè...). Dins d'aquest últim bloc cal destacar que ja existeixen iniciatives com "Enjoy Painting Catalunya", que ofereix classes de pintura en paisatges de diversos punts de la província de Girona.

La imatge ha estat objecte d'estudi de dos treballs d'investigació, realitzats, respectivament, per la Dra. Galí i la Dra. Camprubí. A l'hora de fixar-se en les dades que aporten aquestes dues

obres, cal tenir en compte que sempre estarem parlant de la imatge turística induïda que no sempre ha de coincidir exactament amb aquella imatge percebuda pels turistes, però aquest seria un altre camp d'estudi que queda fora de l'abast del present treball. Així doncs, considerarem les dades aportades per aquestes dues investigadores.

### a) La formació de la imatge turística induïda

La tesi doctoral de la Dra. Camprubí, titulada *La formació de la imatge turística induïda: el paper de les xarxes relacionals* (2009) conté una anàlisi de la imatge turística projectada a través dels fulletons turístics (capítol 7), és a dir, estudia quantitativament i qualitativa el contingut de les fotografies que apareixen en els fullets propagandístics.

La primera cosa important que crida l'atenció és que de les 3.068 fotografies totals que s'analitzen de Girona per tal de determinar-ne la imatge induïda, més del 70% corresponen a imatges de la regió (la destinació "Girona" entesa en sentit ampli), mentre que tan sols un 26,60% estan dedicades íntegrament a Girona ciutat. Això, però, representa un 40% del total de fullets analitzats.

Pel cas que ens ocupa, deixarem de banda l'anàlisi centrat específicament en Girona com a ciutat. D'entre tots els elements que s'identifiquen com a objecte de les fotografies, un 56,78% són elements patrimonials, seguits pels serveis turístics (16,36%) i dels ítems vinculats amb l'orientació (14,90%). La presència humana en els retrats és residual (si tenim també en compte aquelles vegades en que les persones es troben en un segon pla arriben a aparèixer fins, aproximadament, en el 15% de les fotografies). De tot això podem concloure que les imatges de la ciutat presenten una forta deshumanització i, en contrapartida, s'imposa la pedra per damunt de tots els altres elements.

Desglossant la categoria patrimoni, s'obtenen els resultats següents:

Element	% fotografies
Conjunts patrimonials (Cases de l'Onyar, carrers del Call, etc.)	35,27%
Fragments patrimonials	18,71%
Monuments	16,56%
Museus	13,76%
Peces dels museus	15,70%

**Taula 1: Elements patrimonials en les fotografies dels fullets turístics de Girona (Font: Camprubí, 2009)**

Tal i com es pot observar, la majoria de les fotografies se centren el conjunts patrimonials (vistes d'àrees determinades de la ciutat) i en fragments (detalls) d'elements patrimonials. Els monuments, museus i peces de museus tenen una importància considerable i força equivalent.

Convé tenir present, en aquesta anàlisi, que la majoria d'imatges de la categoria patrimoni són de mida petita (un quart de full o menys, més del 90%). Les imatges de mida mitjana (entre mitja fulla i una fulla) i gran (entre mitja pàgina i una pàgina) es reparteixen la resta de forma més o menys igualitària. Tot i que estem parlant d'un percentatge força baix de fotografies

mitjanes i grans, val a dir que de les 7 categories totals, tan sols els serveis turístics i els ítems d'orientació superen a la categoria patrimoni en aquest sentit.

Lligant amb aquesta especial rellevància del patrimoni, i pel que fa als *sights* de la ciutat de Girona, s'identifiquen un total de 30 ítems en 450 fotografies, la majoria d'ells corresponen a elements del patrimoni arquitectònic.

A l'hora d'analitzar més en detall quins són aquests *sights* i la seva freqüència d'aparició en les fotografies, les Cases de l'Onyar són sens dubte l'element preferit, seguides del Barri Vell i d'elements naturals. La taula següent recull els 8 principals *sights* de la ciutat en base al nombre de vegades que apareixen a les cobertes dels fullets turístics:

Element	Fotografies	
	Núm.	%
Cases de l'Onyar	10	26,32%
Barri Vell	4	10,53%
Altres natura	4	10,53%
Catedral	3	7,89%
Tapís de la Creació	3	5,26%
Bonastruc ça Porta	2	5,26%
Call	2	5,26%
Vall de Sant Daniel	2	5,26%

Taula 2: Principals *sights* de la imatge de Girona. (Font: Camprubí, 2009)

Pel tema que ens ocupa, el turisme i els museus, és interessant fixar-se en què entre aquests principals elements de la imatge de Girona no hi consta cap museu. En canvi, sí que hi apareix una peça exposada: el Tapís de la Creació.

Ampliant aquesta taula amb *sights* menys freqüents (una sola aparició), però, apareix com a únic museu a la llista el Museu del Cinema i com a peces d'un museu, se n'hi afegeixen del Museu d'Arqueologia de Sant Pere de Galligants.

Centrant-nos en el tema dels museus com a *sights*, cal dir que la tesi doctoral tan sols ha considerat com a imatges de museus aquelles que en mostren les seves estances.

Museu	Núm. Fullets	Núm. Fotografies
Museu del Cine	12	35
Museu d'Art de Girona	8	11
Museu Arqueològic	3	7
Museu d'Història de la Ciutat	3	8
Tresor de la Catedral	1	1

Taula 3: Els museus com a *sights*. (Font: Camprubí, 2009)

Tal i com indica el nombre de fotografies i de fullets en els que apareix cadascun dels centres, el Museu del Cine i el Museu d'Art són els que tenen una major presència en la imatge de Girona.

En el cas del primer, els 9 fulletons que li dediquen un text escrit en destaquen per la seva singularitat, ja que és un dels pocs museus del seu gènere que hi ha al món. Pel que fa al Museu d'Art, n'apareixen referències escrites a 12 fullets on es realcen l'excel·lència i la unicitat de les obres que s'hi conserven.

Menció a part mereix el Tresor de la Catedral. Es pot apreciar que no gaudeix de recurrència fotogràfica, però malgrat això hi ha 14 fullets que en fan referències textuais, sobretot respecte al Beatus de Girona i al Tapís de la Creació.

Endinsant-nos en el tractament de les peces dels museus com a *sights* turístics, és important dir que l'aparició d'aquest tipus d'imatges és, com hom pot imaginar-se, més freqüent en els propis fullets editats per cada institució. A més, aquestes publicacions generalment tenen la doble funció de servir com a eina de promoció i com a guia del museu durant la visita *in situ*.

En aquest punt sí que les fotografies més recurrents corresponen a aquelles de peces del Tresor de la Catedral. Es tracta, però, d'un volum que sens dubte demostra la importància icònica del Tapís de la Creació (el 81% de les 21 imatges totals corresponen a aquesta obra).

És també interessant de destacar el cas del Museu d'Art: el 65% de les fotografies de les seves peces que apareixen en fullets turístics corresponen als fullets editats pel propi museu i en la Guia de Girona editada per l'Hotel Carlemany.

En referència a la resta de museus de la ciutat, les imatges de les seves peces apareixen de forma més discreta i més repartides en diversos fullets. La taula que es presenta a continuació resumeix aquestes dades:

Museu d'origen de les peces	Fotografies	
	Núm.	%
Museu d'Art de Girona	42	46,67%
Tresor de la Catedral	21	23,33%
Museu del Cine	8	8,89%
Museu d'Arqueologia	7	7,78%
Museu d'Història de la Ciutat	5	5,56%
Sala d'Exposicions de l'Hotel Carlemany	4	4,44%
Museu d'Història dels Jueus	3	3,33%

Taula 4: Les peces dels museus com a *sight*. (Font: Camprubí, 2009)

Tal i com es pot veure, dins d'aquest grup les peces del Museu d'Art té un paper molt destacat, fins i tot per davant del Tresor de la Catedral i del Museu del Cinema. Així doncs, es pot pensar que les peces del Md'A són d'interès per al públic, però li manca una peça estrella que el representi de forma unívoca.

## b) Imatge turística del patrimoni monumental de Girona

Una vegada analitzada la imatge general de la ciutat de Girona i havent constatat que els elements patrimonials i la cultura hi tenen un paper especialment rellevant, es presentarà un breu repàs als punts més destacables que la Dra. Galí presenta en el seu llibre *La imatge turística del patrimoni monumental de Girona* (2005).

Es tracta d'un anàlisi també de la imatge induïda de la ciutat de Girona, aquesta vegada, però, centrant-se exclusivament en el seu patrimoni monumental (deixarem de banda els museus), a través de les imatges que es presenten a les guies turístiques i abraçant un espai cronològic de 150 anys. Aquest espai temporal es divideix en el període romàntic (1850-1899), el període artesanal (1900-1949), el període fordista (1950-1979) i el període postfordista (1980-2002). Donat el caràcter de l'estudi que ens ocupa, es tindrà en compte tan sols l'última de les etapes i, com a complement, també l'època fordista anterior.

Temàticament, l'estudi se centra en estudiar la tensió entre el manteniment de les estructures romàntiques (que són a la base de la imatge de qualsevol destí) i la renovació de les imatges turístiques en el cas de la ciutat de Girona.

Abans d'endinsar-nos en els resultats obtinguts, és interessant fixar-nos en què la Dra. Galí descriu Girona com una heterotopia (terme elaborat per Foucault referent a la geografia humana per referir-se als espais "d'alteritat") ja que presenta, com a mínim, una doble escala. Per un costat, Girona és una destinació turística en sí mateixa, on se subratllen els elements monumentals i artístics i en la qual el rerepaís turístic es limita als espais natural i urbà més immediats.

De l'altre costat, Girona és la capital de la Costa Brava i des d'aquest punt de vista actua també en un doble sentit. Primer, és el RBD (*recreational business district*) de la Costa Brava. Segon, és també un punt de destí de les excursions radials que connecten les poblacions de costa amb l'interior de Catalunya.

En consonància amb aquesta vinculació a la regió litoral de la Costa Brava, no és estrany que a partir d'una primera anàlisi quantitativa es pugui establir que en l'època fordista, moment en què té lloc el *boom* turístic, <<el valor cultural de la ciutat és rellevant pel valor paisatgístic de la costa>> (Galí, 2005). Així, el turisme que rep la capital és de tipus bàsicament vacacional degut a la influència del seu entorn.

En el cas de la ciutat de Girona, fou durant aquesta època fordista en la que es va fossilitzar la imatge turística, si bé el període romàntic va ser l'època en què es van crear els elements bàsics de la imatge, que després cada període ha anat matisant: la Catedral, l'església de Sant Feliu, Sant Pere de Galligants i els Banys Àrabs (que més endavant perdran importància).

Avançant una mica en el temps i arribant a la dècada dels 80 arriba el pla de reforma urbana de Girona que, entre moltes altres intervencions, va rehabilitar les cases de l'Onyar. Aquesta imatge d'una ciutat més colorista també va reflectir-se en les guies de viatge.

Malgrat aquesta primera informació que ens aporta el recompte numèric de fotografies (anàlisi quantitativa), és important dedicar especial atenció a l'anàlisi qualitativa, que identifica nou tensions derivades de la lectura semiològica de la construcció de la imatge turística de la ciutat. Molt breument, els binomis que s'identifiquen són els següents:

- La Girona cristiana - la Girona jueva: fins 1980 l'única imatge que s'ensenya era la cristiana, a partir de la recuperació del call i també com a mostra del canvi polític cap a la democràcia el llegat jueu es va posar en valor.
- La ciutat buida - la ciutat plena: moltes de les imatges recollides descriuen una ciutat buida i silenciosa. Els únics espais que mostren vida són la Rambla i el parc de la Devesa.
- La ciutat fragmentada - la ciutat de recorregut: fins la primera meitat del segle passat, les guies de Girona presten molta atenció als nodes aïllats. En l'actualitat es pot considerar que conviuen els recorreguts urbans, en els que destaquen diverses icones, amb aquesta imatge fragmentada.
- La ciutat de consum individual - la ciutat de consum col·lectiu: tot al llarg del temps Girona es manté com un territori de consum individual, que combina el viatge exterior amb l'interior.
- La ciutat antiga - la ciutat nova: no és fins la dècada de 1990 quan la ciutat nova s'incorpora a la imatge projectada a les guies turístiques (exceptuant el parc de la Devesa i la Plaça Independència". S'aprecien, doncs, "dues Girones" ben definides.
- La ciutat grisa - la ciutat de color: la imatge de "ciutat grisa" (degut a la pedra), que també és un reflex de la forma en què es copsava l'esperit de Girona, perviu fins després de la rehabilitació de les Cases de l'Onyar. A més a més, aquest moment també coincideix amb l'època en què comencen a aparèixer fotografies mostrant persones (no sabem si residents o turistes) dins les guies turístiques.
- La mirada romàntica - la mirada il·lustrada: Girona es veu essencialment amb uns ulls romàntics, que són propis sobretot dels períodes romàntic i fordista. Hi ha un gran interès pel món medieval, la religiositat i la idealització dels monuments i les zones enjardinades.
- La ciutat envellida (vella) - la ciutat rehabilitada (bella): es presenta com una ciutat vella per la degradació i la buidor urbana que ha causat l'abandó de molts edificis religiosos a causa de la desamortització de 1835. Alhora, però, Girona és una ciutat bella perquè aquests edificis decadents conserven encara l'encant que deixa en ells el pas del temps. L'etapa fordista coincideix amb el ja mencionat període de renovació de la major part de la ciutat antiga (dècada de 1980). Cal tenir en compte, però, que <<sovint les rehabilitacions es fan sota criteris museïtzadors que acaben destruint l'expressió real de la ciutat>> (Galí, 2005). Malgrat això, cal tenir en compte que el Barri Vell va

experimentar una rehabilitació clau en la seva història, que li va tornar la vida i va propiciar que, a poc a poc, es repoblés.

- Girona - la seva zona d'influència: A diferència del que succeeix a moltes altres ciutats similars, Girona apareix sovint vinculada al seu territori (per exemple, als Pirineus o a la Costa Brava). Aquesta situació es fa molt evident durant els anys 60, quan les imatges de la Costa Brava són predominants. Durant el fordisme Girona és, doncs, un espai secundari respecte al litoral, d'acord amb els gustos i la voluntat política de l'època.

L'etapa postfordista, en canvi, es caracteritza per una revalorització de la pròpia ciutat, tot i que igualment es presenta vinculada al seu context provincial i comarcal. Així, la imatge d'indrets com la Costa Brava i els Pirineus esdevé la de la mateixa ciutat.

A nivell més local, la ciutat de Girona està altament influenciada pel seu entorn natural: la Vall de Sant Daniel, Montjuic, els quatre rius (Onyar, Ter, Güell i Galligants), el parc de la Devesa i els patis, jardins i xiprers de les esglésies. Es projecta una imatge d'una Girona composada de pedra i elements "verds" (naturals).

### 2.3.3. Algunes xifres

Tal i com es presenta a l'apartat anterior, Girona té una forta imatge monumental en l'imaginari turístic i social, cada any atreu a milers de visitants. Per poder-nos fer una idea de la importància de la indústria turística a la ciutat, a continuació es presenten unes quantes dades quantitatives.

El primer que cal tenir en compte és que l'estimació de visitants al Barri Vell de Girona durant aquests últims anys és d'unes 650.000 persones.

Per tal de poder presentar nombres més tangibles, s'exposen el nombre de consultes ateses presencialment a l'Oficina de Turisme Municipal en el període 2005-2009:

	2009	Var. 08-09	2008	Var. 07-08	2007	Var. 06-07	2006	Var. 05-06	2005
<b>TOTAL</b>	160.390	7,61%	149.048	-12,18%	169.714	19,22%	142.356	-5,66%	150.902
Gener	4.244	-13,07%	4.882	-6,71%	5.233	8,50%	4.823	-6,11%	5.137
Febrer	5.055	-21,16%	6.412	3,96%	6.168	7,42%	5.742	3,29%	5.559
Març	7.310	-37,51%	11.698	35,39%	8.640	13,48%	7.614	-35,17%	11.744
Abril	13.094	21,67%	10.762	-40,28%	18.021	28,15%	14.062	17,97%	11.920
Maig	15.292	-23,23%	19.920	-30,39%	28.617	35,96%	21.048	-1,83%	21.440
Juny	9.752	3,57%	9.416	-25,22%	12.591	36,44%	9.228	-17,23%	11.149
Juliol	24.117	14,89%	20.992	4,16%	20.154	51,96%	13.263	-20,64%	16.713
Agost	31.647	16,32%	27.207	0,61%	27.043	9,09%	24.790	-0,48%	24.909
Setembre	18.953	35,39%	13.999	-6,71%	15.006	-0,49%	15.080	2,70%	14.683
Octubre	16.271	37,24%	11.856	-13,86%	13.763	16,66%	11.798	-15,61%	13.980
Novembre	7.335	17,96%	6.218	-24,62%	8.249	12,69%	7.320	17,68%	6.220
Desembre	7.320	28,74%	5.686	-8,72%	6.229	-17,91%	7.588	1,88%	7.448

Taula 5: Persones ateses al taulell de l'Oficina de Turisme Municipal (Font: Ajuntament de Girona, 2010)

Tal i com es pot veure a la taula, el nombre de persones ateses durant els últims 5 anys (encara no es disposa de les dades de 2010), malgrat que han patit algunes davallades, han acabat augmentant en més de 10.000 consultes el 2009 respecte al 2005.

També és fàcil observar com el principal gruix de persones acudeixen a l'Oficina entre el juliol i el setembre de cada any, si bé també cal destacar el nombre de consultes que es reben durant el mes de maig (quan s'escau el *Girona, Temps de Flors*) i durant l'abril o el març, en funció de l'època en què s'escau la Setmana Santa cada any.

Sembla clar, doncs, que malgrat que es reben turistes (i excursionistes, dels quals no es disposa de dades específiques) al llarg de tot l'any, la ciutat pateix una estacionalitat marcada. I, tot i que no se'n té un recompte específic, probablement aquesta estacionalitat seria molt més acusada si les series reflectissin els nombres de persones ateses de dilluns a divendres i durant els caps de setmana i festius.



### 3. SECTOR MUSEÍSTIC

Malgrat que des de l'època hel·lenística particulars i institucions han recollit peces d'art, no fou fins el Renaixement quan es va començar a utilitzar el terme "museu". Des de llavors la forma de definir aquest concepte ha estat (i encara està) en permanent evolució, adaptant-se al context social i econòmic de cada període.

Actualment, l'International Council of Museums (ICOM) defineix els museus, dins dels seus estatuts aprovats l'any 2001 amb els següents paràmetres:

<<Un museu és una institució sense ànim de lucre al servei de la societat i del seu desenvolupament, i obert al públic, que adquireix, conserva, fa recerca, comunica i exposa, amb motius d'estudi, educació i gaudi, testimonis materials de la gent i del seu entorn.

Aquesta definició ha de ser aplicada sense cap limitació procedent d'òrgans de govern, del caràcter territorial, de l'estructura o la orientació de les col·leccions de la institució en qüestió..

A més de les institucions designades com a "museus", les següents també cal que siguin considerades, en termes de concepte, com a museus:

- Monuments i llocs naturals, arqueològics i etnogràfics i els monuments i llocs històrics de tipus museístic que adquireixen, conserven i comuniquen testimonis materials de la gent i el seu entorn
- Institucions que posseeixen col·leccions i mostren espècies vivies de plantes i animals, com els jardins botànics, els parcs zoològics, aquàriums i viviers
- Centres de ciència i planetaris
- Galeries d'exposició sense ànim de lucre, instituts de conservació, galeries d'exposició mantingudes de forma permanent per biblioteques i arxius
- Reserves naturals
- Organitzacions museístiques internacionals o nacionals o regionals o locals, ministeris o departaments o agències públiques responsables de museus d'acord amb allò especificat en aquest article
- Organitzacions o institucions sense ànim de lucre que duguin a terme conservació, investigació, educació, formació professional, documentació i altres activitats relacionades amb els museus i la museologia
- Centres culturals i altres entitats que facilitin la preservació, la continuïtat i la gestió de recursos de patrimoni tangible o intangible (patrimoni viu i activitat digital creativa)
- Aquelles institucions que el Consell Executiu, després d'obtenir el consell del Comitè Assessor, es considera que tinguin algunes o totes les característiques d'un museu.>>

Tal i com es pot veure, es tracta d'una definició molt àmplia, que destaca sobretot el fet que es tracti d'institucions sense ànim de lucre, al servei de la societat i que adquireixi, conservi, investigui, comuniqui i exposi elements materials representatius de la societat i l'entorn per a contribuir al seu gaudi i educació.

La Llei Catalana de Museus (17/1990) presenta també una definició molt àmplia del concepte, si bé s'exclouen específicament les biblioteques, els arxius, les filmoteques i les instal·lacions culturals de tipus similar. Vegem-ne la definició:

<< Són museus, als efectes d'aquesta Llei, les institucions permanents, sense finalitat de lucre, al servei de la societat i del seu desenvolupament, obertes al públic, que reuneixen un conjunt de béns culturals mobles i immobles, els conserven, els documenten i estudien, els exhibeixen i en difonen el coneixement per a la recerca, l'ensenyament i el gaudi intel·lectual i estètic i es constitueixen en espai per a la participació cultural, lúdica i científica dels ciutadans.

Tenen la consideració de museu els espais i els monuments amb valors històrics, arqueològics, ecològics, industrials, etnogràfics o culturals que reuneixen, conserven i difonen conjunts de béns culturals.

No es consideren museus les biblioteques, els arxius, les filmoteques i les instal·lacions culturals similars.>>

Per tal que un equipament es consideri oficialment com a museu, i no d'una col·lecció oberta al públic, cal que s'inscrigui al registre de museus de la Generalitat de Catalunya. En qualsevol cas, no existeixen limitacions pel que fa a l'ús del terme "museu" en el nom públic dels equipaments, ja siguin museus pròpiament dits o col·leccions obertes al públic.

Podríem parlar extensament de la concepció general dels museus, en relació a temes tan diversos com la nova museologia, els diferents models museològics (en la nostra àrea bàsicament l'anglosaxona i la mediterrània) i la incorporació de les noves tecnologies, per citar-ne tan sols alguns exemples. En qualsevol cas, per a l'objecte d'aquest document ens limitarem a presentar una breu caracterització del sistema museístic de Catalunya, sense entrar en temes específics.

## 3.1. Sistema de museus de Catalunya

### 3.1.1. Breu història

A partir del s. XVII i fins al s. XIX la família Salvador va mantenir una important col·lecció d'història natural que va donar lloc, entre d'altres, a un museu. Possiblement aquest és el primer antecedent de museu català que es pot referir.

Fixant-nos en els primers museus catalans que encara perduren, tot i que en algunes ocasions integrats en altres institucions, cal citar els antics museus provincials d'arqueologia, antiguitats i belles arts, que van aparèixer arrel de les desamortitzacions eclesiàstiques i tenien el seu origen en un procés homologat a tot l'Estat Espanyol. En són exemples el Museu Nacional Arqueològic de Tarragona (1834), l'actual Museu Arqueològic de Catalunya (1835), el Museu d'Arqueologia de Girona (1846) i la Sala d'Arqueologia de l'Institut d'Estudis Ilerdencs (1864).

Més enllà d'aquest impuls centralista, la museologia catalana va buscar un caràcter i una identitat propis. Així, a partir de principis del s.XX s'han desenvolupat dues realitats paral·leles pel que fa als museus que tan sols en comptades ocasions s'han integrat (Generalitat de Catalunya, 2007):

- La museologia fora de les capitals provincials, de caràcter espontani, independent i autònoma que sovint està a càrrec d'associacions culturals, els centres d'estudis, personalitats locals o l'Església. Des de la postguerra fins la dècada del 1970 aquests equipaments se centraven en lluitar per la seva supervivència. Amb l'arribada de la democràcia molts d'ells van passar a ser gestionats pels ajuntaments. Alguns exemples són: el Museu Diocesà de Lleida, l'Enrajolada-Casa Museu Santacana, el Museu Comarcal de la Garrotxa, el Museu Episcopal de Vic o el Museu Víctor Balaguer.
- La necessitat de crear grans infraestructures nacionals que s'havia detectat ja des de la Renaixença i per la qual s'havien proposat diverses temàtiques (arqueologia i etnografia, art, etnologia o cultura popular), algunes de les quals es van consolidar durant la Segona República i fins i tot durant l'Època Franquista es van acabar de vestir alguns dels equipaments (tot i que evidentment no portaven l'etiqueta de "nacionals"). Amb l'arribada de la democràcia es va reprendre la voluntat de crear els equipaments centrals dels museus nacionals, si bé aquest és encara un tema en el qual s'està treballant.

Tal i com recull la Generalitat de Catalunya en el Pla de Museus de Catalunya redactat l'any 2007: <<Ara toca recuperar l'esperit de començaments del segle XX i ajuntar esforços per a reconstruir un veritable teixit museístic nacional català, on els museus nacionals siguin la punta de llança de l'excel·lència i la internacionalització de la cultura catalana i conjuntament i coordinadament tinguem a Catalunya unes xarxes territorials i temàtiques ben equipades i modernes que tanquin el cercle de la museologia del país.>>

### 3.1.2. Estructura del sistema de museus

La Llei de Museus de 1990 estableix en el seu Títol 3, basant-se en la idea de museus nacionals que ja havia sorgit durant la Renaixença, el nucli i l'estructura de funcionament del sistema museístic català, estructurat a partir del Registre de Museus de Catalunya, l'estructuració de xarxes temàtiques centrades en la creació dels museus nacionals i sota la coordinació de la Junta de Museus de Catalunya.

Abans de presentar aquesta estructura en xarxes, és convenient clarificar les funcions dels dos organismes esmentats en el paràgraf anterior:

- Registre de Museus de Catalunya: nascut a través d'un Decret l'any 1992, la seva finalitat és la d'establir un inventari oficial dels museus de Catalunya, adscrit al Departament de Cultura. Tots els museus de Catalunya han de constar en aquest registre i el procés d'inscripció es pot iniciar tant d'ofici com a petició del seu titular
- Junta de Museus de Catalunya: creada l'any 1907 amb la voluntat de coordinar les actuacions dels gestors dels museus catalans. Actualment es compon del Ple i de la Comissió Executiva. Entre les seves funcions destaquen: aprovar el nomenament dels directors i administradors dels museus nacionals, estudiar i proposar la creació de nous museus nacionals, establir les normes i criteris de coordinació de política museística general, fomentar les relacions entre els museus catalans i entre aquests i els ubicats fora de Catalunya, assessorar en el desplaçament de la Llei de Museus 17/1990.

D'acord amb la Llei de Museus de 1990, existeixen cinc tipologies de museus:

- Museus nacionals
- Museus d'interès nacional
- Museus comarcals i locals
- Museus monogràfics
- Altres museus

#### a) Museus nacionals

Els museus nacionals són els que encapçalen l'articulació del sistema. Es tracta d'aquells equipaments que mostren una visió general de Catalunya pel que fa al seu àmbit temàtic particular i que estenen el seu servei a tot el país. Pel que fa al règim econòmic i jurídic, si bé cada equipament gaudeix de règim jurídic propi, s'estableix que la Generalitat de Catalunya ha d'assumir com a mínim el 50% de les aportacions pressupostàries procedents d'administracions públiques. Cada museu nacional pot tenir diverses seccions dependents d'ell en diferents graus i que poden pertànyer a qualsevol de les altres tipologies de museus. Amb això es vol assolir un doble objectiu: establir una configuració descentralitzada dels museus nacionals i articular diverses xarxes temàtiques en el territori encapçalades per cada museu nacional.

Actualment existeixen tres museus nacionals, reconeguts per la Llei de 1990: el Museu d'Arqueologia de Catalunya, el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya i el Museu Nacional d'Art de Catalunya. A nivell pràctic cal també considerar el Museu d'Història de Catalunya, que el Pla de Museus de l'any 2007 recomana que s'inclogui com a museu nacional. Com a museu nacional centre d'una xarxa de museus secció el millor exemple fins ara és el Museu d'Arqueologia, seguit del Museu de la Ciència i la Tècnica. Cal encara treballar en la xarxa de museus d'art catalans.

#### **b) Museus d'interès nacional**

El Govern pot considerar museus d'interès nacional aquells que tenen una especial significació de cares al patrimoni cultural de Catalunya ja sigui per la importància i el valor del conjunt de béns que apleguen, per les característiques de les seves col·leccions o perquè l'interès del seu patrimoni museístic depassa el seu marc.

En el cas de què un museu es declari d'interès nacional no afecta a la continuïtat de la titularitat ni de la gestió de cada equipament, si bé la Generalitat els atorga diferents ajuts (econòmics per a les despeses de funcionament, assessorament, suport en la restauració i en la documentació i difusió del patrimoni).

#### **c) Museus comarcals i locals**

Els museus comarcals i els museus locals són aquells que ofereixen una visió global de la història, societat, natura o riquesa patrimonial d'una comarca, població o una part especialment definida del territori, o d'algun aspecte sectorial o temàtic que hi estigui relacionat. Les seves funcions bàsiques són les de recollir, conservar, documentar, estudiar i difondre els testimonis culturals més representatius de la comunitat en què estan implantats.

Aquests equipaments han d'estar promoguts o mantinguts pels ens locals, i els ajuntaments i els consells comarcals han de participar necessàriament en la gestió del museu comarcal corresponent

#### **d) Museus monogràfics**

Són museus monogràfics tots aquells que recullen una sola temàtica o l'explicació i els materials d'un lloc patrimonial (monument històric, jaciment arqueològic), personatge destacat, fet memorable o qualsevol altre tema específic.

#### **e) Altres museus**

S'engloben en aquesta categoria aquells museus que per la seva temàtica, contingut i abast no són susceptibles de ser inclosos en la resta de grups.

### 3.1.3. Personal

En relació al personal que treballa en els equipaments museístics, la Llei de 1990 estableix que les condicions professionals tant del personal directiu com tècnic han de ser regulades per reglament.

El desplegament de la normativa de museus en aquest sentit no es va fer fins l'any 2001, a través del Decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus. Cal dir que aquesta normativa no estableix les àrees d'organització interna que ha de tenir cada equipament, sinó que té un caràcter molt obert en aquest sentit.

Pel que fa al personal, especifica que els museus han de disposar del personal tècnic necessari per a poder desenvolupar correctament les seves funcions, que s'ha de determinar en cada cas concret. Com a mínim cada institució haurà de comptar amb un tècnic superior de museus (la figura de Direcció ha d'ostentar aquesta categoria). Aquest tècnic superior ha de tenir una titulació universitària superior i coneixements específics de museologia, entre els quals es destaquen: noves tendències, organigrames de funcions, serveis interns i externs, normes i recomanacions dels organismes internacionals, mètodes d'estudi de públic i estadística, avaluació de la demanda i correcció de programes, públics especialitzats (escolars, tercera edat, turistes), organització de la difusió (departaments d'educació i acció cultural), realització de projectes museogràfics, legislació, gestió de personal i ètica professional, entre d'altres.

De la composició de la formació en museologia cal destacar, com a punts especialment rellevants per al nostre cas, dos punts:

- Es requereix que els tècnics superiors tinguin coneixements sobre els públics específics dels museus, entre els quals es troben els turistes
- El departament d'acció cultural, aquí mencionat, es des d'on generalment es duen a terme les possibles accions vinculades al públic turista (i excursionista). En d'altres ocasions, també es realitza des del departament de gestió de públics, segons l'organigrama de cada institució en particular

A banda del personal tècnic superior, aquesta norma contempla també l'existència de personal tècnic auxiliar, que no podrà exercir les funcions reservades al personal tècnic superior (planificació d'activitats i estratègies del museu, disseny dels projectes d'execució, etc.). Pel que fa a la seva formació, el personal tècnic auxiliar ha de tenir una titulació acadèmica i els coneixements tècnics específics necessaris per a poder desenvolupar les funcions que se li encomanin.

En definitiva, veiem que és una normativa molt oberta pel que fa a la resta de posicions professionals que no afectin directament als aspectes museològics i museogràfics de l'activitat dels museus. Així, per exemple, malgrat que es reconeix implícitament la importància dels públics escolar, de la tercera edat i turistes no es demana que hi hagi personal especialitzat en aquests àmbits (en el cas del públic escolar com a mínim es parla d'un departament d'educació).

## **3.2. Principals associacions vinculades als museus**

Aquest apartat vol donar una visió global de les principals associacions catalanes vinculades als equipaments museístics, tant de caire professional com lúdic. Així es recull una breu presentació de l'Associació de Museòlegs de Catalunya, l'Associació d'Amics dels Museus de Catalunya i la Federació Catalana d'Amics dels Museus. En cap cas es pretén fer un inventari exhaustiu de totes les associacions locals i supramunicipals que puguin existir en el territori.

### **3.2.1. Associació de Museòlegs de Catalunya**

L'Associació de Museòlegs de Catalunya és una associació cultural sense ànim de lucre que vol potenciar la figura del museòleg tant des del punt de vista social com laboral i, a través del desenvolupament personal, aconseguir una millora qualitativa en els museus de Catalunya.

Els estatuts foren aprovats l'any 1995, heretant el treball anteriorment realitzat per l'Associació de Treballadors de Museus de Catalunya i fruit del procés iniciat per altres agrupacions com l'Associació de Museòlegs de les Comarques de Girona i el grup de museòlegs del Col·legi de Doctors i Llicenciats de Catalunya.

Actualment l'Associació de Museòlegs de Catalunya té una estructura territorial, dividint-se en quatre seccions corresponents a les quatre províncies que gaudeixen d'autonomia en la seva gestió i organització.

Pel que fa als seus objectius, estan enfocats a potenciar el perfil professional de la figura del museòleg, treballar pel reconeixement social i laboral d'aquesta figura, fomentar les relacions professionals entre els museòlegs i vetllar pel correcte funcionament dels equipaments museístics.

Alguns exemples de les actuacions que duu a terme són: l'edició de la revista de museologia *Mnemòsine*, l'edició de manuals i estudis de museologia, l'organització de fòrums de debat, la proposta de cursos de formació continuada, l'edició del directori de professionals de museus i el servei de borsa de treball, entre d'altres.

### **3.2.2. Associació d'Amics dels Museus de Catalunya**

L'Associació d'Amics dels Museus de Catalunya (AMC) va néixer l'any 1933, essent la primera d'aquest tipus a l'Estat Espanyol. Anys més tard, amb la voluntat de poder mantenir el contacte amb les associacions d'amics de museus de la resta del món, es va proposar l'objectiu d'entrar a formar part de la Federació Mundial d'Amics dels Museus (FMAM). Per a poder-ho aconseguir, però, calia una federació a nivell estatal. Així, l'AMC, juntament amb Amigos del Museo del Prado, van crear la Federació Espanyola d'Amics dels Museus l'any 1983. Actualment presideixen la Federació Catalana d'Amics dels Museus.

Amb la voluntat d'aplegar a totes aquelles persones amb sensibilitat per l'art i la cultura realitzen una àmplia varietat d'activitats, en col·laboració amb museus i altres institucions, destinades a promoure i difondre la cultura. Així, per exemple, s'organitzen cicles de

conferències, visites a elements patrimonials de Catalunya i viatges a diferents punts d'Espanya i la resta del món.

### **3.2.3. Federació Catalana d'Amics dels Museus**

La Federació Catalana d'Amics dels Museus, de recent creació, és una associació sense ànim de lucre, la finalitat de la qual és aglutinar les diverses associacions d'amics dels museus existents a Catalunya. Actualment té 15 membres, entre els quals figura l'Associació d'Amics del Museu d'Art de Girona (AMd'A).

Entre els seus objectius podem destacar: opinar i promoure la protecció del patrimoni museístic i cultural, fomentar la coordinació entre les diferents associacions, informar sobre les diferents associacions, fomentar la creació de noves associacions d'amics de museus, promoure el coneixement dels museus catalans, elaborar un programa d'activitats (cursos, seminaris, visites culturals) i, per últim, promoure la col·laboració amb d'altres federacions estatals i internacionals.

## **3.3. Distribució dels equipaments museístics**

D'acord amb la diagnosi recollida en l'Atles del Turisme a Catalunya, els principals museus i col·leccions (tant pel que fa a rellevància dels fons com nombre de visitants) es troben ubicades a Barcelona.

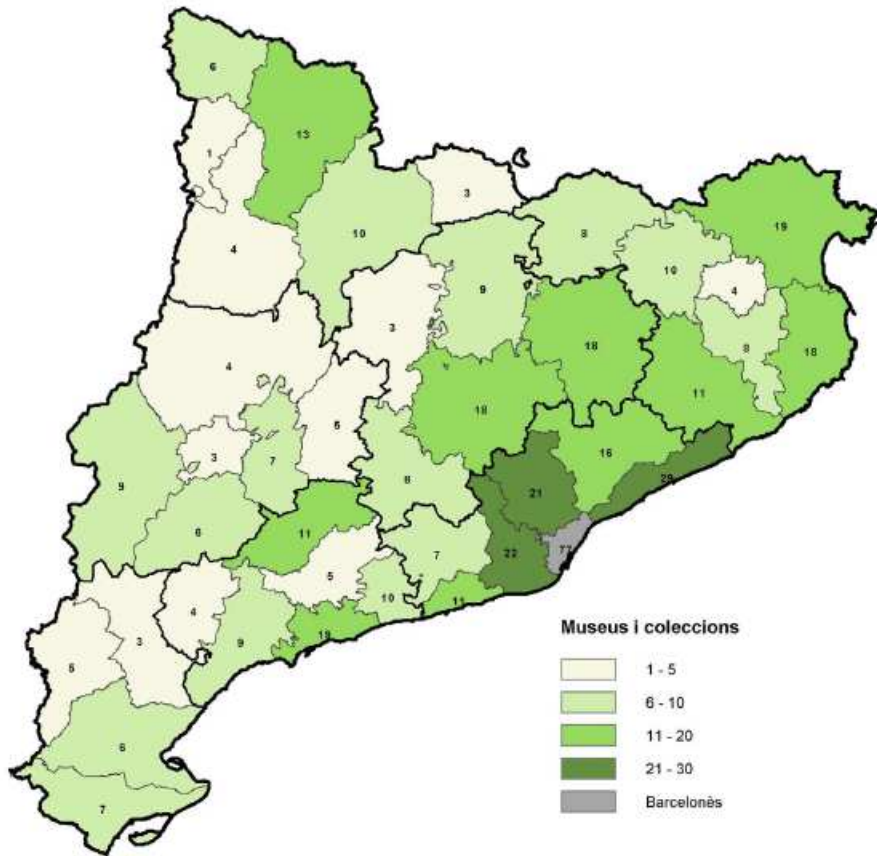
Fora de la ciutat comtal s'observen dues situacions possibles. D'una banda, territoris que han desenvolupat una oferta museística relativament potent, sovint encapçalada per un o diversos nuclis urbans i representativa de la realitat del territori. Per exemple, estariem parlant de territoris com les Terres de l'Ebre, el Montseny, el Pirineu (incloent la Vall d'Aran o les Valls d'Àneu) o les Terres de Ponent (on destaca Lleida), i de nuclis urbans com Girona, Reus, Sabadell o Terrassa.

De l'altra, museus i col·leccions de caire molt divers (que poden arribar a ser molt potents), la ubicació dels quals és veu forçada per la ubicació dels llocs d'interès patrimonial, per motius biogràfics (en el cas de les cases-museu) o d'altres. En són exemples el Triangle Dalinià, el Museu Nacional Arqueològic de Tarragona, el Museo Diocesà de Vic o el Museu de Montserrat. També s'inclourien els petits museus i col·leccions, de titularitat pública o privada.

S'identifica, per tant, una gran correlació entre la densitat de població i el nombre d'usuaris de museus i col·leccions (si bé això no implica que la majoria d'usuaris siguin residents), més que no pas entre la densitat de població i el nombre de museus. Fins i tot en zones demogràficament deprimides es poden trobar alguns museus i col·leccions (pensem per exemple en el Museu del Comte Arnau a Gombren). Aquesta situació representa a la vegada una oportunitat (de fixar la identitat local i de posar en valor aquest recurs per tal d'atraure visitants i dinamitzar l'economia local) i un problema (sovint, de sostenibilitat econòmica i d'infrautilització de l'equipament).



Les dades recollides a l'estadística cultural de Catalunya realitzada per la Generalitat de Catalunya també avalen aquesta distribució territorial dels equipaments.



Quadre 1 Nombre de museus i col·leccions obertes al públic per comarca, any 2007  
(Font: Generalitat de Catalunya, 2009)

Tal i com reflexa el mapa, totes les comarques disposen d'equipaments museístics, fins i tot en aquelles zones amb menys densitat de població com poden ser les àrees pirinenques i la Catalunya interior i tan sols en un cas de l'Alta Ribagorça (Lleida) existeix un sol museu en tota la comarca. Pel que fa a les densitats d'equipaments, si bé és cert que Barcelona i l'àrea metropolitana presenten una quantitat molt elevada, també és notable el nombre d'equipaments existents al conjunt de les comarques gironines i la Catalunya interior.

## Segona part: turisme i museus



*Old Lady.* "Well, if that's David, what a size Goliath must a' been!"

## 4. CONTEXT: MUSEUS I TURISME

Malgrat la importància dels museus com a *sight* i recurs turístic, la riquesa museística de l'Estat Espanyol en general, i de Catalunya en particular, i el posicionament estrella d'Espanya en el panorama turístic internacional, la literatura produïda a l'estat en relació al binomi museus-turisme és encara escassa i insuficient (Vidal et al., 2001). Gairebé deu anys després que es recollís aquesta afirmació en el IV Congrés Universitat i Empresa organitzat per la Universitat Jaume I de Castelló segueix vigent.

Fins i tot, tal i com reconeixen Alcalde i Roigé en un article publicat a revista *Mnemòsice* (la revista catalana de museologia, 2009) la recerca en el camp de la museologia encara és una temàtica emergent en el nostre país. En el camp concret del turisme cultural, es destaquen tan sols dues tesis doctorals que ja han estat citades diverses vegades en el present document: la de la Dra. Galí (2004) i la de la Dra. Vidal (2005).

A nivell internacional, la literatura sobre aquest aspecte del turisme cultural (o la gestió museística, segons el punt de vista) tampoc és tan abundant com en altres aspectes. Com vèiem, l'OMT no ha tractat específicament el tema, com tampoc ho ha fet el grup d'interès especial de recerca en turisme cultural de l'ATLAS, si bé els museus es consideren com a *sights* o com a recursos dins de publicacions sobre turisme cultural.

També és cert, però, que en els darrers anys han començat a aparèixer declaracions, conferències i estudis que van més enllà dels estudis de cas (i en comptades ocasions) que s'havien produït al llarg de la dècada de 1990 (vegeu Jansen-Verbeke i van Rekom, 1996; Harisson, 1997; Milne i Tufts, 1999; Vidal et al., 2001). Cal remarcar, però, que els estudis de cas són necessaris per al posterior estudi de la relació museus-turisme, ja que constitueixen un primer pas i font de dades per elaborar reflexions posteriors, juntament amb altres informacions primàries que es puguin recopilar.

Els diversos documents que tracten aquesta relació coincideixen en què existeixen interessos comuns entre el turisme i els museus, si bé fins al moment actual i a nivell tant espanyol com de la majoria de països cadascun ha treballat de cares als seus propis interessos (maximitzar el nombre de visitants per part dels gestors turístics, limitar-lo per part dels professionals dels museus per tal de poder treballar en la recerca i l'estudi).

Actualment cal enfocar la qüestió de fluxos de visitants (i tot el que aquests impliquen: formats d'informació, acolliment, presentació...) de forma conjunta, ja que l'estímul creat pel turisme cultural exigeix una relació dinàmica entre les institucions culturals. Cal, doncs, reflexionar entre el que són els museus actualment i el que els seus públics (residents, escolars i turistes) esperen que siguin, en especial en relació al turisme cultural (Siaines, 2007).

La mateixa autora també reconeix els impactes negatius que el turisme pot generar en vers el patrimoni (derivats sobretot de la saturació i l'excés de públic però també afirma que les institucions museístiques més grans ja en aquests moments procuren estar preparades per a

acollir a grans volums de visitants, entre els quals trobem els turistes, invertint en equipaments i serveis per a prevenir aquests impactes negatius.

En el cas de les comarques gironines, però extrapolable a un nivell més general, el Dr. Alcalde reconeix els diversos punts forts i també les debilitats que poden derivar-se de la vinculació dels museus amb el sector turístic:

● Punts forts:

- Aconseguir arribar a un sector més ampli de la societat civil
- Revitalitzar els processos d'autovaloració de les persones que viuen en el territori representat en el museu
- L'augment de l'ús dels equipaments hauria d'anar en pro de la recerca i la conservació
- Ajudar al visitant exterior a conèixer i comprendre el territori

● Punts febles:

- Possibilitat d'una excessiva mercantilització dels equipaments, adaptant-los exclusivament a les exigències d'una demanda concreta i marginant a la població local
- Possibilitat d'incórrer en la banalització de la col·lecció, desproveint-la del seu valor simbòlic, a causa d'una interpretació superficial i provocant la pèrdua de la seva capacitat com a factor de reflexió.

Finalment, també cal mencionar l'existència, des de l'any 2005, del Comitè Conjunt de l'ICOM i la Federació Mundial d'Amics dels Museus (FMAM) sobre el Turisme Sostenible. El seu objectiu principal és el de generar consciència sobre la qüestió "Museus i Turisme Sostenible" entre els amics, els voluntaris i els professionals dels museus. Entenent que el turisme sostenible té per objectiu protegir el patrimoni cultural al mateix temps que es desenvolupa el turisme cultural. L'objectiu del comitè és, doncs, trobar l'equilibri entre la demanda (financera) d'atraure i rebre nombrosos visitants i la necessitat de protegir el patrimoni de les conseqüències negatives del turisme de masses. Fou seguint aquesta línia que l'any 2009 es va escollir com a tema del 18 de maig "Museus i Turisme".

Aquest objectiu es tradueix en les següents activitats principals:

- Definir una campanya de comunicació a llarg termini
- Promoure l'estudi del Turisme Sostenible a les universitats i els museus
- Desenvolupar eines que facilitin els fluxos d'informació entre la FMAM i l'ICOM per tal de millorar les col·laboracions i el suport entre ells.

La presidenta d'aquest comitè és l'espanyola Ana Luisa Deldaux, que també presideix la Federació Espanyola d'Amics dels Museus.

## 4.1. Declaracions internacionals

L'ICOM la primera institució en pronunciar-se sobre el paper que haurien de desenvolupar els museus dins del sector turístic dins de les resolucions adoptades durant la seva dotzena assemblea general celebrada l'any 1977 a Moscou.

En aquesta es reconeixia el creixent rol dels museus en la vida cultural i social, a més del seu potencial per a conscienciar al públic sobre la cultura global i nacional, i també es posava de manifest el paper dels intercanvis culturals entre pobles i governs promouen el progrés social i la comprensió mútua.

La segona resolució del document, titulada "museus i turisme internacional" reconeixia la contribució dels museus al desenvolupament global i a la comprensió mútua entre persones i pobles. A partir d'aquesta afirmació, s'instava als Comitès Nacionals de l'ICOM i a tots els estats membres de la UNESCO, així com també a la resta d'institucions internacionals connectades amb el turisme i els museus a:

- Contribuir a l'intercanvi d'experiències entre aquests dos sectors, per tal de maximitzar l'ús dels museus (cal remarcar el fet que es parla d'ús dels museus, no de nombre de visitants) a la vegada que s'assegura en la mesura del possible que el turisme no malmet l'entorn i el patrimoni
- Millorar les instal·lacions i els serveis ja existents (o crear-ne de nous) per tal d'establir contactes fluids amb les oficines de turisme i millorar el servei d'acolliment per als turistes
- Fomentar la publicació de senyalització, referències, material de difusió (literalment *popular literature*), reproduccions i altra informació sobre els museus i les seves col·leccions.

És important notar que ja en aquesta primera aproximació, feta des del món de la cultura, a més d'instar als museus a entrar en contacte amb el món del turisme (sempre parlant d'un turisme respectuós i sostenible), s'insisteix en el fet que cal preparar materials i serveis específics per a aquest tipus de públic (o millorar aquells ja existents).

No és fins vint-i-un anys després que trobem la següent referència al món dels museus i el turisme, coincidint amb el creixement i la popularització del turisme cultural. Així, l'any 1998, durant la dinovena assemblea general, l'organisme es va pronunciar de nou, aquesta vegada concretament en relació als "museus i el turisme patrimonial".

Reconeixent la situació del turisme del moment (ràpid creixement, una de les majors indústries del món i generador d'un gran nombre d'impactes, també positius, alguns d'ells oportunitats per a la conservació i la promoció del patrimoni), En aquesta ocasió no es fa referència a la necessitat de desenvolupar materials específiques per al món del turisme. La resolució posa de manifest la necessitat de desenvolupar una política que posicioni l'ICOM (i els museus) en una

aproximació sostenible i integral cap al turisme patrimonial, a la vegada que s'asseguren els beneficis per a les comunitats locals.

Per tant, es fa palès un important canvi de mentalitat: de millorar l'oferta en cada equipament a la planificació estratègica per assegurar la sostenibilitat de l'activitat turística que té lloc en elements patrimonials.

Poc temps després, l'any 2000, l'ICOM va celebrar el taller "Museus, patrimoni i turisme cultural" a Trujillo (Perú) i La Paz (Bolívia), durant el qual es va redactar una carta de principis sobre els museus i el turisme cultural. El document segueix el plantejament de l'any 1998, suggerint línies estratègiques per tal que d'incitar als turistes a participar de la realitat local dels llocs que visiten, però també es parla d'aspectes concrets que cal abordar, com la formació del persona que participi en les activitats dels museus. Els cinc principis que conté la carta es poden resumir:

- Els museus són un important recurs per al turisme cultural, per la qual cosa el sector turístic ha de: crear una legislació que garanteixi la conservació del patrimoni i contribueixi a millorar-la i planificar una relació entre els professionals del turisme i dels museus. Pel que fa als professionals dels museus, cal que busquin redistribuir els beneficis socioeconòmics del turisme cultural cap a les comunitats locals i també les institucions patrimonials.
- La relació entre el turisme i els museus, en tant que pot afectar a la conservació del patrimoni, ha de respectar l'ètica de la conservació.
- Els museus han de promoure la participació de les comunitats locals en la planificació de la gestió del patrimoni i també en la gestió turística cultural.
- La relació entre els museus i el turisme cultural ha de tenir en compte tots els aspectes del museu com a infraestructura (col·lecció, sistemes d'informació i comunicació, activitats educatives i de realització personal, i també la seva relació amb l'entorn).
- La comercialització que el turisme cultural faci dels recursos patrimonials haurà de tenir en compte les diferents dimensions de la rendibilitat dels recursos patrimonials: econòmica, social i mediambiental.

Conscient de la importància del sector turístic en relació als elements patrimonials i els museus, l'any 2009 l'ICOM va proposar com a tema del Dia Internacional dels Museus 2009 "museus i turisme". Més endavant veurem amb més detall el contingut d'aquesta diada.

Al voltant del 18 de maig de 2009 l'ICOM i la FMAM van redactar la Declaració pel Turisme Cultural Sostenible Mundial. Aquests dos organismes s'han auto-imposat la missió ètica de garantir que el turisme interactui de forma respectuosa amb la cultura del món en les seves diferents dimensions, reforçant les diverses identitats locals i contribuint a l'enteniment entre els pobles, entenent que el turisme cultural afecta no tan sols als propis turistes, sinó també a la població local, els museus, els llocs arqueològics, paisatges, agents turístics i autoritats. Es

considera, per tant, necessari augmentar la conscienciació sobre aquest fet entre tots els sectors i aconsellar-los bones formes de gestió. “Gaudeix, no destrueixis” es presenta com el lema que ha de ser adoptat per tots els agents implicats en el turisme.

Els punts més destacables d’aquesta declaració són els següents:

- El patrimoni cultural no es pot convertir en un producte de consum i la seva relació amb el visitant no pot ser superficial. Cal vetllar per a què el turista s’identifiqui amb el patrimoni, per tal que n’aprecii el seu valor i, en conseqüència, la seva preservació, convertint-se en un aliat dels museus
- Els museus han de fomentar la participació activa de les comunitats locals en la planificació de la gestió del patrimoni i també dels llocs turístics. També cal fomentar el fet que les comunitats locals gestionin el seu patrimoni cultural, per la qual cosa es requereix promoure’n la seva adequada formació
- Els museus i la resta d’agents del turisme cultural han de planificar les experiències turístiques a través de programes que satisfacin als habitants locals en els seus períodes d’oci i que, al mateix temps, ofereixin alternatives per als turistes estrangers.

L’ICOM i la FMAM també coincideixen que cal intentar que els propis turistes formin part d’aquest procés, cosa que sovint sembla quedar al marge de les declaracions, en les que els turistes es tracten com a agents passius, si bé també reconeixen que existeixen diversos codis de conducta per als visitants (la qüestió en aquest punt seria si els turistes els coneixen i els són fàcilment accessibles).

En conclusió, es posa de manifest la necessitat de què els museus s’integrin cada vegada més en els conceptes de turisme sostenible, per tal d’assegurar-se un grau d’influència sobre els agents que tenen poder de decisió a nivell governamental i econòmic en els processos de planificació turística.

Tots els documents que s’han presentat fins al moment han estat produïdes des de la perspectiva de la cultura, bàsicament l’ICOM. Des de les organitzacions turístiques de referència a nivell internacional, com l’OMT, no s’han publicat articles, declaracions o similars fins al moment en relació (exclusiva) al turisme i als museus. Cal tenir en compte que des de l’òptica turística els museus s’inclouen dins del paraigües del turisme cultural i estan afectats per les mateixes consideracions que la resta d’elements patrimonials i culturals. Per als museus, en canvi, el turisme representa un element més rellevant en termes de volum, ja que es tracta d’un dels seus públics, si més no, potencials (a més de la població local i els escolars).

Malgrat tot, tant l’ICOM com la FMAM reconeixen que diversos documents produïts per l’OMT (com el *Codi ètic pel turisme* i *El turisme i viatger responsable*, entre d’altres que ja han estat esmentats en capítols anteriors) comparteixen la seva mateixa visió estratègica, en tant que busquen ajudar als turistes a tenir una experiència plena del territori que visiten a la vegada que contribueixen a la conservació (o com a mínim no danyen) els entorns culturals, socials i patrimonials en què té lloc la seva experiència.

## 4.2. Els museus com a *sight* turístic

La novel·la *Homesickness* (1981), obra de Murray Bail escriptor australià reconegut pel seu humor àcid, recull diferents observacions sobre el turisme en el món modern a través del viatge d'un grup de compatriotes seus arreu del món. Entre els diferents elements que visiten es troben diferents museus (tots ells ficticis) amb un aire estrambòtic.

El primer museu que visiten durant l'estada a Àfrica suposadament exposa peces d'artesanía. En lloc d'això els turistes es troben cara a cara amb diferents objectes ja inservibles que reflecteixen la petjada dels europeus al continent (televisors, tractors, etc.). Després de la primera decepció, els museus europeus tampoc constitueixen un vertader reflex del territori i la societat (cal citar el museu del casament o el museu de la xapa de ferro, per exemple). En el cas de Nova York, la sorpresa no es troba en els museus, sinó en les pròpies habitacions de l'hotel, equipades amb telescopis que permeten divisar a una distància segura els crims al carrer des d'una distància segura. Finalment, la visita a la tomba de Lenin, en la que es demana als visitants que toquin el cadàver per tal d'assegurar-se que ha mort dona una última mostra de l'artificialitat de l'experiència turística.

A banda de les consideracions pel que fa als estudis de públic dels museus (en aquests, rarament es consideren les actituds i les dinàmiques de grup) i les consideracions sobre com han d'afectar les experiències durant els viatges a la vida diària dels turistes (com caldria que ens comportéssim després d'una visita als camps d'extermini d'Auschwitz?), la novel·la, des de la seva pròpia perspectiva, ens fa adonar de les següents qüestions elementals sobre la visita turística als museus:

- Els museus constitueixen un element d'interès i/o focus d'atracció durant els viatges turístics (tal i com ja han apuntat diversos autors)
- En ocasions la imatge que es té d'aquests equipaments pot ser distorsionada (per manca de comunicació amb els agents turístics, entre d'altres) i pot portar a la decepció per part dels turistes
- El turisme pot comportar la trivialització de la cultura per motius de benefici econòmic (punt que també ha estat posat de manifest per diferents autors, sobretot del món de la cultura). Aquesta visió del passat com a objecte comercial i mancat de contingut real portarà a que aquests productes (museus) siguin rebutjats per part del públic (Pearce, 1986).

Històricament, és important esmentar que l'actuació dels museus com a dinamitzadors turístics data tan sols de les darreries del segle XX (època en què s'ambienta l'obra de Bail), moment en què aquests equipaments comencen a gaudir d'un volum notable de visitants i a oferir un gran nombre d'exposicions temporals, programes, activitats i serveis.

Com a exemples d'aquest canvi en el caràcter de les institucions museístiques com a dinamitzadores del sector turístic i també de l'economia podem citar l'exposició sobre l'obra de



Claude Monet que el Chicago Art Institute va organitzar el 1995 i que en tan sols 19 setmanes va atraure un total de 960.000 visitants, generant uns beneficis estimats de 300 milions de dòlars per la ciutat.

Tan sols un any després, el Philadelphia Museum of Art va obrir al públic una exposició temporal al voltant de l'obra de Paul Cézanne. Aquesta va rebre un total de 550.000 en tan sols tres setmanes i va generar 10.000 pernотacions en establiments hotelers de la ciutat, a més d'uns ingressos addicionals de 86,5 milions de dòlars. Gràcies a aquest fet, l'Ajuntament de Filadèlfia es va adonar de la importància del museu com a punt d'atracció turística i li va concedir diverses subvencions per a millorar la seva comunicació.

Més recentment, entre els mesos d'abril i agost del present any 2010, el Metropolitan Museum of Art de Nova York va presentar l'exposició sobre les obres de Pablo Picasso que la institució té en els seus fons (moltes de les quals generalment no estan exposades al públic) al llarg de 17 setmanes. Les dades publicades per la premsa indiquen que la mostra va rebre un total de 703.256 persones, convertint-lo en la setena exposició més visitada en els últims 50 anys i l'exposició temporal més recent comparable (en termes de dies d'obertura) que va aconseguir atraure a més de 700.000 visitants fou Els Orígens de l'Impressionisme (1994-1995). Queda encara per calcular la contribució d'aquesta exposició al sector turístic local.

Curiosament els tres casos mencionats tenen dos denominadors comuns: localitzar-se als Estats Units d'Amèrica i tractar-se d'exposicions en museus d'art.

En relació al paper dels museus com a *sights* turístics autors com Donaire i Alcalde, i diverses institucions internacionals (ICOM, OMT) han reconegut la seva importància en els viatges.

Fent una petita recerca sobre la literatura existent en referència als museus (veure Alcalde, 2002) i un breu estudi de casos, que s'exposaran en capítols posteriors individualment, podem ja diferenciar entre dos papers fonamentals dels equipaments museístics en relació als viatges.

En primer lloc, tenim els museus que constitueixen en sí mateixos el principal motiu del viatge o, com a mínim, una de les principals raons pels quals les persones es desplacen. En aquest sentit, la importància dels museus com a focus d'atracció s'ha vist potenciada per la tendència actual a Europa en què les vacances són fraccionades i es reparteixen al llarg de tot l'any, amb preferència pels destins urbans, i en la qual elements singulars (un àpat en un restaurant, un esdeveniment puntual, etc.) tenen un paper crucial.

Malgrat tot, cal reconèixer que aquests museus icònics són una petita minoria arreu del món. Per tal d'il·lustrar aquest grup, podem citar institucions com el Museu del Louvre a París, el British Museum a Londres, la Galeria dels Uffizi a Florència, el Museu Metropolità d'Art Modern de Nova York, el Museu de l'Ermitage a Sant Petersburg o, a escala espanyola, el Museu Guggenheim de Bilbao, que constitueix un cas d'estudi en si mateix. Pel que fa a la província de Girona, l'únic museu que s'erigeix com un vertader focus d'atracció és el Teatre-Museu Dalí de Figueres (Alcalde, 2002).

Aquests museus es troben entre els *must-sees* de la destinació, és a dir, són part de la "llista d'elements" que tot turista ha de visitar durant la seva estada, ja que són <<símbols clau que confirmen l'èxit del turista>> (Graburn, 1977 i Harrison, 1997).

Pel que fa al segon grup de museus, es tracta d'aquells equipaments que, si bé no aconsegueixen motivar el desplaçament, són visitats pels turistes durant la seva estada en el destí, com a complement de les altres activitats que realitzen. En aquest punt podem pensar en una segona dicotomia (referint-nos a la classificació proposada per Alcalde, Galí i Rojas, 2009): els turistes culturals adjacents (la cultura no és la seva principal motivació, però la consideren una activitat complementària) i els turistes culturals accidentals (tenen poc o cap interès per la cultura, però tenen contacte amb alguna activitat cultural de manera casual).

Dins d'aquest grup podem englobar-hi la majoria de museus existents, com per exemple el Museu d'Arqueologia de Tarragona, el Museu d'Història de Barcelona, el Museu del Joguet de Figueres, el Museu de la Pesca de Palamós, el Museu del Suro a Palafrugell o el mateix Museu d'Art de Girona.

L'Atlas del Turisme a Catalunya reconeix també una confrontació entre el gran volum de museus existents en tot el territori català i la gran concentració dels visitants a aquests equipaments, sobretot a Barcelona (cal tenir en compte que, a més de ser un destí turístic a nivell mundial, la ciutat té un gran potencial demogràfic metropolità). A grans trets, aquesta situació vindria a confirmar la <<lògica del comportament turístic envers l'oferta de productes patrimonials>> (entre els quals trobem els museus).

Relacionat amb això, en la fase d'anàlisi de dades es destaquen tres situacions en les que els elements patrimonials són atractius per al turisme:

1. Els museus i les col·leccions en si mateixos tenen una forta capacitat d'atracció amb una certa independència del lloc on es troben situats (Montserrat, el Triangle Dalinià)
2. Aquells museus i col·leccions ubicats en zones turísticament consolidades, amb una relativa independència de la capacitat d'atracció pròpia de cada centre (seria el cas dels museus de Barcelona)
3. Museus i col·leccions que aprofiten el potencial demogràfic de conurbacions importants que els són pròximes o en les que estan ubicats (en aquest cas estariem parlant d'un públic excursionista o visitant d'un dia).

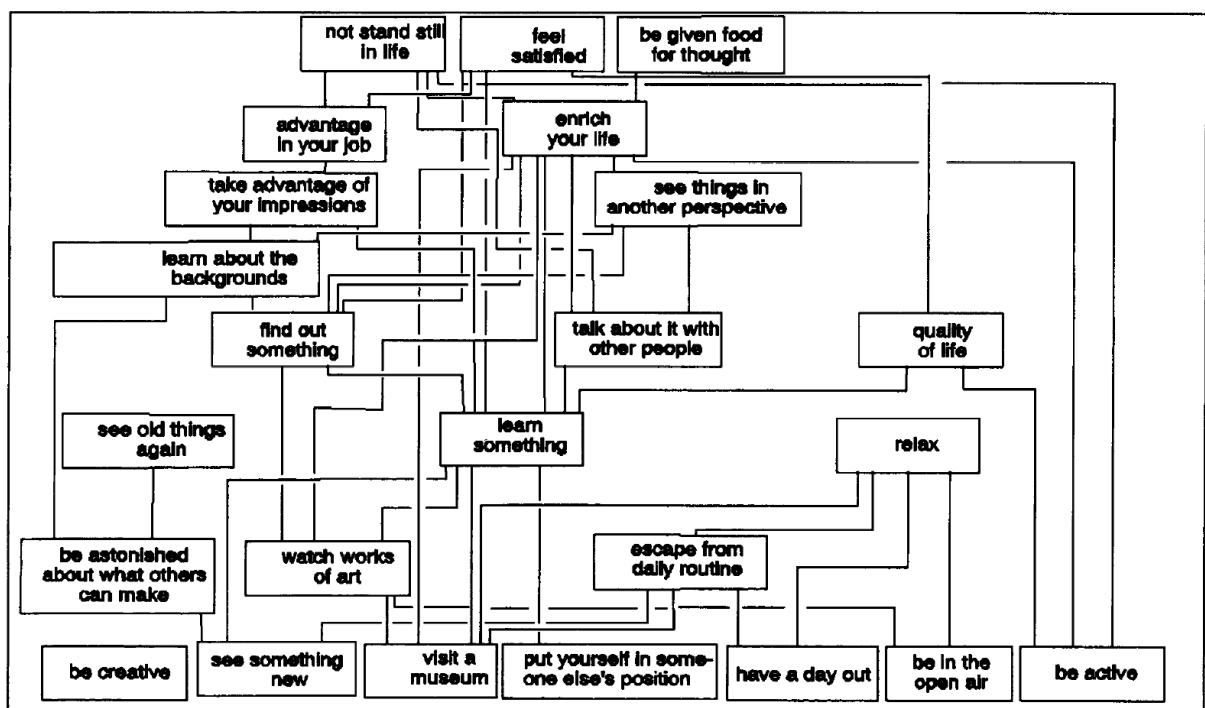
Des del punt de vista turístic esdevé preocupant que hi hagi actualment a Catalunya tan pocs museus i col·leccions amb una forta capacitat d'atracció per ells mateixos (ja sigui a través d'activitats i exposicions temporals, la integració de l'oferta museística en l'atractiu de la ciutat mateixa, etc.).

Com a centres de coneixement, els museus ofereixen educació i informació cultural als turistes, de tal manera que poden interpretar millor la cultura local i el territori en què es troben. A més a més, havent comprès millor el territori a través d'un aspecte concret (el que s'exposi al museu,

per exemple) els visitants demostren més curiositat per la resta d'aspectes culturals que componen la destinació: història, tradicions, ambient, etc. (Siaines, 2007).

Per últim, cal també tenir en compte les expectatives i desitjos de la demanda en relació a les seves visites a museus. En aquest sentit, cal destacar l'estudi qualitatiu que Jansen-Verbeke i van Rekom (1996) van realitzar en un museu d'art de Rotterdam. Malgrat el temps transcorregut des de l'estudi i el fet que els resultats d'un estudi de tipus qualitatiu no han de ser presos com una caracterització general, considerant que es troben en la línia de la literatura sobre turisme i museus que s'ha exposat i que fan referència a un museu d'art, com l'experiència que s'exposarà en l'últim capítol d'aquest document, s'estima convenient exposar-les aquí, sempre tenint en compte les precaucions esmentades.

L'estudi es va realitzar entre els visitants d'un museu d'art localitzat en el Museumpark de Rotterdam (agrupació de 4 museus que es comercialitzen de forma conjunta aprofitant la seva proximitat geogràfica. Entre aquests es compten tres museus d'art i un institut d'arquitectura). Després de realitzar una recerca prèvia sobre el procés de presa de decisió sobre els elements a visitar per part dels turistes, es van realitzar diferents entrevistes a través de les quals es va dibuixar un gràfic que es presenta a continuació, conegut amb el nom de mapa jeràrquic de valors:



Quadre 2: Mapa jeràrquic de valoracions (Font: Jansen-Verbeke i van Rekom, 1996)

Per tal d'interpretar el mapa, cal començar pel motiu de visita més central, ja que és el que té uns lligams més profunds amb la resta de raons que s'han recollit.

De forma abreujada els principals motius que la mostra enquestada ha manifestat són, en ordre de més a menys important, els següents:

1. "Aprendre alguna cosa" que, a seguint les línies descendents, veiem que s'aconsegueix a través de: "visitar un museu", "mirar peces artístiques", "veure alguna cosa nova" o "adoptant la visió d'altres persones". L'aprenentatge és important per tal de "esbrinar alguna cosa", per la "qualitat de vida", per "parlar amb altra gent", per "sentir-se satisfet", per tal de "fer un bon us de les teves impressions" i "enriquir la teva vida"
2. "Enriquir la teva vida" és el segon motiu i es pot aconseguir "aprenent alguna cosa" i és important per tal de "alimentar la ment" i "no quedar-se aturat a la vida". D'acord amb les observacions dels propis autors, McLean (1994) va detectar una prominència similar de l'aspecte educatiu en els visitants als museus escocesos
3. "Relax" és el tercer factor, però va ser mencionat per una proporció considerablement més reduïda de participants.

En definitiva, aquests resultats ens indiquen que la possible banalització de la col·lecció dels museus, degut a una freqüentació excessiva o a una presentació i comunicació deficientes de la informació, anirà en contra de l'interès del museu com a *sight* turístic, ja que els mateixos visitants manifesten un gran interès en els museus com a llocs d'aprenentatge.

#### **4.3.2009: Dia internacional dels museus i el turisme (ICOM)**

Tal i com hem vist, l'ICOM va ser el primer organisme internacional en pronunciar-se sobre la relació que ha d'existir entre el sector turístic i els equipaments museístics.

En aquesta mateixa línia, l'any 2009 va proposar que el tema del dia 18 de maig (declarat per aquesta mateixa institució Dia Internacional dels Museus des de 1977) fos "turisme i museus". Concretament, l'objectiu fixat per la presidenta de l'ICOM (Alissandra Cummins) i la presidenta de la FMAM (Carla Bossi-Cornelli) era que els museus d'arreu del món reconeguessin el turisme ètic, responsable i sostenible, demostrant com el patrimoni pot afavorir els encontres entre els turistes i els locals, produint relacions de benefici mutu.

En una nota de premsa publicada durant aquell any, la presidenta de l'ICOM va manifestar <<és la connexió del patrimoni. El patrimoni és la nostra identitat compartida com a humanitat, com a comunitat. És tot allò que la gent pensa sobre si mateixa, tot allò en el que creuen i totes les formes a través de les que ho expressen. "Museus i turisme" encoratja als professionals i voluntaris dels museus a treballar junts amb els visitants, creant interaccions amb les comunitats locals per tal d'experimentar el patrimoni tan dins com fora de les parets dels museus>>.

És remarcable el fet que en aquesta declaració no es menciona la possibilitat de professionalitzar la relació dels museus amb el sector turístic, per exemple, incorporant o treballant conjuntament amb persones formades en aquest camp. Tampoc es parla d'establir vincles amb institucions de promoció i ordenació turística dels territoris, tant per a promocionar els diferents equipaments en els mercats de turisme i turisme cultural, com per tal que els diversos museus (segons la seva dimensió i capacitat d'implicació) puguin participar en el procés de planificació i gestió dels fluxos turístics, que des de fa temps han demostrat ser un vehicle d'intercanvi i tenir uns forts impactes, tant positius com negatius, sobre els territoris i els seus habitants.

Aquesta implicació a un nivell més profund, d'estructura de les institucions, sembla que s'obvia i, en tot cas, es deixa a l'elecció de cadascuna, i el dia s'encamina tan sols a una interacció (puntual?) amb els visitants del museu.

Des de l'ICOM es proposava l'organització de competicions, tallers, conferències, actuacions, obertures nocturnes i l'organització de visites (ja fossin presencials o virtuals) que portessin dels museus als *sights* locals. S'afirmava que aquestes experiències, contràriament a les visites estandaritzades, augmenten la conscienciació i l'educació dels visitants.

Fent una breu revisió de la participació en aquest dia, diverses institucions museístiques d'un total de 70 països de tots els continents han publicat activitats realitzades el dia 18 (o durant l'any) en relació a aquesta temàtica.

En termes generals, les activitats realitzades es troben dins del marc d'aquelles proposades per l'ICOM: tallers, visites guiades, obertura en horari nocturn i competicions, per citar les més usuals.

També cal mencionar que diversos càrrecs del món dels museus reconeixen la importància del turisme cultural i la seva vinculació amb els museus, no sembla, però, que es vagi més enllà d'aquest reconeixement.

Malgrat tot, en algunes ocasions la data va servir com a pretext per a fer plantejaments més profunds. Per exemple, en el cas dels Emirats Àrabs el Departament de Museus Sharjah va instar durant el simposi organitzat el 18 de maig als diferents estats àrabs a col·laborar per tal de promoure els seus museus, la seva cultura i el seu patrimoni per tal d'enfortir la imatge dels Emirats Àrabs.

Segons recull el diari Khaleej Times durant aquest simposi Altaya, el director general d'aquest departament va declarar <<enfocant el tema "museus i turisme" cal que els professionals i voluntaris dels museus treballin junts amb els professionals de la indústria turística i els mateixos turistes, així com crear un vincle amb la comunitat local que pot ser a llarg termini. Creiem que el turisme té èxit quan integra activitats en els museus, ja que són estàndards de la nostra cultura i de la nostra societat>>.

En aquesta línia el mateix Altaya va remarcar la necessitat d'invertir en la formació de guies turístics, ja que <<la majoria de vegades la gent no recorda el que els expliquen els guies turístics perquè aquests fallen a l'hora d'inspirar als turistes>>.

Altres exemples de plantejaments similars són:

<<"Els museus tenen el paper d'exhibir les seves col·leccions, mentre que els turistes són els receptors de les exposicions del museu", va afirmar el Dr Hj Ahmad durant la presentació del Dia Internacional dels Museus i el Turisme. A més, va afegir que l'existència dels turistes encoratjarà el desenvolupament de museus i s'incrementarà el nombre d'atraccions que poden ser visitades pels turistes. Així mateix, gràcies als museus més turistes se sentiran atrets a visitar els museus. Per aquest motiu el Departament de Museus ha estat treballant per a assistir i enfortir la diversificació econòmica nacional a través del turisme, contribuint a l'obtenció de beneficis pel país>> (Brunei Times).

<<Amb "Museus i Turisme" com a tema del dia internacional dels museus d'enguany, el senador Gada va posar èmfasi en la relació entre ells, de tal manera que una bona gestió pot portar al desenvolupament sostenible. "Els museus arreu del món influeixen en els fluxos de turistes que van a la recerca de coneixement, aventura i relax" va declarar. "Aquesta idea continua atraient l'atenció de tot el món cap a les qüestions de conservació de cultures, incrementant l'èmfasi en la preservació i la rehabilitació dels monuments, llocs arqueològics i museus" va afirmar. "Per tal d'aconseguir el nombre objectiu de fer els museus el centre de l'activitat econòmica, el ministre va revelar que el Govern Federal estava treballant per tal de posar en funcionament "una millora per a tots els implicats en els sectors de la cultura i el turisme a través de la revisió de polítiques i d'estructures de suport". El Pla Mestre de Turisme i la Política Cultura són dos instruments bàsics en els quals es poden fonamentar els museus i potents agents turístics>> (Nigeria Guardian News).

Tal i com es pot apreciar per les fonts d'aquestes declaracions, són els països en vies de desenvolupament els que més van apostar per adoptar aquesta data com a pretext per a reflexionar sobre la seva situació actual. Possiblement això es deu a la capacitat del turisme per a dinamitzar econòmicament i socialment els territoris (si bé en aquest aspecte també es poden trobar punts negatius), a la vegada que els museus poden ser un vehicle per a preservar la identitat local, de tal manera que aquesta diada s'identificava clarament com una oportunitat de reflexió i també de comunicar els seus nous plantejaments.

A diferència d'aquests països, en general els diferents estats europeus tan sols van publicar les diferents activitats que les institucions museístiques realitzaven al voltant del 18 de maig, enfocant-ho com un esdeveniment efímer.

Concretament, en el cas de l'Estat Espanyol, a la vegada que reconeixia al·l'importància del sector turístic, el president del Comitè Espanyol de l'ICOM, Rafael Azuar, va declarar que la seva intenció era conscienciar als museus per tal que organitzessin diverses activitats al llarg del dia i informessin al públic per tal que hi pogués participar i gaudir-ne. Seguint aquesta declaració, va recordar que el turisme és el tercer sector econòmic i que dels 60 milions de visitants en els museus espanyols, el 20% eren estrangers (s'associa turisme a persones de fora de l'estat) i també es destaca la implicació creixent dels museus en el sector turístic, malgrat que no es perfila en quin sentit.

Pel que fa a les activitats que es van celebrar, sempre d'acord amb la informació que figura a la pàgina de l'ICOM, a diferents punts de la península i les illes es van celebrar activitats de caire molt divers (tallers, concursos, visites guiades, etc.).

Caldria veure, però, quin va ser el grau de seguiment per part de la població visitant a cada ciutat, no només dels residents, cosa que no es pot avaluar a través de les informacions disponibles.

Respecte al tipus d'activitats, tal i com ja passava en el nivell internacional, es tracta sempre d'accions i propostes efímeres, de durada curta, i no de processos de reflexió. Caldria poder avaluar fins a quin punt el Dia Internacional dels Museus (sigui quin sigui el seu lema) arriba a fer reflexionar els mateixos equipaments pel que fa a les seves pràctiques i polítiques.

#### **4.4.El turisme en l'organització dels museus a Catalunya**

D'acord amb els càrrecs i llocs de treball previstos a la llei de museus, es menciona el turisme com un públic concret (juntament amb els escolars i les persones de la tercera edat) sobre el que un tècnic superior ha de tenir coneixement. Aquesta és, però, una faceta que en la gestió museística sovint queda relegada a un segon pla, si és que s'arriba a tenir en compte.

L'àrea d'educació està comparativament molt més desenvolupada i és una àrea existent en pràcticament tots els museus grans o mitjans de Catalunya, que no pas la gestió dels públics turístics en un sentit ampli. Donada la situació turística actual, en què s'estan experimentant canvis substancials en les preferències de la demanda del turisme cultural (recerca d'allò "autèntic", de la identitat dels territoris visitats), cal que aquestes dues àrees tinguin un desenvolupament paral·lel (Garidis, 2009).

Malgrat actuacions d'alguns museus concrets, en termes generals aquests equipaments presenten un desconeixement del món del turisme (que no apareix als manuals de museologia).

Per tal de poder avaluar l'índex de turistificació de cada museu a nivell individual la Universitat de Girona ha iniciat el projecte "Museus, turisme cultural i educació: conceptualització d'indicadors específics i noves propostes de gestió", que ha d'ajudar a cada equipament a avaluar la seva situació present i a encaminar la seva trajectòria envers el turisme segons les seves línies estratègiques. La tesi de màster "Proposa d'indicadors de museus" elaborada per Fotios Garidis (2009) i el Pla de Comunicació Turística del Museu d'Art de Girona (2009, fruit del treball d'un equip multidisciplinar) són els dos primers passos d'aquest projecte.

S'ha de dir que en els darrers mesos i anys han augmentat el nombre de trobades de professionals del turisme cultural i del món dels museus, tot i que en ocasions es tracta de visions molt parcials o sectorials i els exemples de trobades d'ambdós móns són encara escassos.

En referència a la situació general de Catalunya respecte a la problemàtica dels museus i les col·leccions obertes al públic per a atraure visitants, l'Atlas del Turisme a Catalunya no

l'atribuïa a un mal funcionament individual <<sinó [a causa] d'un desordre organitzatiu que, fins al moment no s'ha sabut resoldre>>. Aquesta asseveració engloba quatre punts clau:

- Els museus nacionals (tres més un, si es té en compte el d'història) han seguit diferents trajectòries. Caldria redimensionar i corregir les institucions per tal que ocupin el lloc que els seria propi, cadascun dels eixos temàtics abordant els problemes que li són propis. Per exemple, a nivell dels museus d'art, diferents institucions centrades en un sol autor puntal d'una època (Miró, Dalí, Picasso) han esdevingut museus de referència a nivell mundial, mentre que aquells equipaments on s'explica l'art català en el seu conjunt han quedat relegats a un segon o tercer terme.
- Els museus han d'estar integrats en els seus propis àmbits territorials autoreferenciats (com sembla que ja s'està fent): els museus i centres patrimonials han de treballar i s'han de promocionar conjuntament amb els seus respectius àmbits geogràfics i marques turístiques (Terres de l'Ebre, Pirineus, etc.). En el cas concret del Museu d'Art de Girona, es tracta del museu representatiu de la producció artística de la Costa Brava i del Pirineu gironí
- És necessari efectuar una tasca pedagògica de cares tècnics i gestors de museus (no tots, afortunadament) per tal que entenguin que el turisme és un públic més, desitjable, i no un agent <<de desnaturalització i banalització de la seva tasca>>
- Cal que el sector turístic entengui el patrimoni i els museus com un bé propi i no com un recurs aliè gestionat per algú altre.

La conclusió de l'Atles del Turisme a Catalunya sobre la relació entre els museus i el turisme resa <<el turisme hi és, els museus, també. Cal esperar doncs que l'Administració i els agents socials treballin conjuntament i decididament per potenciar les virtualitats d'aquest recurs que és clau per a la redefinició del futur turístic de Catalunya>>.

Centrant-nos en el cas de Girona, aquest mateix recurs presenta la ciutat com un cas d'èxit com a model per a què els museus i les col·leccions obtinguin un paper preponderant a través <<d'un repertori de productes museístics atractiu i molt ben integrat en el conjunt dels elements patrimonials de la ciutat i en la mateixa ciutat>> i també s'empra la ciutat com un cas en què els museus aprofiten en seu emplaçament en zones turísticament consolidades per a captar visitants. Aquesta afirmació fa referència al tiquet Gironamuseus (M5) que, si bé des del Museu d'Art es manifesta que va contribuir a l'augment gradual del nombre de visitants (Rueda, 2006), ha rebut diverses crítiques sempre constructives per tal de fer-lo més atractiu i pràctic.



## 4.5. Alguns productes turístics vinculats a museus

A continuació es recullen alguns exemples de productes turístics comercialitzats a Catalunya que, o bé inclouen museus, o bé han estat creats des d'aquestes mateixes institucions per tal d'aconseguir arribar a un major nombre d'usuaris.

En aquest sentit, cal destacar l'existència de diverses targetes turístiques urbanes que inclouen l'entrada a diferents museus locals i fins i tot de la seva rodalia (com l'Emocity de Lleida o la Tarragona Card). Seguint la mateixa línia, els tiquets dels autobusos turístics (com els de Lleida o Barcelona) solen també incloure l'entrada gratuïta o amb descomptes per a museus i monuments.

Són també freqüents les entrades conjuntes que permeten la visita a diversos museus i monuments durant un període determinat. A més de l'Articket de Barcelona, que possiblement és l'exemple més conegut d'aquesta llarga llista, el Museu d'Història de Tarragona ofereix als visitants un abonament a un preu fix que permet l'entrada al mateix museu i a tots els monuments que són gestionats per ell (muralls, amfiteatre, pretori i circ, Casa Castellarnau, Casa Canals i fòrum local romà). Així mateix, el Museu de Lleida conjuntament amb la Seu Vella, amb motiu de l'exposició de Tapissos a la Seu Vella, presenten una entrada conjunta.

Les visites guiades, temàtiques i teatralitzades també són un producte en alça en els darrers temps, així com les obertures nocturnes (com les Nits del Museu d'Art Contemporani de Barcelona).

Un altre exemple són les xarxes de museus i monuments que, si bé no tenen una finalitat exclusivament de promoció cap al públic en general, sovint tenen un gran component turístic (degut a la major disponibilitat de recursos per a realitzar actuacions). Per citar-ne alguns exemples es pot pensar en el Club Cultura, la xarxa Arqueotur (tot i que aquesta és iniciativa d'una universitat) o les diverses xarxes de Museus Nacionals. A més a més, aquestes unions augmenten la visibilitat dels equipaments i la seva presència en els imaginaris tant turístics com socials.

Per acabar, podem mencionar també els paquets oferts per les agències de viatges i els *tour operadors*, tant emissors com receptius. Malgrat que en repetides ocasions ja s'ha mencionat la manca d'agències de viatges i *tour operadors* especialitzats en el sector cultural a nivell global, els operadors tradicionals cada vegada aposten amb més fermesa per incorporar productes i experiències culturals (incloent museus) en els seus paquets. Així, dins el catàleg de l'agència francesa Clio trobem el viatge "Cotlliure i Figueres. De Matisse a Dalí amb Pascal Bonafoux" en el qual, a més de la visita als museus del Triangle Dalinià, s'inclouen el Museu de Belles Arts Hyacinthe Rigaud (Perpinyà) i el Museu d'Art Modern (Cotlliure). Un altre exemple, l'agència Forocio ofereix un itinerari pel nord de la Península (incloent Barcelona i Madrid), durant el qual es visiten els museus del Paseo del Arte de la capital de l'estat. Com a últim cas, la gironina Acàcia Tours ens presenta la "Ruta del Quixot", al llarg de la qual els participants accedeixen al Museu Nacional del Teatre (Manzanares) i el Museo Cervantino (El Toboso).

A continuació es mostren alguns dels casos més rellevants d'aquest tipus de productes. En concret s'exposaran els casos del Club Cultura de l'Agència Catalana de Turisme, l'oferta museística de Barcelona, la xarxa del Museu d'Història de Catalunya i el tiquet Gironamuseus.

#### **4.5.1. Club Cultura**

La iniciativa de crear clubs de producte basats en temàtiques concretes per a promocionar el territori, que agrupessin a empreses i institucions de diferents tipus amb la voluntat d'arribar a un públic amb uns interessos concrets, va néixer l'any 1996 de la mà de l'antic Turisme de Catalunya (ara Agència Catalana de Turisme).

El Club Cultura va ser present en aquesta iniciativa des del principi, com a programa d'ajut a la comercialització cohesionat amb les empreses, entitats i organismes vinculats al turisme cultural. Entre els seus membres s'hi compten allotjaments, festivals i arts escèniques (música i teatre), monuments, museus, entitats culturals, entitats de promoció turística, agències i empreses de serveis, a més de col·laboradors (com la mateixa Facultat de Turisme de la UdG). Actualment, un total de 20 equipaments museístics en formen part.

La pertinença al Club Cultura proporciona diferents avantatges als seus membres. D'una banda, la comercialització conjunta, podent arribar a canals on difícilment cada organització de forma individual podria tenir presència (com ara les fires sectorials). De l'altra, i potser fins i tot més important, les trobades entre els membres són una excel·lent oportunitat per a la creació de sinèrgies, el benchmarking i el coneixement d'altres experiències.

Quant als seus materials i actuacions, els gestors del Club els consensuen amb els diferents membres. Per exemple, en el cas concret dels museus que en formen part, recentment van posar de manifest en una de les reunions la necessitat de millorar la seva visibilitat en el sector, creant algun tipus de guia que agrupés a aquest tipus d'institucions i les presentés d'una forma clara i atractiva al públic turista. En comptes d'optar per editar una nova publicació des de 0, s'ha aconseguit redissenyar la ja existent guia de museus de Catalunya editada per la Direcció General de Museus. A partir de 2010, doncs, aquest document tindrà un nou format, més amable, i els membres del Club Cultura hi apareixeran especialment destacats.

#### **4.5.2. L'ús turístic dels museus a Barcelona**

A partir de la dècada de 1990, especialment a partir dels Jocs Olímpics de Barcelona '92, la ciutat la capital catalana va apostar per la remodelació integral de diversos equipaments culturals promoguts per l'administració pública, com ara el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu d'Història de Catalunya, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona o el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona.

Aquesta aposta va coincidir amb l'increment de les inversions privades sense ànim de lucre en el mateix sentit. Així, per exemple, es van obrir al públic el Centre Cultural de Caixa de Catalunya - La Pedrera, el Caixaforum (La Caixa) i la remodelació del Cosmocaixa (antic Museu de la Ciència).

Fent una breu revisió als anuaris estadístics de la ciutat, s'identifica un gran nombre de museus que supera els cent mil visitants anuals (Museu Egipció, Museu d'Història de la Ciutat, Museu de Cera, Museu de la Sagrada Família, Caixaforum, Museu Picasso, Museu del Futbol Club Barcelona, Fundació Joan Miró, Museu Marítim, Casa Museu Gaudí i un llarg etcètera) i encara és més remarcable la tendència a l'alça que presenten tots els equipaments, molt especialment tots aquells vinculats amb el moviment Modernista. A més, el caràcter gratuït d'alguns d'aquests equipaments els fa molt atractius per a la població local (Matamala i Tresserras, 2006).

Davant d'aquests dos factors, d'una banda la creixent importància del turisme a la ciutat i, de l'altra, l'augment del nombre de museus i de visitants a aquests, juntament amb el reconegut potencial turístic dels museus va generar l'aparició de diverses estratègies conjuntes de comercialització, produïdes tant des dels propis equipaments com per organismes turístics. Els exemples més rellevants són:

- Articket Barcelona: es tracta d'una única entrada, amb un preu fix, que permet visitar sis dels museus d'art més representatius de Barcelona (Museu Nacional d'Art de Catalunya, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació Joan Miró, Fundació Antoni Tàpies, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, Fundació Caixa Catalunya). La visita es pot realitzar durant un període de sis mesos, tant a les col·leccions permanents com a les exposicions temporals. Aquesta experiència, iniciada l'any 1996, està molt ben valorada tant per les institucions que en formen part com per part del sector turístic, ja que es tracta d'una entrada conjunta que té molt bona acceptació entre el públic (d'acord amb les declaracions de Joan Llinares, ex-administrador del Museu Nacional d'Art de Catalunya, els usuaris de l'Articket representen el 80% dels visitants, la majoria dels quals són turistes)
- Barcelona Card: targeta turística de la ciutat, promoguda per Turisme de Barcelona. Ofereix gratuïtat en el transport públic, diversos museus (en d'altres tan sols descomptes), espectacles, espais d'oci, locals nocturns, botigues, restaurants, altres serveis i transports singulars. Està disponible amb diferents períodes de validesa
- Arqueoticket: creat recentment, es tracta d'una iniciativa similar a l'Articket que connecta amb una sola entrada, amb preu fix, els cinc museus amb fons arqueològic de Barcelona (Museu Marítim de Barcelona, Museu d'Arqueologia de Catalunya, Museu Barbier-Mueller d'Art Precolombí de Barcelona, Museu Egipci de Barcelona, Museu d'Història de Barcelona)
- Barcelona Bus Turístic: iniciativa promoguda per Turisme de Barcelona i Transports Metropolitans de Barcelona. Es tracta del producte promocional amb un major volum de vendes (gairebé dos milions de passatgers durant l'any 2009). Permet viatjar durant tot el dia per tres rutes turístiques que inclouen 44 parades prop de museus i equipaments culturals.

### 4.5.3. Museu d'Història de Catalunya

La missió del Museu d'Història de Catalunya (MHC), creat l'any 1996, és, d'acord amb el seu Decret de creació, <<conservar, exposar i difondre la història de Catalunya com a patrimoni col·lectiu i enfortir la identificació dels ciutadans amb la història nacional>>.

Com a part d'aquest objectiu l'any 2004 va assumir la gestió dels conjunts monumentals a càrrec de la Generalitat i que estan repartits pel territori català. Alguns exemples d'aquests conjunts monumentals són la Canònica de Sant Vicenç de Cardona (Cardona), Castell de Miravet (Miravet), Reial Monestir de Santes Creus (Aiguamúrcia), Convent de Sant Bartomeu de Bellpuig (Bellpuig), Casa-Museu Prat de la Riba (Castellterçol), la Canònica de Santa Maria de Vilabertran (Vilabertran) i Monestir de Sant Pere de Rodes (El Port de la Selva).

Donades les característiques tant diverses de cadascun dels equipaments, la seva ubicació dispersa i la forma d'entrada a la Generalitat (diverses formes de gestió, alguns són de propietat, etc.) no s'han pogut homogeneïtzar aspectes com la gestió, la temàtica o els públics.

Des del MHC no es planteja crear itineraris entre tots ells, ja que es considera una pèrdua de recursos. Es volen crear opcions que sumin la potencialitat dels elements a la d'altres recursos disponibles al territori o bé a la temàtica de cada element concret. S'estableix com una prioritat mantenir la legitimitat històrica i artística.

En aquesta línia, algunes de les actuacions més destacables que s'han dut a terme fins al moment són:

- S'ha editat la Guia de Castells de Catalunya, juntament amb la Fundació Castells Culturals de Catalunya. En total s'hi recull informació sobre 44 castells visitables. L'objectiu d'aquesta guia es conscienciar a la societat sobre la importància dels castells catalans (2.000 en total) com a patrimoni cultural, a la vegada que se n'impulsa la conservació i la rehabilitació.
- Ruta del Císter: sens dubte, és un dels productes amb més èxit en els que participa el MHC des del punt de vista turístic (cal dir que implica a altres institucions com el Patronat Costa Daurada, Ara Lleida, Turisme de Catalunya, Consell Comarcal de l'Urgell, Consell Comarcal de la Conca de Barberà i Consell Comarcal de l'Alt Camp). A partir de la connexió històrica existent entre el Monestir de Poblet, el Monestir de Santes Creus i el Monestir de Vallbona de les Monges es proposa una entrada conjunta als tres elements. El clar enfocament turístic de la ruta es pot apreciar en el fet de què disposa d'un web propi traduït a 4 idiomes on es pot trobar informació sobre les rutes cicloturístiques, el calendari de festes locals, els allotjaments i els restaurants, i d'altres serveis turístics.

- Castell de Cardona: essent un element representatiu i conegut de Catalunya, actualment acull un Parador Nacional de Turisme. Donat que Cardona en sí mateixa no constitueix un centre d'especial interès turístic, des del Castell (Parador) s'intenta que els usuaris visitin la resta de la ciutat per dinamitzar també la resta de l'economia local.
- Cartoixa de Miravet: es tracta d'un edifici situat al cor del Priorat, comarca dedicada a la producció del vi i del cava. Aprofitant aquesta potencialitat actualment s'està treballant per a crear un producte conjunt que posi de rellevància la denominació d'origen Priorat.

#### 4.5.4. Gironamuseus (M5)

El projecte Gironamuseus va néixer l'any 2003 de la mà dels museus públics de la ciutat de Girona (Museu d'Arqueologia de Catalunya - Girona, Museu d'Art de Girona, Museu del Cine, Museu d'Història de la Ciutat i Museu d'Història dels Jueus). L'objectiu era treballar de forma conjunta els aspectes relacionats amb la difusió i la promoció.

A banda de les actuacions i campanyes puntuals de difusió (campanyes als autobusos urbans, en premsa, etc.), l'oferta conjunta permanent es concreta en un tiquet que, si bé no es tracta d'una sola entrada conjunta, ofereix als usuaris la possibilitat de, havent pagat l'entrada completa al primer museu, obtenir un descompte del 50% a la resta. El tiquet s'entrega de forma gratuïta a la taquilla de cada equipament quan el visitant adquireix l'entrada (no s'aplica a aquelles persones que ja gaudeixen d'altres descomptes). L'objectiu és comunicar l'existència de la resta d'equipaments als visitants de la ciutat, a la vegada que constitueix un incentiu per a la visita.

La llarga duració de la validesa del tiquet (6 mesos) fa que sigui una oferta tan atractiva per als visitants com per als mateixos residents.

### 4.6. Exemples de gestió turística en museus

Si bé en els casos de Catalunya i l'Estat Espanyol en general tot just es comença a veure la importància d'implicar els museus en els processos turístics (no només com una opció de visita, sinó d'una manera més profunda en els processos de decisió, etc.), altres països, com França, fa temps que han abordat aquesta qüestió.

Així doncs, en aquesta secció es presenten diferents casos de gestió turística en museus europeus i de l'Estat Espanyol (aquests últims més recents) que ens permetin fer-nos una idea de l'estat global de la qüestió.

#### 4.6.1. Àmbit internacional i estatal

El primer apartat es recullen tan sols alguns exemples de la gestió turística en què estan implicats diverses institucions museístiques a nivell europeu i de l'Estat Espanyol. Cal destacar que, malgrat que la cerca no ha estat intencionada en aquest aspecte, tots els casos que es presenten impliquen a museus relacionats amb l'art.

En total, es recullen sis casos, dos dels quals caracteritzen la relació dels museus amb el turisme cultural urbà i la seva configuració (Museumpark de Rotterdam, el Guggenheim de Bilbao i el Museo del Dibujo Julio Gavín). La resta recullen la descripció del paper que juga la gestió del públic turístic en les diferents institucions (Museu del Louvre, Kunsthistorisches Museum de Viena i Museu Thyssen-Bornemisza de Madrid).

##### a) Els Museus en el posicionament turístic de Montreal

D'acord amb l'estudi de Milne i Tufts (1999), des de la dècada dels anys 1960 Montreal va patir la desindustrialització de la seva àrea metropolitana, quedant per darrera d'altres ciutats canadenques., com Toronto o Vancouver que es van desenvolupar ràpidament durant els anys 1980.

A través d'agències com Greater Montreal Tourism and Convention Bureau, la ciutat ha treballat per posicionar-se com una destinació cultural de primer ordre. Els museus han estat una part vital dels esforços de l'agència per a crear un producte turístic únic en les seves campanyes promocionals. Així mateix, els museus han estat l'element central dels intents de mesclar el turisme patrimonial, combinat amb el desenvolupament del sector de negocis, amb la història arquitectònica local i la diversa composició cultural. Una de les actuacions en aquest sentit, va ser el re-desenvolupament d'un districte de patrimoni urbà a la zona del Vell Montreal, que incloïa la construcció d'un nou museu d'arqueologia i la renovació d'altres museus en aquesta àrea.

Durant el període de desenvolupament d'aquestes iniciatives (dècada de 1990), a causa d'altres situacions conjunturals, els museus van veure reduïdes les aportacions pecuniàries procedents tant del sector públic com del sector privat. Aquesta situació va forçar els museus de la ciutat en general a adoptar diversos canvis en la seva gestió. A continuació s'exposen les més rellevants de cares al sector turístic.

Primerament, es van haver de buscar noves fonts d'ingressos, de tal manera que molts dels esforços dels museus anaven dirigits a atraure grans volums de públics per tal d'aconseguir més espònsors privats i satisfer als òrgans de govern que ja proporcionaven ingressos. Els museus enquestats van declarar que els turistes representaven entre el 40% i el 60% dels seus visitants. En algunes ocasions, aquest afany d'atraure més visitants va fer que les institucions cada vegada busquessin més l'entreteniment popular, deixant de banda els aspectes educatius de l'experiència museística. En qualsevol cas, la comercialització de la cultura no sempre condueix a una pèrdua de l'experiència cultural o amb un valor menys educatiu. Paral·lelament

a aquestes exposicions i activitats de caire més popular, també s'apostava per atraure a sèniors i nens en edat escolar, que sovint actuen com a prescriptors especialment influents sobre els pares per tal que visitin els museus.

En segon lloc, es van implementar noves tecnologies per tal que l'experiència museística fos més accessible al públic general. Moltes iniciatives, però, es van veure limitades per la quantitat d'inversió disponible. Diversos museus van començar a utilitzar vídeos o ordinadors per tal de millorar les exposicions.

Tercer, es van incrementar les xarxes i aliances, si bé la cooperació entre els museus de la ciutat ja era part de les seves activitats habituals. En qualsevol cas, diversos museus estudiats també van apuntar que les agrupacions tendeixen a excloure o marginar els museus més petits, posant més atenció a les institucions més grans que aporten majors contribucions financeres. En relació a l'agència turística local, molts dels museus treballaven en estreta col·laboració amb ella, però una minoria significativa va manifestar el seu descontent donat que alguns museus es deixaven de banda en la promoció i activitats al costat d'altres atraccions culturals o altres elements del producte turístic (com festivals i allotjaments).

Finalment, les diverses institucions van desenvolupar productes i estratègies per aprofitar la proximitat espacial entre ells, enfocades tant a captar visitants com a economitjar les seves operacions quotidianes. Per exemple, un petit museu d'art compartia la senyalització i els visitants amb un centre històric veí. Aquestes actuacions, però, portaven associades diverses dificultats, com ara la divisió de responsabilitats i costos. Com a resultat es van establir relacions a llarg termini i un clima de confiança i col·laboració entre el sector cultural local.

En conclusió, l'estudi apunta que és necessari examinar com les ciutats reestructuren les institucions culturals per tal d'augmentar les experiències de consum i les activitats culturals, al mateix temps que es manté el sentit de cultura i identitat. Així mateix, per tal de conèixer millor el paper dels sectors culturals com a producte turístic, encara és necessari fer recerca des de la perspectiva de l'oferta.

## **b) Museu del Louvre (París)**

El Museu del Louvre és sens dubte un dels *must see* turístics de la ciutat de París, amb un total de 8.435.000 visitants durant l'any 2008 (més de 7,5 milions a les col·leccions permanents). Del total, un 64% eren visitants de fora de França (turistes d'una gran varietat de procedències, entre les que destaquen els Estats Units, Itàlia, Espanya, Alemanya i Brasil).

L'organigrama de la institució no contempla cap departament específicament turístic, però sí que inclou el Departament de política de públics i educació artística (es vincula, doncs, la captació i l'accés dels diversos públics amb el seu aprenentatge).

El gran volum d'usuaris va crear problemes de saturació turística, especialment pel que fa a ús de les sales (aglomeració de persones en determinats espais). Una de les mesures més destacables que es du a terme en l'actualitat és la gestió dels fluxos de visitants a través del

tancament temporal de sales, per tal d'assegurar tant la qualitat de la visita com la conservació de les obres (l'augment de visitants causa variacions en la humitat relativa i la temperatura ambiental). També s'ha establert la reserva obligatòria per a grups organitzats amb guia exterior a partir de 7 persones.

A més, per tal d'establir unes relacions fluïdes amb els diversos agents turístics (nacionals i internacionals), assegurant així que disposen de la informació necessària sobre les col·leccions i les diverses activitats i exposicions per tal de preparar correctament el contingut de les seves visites i poder estructurar la seva oferta de productes de turisme cultural.

Per exemple, a través de l'apartat dedicat als professionals de la seva pàgina web es poden trobar un llistat complet de les exposicions temporals anuals, així com les activitats i les visites més destacables.

Així mateix, també s'ha posat en funcionament una targeta per a professionals que dóna accés als titulars de forma gratuïta i il·limitada a les col·leccions permanents, les exposicions temporals i el Museu Eugène-Delacroix, a més de reduccions en els preus de les activitats. El preu d'adquisició és de 33€ per un any o 55€ per dos. A més dels avantatges en les tarifes, es gaudeix d'entrada sense cues i l'enviament de les programacions a domicili (programació de la temporada, catàlegs de les activitats i invitacions privilegiades a la presentació de la temporada). Els destinataris d'aquesta targeta són: els professionals dels museus i la cultura (incloent museus), els professionals del turisme, als educadors i documentalistes, als supervisors de públics amb discapacitats o d'atenció social i als estudiants d'art de més de 26 anys.

### **c) Kunsthistorisches Museum (Viena)**

El Museu d'Història de l'Art (Kunsthistorisches Museum) de Viena es va obrir l'any 1891, com a lloc d'exposició de la major part de les col·leccions dels Habsburg. Actualment les col·leccions del museu es troben entre les més importants del món i inclouen, entre d'altres la Cambra d'Art i la Cambra del Tresor de l'Arxiduc Ferdinand i l'Emperador Rudolph II, les col·leccions d'art barroc de l'Arxiduc Leopold Wilhelm. A més d'aquestes, les col·leccions del museu inclouen des de peces produïdes en l'Antic Egipte o la Grècia Clàssica fins a col·leccions medievals, renaixentistes o barroques.

A banda de l'edifici principal, ubicat al centre de la capital austríaca, el museu també opera l'Ambras Castle (Innsbruck), Schatzkammer, Neue Burg, Wagenburg i, des de principis de 2010, el Museu d'Etnologia i el Museu del Teatre Austríac.

Pel que fa al nombre de visitants, el conjunt dels centres (7), l'any 2009 es van registrar un total de 1.140.949 entrades, el 50% de les quals es van produir a la seu principal del Kunsthistorisches Museum.

El museu ofereix un gran nombre de serveis i productes pensats específicament per a aquest públic, que es coordinen i treballen des del Departament de Bitlletaria i Turisme, operat des del



museu en col·laboració amb les agències de turisme locals. A més a més, es disposa d'una persona de contacte específicament per a *tour operators* i agències de viatge.

Els productes que s'ofereixen, ja estiguin dissenyats per al públic final o per a professionals, són els següents:

- Tiquet combinat "Tresors dels Habsburg": és vàlid per al Kunsthistorisches Museum, Neue Burg i el Tresor. Inclou l'audioguia "obres mestres de la col·lecció" i el mapa de visita del Kunsthistorisches Museum i el Tresor
- Per als grups organitzats s'han dissenyat diversos paquets i visites guiades que inclouen la visita a les col·leccions, ja sigui de forma general o amb condicions especials (visita nocturna, etc.), que pot combinar-se amb altres visites i activitats a la ciutat. Els paquets disponibles actualment són: "una experiència imperial per als grups", "paquet artístic d'estiu", "paquet Bellini", "els tresors daurats de nit", "paquet clàssic", "creuer pel riu i Tresor Imperial", "paquet de Nadal"
- Visites guiades als diferents espais amb guies oficials al voltant de diferents temàtiques: "el Kunsthistorisches Museum", "la Cambra del Tresor", "Vermeer l'Artista del Moment", "Sisi en camí"
- El museu està inclòs a la Vienna Card Holder (targeta turística local)
- Tarifes especials per a grups, visites guiades per a persones individuals, preus especials per les audioguies per a famílies i grups
- En el web, hi ha un apartat de contacte B2B ("de professional a professional") on es poden consultar les dades de contacte de la responsable del Departament de Bitlletaria i Turisme i també del responsable de la secció de Turisme
- A més de les agències de turisme local, el museu té com a col·laboradors 19 establiments hotelers, alguns dels quals formen part de cadenes nacionals
- També al web, es troba disponible un dossier pensat per tal que els professionals turístics puguin preparar les visites al Kunsthistorisches Museum, el Tresor Imperial i el Museu de les Carrosses Reials. Aquest inclou, a més de la descripció de les col·leccions, les diverses ofertes i paquets disponibles.

A banda d'aquesta oferta preconfigurada, el Departament de Bitlletaria i Turisme també elabora paquets que satisfacin peticions concretes.

#### d) Col·lecció Thyssen-Bornemisza (Madrid)

El Museu Thyssen-Bornemisza de Madrid va obrir al públic l'any 1992 i la seva col·lecció presenta un recorregut per l'art produït des del s.XIII fins a finals del s.XX a través de la col·lecció permanent i de la col·lecció Thyssen-Bornemisza.

Físicament es troba ubicat al centre de la ciutat i forma part d'un dels productes de turisme cultural més sòlids que es poden trobar, l'anomenat "Paseo del Arte", tiquet conjunt que dona accés al Museu del Prado, el Museu Nacional Reina Sofia i el Museu Thyssen-Bornemisza. Aquesta entrada va ser creada a partir de l'interès especial dels mateixos equipaments i de diverses entitats de la ciutat, entre les quals destaquen l'Ajuntament de Madrid, el Ministeri de Cultura i Turespaña.

D'acord amb l'estudi realitzat per diversos professors de la Facultat de Turisme de la UdG (2001), el Museu Thyssen-Bornemisza era, almenys a principis del s.XXI, un dels únics museus espanyols conscient de la importància i l'èxit del seu programa de promoció turístico-cultural.

Aquest programa contempla dues vies d'execució:

- Visites privades: es tracta d'una oferta exclusiva per a empreses i institucions. S'ofereixen visites guiades a la col·lecció i a les exposicions temporals de la mà d'historiadors de l'art fora de l'horari convencional del museu. A banda dels ingressos generats per les pròpies visites, cal sumar-hi els ingressos generats per la venda de productes de la botiga-llibreria, generats per l'interès d'algunes empreses en obsequiar als seus participants
- Turisme cultural i urbà: el museu ha establert col·laboracions amb organitzacions i empreses turístiques (oficines de Turespaña, organitzadors professionals de congressos, el Patronat Municipal de Turisme de Madrid, hotels, revistes especialitzades en turisme cultural, agències de viatge, oficines de turisme de diverses comunitats autònomes i seus de l'Institut Cervantes arreu del món, per posar-ne alguns exemples. Gràcies a aquestes col·laboracions tant el propi museu com el "Paseo del Arte" s'han posicionat en el mapa mental dels turistes com un lloc de visita obligada.

Actualment, complementant aquestes actuacions endegades a finals de la dècada de 1990, el web del museu inclou un canal específic per a professionals del turisme des del qual poden descarregar-se documents, imatges i fulletons diversos, tant referents a la col·lecció permanent com temporal i les diferents activitats. També existeix un *mailing* específicament destinat als professionals de la premsa i el turisme. Cal registrar-se per tal de poder accedir a aquests documents.

### e) Museu Guggenheim (Bilbao)

El cas del Museu Guggenheim de Bilbao és segurament un dels més estudiats en la literatura turística, almenys en els darrers anys, no tan sols com a símbol icònic de la ciutat, sinó també com a eix principal de la recuperació de l'espai de la ria de Bilbao durant la dècada de 1990 (anteriorment es tractava d'una àrea marginal de la ciutat) i també com el dinamitzador bàsic de l'activitat turística a la ciutat, que tradicionalment no havia estat una destinació turística (Plaza, 1999).

El Museu Guggenheim de Bilbao va ser inaugurat l'any 1997 com a sala d'exposicions de la ciutat i vinculat a la xarxa de Museus Guggenheim que existeixen a altres punts del món (Venècia, Nova York...), ubicat dins d'un edifici que ha esdevingut emblemàtic, dissenyat per Frank Gehry.

Al llarg de l'any 2008 va rebre gairebé un milió de visitants (951.369). Aquesta xifra, sumada als 472.809 participants en activitats educatives, les més de 16.000 persones associades als Amics del Museu i les 146 empreses i institucions que formen part del Programa de Membres Corporatius, possibiliten que al voltant del 65% del pressupost del Museu estigui generat per recursos propis, situant-se entre les institucions culturals europees amb més nivell d'autofinançament.

Pel que fa a l'impacte econòmic de les seves activitats en el conjunt de l'economia del País Basc, el propi Museu les estima en més de 230 milions d'euros (xifres de 2008), resultants de la despesa generada pels visitants al Museu. Això ha suposat uns ingressos de més de 28 milions d'euros per les Hisendes Basques i la seva contribució a mantenir 4.296 llocs de treball.

D'acord amb l'estudi de Plaza (1999), publicat dos anys després de l'obertura del museu, mostra com el nombre de turistes al País Basc ha anat en augment des que l'equipament va obrir les seves portes. Aquesta autora calculava que l'increment en un visitant al Guggenheim porta a augmentar en 0,272 les pernoctacions (per tant, aproximadament cada 4 visitants al museu augmenten el nombre total d'estades en una unitat). Exposat l'important efecte d'aquest equipament en atraure turistes, caldria realitzar més estudis relacionats amb la motivació d'aquestes persones, ja que poden existir-ne diverses.

Estudis posteriors, confirmen el paper crucial del Museu Guggenheim com a factor d'atracció de turistes i la raó per la qual Bilbao s'ha posicionat en l'imaginari turístic com una destinació de primer ordre, ja que la resta de recursos de la ciutat per si sols (les estacions de metro dissenyades per Norman Foster, el Palau de la Música o el Pont de Calatrava) no havien estat capaços de generar fluxos turístics (Esteban, 2007).

Malgrat no exposar xifres concretes, aquest mateix autor observa que després de l'obertura del museu els carrers pròxims es van omplir de bars i restaurants, es van obrir diversos hotels a la ciutat (tots de 4 i 5 estrelles), a la vegada que les marques de luxe començaven a ocupar els locals de la Gran Vía (caldría en aquest punt considerar si la instal·lació de comerços que formen part de cadenes i grups internacionals és beneficiosa per la ciutat).

Si bé es tracta d'una icona turística de primer ordre, no sembla que disposi de cap estratègia de gestió turística específica. Tot i això, cal destacar, d'una banda, la seva bona relació amb els prescriptors turístics, que el presenten com la icona indiscutible de la ciutat i un *must see*.

De l'altra, el museu demana que el personal que treballa en l'Àrea d'Atenció al Públic (encarregat de tasques com l'organització de grups per les visites guiades que s'ofereixen, transmissió de la informació sobre les activitats del museu als diferents agents, atenció telefònica, taquilles i control de entrades) disposi d'una titulació en turisme, ja sigui un Cicle Formatiu de Grau Superior en alguna especialitat turística, la Diplomatura (Grau) de Turisme o algun màster relacionat amb aquest sector.

#### **f) Museo de Dibujo Julio Gavín - Castillo de Larrés (Larrés, Osca)**

A principis de la dècada de 1980 l'associació Amigos de Serralbo va iniciar la rehabilitació del Museu del Dibuix Julio Gavín - Castell de Larrés, situat a la comarca d'Osca. Des de llavors l'equipament és propietat dels Amigos de Serralbo, de tal manera que gaudeix d'una gestió totalment autònoma.

A banda de la recuperació d'aquest espai, els Amigos de Serralbo van treballar per a la recuperació d'un total de 25 esglésies i edificis històrics (masies, torres, ponts) a la zona des de la dècada de 1970.

Tornant al museu, aquest es troba ubica dins del Castell de Larrés, i l'exposició està formada per unes 350 obres, si bé els fons guarden més de 4.000 obres de 800 artistes diferents (la majoria de les quals són donacions).

Durant els 25 anys de vida del museu, s'ha instituït com el centre del desenvolupament de les experiències de turisme cultural sostenible en un nucli rural. Així, l'equipament s'ha consolidat com el centre de totes les rutes culturals de la comarca i apareixen associades rutes senderistes i ciclistes que donen vida a la vall (com per exemple la Transpirenaica BTT).

Entre els diferents beneficis que això ha aportat, des del propi museu es destaquen els següents:

- S'ha fixat la població del nucli, arribant a duplicar-ne el nombre d'habitants i recuperant la població que havia emigrat dècades enrere
- Es diversifica l'oferta laboral a l'entorn pel que fa a l'hostaleria (hotels, cases rurals i restaurants), serveis, immobiliàries i empreses culturals entre d'altres
- Es milloren les carreteres i la senyalització d'accés al poble
- Es recupera el casc urbà de Larrés: empedrat dels carrers, creació de nous sanejaments, modernització de l'enllumenat públic, creació d'espais verds, etc.

Es pot veure, doncs, com a través de la recuperació de diversos elements patrimonials, que s'estructuren com a recursos i productes turístics a través del Museu del Dibuix, s'han millorat les condicions de vida a per a la població local. En qualsevol cas, caldria disposar d'altres

estudis complementaris (procedents de persones no vinculades al mateix museu) per a fer-ne una valoració objectiva.

#### **4.6.2. Iniciatives de gestió turística en els museus catalans**

En els darrers anys diferents institucions museístiques han apostat per crear productes turístics i, en alguns casos, per a realitzar alguns passos per integrar-se en els mecanismes del sector turístic. Rarament, però, han apostat per la professionalització d'aquestes activitats.

Per tal de fer els primers passos per a canviar aquesta situació i incorporar professionals del món del turisme en la gestió de certs aspectes de l'activitat diària dels museus catalans, donat que aquest tipus d'institucions són un dels principals atractius turístics, la Facultat de Turisme de la UdG va signar acords amb diversos museus durant el curs acadèmic 2009-2010 per tal d'incorporar-hi, almenys de forma temporal, estudiants del Màster en Planificació i Direcció del Turisme, especialitzats en turisme cultural.

La primera d'aquestes experiències va ser la incorporació d'un estudiant al Museu d'Art de Girona, però aquesta no serà tractada aquí, ja que s'explicarà àmpliament en el cinquè capítol d'aquest document.

Vegem, doncs, una breu explicació de cadascuna d'aquestes experiències.

##### **a) Museu Marítim de Barcelona**

A principis de l'any 2010, la Facultat de Turisme va signar un acord de col·laboració amb el Museu Marítim de Barcelona per tal d'incorporar a un estudiant del Màster en Planificació i Direcció del Turisme.

La finalitat d'aquest acord és la d'activar, o reactivar en alguns casos, la difusió, promoció i protecció del patrimoni marítim de la costa catalana. Aquest pas es veu reforçat amb la col·laboració directa de la Xarxa de Museus Marítims, de la qual forma part el Museu Marítim de Barcelona.

Com a mitjà per a portar a terme els objectius desitjats es treballa a partir del projecte ja iniciat de la Guia de Patrimoni Marítim de la Costa Catalana, un projecte àvid de millores que serveix com a instrument connector de les accions que vinculen el turisme amb el patrimoni cultural.

Així, la feina de l'estudiant és la d'ampliar i millorar els continguts de la guia, a l'hora que se n'augmenta la difusió i la promoció.

## **b) Museu Picasso de Barcelona**

El Museu Picasso és actualment una de les atraccions estrella de Barcelona, amb uns 1.000.000 visitants anuals, el 65% dels quals són estrangers. Així, la principal meta dels responsables del centre és aconseguir guanyar públic local i de proximitat, remarcant el seu caràcter d'espai cultural i d'aprenentatge.

Per tal d'assolir aquest objectiu, la primavera del mateix 2010 es va incorporar una estudiant del Màster en Planificació i Direcció del Turisme amb la tasca de gestionar als turistes habituals i, a més a més, trobar estratègies per a captar als visitants locals.

Així mateix, també se li va encomanar l'anàlisi de les principals transformacions ocorregudes durant i després de la creació d'aquest sector i, també, per a proposar futures accions.

Des del Museu Picasso es valora de forma molt positiva aquesta oportunitat d'intercanvi d'experiències entre el sector cultural i el turístic.

## **c) Museu del Paisatge a Olot**

El mes de maig de 2010, l'Institut de Cultura de la Ciutat d'Olot i la Facultat de Turisme de la UdG van firmar el quart conveni de cooperació educativa per tal d'incorporar també a una estudiant.

La tasca que se li va encomanar en aquesta ocasió va ser la de participar en la redacció del projecte museogràfic del futur Museu del Paisatge de Catalunya. Aquest equipament s'ubicarà a la ciutat d'Olot, concretament en l'espai que actualment ocupa el Museu Comarcal de la Garrotxa, degut a la llarga tradició paisatgística de la regió (per exemple, amb l'Escola Paisatgística d'Olot).

En concret, l'estudiant s'encarrega de participar en la redacció del discurs de la sala "L'exploració plàstica del territori" en la que s'identificaran i analitzaran les diferents rutes turístico-paisatgístiques que existeixen a Catalunya, utilitzant com a punt de partida les unitats de paisatge definides per l'Observatori del Paisatge de Catalunya.

## 5. GESTIÓ TURÍSTICA EN EL MUSEU D'ART DE GIRONA

### 5.1. Presentació del Museu d'Art de Girona

El Museu d'Art de Girona (Md'A) va néixer l'any 1976 gràcies a un conveni entre la Diputació de Girona i el Bisbat amb la finalitat d'exposar els fons de l'antic Museu Provincial d'Antiguitats i Belles Arts, del Museu Diocesà i també les donacions fetes per particulars. Actualment es compta amb un tercer ens: la Generalitat de Catalunya, que va assumir les tasques de gestió que corresponien a la Diputació de Girona.

Es tracta, per tant, d'un museu de titularitat pública, que funciona sota la forma d'ens desconcentrat de la Generalitat de Catalunya, gestionat a través del seu Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Aquesta situació li permet gestionar el seu propi pressupost, que prové sobretot per donació de la Generalitat (90%); i també de la Diputació de Girona (4%) i dels recursos propis (venda d'entrades, botiga - 6%).

L'equipament es troba al cor del Barri Vell de Girona, just al costat de la Catedral de Santa Maria, dins l'edifici de l'antic Palau Episcopal, i acull una completa mostra de l'art gironí al llarg de més de 1000 anys, que es complementa amb exposicions temporals de temàtiques variades i activitats culturals, en aquest últim camp els Amics del Museu són particularment actius. La seva col·lecció ens permet endinsar-nos en l'art de les comarques gironines des de l'època romànica fins als nostres dies, podent contemplar obres i objectes de caràcter molt diferent (pintures, teixits, dibuixos...).

És també important esmentar que el Museu d'Art de Girona va ser un dels equipaments pioners en adaptar els seus espais per a la visita de persones amb dificultats visuals (a principis dels anys 90 del segle passat). Actualment aquestes instal·lacions es troben en procés de revisió i millora, a fi d'acostar col·lecció a un ventall més ampli de persones.

Com a nou àmbit expositiu, aquest 2010, s'obre al públic l'espai de l'antiga capella de l'Hospital de Santa Caterina, on s'instal·larà l'obra *El gran dia de Girona* de Martí Alsina (aprox. 5x12 m). A més, l'espai també és una sala de conferències amb capacitat per unes 150 persones.

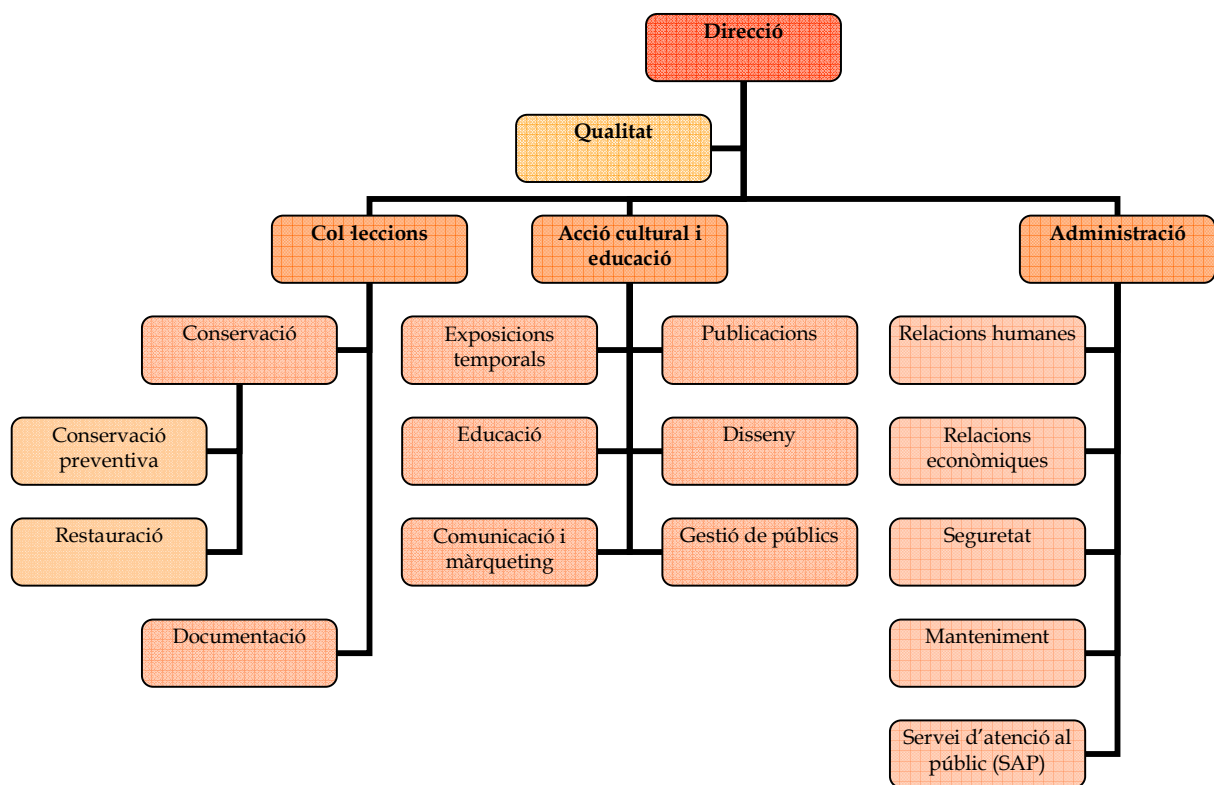
#### a) Estructura interna

L'estructura del Md'A està encapçalada per un director (càrrec polític canviant), que dirigeix un equip de 15 persones. Cinc són funcionaris amb plaça fixa (2 conservadors, 2 administratius i un tècnic de manteniment) i sis persones sense plaça fixa (1 administratiu i encarregat de la biblioteca, 5 persones d'atenció al públic - SAP).

La resta de personal és extern al Md'A, però treballa a les seves oficines: educació (1 persona), restauració (1 persona), seguretat (3 persones, en torns rotatius), exposicions temporals (1 persona), recerca i actualització de la base de dades i revisió de magatzems (3 persones), turisme (1 persona).

A més a més, també s'han externalitzat completament diverses tasques, com són la relació amb premsa, la implantació dels sistemes de qualitat ISO 9001 i ISO 14001, el disseny de publicacions i, temporalment, la renovació de la pàgina web (no inclosa a l'organigrama).

A continuació es pot veure l'estructura funcional del Md'A, sense distingir entre les àrees i el personal interns i externs, i sense reflexar-hi encara l'àrea de gestió turística (cal tenir present que una mateixa persona pot desenvolupar dues o més funcions):



Quadre 3: Organigrama funcional del Md'A (Font: elaboració pròpia)

El fet de treballar en base a un nombre tan gran de personal extern i/o temporal (pràcticament la meitat del total de la plantilla), fa que sigui més complicat la coordinació d'accions entre diferents àrees, ja que el personal extern treballa un nombre determinat d'hores al mes amb horaris flexibles. Així mateix, l'eventualitat dels treballadors fa que calgui formar-los sovint, que sovint els falti informació i que, en ocasions, algunes tasques s'interrompin durant llargs períodes de temps.



## **b) Nombre de visitants**

El sistema de recompte de visitants del Md'A ha sofert modificacions entre l'any 2008 i el 2009, de tal manera que en aquest apartat tan sols tindrem en compte els resultats de l'últim exercici.

Així doncs, durant l'any 2009 es van rebre un total de 80.248 persones, de les quals 40.046 van visitar la col·lecció permanent i, 28.571, les exposicions temporals. Pel que fa al web del museu, va rebre un total de 10.404 persones.

Aproximadament al 20% dels visitants total al museu (excloent els que acudeixen durant el *Girona, Temps de Flors*) se'ls realitza una enquesta de procedència, amb els resultats següents: Catalunya 31,63%; Resta d'Espanya 13,68%; Anglaterra 13,49%; França 11,54%; Holanda 4,30%; Alemanya 2,86%; Itàlia 2,93%; Bèlgica 1,22%; Altres europeus 9,67%; Altres no europeus 9,75%.

Tal i com es pot observar, hi ha un important percentatge de persones procedents de la pròpia Catalunya (gairebé una tercera part), però el nombre de persones procedents de la resta de l'estat i aquelles procedents d'Anglaterra són pràcticament idèntics. En total, gairebé el 55% dels visitants són estrangers.

Segons tipus de visitants, els percentatges són els següents: escoles 4,05%; visitants individuals 81,25%; grups d'adults i universitaris 0,20%; usuaris d'activitats 14,49%.

En resum, la major part de visitants al Md'A són persones que acudeixen al museu de forma individual i que són originaris o bé de Catalunya o bé de l'estranger.

## **c) Punt d'Informació Turística del Museu d'Art de Girona**

L'any 2009 el Departament de Cultura de la Generalitat va cedir un local als baixos del carrer Ciutadans núm. 18 al Museu d'Art (als baixos de la seu dels Serveis Territorials de Cultura de la Generalitat), un dels principals corredors turístics de la ciutat.

Al llarg de l'estiu d'aquell any el local es va utilitzar com a punt de difusió de l'exposició "Fascinació per Grècia" durant els matins, amb la incorporació d'un estudiant de turisme, en un horari d'obertura de 11.30 a 13.30 de dimarts a diumenge, que als dissabtes s'amplia de 16.30 a 18.30.

A les tardes el local es converteix en la seu de l'Associació d'Amics del Museu d'Art de Girona, des d'on s'atén als membres d'aquesta associació i també s'organitzen exposicions temporals de l'associació TACA.

Des de la finalització de l'exposició fins al mes de novembre del mateix 2009 el punt d'informació del museu va romandre tancat i tan sols s'obria durant les tardes, com a seu de l'Associació d'Amics del Md'A.

A partir del mes de novembre el local es va convertir, durant els matins i els caps de setmana, en el Punt d'Informació del Museu d'Art de Girona. Des d'aquí es vol donar a conèixer el Museu d'Art entre la ciutadania i els visitants d'una forma més propera, a la vegada que també s'hi desenvolupen les tasques que figuren al *Pla de Comunicació Turística del Md'A*, tal i com veurem més endavant.

#### **d) Associació d'Amics del Museu d'Art de Girona**

Creada l'any 1992, l'Associació d'Amics del Museu d'Art té els següents objectius:

- Fomentar i donar a conèixer el Md'A
- Col·laborar amb la direcció del museu per tal d'aconseguir els objectius que aquesta ha marcat
- Ajudar a la conservació i millora del seu patrimoni, per mitjà de les restauracions de peces, d'acord amb l'equip tècnic del propi Museu
- Treballar per a l'enriquiment cultural dels socis d'AMd'A, organitzant viatges, excursions, visites, conferències i actes de tipus cultural

En l'actualitat aquesta agrupació arriba gairebé al miler de socis i ofereix dues modalitats d'associats: "amic" (o "amic jove", amb un descompte en el preu) i "soci protector". Els primers constitueixen el gruix dels socis i són les persones que gaudeixen de descomptes i avantatges en les activitats que proposa l'Associació, a més de rebre tota la informació que publica el mateix Md'A (butlletí, agenda, *mailings* d'exposicions, etc.). Pel que fa als amics protectors, són aquelles institucions o agrupacions que paguen una quota considerablement major i que, alhora, fan donacions per tal de finançar les restauracions d'obra que els AMd'A fan de peces del Museu. És per aquest motiu que tenen també avantatges complementaris, com rebre els catàlegs de les exposicions de forma gratuïta, visibilitat dels logos en les activitats que organitzen els Amics, etc.

Tot i que inicialment la seu dels Amics es trobava dins les mateixes oficines del Museu, des de l'estiu de 2009 es va traspasar al local del carrer Ciutadans, on complementen l'horari d'obertura del Punt d'Informació (matins i caps de setmana) amb un horari d'atenció de dimarts a divendres de 16.30 a 18.30 (18.00 a l'hivern), durant el qual s'atenen els dubtes dels socis i també es proporciona informació sobre el Md'A.

### 5.1.2. El Md'A dins la Girona turística

D'acord amb l'estudi sobre els itineraris turístics pel Barri Vell de Girona realitzat pel Dr. Donaire i la Dra. Galí (2005), el Museu d'Art de Girona, malgrat trobar-se en un dels principals corredors turístics de la ciutat (donada la seva ubicació just al costat de la Catedral de Santa Maria), es troba en una posició molt baixa en la classificació de nodes. I és que d'entre tots els visitants a la ciutat estudiats, s'estimaven com a potencials usuaris el 62,59% (volum de persones que passa per davant del Museu i que, per tant, és susceptible d'entrar-hi). D'aquests, tan sols el 1,50% acabava accedint a la col·lecció.

En definitiva, d'acord amb la classificació de nodes turístics que es proposa en aquesta obra, el Md'A és un node invisible (amb una alta potencialitat, però amb poques visites efectives), tal i com ja s'ha comentat anteriorment.

Centrant-nos més en el camp dels museus, el Dr. Alcalde, juntament amb un equip de treball de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural i amb la col·laboració del personal dels diferents museus, va realitzar l'any 2006 un estudi sobre el comportament de les persones usuàries del tiquet M5 (quedaven excloses de l'estudi, doncs, totes aquelles persones que ja gaudeixen de descomptes o gratuïtats d'acord amb les tarifes dels museus, ja que no se'ls proporciona aquest tiquet).

A través del seguiment de la numeració d'aquests tiquets (en total, 12.983 tiquets) en cada equipament museístic es van poder establir diferents pautes de comportament dels visitants. En termes generals, cal dir que els usuaris del Gironamuseus generalment destinen 1 o 2 dies (màxim 3) a la visita de la ciutat de Girona, malgrat que la seva estada a Catalunya pugui ser més llarga. L'ús del M5 entre les persones que resideixen a l'entorn pròxim a la ciutat és molt minoritari. Entre la població estrangera estudiada, un 30% dels tiquets registrats van ser utilitzats per persones procedents del Regne Unit, un 27% per francesos i un 15% per belgues. Dins de l'Estat Espanyol destaquen sobretot Madrid i Andalusia i, dins de Catalunya, la ciutat de Barcelona.

En termes generals, l'estudi revelava que la majoria de les visites als museus es realitzen bàsicament al matí i que les persones que realitzen una visita individual a la ciutat de Girona en la majoria dels casos visiten un únic museu i tan sols en comptades ocasions en visiten més. Aquest fet, però, es pot interpretar com una conseqüència directa del temps global que els visitants destinen a la visita a Girona (molt sovint es tracta d'excursionistes, més que no pas de turistes pròpiament dits, i que el temps de visita més freqüent és de mig dia o un dia). La visita als museus, encara que es pugui adaptar a les preferències i necessitats de cada persona, requereix un cert temps que generalment es prefereix destinar a la visita de l'espai monumental exterior.

Centrant-nos en el posicionament que aquest estudi reflexa del Md'A, veiem que un 41% dels tiquets que s'entreguen aquí procedeixen del Museu d'Arqueologia de Catalunya - Girona, seguit del Museu d'Història dels Jueus (23%). Alhora, el Museu d'Art també és el principal

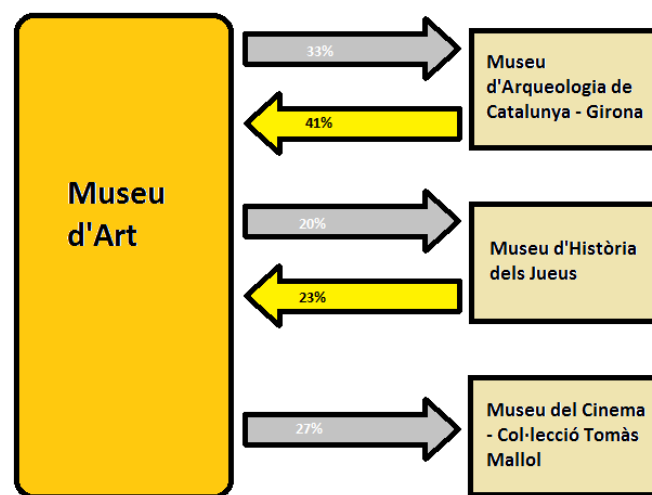
proveïdor d'usuaris del M5 per al Museu d'Arqueologia (33% dels usuaris que rep aquest procedeixen del Md'A). En segon lloc, els visitants del Museu d'Arqueologia procedeixen del Museu dels Jueus (31%). Pel que fa al Museu dels Jueus, els tiquets que va registrar procedien bàsicament del Museu d'Arqueologia (39%) i del Md'A (20%).

Es reflexa, per tant, una relació estreta entre aquests tres equipaments (Museu d'Art, Museu d'Arqueologia de Catalunya i Museu d'Història dels Jueus), almenys pel que fa al seu ús per part de les persones que utilitzen el M5.

Com a centre emissor, els usuaris del M5 que han visitat el Md'A es dirigeixen al Museu d'Arqueologia (33% dels seus visitants), el Museu del Cinema - Col·lecció Tomàs Mallol (27%), el Museu d'Història dels Jueus (20%).

Del conjunt d'aquestes dades podem veure com el Museu d'Art és un important centre emissor cap a altres museus (en part per la seva pròpia ubicació en un punt d'entrada), amb una estreta relació amb els altres dos museus situats a l'entrada de la ciutat (Museu d'Arqueologia i Museu dels Jueus) i amb un vincle pràcticament inexistent en termes de visitants amb el Museu d'Història de la Ciutat.

Les dades referents als principals fluxos d'usuaris del tiquet M5 entre el Md'A i la resta de museus de la ciutat es representen en el gràfic següent. Cal tenir en compte que Els percentatges del gràfic reflecteixen el total d'usuaris del tiquet M5 que representa el flux sobre el total d'usuaris del museu receptor en cada cas.



Quadre 4: Principals fluxos d'usuaris del tiquet M5 generats i rebuts al Md'A. (Font: Alcalde, 2007)

Cal dir que les dades que es van obtenir sobre l'ordre de visita dels centres museístics, malgrat que aporten dades sobre els recorreguts dels visitants a la ciutat, són en gran part conseqüència de la pròpia ubicació dels museus dins del Barri Vell, més que no pas de les característiques

pròpies de cada equipament. Així, el Md'A, el Museu d'Història dels Jueus i el Museu d'Arqueologia, principals expenedors d'aquests tiquets, són els que es troben en els principals punts d'entrada de la ciutat. Cal dir que, tot i que el Museu del Cinema també es troba en un possible punt d'accés al casc antic, la zona del Mercadal no constitueix una via d'accés turística principal.

Recuperant les dades aportades per la tesi de la Dra. Camprubí, cal recordar la presència del Museu d'Art en els fullets turístics és notable, si més no si la comparem amb la resta de museus de la ciutat (no és tan afortunat davant de la imatge monumental de la ciutat, per exemple). Així, el Md'A era tractat com a *sight* turístic en diversos materials (un total de 8 fullets, en els que es mostren 11 fotografies), tan sols per darrera del Museu del Cinema. En qualsevol cas, tinguem també present que més de la meitat d'aquestes fotografies corresponen als fullets editats pel propi museu i a la Guia de Girona que edita l'Hotel Carlemany.

Per últim, i vinculat amb la idea de què Girona és un destí que rep més excursionistes que no pas turistes, en el sentit tècnic dels termes, la Dra. Camprubí també menciona que els hotelers locals havien assenyalat la necessitat de promocionar més la ciutat, ja que es percep Girona com un nucli sense elements suficients a visitar per destinar-hi més d'un sol dia.

En definitiva, i recopilant diverses dades que s'han anat exposant no tan sols en aquest apartat, podem observar les següents característiques del posicionament del Museu d'Art dins de la Girona turística:

- Es troba situat en un dels principals corredors turístics de la ciutat, tant per estar al costat de la Catedral com per ser una via d'entrada al casc antic (des dels aparcaments de la zona de les Pedreres)
- Es tracta d'un node invisible (segons la definició de Galí i Donaire, 2005), tot i la rellevància i potencialitat de la seva col·lecció permanent
- El fet de no disposar d'una peça emblemàtica dins de l'exposició permanent dificulta la promoció del museu i el posicionament d'aquest en la ment dels visitants potencials (tal i com ja han reconegut diversos autors)
- El nombre de visitants és acceptable, però excessivament concentrat dins del període *Girona, Temps de Flors*
- Les imatges del Md'A no tenen una presència forta dins dels fulletons de promoció de la ciutat
- Hi ha una promoció escassa del Museu d'Art de Girona en els diversos mitjans, tant turístics com de comunicació en general
- Dificultat de posicionar-se, especialment per motius econòmics, en els punts d'origen dels principals mercats turístics de la ciutat (Regne Unit, França). Es posa de manifest la importància de reforçar la promoció en els punts d'arribada de turistes

- La majoria d'usuaris del tiquet M5 que visiten el Md'A visiten museus que es troben en altres punts d'entrada (Museu d'Arqueologia i Museu d'Història dels Jueus)
- Malgrat que es detecta la necessitat de promoure Girona per tal d'allargar l'estada dels visitants, mentre això no ocorri s'estima difícil incloure el Museu d'Art en els circuits turístics donada la brevetat de les estades (Alcalde i Rueda, 2004)
- Fins al 2009 els vincles del Museu d'Art amb el sector turístic de la ciutat i de Catalunya eren molt dèbils, cosa que també dificulta el seu posicionament en el mercat.

## 5.2. Antecedents de la gestió turística

Malgrat que el Pla de Difusió Turística del Museu d'Art és una eina de recents redacció i aplicació, ja fa prop de dues dècades que aquesta institució ha mostrat interès per apropar-se al fet turístic, iniciatives i actuacions de les quals en trobem testimoni en alguns documents que es descriuran breument a continuació.

D'altres vegades, en línia amb aquesta voluntat interna, han estat terceres persones (estudiants de la UdG) qui s'han interessat en estudiar facetes de la integració del Museu d'Art en el sector turístic. Aquests documents també es recolliran en aquest apartat.

### 5.2.1. De nit i d'estranguis

L'any 1996 la Direcció del Museu d'Art de Girona va proposar a l'equip que havia iniciat el projecte "Llegendes de Girona" realitzar una visita guiada de característiques similars durant els mesos de juliol i agost de 1996. Aquesta fou la primera vegada en què el Md'A va obrir durant l'horari nocturn, una nit per setmana.

Per a l'equip de guies va ser un repte el fet d'estructurar un discurs que presentés la col·lecció d'un museu trencant amb la imatge que se'n transmet normalment i es va aprofitar l'horari nocturn per ressaltar els aspectes més humans de les obres exposades, buscant produir una sensació similar a una "experiència mítica" en els participants.

El guia presentava la visita convidant al públic a beure un filtre màgic similar al que apareix al *Romanç de Tristany i Isolda*, acte que esdevé una mena de ritus d'iniciació, el punt d'inici d'un viatge que seguint els camins de l'art vol versar sobre la filosofia, el pensament i la vida mateixa (Moreno, 1997).

La intenció d'aquesta visita era la de donar una nova visió de les obres a aquelles persones que ja coneixien la col·lecció del Museu, al mateix temps que es volia captar a aquell públic que difícilment acudiria al Md'A si no fos amb una proposta de caràcter més lúdica com aquesta.

"De nit i d'estranguis" va gaudir d'una molt bona acollida entre el públic.

### 5.2.2. Butlletí informatiu del Md'A

El Butlletí del Md'A constitueix el recull dels fets més destacats dels últims 4 mesos (3 edicions l'any), que es complementen amb textos en profunditat sobre peces exposades o del fons del Museu. El primer número es va publicar l'any 1991, i en l'actualitat encara es continua editant.

La primera referència al turisme que trobem en aquesta publicació és en el número 6, datat de l'estiu de 1992. El text, amb una extensió d'aproximadament mitja pàgina, reconeix la importància d'acostar el Md'A a <<un públic visitant en constant renovació>>, objectiu pel qual es va apostar per treballar sobretot els idiomes disponibles per a realitzar la visita al Md'A i també es va ampliar el nombre d'idiomes (fins a 7) en què es podia trobar el fulletó.

L'adaptació dels textos a diferents llengües anava lligat amb uns contactes que s'havien establert ja des de l'any anterior (1991) amb les oficines de turisme i per la necessitat de complementar una política de difusió amb uns serveis capaços de satisfer als que finalment s'acostessin al Museu.

Aquests primers passos van néixer motivats sobretot per un dels paràgrafs que recollia la Declaració Final del Debat Costa Brava (1975): <<el turisme no ha arribat a ser prou una oportunitat de relació i de comunicació entre persones i pobles diferents, sinó que hi ha predominat la relació mercantil entre gent que consumeix i gent que subministra>> (institucions participants al debat, 1976).

Més endavant, en el número de tardor de 1993, es fa un anàlisi exhaustiu dels visitants en funció del seu país o regió d'origen i l'època i dia de la setmana en què van visitar el Md'A durant el període juliol 1992 - juny 1993. Un dels punts importants que es toca per sobre (i en caldrien més dades) és el fet que es detecta que la meitat de turistes que passen per l'Oficina Municipal de Turisme visiten el Md'A, cosa que el posicionaria com <<un baluard essencial dins del conjunt de l'oferta turística de la ciutat>>. Com ja s'ha dit, caldria més informació per tal de poder avaluar en profunditat aquesta asseveració.

### 5.2.3. Fullets turístics

Sovint tant les destinacions turístiques com els mateixos equipaments (tant culturals com d'altre tipus) utilitzen el mateix material promocional i/o d'informació a l'hora de promocionar-se i donar-se a conèixer als visitants potencials, ja sigui en destí o des de les pròpies oficines d'informació turística, agències de viatge, etc.

Aquest és un error tan típic com greu, ja que cal diferenciar aquests dos moments. El primer contacte cal que sigui entès com una situació de comunicació, per tal de posicionar l'element en la ment del consumidor i distingir-lo de l'oceà que és la resta de l'oferta.

Contràriament, una vegada ja s'ha captat al visitant i el tenim a la porta, cal proporcionar-li un volum d'informació suficient i adequat per tal que pugui conèixer el lloc i interpretar-lo.

Cal, doncs, diferenciar de forma evident aquests dos materials.

En aquest sentit, el Museu d'Art de Girona treballa des de fa anys fent aquesta distinció. D'una banda es disposa d'un fullet de presentació general del Museu que ha anat canviant al llarg del temps, passant dels primers models en què predominaven els textos i les imatges eren escasses. Com a part positiva cal destacar el fet que ja es trobava en diverses llengües, que també han anat canviant segons les línies estratègiques (en alguns es pot trobar la informació fins i tot en holandès i japonès), però sempre hi han estat presents com a mínim el català, el castellà, l'anglès i el francès. Els colors, en canvi, no convidaven a fer-hi una ullada, ja que eren bàsicament blancs i negres, amb un disseny poc atractiu. A més a més, la forma de llibret era feixuga en tractar-se tan sols d'una primera "targeta de presentació" del Md'A.

El fullet actual, més senzill (6 cossos), manté la informació en diversos idiomes (els 4 mencionats, més l'alemany) i el text es veu reduït a favor d'un major nombre d'imatges, fins i tot massa ja que la mida més aviat discreta de totes elles les fa difícils d'apreciar i el nombre no permet establir un nombre raonable de peces *must see* de la col·lecció. Igualment, els colors dominant (groc i blanc) i la imatge de la portada no són atractius per al públic.

D'altra banda, existeix un fullet que es facilita gratuïtament als visitants una vegada ja han adquirit l'entrada al Museu. Aquesta guia de visita s'edita, per separat, en quatre llengües (català, castellà, anglès i francès). Al seu interior el visitant troba un mapa i una proposta de visita amb l'explicació de 16 peces cabdals de la col·lecció. Cal destacar que les peces no presenten cap relació temàtica evident entre elles, cosa que pot dificultar la comprensió de l'exposició per part del visitant.

#### 5.2.4. Girona Convention Bureau

Reconeixent la importància del mercat del turisme MICE recolzant la imatge de Girona com una destinació per al turisme de negocis, l'any 2000 el Md'A va signar un conveni de col·laboració amb el Girona Convention Bureau.

A través d'aquest pacte es volia acostar l'important herència artística de les comarques gironines a un públic tant nacional com internacional, amb un perfil sociocultural mitjà o alt, interessat molt sovint per la cultura i amb un poder adquisitiu mitjà o alt (cal tenir en compte que moltes de les despeses del viatge vénen ja cobertes per l'empresa, de manera que els participants poden tenir més predisposició a realitzar despesa en béns i serveis complementaris).

Per fer-ho, l'objecte de l'acord era <<establir l'oferta del preu d'entrada amb els usuaris dels serveis del Girona Convention Bureau>>, la qual cosa es concretava en:

- Facilitar entrades gratuïtes a grups concertats que vinguessin de part del Girona Convention Bureau
- Aplicar una reducció del 25% en la tarifa general a tots els visitants que s'acreditin com a usuaris dels serveis del Girona Convention Bureau



Arrel d'aquest document es van registrar diverses visites de turistes de negocis al Museu (manquen xifres concretes) durant els primers mesos després de la signatura. Poc després, però, l'acord es va anar refredant i es va acabar perdent el contacte amb el Convention Bureau local, deixant de rebre aquest tipus de visitants.

### 5.2.5. Club Cultura

L'any 2002 el Museu d'Art va estimar convenient unir-se al Club Cultura de Turisme de Catalunya. Es tracta d'un programa d'ajut a la comercialització impulsat des de la pròpia administració pública (ara per l'Agència Catalana de Turisme) per tal de promocionar el turisme cultural de forma conjunta amb totes les organitzacions vinculades i interessades en aquest segment de mercat. Amb aquest objectiu s'editen publicacions pròpies conjuntes, s'assisteix a fires generalistes i especialitzades, s'organitzen *workshops*, es preparen *famtrips* i *presstrips* i també es fan reunions periòdiques amb els membres, la qual cosa els permet intercanviar experiències i crear sinèrgies.

El Md'A va aprofitar la seva pertinença a aquest Club per a difondre's sobretot a través de portar fullets a fires i altres esdeveniments, a més d'aparèixer a totes les publicacions editades i difoses pel propi Club Cultura.

Malgrat els innegables avantatges de cares a la difusió que presenta una organització d'aquest tipus, la persona encarregada de coordinar-ne les accions dins del Museu, que tenia també al seu càrrec moltes altres tasques (com la gestió de personal, les publicacions o la difusió), juntament amb la Direcció va estimar convenient sol·licitar la baixa a partir de 2009 (primer any que no se'n va formar part).

La sortida del Md'A del Club Cultura es va fer pràcticament al mateix temps que d'altres museus gironins, que van proposar entrar a formar-ne part de forma conjunta a través de Gironamuseus. Fins ara, però, no s'ha fet cap pas per a incorporar-s'hi.

### 5.2.6. Imatge i destí

"Imatge i destí" és el títol que va prendre l'exposició organitzada pel Md'A amb la col·laboració de l'Escola Universitària de Turisme de la UdG, el Departament de Geografia, Història i Història de l'Art de la UdG i el Patronat de Turisme Costa Brava – Girona entre els anys 2003 i 2004.

La mostra, i el catàleg que la va acompanyar, és el primer apropament al cartellisme turístic a Catalunya i un dels primers dins de l'Estat Espanyol. El cartell, element essencialment efímer, constitueix un testimoni del gust i dels estils de cada època, però també ens recorda aquells elements turístics que es promouien (una ciutat, un fragment d'aquesta, un espai natural, un esdeveniment, un hotel, un balneari, etc.). L'interès de l'exposició (i dels estudis posteriors que s'han generat a partir d'ella rau), doncs, en tres pilars fonamentals (Monturiol i Vidal, 2003):

- Dóna l'oportunitat de resseguir els arguments i les icones que els implicats en la promoció turística han projectat pe als turistes potencials
- Constitueix una primera aproximació i una primera revisió de la producció global de la imatge gràfica turística
- L'estudi del passat (tant el recent com el més remot) dóna una perspectiva de la realitat immediata

Així, es va promoure una recerca de cartells turístics dins de les comarques gironines, estructurada per comarques i no per marques turístiques per tal d'evitar un possible biaix degut a la situació turística actual dels diferents municipis.

A grans trets, sempre des del punt de vista turístic, la mostra ens ajudava a recomposar el passat. Per exemple, recordava l'existència d'una intensa promoció turística en alguns punts de la província, com ara Puigcerdà, a partir de la dècada de 1920 i molt sovint vinculada a les societats d'atracció de forasters que, al seu torn, havien convocat diversos concursos de cartells turístics.

També ens permetia adonar-nos de com alguns dels cartells turístics són l'exemple perfecte de la manca de gust estètic (sobretot durant l'època fordista) i també de l'absència d'una cultura de la comunicació al nostre país.

### 5.2.7. Senyalització exterior del Md'A

El fet que el Museu d'Art es troba en un dels principals corredors turístics de la ciutat és innegable. La seva aparença exterior, però, no el fa atractiu de forma immediata als visitants i tampoc convida a entrar-hi, malgrat tractar-se de l'únic palau visitable de la ciutat durant tot l'any. Entre d'altres factors, com les limitacions de senyalització i intervenció dels edificis dins del Barri Vell marcades per l'Ajuntament de Girona (per raons de conservació i estètica), l'aparença adusta de la façana ve donada per la mateixa història de la construcció. Fou el palau del Bisbe, però durant l'Edat Mitjana es va fortificar parcialment ja que també tenia un paper defensiu durant els conflictes bèl·lics, que s'allargaria fins la Guerra del Francès. Per exemple, fou on es van refugiar Joana Enríquez i el seu fill Ferran (posteriorment, Ferran el Catòlic) durant la guerra civil que va esclatar el 1462 i també va ser ocupat pels assaltants de la ciutat durant la Guerra dels Segadors (1640) i la Guerra Napoleònica (1809) (Aragó, 1997).

Per tal d'atraure l'atenció dels visitants, des de l'obertura del Museu d'Art a finals de la dècada de 1970 es va senyalitzar l'entrada. Al principi, aquesta senyalització era una senzilla placa quadrada de caràcter oficial i dimensions reduïdes on constava el nom de l'equipament i també el de la Generalitat de Catalunya.

Més endavant, cap a la dècada de 1990, havent-se fet evident que aquesta senyalització passava desapercibuda pels visitants la Direcció va estimar convenient canviar-la per un tòtem, d'uns dos metres d'alçada, similar a l'actual, instal·lat a l'esquerra del portal d'accés al pati interior. Tot i que aquesta senyalització encara es manté actualment, el contingut ha canviat al llarg del

temps. Fins aproximadament l'any 2008 es va preferir senyalitzar amb un fons de color sobre el qual s'imprimien textos (el nom del Museu, els horaris, etc.). A partir d'aquest any, es mostra una imatge emblemàtica (concretament, el cavaller sant Jordi que apareix al retaule de sant Pere de Púbol), i es mantenen les altres informacions pràctiques.

Un segon element que de forma esporàdica s'ha anat utilitzant són les grans pancartes penjades en un dels balcons del primer pis, que generalment anuncien exposicions temporals. L'efectivitat d'aquest tipus d'element és qüestionable, ja que no és visible des dels carrers del Barri Vell degut a la pròpia orografia i distribució del terreny i les construccions, però en canvi s'aprecia clarament des de punts allunyats i més o menys freqüentats per la població local, com pot ser la zona de La Copa i algunes parts del Parc de la Devesa. Amb l'inconvenient per a aquests últims que la distància impedeix llegir l'esdeveniment i tan sols si es coneix el Museu d'Art i s'hi té un interès es buscarà més informació.

Sens dubte, i tot i que la senyalització exterior encara es considera millorable dins del Pla de Comunicació Turística (el veurem més endavant), s'han anat fent petites millores al llarg del temps.

#### **5.2.8. Literatura turística sobre el Md'A**

Com a equipament cultural d'alt interès tant per a residents com per a visitants, s'han redactat diversos estudis i articles centrats en el seu paper del Museu d'Art de Girona dins de l'entorn turístic en què es troba immers. En aquest apartat procurarem fer un breu repàs d'aquelles més rellevants, tant les que es troben publicades com les que formen part del corpus conegut com a literatura grisa.

##### **a) Publicacions**

En primer lloc, es farà un breu resum dels estudis que han estat publicats, ja sigui en forma de llibre o d'article en reculls especialitzats. S'obviarà, per ja haver estat exposat abans, el catàleg de l'exposició "Imatge i destí" realitzada l'any 2003.

##### *L'ús del Museu d'Art de Girona. Anàlisi de la utilització del centre en el període 2002-2003*

Malgrat que no es tracta d'un estudi enfocat pròpiament al públic turista, considero important citar aquesta obra per la seva utilitat a l'hora d'ajudar a plantejar actuacions per a la gestió de públics i també les polítiques i actuacions de difusió donada la informació que aporta.

Es tracta de la publicació que recull la metodologia emprada i els resultats obtinguts en l'estudi de públic del Md'A que van dur a terme el mateix Museu i l'Institut del Patrimoni Cultural de la UdG (IPAC) a través d'un conveni de col·laboració al llarg del període 2002-2003. El seu objectiu és poder desenvolupar indicadors que es puguin utilitzar (sempre complementats amb d'altres) per a <<analitzar el valor social a llarg termini del Museu d'Art>> (Alcalde i Rueda, 2004).

Per a la realització de l'estudi de públic es van utilitzar diferents formes de recollida de dades de forma combinada per tal d'obtenir els resultats més reals possible.

En total es van realitzar 240 enquestes a persones individuals en el període des de març a desembre de 2002 (2,5% dels visitants), 23 entrevistes en profunditat a visitants individuals entre els mesos d'abril i juny de 2003, 10 entrevistes en profunditat a persones no usuàries de l'equipament, al llarg de 10 dies entre gener i juny de 2003 es va dur a terme l'observació directa de visitants i es van recollir dades sobre un total de 108 persones, 5 reunions de *focus groups* amb persones potencialment usuàries del Museu (els participants foren amics del Museu, alumnes de la Facultat de Lletres de la UdG, artistes plàstics de les comarques gironines, persones d'associacions diverses de la ciutat de Girona i persones relacionades amb activitats turístiques de la ciutat de Girona) i, finalment, una enquesta telefònica entre els mesos d'octubre de 2003 i gener de 2004 a 200 persones majors de 15 anys.

Pel que fa als principals resultats obtinguts, en els dos anys de realització de l'estudi el volum total d'usuaris del Museu se situava entorn als 76.000. Pel que fa al nombre de visitants individuals, se situaven en 15.771 el 2002 i 13.191 el 2003, dels quals un volum molt important es rep durant el mes de maig (degut, amb tota probabilitat al *Girona, Temps de flors*).

El perfil dels usuaris individuals que visiten la col·lecció permanent era el d'una persona entre els 44 i els 55 anys (els joves de 20 a 40 anys eren el grup menys nombrós), amb formació superior (63% tenia estudis universitaris), visita el Museu amb la parella (51%) i procedien de Catalunya o, en segon lloc, d'un altre país Europeu diferent d'Espanya.

En relació als grups, en total el 2002 es van rebre un total de 7.534 persones (237 grups) i el 2003, 7.621 (220 grups). En ambdós períodes els grups que presenten una major aflluència són els escolars, mentre que els universitaris pràcticament no tenen importància numèrica. Els grups acompanyats de guies turístics no estan específicament separats i s'inclouen, per tant, en la categoria "altres" que l'any 2002 representava 1.910 persones i el 2003, 1.042.

El conjunt de la mostra analitzada dedicava majoritàriament uns 45 minuts a la visita del Md'A, essent molt rars els casos en què la visita superava els 75 minuts. No es va registrar cap estada de més de 105 minuts. La visita mínima es va registrar en l'interval 6-10 minuts.

Fixant-nos en les sales visitades, tots els usuaris passaven pel primer pis fins al Saló del Tron (sala 8), sovint oblidant la sala 9 on s'exposa el retaule de sant Feliu. Els volums de visita a la resta de sales varien, però en tots els casos més del 50% de la mostra les recorria.

Pel que fa a la relació del Md'A amb el sector turístic local, la publicació recull les següents consideracions dins l'apartat referent als tipus potencials de persones interessades, on es recullen els resultats dels *focus groups*:

- Es remarca l'augment de l'atractiu turístic de la ciutat de Girona
- Es veu la necessitat de coordinar l'oferta turística de la ciutat
- S'expressa com a problema l'escassa promoció del Museu d'Art
- Dificultat d'incloure el Md'A en circuits turístics a la ciutat de Girona, atès el reduït temps d'estada (aprox. 2 hores) de molts grups de visitants
- El fet de no tenir una peça extraordinàriament emblemàtica que pugui actuar d'atractiu inicial constitueix un handicap per al Museu d'Art
- Dificultat de competir, pel que fa a l'atracció turística, amb altres ofertes museístiques properes, com el Teatre-Museu Dalí de Figueres, la Casa Dalí a Port Lligat o Empúries, i amb algunes altres ofertes vinculades a organitzacions amb un important potencial econòmic

En conclusió, aquest estudi de públic estimava acceptable el grau d'ús del Md'A pel que fa a les xifres absolutes del grau d'ús. Es destacaven les exposicions temporals i les activitats paral·leles com a eina de fidelització. També es posava de manifest la necessitat de desenvolupar una política de comunicació més intensa, cosa que ja es va començar a fer durant el desenvolupament d'aquest estudi (publicitat en mitjans de comunicació de masses, incrementar els *mailings*, campanyes d'anuncis a TV3, impulsar el web del Md'A, millora de la senyalització externa, etc.).

Pel que fa a la ubicació de l'equipament, el marc del Palau Episcopal es valorava com un plus de qualitat, però també es remarcava la possibilitat de què limiti les possibilitats de desenvolupament del Museu. Pel que fa a la seva situació dins del Bari Vell, es considerava òptima de cara als turistes (visitants), però com un repte de cares als gironins, en trobar-se fora dels circuits comercials.

En resum, es feia evident que el Md'A hauria de destinar cada vegada més recursos a la comunicació i la difusió, si bé aquestes havien d'anar en paral·lel a la renovació de productes i a la millora continuada de les sales d'exposició permanent.

### *Turismo y patrimonio cultural en las pequeñas y medianas ciudades: el Barri Vell de Girona y el Museu d'Art de Girona*

El mes de novembre de 2005 es va celebrar el "Congrés Museus en el segle XXI: memòria i turisme" a la Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació de la Universitat del País Basc. Durant aquestes sessions es van discutir diversos aspectes en relació a la museologia i a la museografia, sobretot a partir de casos concrets d'estudi, la memòria que aquestes institucions representen i també els diferents tipus de turisme a les que estan vinculades.

Una de les ponències, posteriorment recollides i publicades en el llibre *Museos, memoria y turismo*, va anar a càrrec de l'ex-director del Md'A, Josep Manuel Rueda. Titulat "Turismo y patrimonio cultural en las pequeñas y medianas ciudades: el Barri Vell de Girona y el Museu d'Art de Girona", el text fa en primer lloc una distinció entre dos tipus de museus: els grans museus que han esdevingut icones mundials del turisme cultural (MOMA, Reina Sofia, Guggenheim, Centre Pompidou, etc.) i els museus de la comunitat o del territori (sovint vinculats a la nova museologia). Aquests últims són precisament els que poden resultar més interessants per al turisme cultural que busca l'autenticitat del territori.

El segon punt de l'estat del turisme a la ciutat de Girona: els principals nodes d'atracció (el Barri Vell i els seus principals nodes d'atracció d'acord amb la tesi de la Dra. Galí), el desenvolupament de la ciutat al llarg dels anys, i el comportament dels turistes dins del Barri Vell.

L'última part de la ponència s'enfoca en el perfil i el comportament dels visitants (actuals i potencials) del Museu d'Art de Girona, a través d'exposar les dades de la publicació *L'ús del Museu d'Art de Girona: anàlisi de la utilització del centre en el període 2002-2003*, que hem revisat anteriorment.

En base a aquest estudi de públic, i sempre seguint les dades proporcionades a la conferència, es va millorar la senyalització externa per tal de captar als turistes de pas, que no coneixien amb anterioritat el Md'A. També, més encarat a la població resident, es va generalitzar la instal·lació de banderoles als carrers de Girona per tal d'anunciar les exposicions temporals.

En tercer lloc es destaca l'efectivitat de la iniciativa conjunta Gironamuseus que, si bé potser no va incrementar el nombre de visitants d'una forma espectacular, sí que va fer notar un augment progressiu.

L'estudi assenyalava també una deficiència en el posicionament del Md'A en els mercats d'origen. Donada la dificultat de solucionar aquest punt (sobretot a causa dels alts costos) s'ha apostat per reforçar la presència en els punts d'arribada de turistes.

A través d'aquestes actuacions el Museu va poder incrementar el nombre de visitants (turistes i residents) a les seves instal·lacions.

En conclusió, si bé s'afirma que el turisme no és <<la panacea>> per als museus mitjans i que la base dels usuaris es troba entre la població resident, aquests fluxos no s'han de menystenir, ja que representen un important volum de visitants.

## **b) Literatura grisa**

A banda de les publicacions, existeixen diversos estudis inèdits: treballs de final de carrera d'estudiants de turisme que analitzen la situació del Museu d'Art en relació a aquest sector i elaboren propostes per a millorar la comunicació dels seus importants fons entre el públic visitant a la ciutat.

Crida l'atenció el fet que a catàleg de la biblioteca de la Universitat de Girona, a banda de les publicacions oficials del Md'A, tan sols hi figurin els treballs d'estudiants de turisme i no n'apareguin, per exemple, d'alumnes d'història o d'història de l'art.

### *Proposta de millora de la difusió del Museu d'Art de Girona a la Costa Brava*

Elaborat per l'estudiant Elisabeth Alsina i avaluat al tribunal de juny de 2001, aquest treball de final de carrera de la Diplomatura de Turisme presenta, en primer lloc, una introducció sobre el turisme cultural, seguida d'una descripció del Museu d'Art de Girona i el seu entorn. El capítol que continua analitza en detall de quina manera el Md'A es promoció a la Costa Brava.

En aquest marc, es descriuen diverses actuacions, com ara el *mailing* directe (tant per correu ordinari com electrònic), l'enviament de notes de premsa, rodes de premsa amb els mitjans de comunicació per tal de presentar noves activitats o exposicions temporals, convenis de col·laboració, distribució gratuïta de *merchandising* entre els visitants del Md'A (punt de llibre i adhesiu), l'empresa Difusora de Turisme cada trimestre reparteix fulletons del Md'A a 50 hotels de la província i la pàgina web.

L'anàlisi del conjunt d'actuacions ens fa adonar-nos que tan sols es realitzen dues accions promocionals per tal de captar turistes allotjats a la Costa Brava: la distribució de fulletons als hotels i els *mailings* a les Oficines de Turisme de la província. Una altra conclusió interessant a la que s'arriba en aquest apartat és que des del Md'A no es coneix al visitant turista de la Costa Brava, motiu pel qual les accions cap a ell són mínimes. Caldria disposar d'aquestes dades i, còplementàriament, realitzar un seguiment que permetés mesurar l'efectivitat del pla d'accions. Es posa de manifest, per acabar, un retrocés en les accions promocionals dirigides al turista des del període anterior (1991-1995, dirigit per Joan Surroca).

El setè apartat del treball ens presenta la relació existent entre la demanda de la Costa Brava i l'oferta del Museu d'Art a través de les relacions que el Md'A manté amb tres tipus d'institucions.

En primer lloc, es menciona el Patronat de Turisme Girona - Costa Brava. Es parla de què el Barri Vell de Girona (on es troba el Md'A) figura entre els 25 atractius turístics que cal visitar per tal de conèixer la Costa Brava (decidits en Consell d'Administració). En definitiva, s'aprecia

una relació molt feble, ja que no es dóna cap tipus de prioritat dins la promoció i no s'inclou en el recorregut programat en els viatges de familiarització.

En referència a les Oficines de Turisme, cal dir que de les 17 existents a la Costa Brava tan sols 10 el coneixen, de tal manera que en moltes ocasions el turista ni tan sols té l'oportunitat de decidir si vol visitar-lo, o no. En aquest mateix sentit, cal notar que el Md'A no es troba entre els museus més recomanats per les Oficines i, a través de les dades, es pot comprovar com el Md'A no ocupa un lloc destacat dins l'oferta museística de la Costa Brava. Com a punt positiu, però, cal destacar que la proposta de realitzar (hipotèticament) una visita al Museu per tal de conèixer-lo millor va despertar l'interès dels tècnics.

Finalment, es contemplen les excursions radials a la Costa Brava ofertades per 4 agències de viatge receptives ubicades a Roses (2 agències), l'Estartit (2), Platja d'Aro (2) i Lloret de Mar (2). Davant les dades aportades, i tal i com diu la mateixa autora, es pot considerar que Girona ciutat és una destinació poc valorada si es compara amb altres excursions, com la "Barcelona Visita".

És fàcil notar que les agències de viatge desconeixen l'oferta gironina i aposten clarament per la destinació Barcelona, i fins i tot en aquest cas hi ha un baix interès en incloure museus a les rutes (tan sols formen part d'algun recorregut el Museu del F.C. Barcelona i el Teatre-Museu Dalí).

En definitiva, la relació del Md'A amb tots tres grups és molt escassa, si no inexistent.

El penúltim capítol del treball es destina a recollir una proposta d'accions promocionals per a l'any següent (2002). Aquestes s'estructuren segons el destinatari, distingint tres grans blocs: agències de viatges, *tour operadors* i guies turístics, oficines de turisme i turistes finals (sempre dins l'àmbit geogràfic de la Costa Brava).

Accions recomanades per a cada bloc:

- Agències de viatge, *tour operadors* i guies turístics: cd-rom amb una visita virtual al Md'A, elaboració d'una carpeta de presentació (dossier informatiu, programa d'activitats, etc.), *fam trip*, enviar una invitació per a l'activitat Nits al Museu a les agències de viatge.
- Oficines de turisme: editar cartells amb imatges del Md'A i repartir-los a les Oficines de Turisme, traduir a diferents idiomes (dins el mateix tríptic) els fulletons Nits al Museu, la peça del mes i el Vine al Md'A, realitzar accions de *mailing* (tríptic Vine al Md'a, Nis al Museu i targeta d'invitació a la primera activitat de Nits al Museu), realitzar un *fam trip*.
- Turista final: falques radiofòniques durant una setmana en 5 emissores diferents, ampliar la repartició de fulletons a 20 restaurants, participació en fires i altres a través de la subscripció al Club Cultura de Turisme de Catalunya.



Finalment, les conclusions del treball es basen en dos eixos principals. D'una banda, el Md'A no està posicionat dins la marca Costa Brava i es limita a ser un element més. Cal que els intermediaris i prescriptors coneguin que el Md'A té un contingut de qualitat i que organitza activitats que poden resultar interessants. Tan sols d'aquesta manera faran el pas d'intentar convèncer al visitant.

De l'altra, el Museu no ha fet gaire esforços en dirigir-se als professionals del turisme esmentats, ni tampoc als turistes finals que s'hostatgen a la Costa Brava. Treballar per tal de posicionar-se com a producte cultural dins la Costa Brava s'identifica bàsic per tal de millorar la situació descrita.

### *Anàlisi de la difusió turística del Museu d'Art de Girona*

Aquest treball de final de carrera en el marc de la Diplomatura de Turisme va ser realitzat per l'estudiant Cristina Bosch l'any 2001.

El primer bloc del treball recull una descripció acurada del Museu d'Art de Girona, començant pel marc del sistema de Museus de Catalunya, seguint per la història del Palau Episcopal al llarg del temps i completant-ho amb una descripció del contingut del fons i la història del propi Md'A.

També hi figuren els diferents departaments (Documentació, Exposicions, Educació, Acció Cultural, Difusió, Atenció al Públic, Restauració i Conservació Preventiva, Administració, Manteniment, Seguretat) i els nous espais encara pendents d'inaugurar de l'antic Hospital de Santa Caterina. Finalment s'esmenten l'Associació de Museòlegs de les Comarques de Girona i l'Associació d'Amics del Md'A.

Dins l'apartat d'anàlisi dels visitants, és important remarcar que les estadístiques que es recollien l'any 2001 tan sols es distingia entre els visitants individuals i els que acudien al Md'A en grup (distingint entre els grups escolars, universitaris i altres). Els "visitants individuals", dons, fan referència a un ventall molt ampli de persones, amb característiques pìscosocials molt diferents entre ells i que, a més, accedeixen al Museu amb finalitats molt diferents (visita a la col·lecció permanent, visita a una exposició temporal, ús del centre de documentació...). Per tant, a l'hora de tractar aquestes dades cal tenir present que tenen implícita una distorsió important.

El capítol de promoció i difusió es reconeix que és un dels temes <<pendents de resoldre>> en els museus gironins. D'acord amb l'autora, <<per falta de recursos econòmics aquests es veuen obligats a limitar-se a les tradicionals trameses per correu i a la presència ocasional en fires especialitzades de turisme, cultura o ensenyament. La presència d'anuncis a la premsa diària també és escassa, ja que els museus intenten aprofitar la publicitat gratuïta que proporcionen la premsa escrita en basa a les activitats que es fan i que són notícia>>.

Pel que fa al cas concret del Museu d'Art s'esmenten, com a recursos utilitzats per a la comunicació: material promocional (adhesius, pins, punts de llibre, calendaris, cartells

anunciadors, banderoles pels carrers, presència fora de les pròpies instal·lacions), butlletins informatius, memòries d'activitats, material electrònic (pàgina web), visites guiades (concertades i esporàdiques), les activitats proposades i difoses per l'Associació d'Amics del Museu d'Art, fullets (general, activitats trimestrals, agenda, plànol del Museu "Un Cop d'Ull al Md'A", Farmàcia antiga de l'Hospital de Santa Caterina), i també les guies de viatge (no s'envia informació a cap).

En relació als llocs des dels qual es difon el material promocional, cal esmentar l'Oficina de Turisme de Girona, l'Oficina de Turisme de la Costa Brava, l'Oficina de Turisme de l'Interior Immediat, l'Oficina de Turisme de Barcelona, l'Oficina de Turisme de Tarragona, l'Oficina de Turisme de Lleida, el Punt d'Informació a l'Estació de RENFE de Girona, el Punt d'Informació a l'Estació de Barcelona-Sants, el Punt d'Informació a l'Aeroport de Girona i el Punt d'Informació a l'Aeroport de Barcelona.

A més a més, cal comptar amb els establiments on la Difusora de Turisme fa presents els fullets del Md'A: hotels, restaurants i establiments d'oci de diferents punts de la província de Girona.

Entre els mitjans de difusió utilitzats, destaquen sobretot els de tipus escrit, entre els que trobem premsa diària (local, provincial, autonòmica i estatal), revistes culturals (com la Revista de Girona, Serra d'Or, Presència, Círculo de Lectores o Reales Sitios), revistes d'art (Connect-Arte, Bonart, Arte y Parte...) i guies d'oci (La Guia, Clàxon, Revenda, El Mercat). Entre els mitjans audiovisuals s'han realitzat sobretot aparicions en ràdios molt diverses (fins a 21 emissores diferents dins l'àmbit de Catalunya) i algunes aparicions en televisió (TV Girona, Televisió Espanyola Girona, TV·Girona i TV3 general). Pel que fa a la presència en pàgines web, a més de la pròpia, es figura a Lanetro.com i Museum. Pel que fa als punts d'informació de la Generalitat, es té presència al Punt d'Informació i al Punt d'Informació Cultural.

El tercer bloc del treball fa referència a les diferents tipologies de fonts documentals que existeixen. Constitueix, doncs, un anàlisi de les diverses modalitats existents: tipus i criteris a tenir en compte a l'hora d'escollir-ne una, entre d'altres.

Seguidament, el bloc quart i cinquè recullen l'anàlisi de continguts i del tractament que es fa del Md'A a llocs com les guies de viatge, la informació facilitada per la localitat i el *mailing* electrònic.

El primer que es desprèn d'aquest anàlisi és que hi ha una clara mancança d'informació pràctica sobre el Md'A a les diverses guies de viatge sobre Girona que han estat objecte d'estudi. En relació a la informació cultural (sobre estils, peces, etc.), es considera que, malgrat que no és massa abundant, és correcta i fiable. Entrant en detall en aquest anàlisi de les peces destacades en les guies turístiques, es pot veure com caldria posar en dubte l'elecció de les peces recomanades en el mapa de visita "Un Cop d'Ull", que no coincideixen amb les més esmentades.

Això canvia quan les guies es refereixen al conjunt de l'àmbit català: la informació pràctica sobre el Md'A augmenta (tan sols 2 de les 9 guies estudiades no en diuen res), mentre que la informació cultural, si bé no n'hi ha d'incorrecte és força escassa en tots els casos (excepte en el de la Guia de Museus de Catalunya).

En el cas de les guies d'àmbit estatal, cap de les estudiades esmenta l'existència del Md'A. A nivell de contingut cultural, dues d'elles fan una ínfima referència als continguts del Md'A.

Per acabar l'anàlisi de les guies turístiques, es parla de la presència del Md'A en les guies estrangeres. En aquest cas, tan sols una no esmenta el Museu, si bé entre les altres hi ha força errades o dades incompletes. En relació a la informació cultural, en tots els casos es basa en esmentar la ubicació del Md'A en el Palau Episcopal i en tots els estils artístics que abraça.

En segon lloc, la informació cultural del material facilitat per la localitat generalment té en compte el Museu d'Art, si bé cal destacar que en alguns casos la informació caldria que fos revisada (hi ha incorreccions o és incompleta).

Finalment, com a material electrònic s'ha analitzat la presència del Md'A en 7 pàgines web. És curiós veure com fins i tot en la pròpia pàgina web del Museu s'hi detecten algunes mancances pel que fa a la informació pràctica. En general, és una situació força corrent en totes les pàgines. La informació cultural, en tots els casos és molt millorable.

Per acabar, d'entre les conclusions del treball destaca el fet que es recomana la millora de la difusió turística del Md'A, especialment donada la seva situació al cor del Barri Vell, però cal fer-ho d'una forma racional, de tal manera que <<no es perdi una oportunitat per millorar i modernitzar el museu, no només pel que fa referència a les exposicions, sinó també a l'organització i al seu funcionament>>.

### *Comunicació del Museu d'Art de Girona al turisme*

Aquest últim treball de fi de carrera de la Diplomatura de Turisme va ser entregat per l'estudiant Marta Casas el juny de 2008.

La finalitat d'aquest document és, partint de l'anàlisi del context, proposar un pla d'acció tal que ajudi al Md'A a posicionar-se en l'imaginari turístic i, en definitiva, com a equipament cultural sedueixi als potencials visitants i aconsegueixi captar-los.

En primer lloc, s'estableix un marc general, posant de rellevància l'auge del turisme cultural a nivell mundial que genera interès no solament des del punt de vista de la demanda, sinó també pel que fa a les institucions internacionals, que promouen cartes i declaracions que ajudin als diferents legisladors de cada país a fixar les tendències que s'estimen més adequades en cada moment.

Seguidament, s'exposa l'important paper dels museus com a dinamitzadors dels fluxos turístics i també s'analitza el tipus de públic d'aquestes institucions. En aquest sentit, es destaca en primer lloc el canvi d'enfocament que han fet els mateixos museus: des de la preocupació exclusiva per la col·lecció cap a un enfocament més social o més orientat cap a l'atracció de

visitants (tant locals com visitants). El repte per moltes institucions encara rau en la comptabilització d'aquests visitants, no tan sols a nivell numèric sinó en poder-ne recollir les característiques (sociodemogràfiques, gustos i preferències, etc.) que els ajudin a perfilar el seu client i d'aquesta manera poder elaborar una estratègia en consonància.

Pel que fa a la preferència dels turistes per entrar al Museu, partint de la classificació de la Dra. Galí en el seu estudi dels itineraris turístics per la ciutat de Girona (2005), veiem que ocupa una posició molt baixa en la classificació, ja que d'entre tots els visitants estudiats el 62,59% eren potencials clients seus i, d'aquests, tan sols el 1,5% va acabar finalment accedint a la col·lecció. D'acord amb la classificació del mateix estudi, doncs, es tractaria d'un node invisible – com ja s'ha exposat anteriorment.

Igualment, en les guies turístiques es remarca la inexistència de fotografies del Palau Episcopal en la majoria de guies turístiques des del període romàntic fins als nostres dies, analitzades també per la Dra. Galí (2005).

En definitiva, es detecta un mal posicionament del Md'A, tant per factors intrínsecs com extrínsecs, en l'imaginari turístic. A partir de l'anàlisi d'aquests dos blocs (els paràmetres interns s'analitzen a partir de l'estudi de públic realitzat per Alcalde i Rueda entre 2002 i 2003), s'estableix un cronograma d'actuacions que tot seguit s'exposarà breument.

Primerament, es proposen 6 accions a realitzar a curt termini que se centren en consolidar els vincles amb les entitats de la zona i en estrènyer els vincles entre el Museu i el sector turístic, sense comprometre el pressupost ja establert per l'any.

Per exemple, la primera actuació aposta per forjar una relació amb les entitats de promoció turística (Patronat de Turisme de Costa Brava – Girona, l'antic Turisme de Catalunya, tècnics de les oficines de turisme de les comarques de Girona o el mateix departament de Turisme de l'Ajuntament de Girona), basant-se en què la coneixença mútua pot reportar promoció a baix cost al Md'A.

La següent proposta està estretament relacionada amb les darreres tendències en els museus i institucions culturals: l'organització periòdica (i freqüent) d'exposicions temporals, visites guiades, tallers i activitats per tal d'atraure al públic local amb una oferta diferent.

També es contemplava ja la necessitat de millorar la relació amb el conjunt de la comunitat universitària de la UdG, reconeixent la capacitat del Md'A per a formar professionals en turisme cultural.

Per últim, se suggereix l'opció de jerarquitzar les peces de l'exposició permanent, tant a nivell de promoció com d'exposició, ja que en diverses sales hi ha un excés d'obres que dificulten la comprensió i la contemplació. Caldria aconseguir que el públic associés el Museu d'Art a unes determinades peces estrella.

En segon lloc, les actuacions a curt termini plantegen solucions destinades a millorar l'experiència de la visita als turistes.

Dins d'aquest bloc es tracta principalment el tema de les publicacions: d'una banda la necessitat de fer algunes modificacions i reeditar materials antics (com el fullet *Un cop d'ull al Md'A*), l'edició de l'agenda en diversos idiomes i també la publicació de nous materials. És important notar que es recomana fer saber tots aquests canvis als agents turístics (hotels, oficines de turisme, etc.) a través de *mailings*.

Un altre suggeriment interessant és el fet de potenciar l'atractiu del mateix edifici del Palau Episcopal a través de diferents vies: material promocional, visites guiades, etc.

Finalment, en el llarg termini és interessant l'última proposta de remodelació integral del Md'A, de manera que s'aconseguís potenciar l'atractiu de l'edifici i es facilités la visita (atesa la complicada estructura que presenta ara des del punt de vista d'un visitant).

## 5.3. Pla de Comunicació Turística 2009

### 5.3.1. Origen

Tal i com s'ha exposat, Girona és actualment una destinació turística consolidada (amb aproximadament uns 650.000 visitants anuals al Barri Vell), que projecta una imatge bàsicament monumental i cultural, però en la que el mateix sector turístic local detecta que seria convenient augmentar l'oferta existent (o millorar-ne la promoció) per tal d'aconseguir allargar l'estada dels turistes i, paral·lelament, reduir el nombre d'excursionistes.

Dins d'aquest marc, el Museu d'Art de Girona s'erigeix com un dels equipaments culturals de referència en el conjunt de les comarques gironines. Malgrat la seva rellevància des d'un punt de vista objectiu, el Md'A presenta diferents problemes de posicionament dins del sector turístic, cosa que es fa evident en el nombre de visitants anuals (80.248 persones) que, si bé no es pot considerar una xifra dolenta, cal remarcar que aproximadament el 60% acudeixen durant el *Girona, Temps de Flors*.

Entre aquests podem destacar el nul posicionament del Museu en els mercats d'origen, la manca de senyalització a l'exterior de l'edifici (motivada, en part, per la normativa especial existent al Barri Vell), la imatge que es projecta a través dels diversos fullets turístics que s'han produït fins ara i la falta de vinculació amb els agents turístics locals.

A banda de l'atractiu dels seus fons pels visitants, el Md'A es troba situat en un dels punts amb més pas de turistes de la ciutat, just al davant de la Plaça dels Apòstols. Tot i aquesta situació estratègica, passa inadvertit per la majoria dels visitants (esdevé, per tant, un node invisible d'acord amb la classificació proposada per la Dra. Galí a la seva tesi), molt possiblement per la senyalització externa (tot i que hagi estat millorada al llarg del temps) i per l'aparença de la pròpia entrada.

Davant d'aquests factors (la rellevància de la col·lecció, la situació estratègica des del punt de vista del turisme i les dificultats per atraure visitants), la Direcció del Museu d'Art va estimar

convenient adreçar-se a aquest important volum de públic potencial, del qual s'arribava a una part molt petita, per tal d'augmentar la difusió dels seus fons artístics i patrimonials.

Arrel d'aquest plantejament es va contactar amb la veïna Facultat de Turisme de la UdG, per tal de rebre assessorament en la millor manera d'abordar un replantejament integral de la relació del Museu d'Art amb els fluxos turístics que ja rep la ciutat de Girona i, en el futur, convertir-se en un focus d'atracció.

D'aquesta manera es va establir un conveni de col·laboració entre aquesta Facultat i el Md'A, en virtut del qual es va redactar el Pla de Comunicació Turística del Museu d'Art de Girona.

### 5.3.2. Objectius

La finalitat última del Pla de Comunicació Turística del Museu d'Art de Girona és <<fer que el Md'A esdevingui el museu d'art de referència en l'imaginar turístic de les comarques gironines>>.

Per tal d'assolir aquesta fita, es plantegen cinc objectius concrets:

1. Proposar accions per tal que el Md'A esdevingui el museu d'art de referència en l'imaginar turístic de les comarques gironines. Aquest objectiu té una doble vessant:
  - 1.1. Convertir al Md'A en el museu de referència per als diferents agents turístics de la zona.
  - 1.2. Aconseguir que el Md'A esdevingui el museu d'art de referència per als visitants i turistes.
2. Plantejar estratègies per tal d'integrar el Md'A en les plataformes específiques de promoció de turisme i, concretament, de turisme cultural en l'àmbit local, provincial i de Catalunya.
3. Presentar un sistema eficient que relacioni el Museu amb el sector turístic.
4. Formular propostes que permetin al Md'A convertir-se en el museu de referència en l'àmbit de la Universitat de Girona i, de forma especial, dins de la Facultat de Turisme i Comunicació. D'aquest objectiu es desprèn:
  - 4.1. Treballar en sintonia amb el Pla Estratègic de la Universitat de Girona 2008-2013.
5. Presentar opcions que permetin multiplicar l'efectivitat de les accions de comunicació actuals.

### 5.3.3. Estructura

El document s'estructura en base a tres eixos ben diferenciats. El primer, titulat "El context del Md'A" inclou una descripció acurada tant del context social com turístic de la ciutat, per tal de donar una idea general del marc de referència de l'estudi. Seguidament, s'analitza el propi Museu d'Art des de diferents vessants, com són el contingut i el continent (és a dir, l'edifici del palau, la col·lecció exposada i la forma en què aquesta s'exposa), les polítiques de comunicació que es duen a terme en l'actualitat, les peces de major rellevància des del punt de vista turístic (més endavant se'n parlarà amb més detall) i finalment es fa una breu referència al turisme dins dels museus a Catalunya i es dóna bibliografia bàsica sobre el tema.

El segon bloc, anomenat "Estratègia del Md'A", engloba la part central del document. És a dir, els objectius (que ja han estat exposats prèviament) i el llistat d'agents que caldrà implicar, tant del camp de la cultura com del turisme i l'ensenyament, per tal de poder-los aconseguir. Així mateix, també es defineixen les dues estratègies essencials: l'estratègia de producte i l'estratègia de comunicació.

L'estratègia de producte aglutina les tres línies estratègiques que han de permetre valoritzar el patrimoni del museu com a producte turístic.

Pel que fa a l'estratègia de comunicació, té com a finalitat trencar el desconeixement que existeix entre el Museu i els seus públics, així com també presentar l'equipament com un museu i una institució propers i hospitalaris de cares a visitants i turistes. Igual que abans, engloba un total de tres línies estratègiques.

Finalment, la tercera i última part del pla recull totes les actuacions proposades, distingint-les segons l'estratègia a què fan referència, el termini (curt, mitjà o llarg), el nivell de cost (baix, mitjà i alt), la prioritat que caldria conferir-li (alta, mitjana i baixa) i la demanda potencial (públic local, públic turista i públic excursionista). També s'especifiquen els agents que intervenen en el desenvolupament de cada acció proposada (interns i externs).

A l'Annex I del present document es pot consultar la relació completa d'actuacions proposades.

### 5.3.4. Potencialitats turístiques del Museu d'Art

Com a resultat d'una anàlisi exhaustiva del Museu d'Art, el Pla l'identifica clarament com un museu amb un elevat potencial turístic basat en tres pilars:

- El Palau Episcopal com a edifici
- La situació estratègica dins del Barri Vell
- La rellevància de la col·lecció

Respecte a la col·lecció, es recullen diversos aspectes millorables respecte a la presentació i de cares a millorar la comprensió i el gaudi de tots els públics del museu. Per citar els exemples més rellevants podem dir que caldria millorar la senyalització de les peces que s'inclouen dins

del recorregut de l'audioguia, la sala inicial del recorregut no presenta la imatge que correspondria a la primera sala d'un museu i, per acabar, la manca de senyalització per accedir a l'antiga presó, que fa que molts dels visitants l'obviïn durant la seva estada.

Entre les diferents peces exposades de forma permanent, el Pla recull un llistat de les 8 peces més rellevants des del punt de vista turístic, que no necessàriament coincideixen amb aquelles més importants des de la perspectiva artística. Es recomana tenir sempre present aquesta selecció en la difusió del museu i vincular-les a la imatge que projecta.

La selecció de peces i el principal motiu pel qual se li atribueix una especial rellevància és la següent:

- Ara portàtil de Sant Pere de Rodes (s.X): és un dels pocs exemplars d'ara d'altar que es conserven a Europa.
- Biga policromada procedent del monestir de Sant Miquel de Cruïlles (s.XII-XIII): és una peça única, ja que no es conserven bigues policromades perquè el pas del temps les ha malmès. També s'han considerat aspectes estètics i cromàtics.
- La lleona (s.XII): tot i que es tracta d'una peça amb poca importància des del punt de vista artístic i/o històric, és un reclam turístic important que s'ha convertit en una icona turística de la ciutat.
- Martirologi (s.XV): es tracta d'un dels millors còdexs existents. Conté una mena de calendari dels màrtirs cristians, figures rellevants a nivell històric i artístic.
- Taules de vitraller (s.XIV): es tracta d'unes peces úniques a Europa.
- Retaule de Púbol, obra de Bernat Martorell (s.XV): és obra d'un autor rellevant, que conserva al seu dors els esbossos a carbó més antics que es coneixen en la pintura catalana. A més, procedeix de l'església adossada al castell de Púbol i està vinculat amb la vida de Salvador Dalí.
- Retaule de Sant Feliu (s.XVI): està vinculat amb l'església de Sant Feliu, és una important referència històrica, artística i turística a la ciutat de Girona.
- *Girona* obra de Santiago Rusiñol (s.XX, principis): rellevància turística de l'autor.



## 5.4. Posada en funcionament

### 5.4.1. Descripció de l'estada en pràctiques

L'estada en pràctiques al Museu d'Art de Girona com a responsable de la posada en funcionament del Pla de Comunicació Turística, que un grup multidisciplinar de professors de la Facultat de Turisme havia redactat prèviament, va suposar un repte a l'hora d'enfocar l'estada, ja que no es tractava de continuar les tasques en un departament ja existent, sinó de crear una nova àrea funcional dins del museu com a responsable d'aquesta.

Com vèiem en el capítol anterior, cal recordar que anteriorment el Museu ja havia endegat diverses actuacions de caire turístic. La majoria d'aquestes havien quedat desateses o simplement s'havien suprimit per motius de falta de recursos i han estat recollides també gràcies a aquesta incorporació temporal.

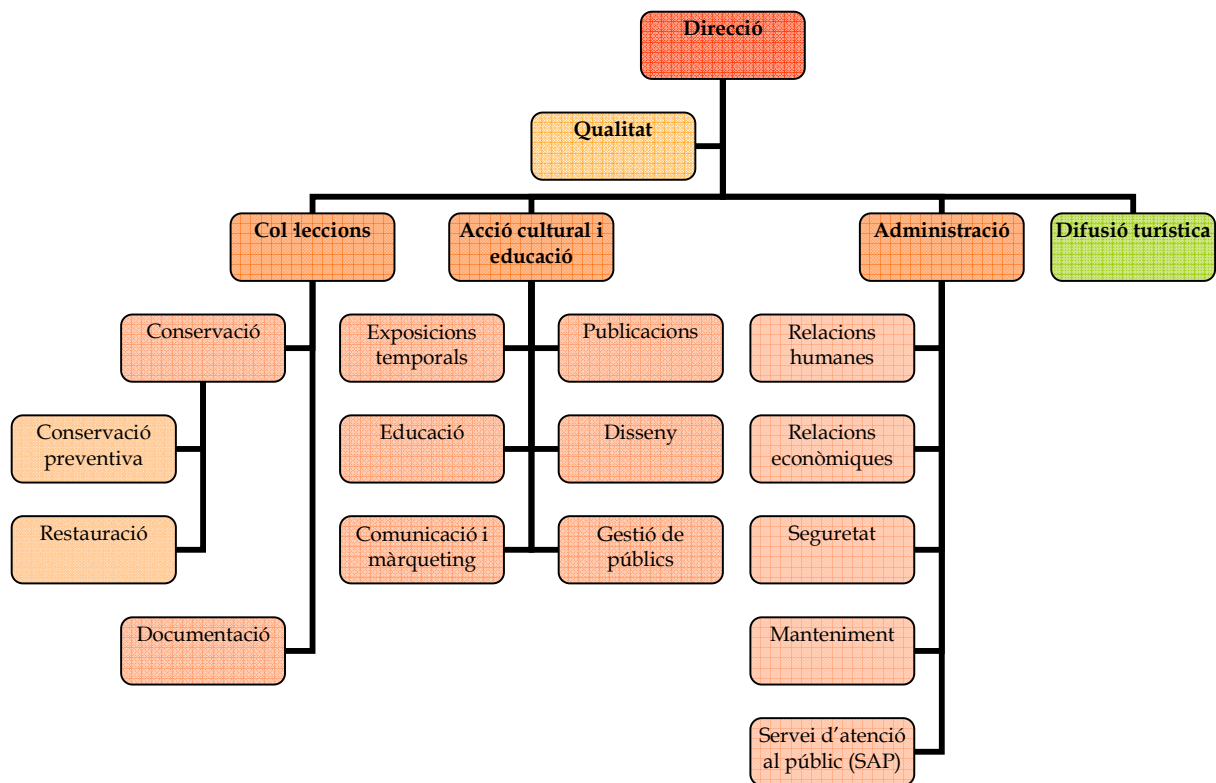
A més a més de la implementació del Pla i de recollir el testimoni d'aquestes tasques, convé mencionar que les tasques de Difusió Turística majoritàriament no es duen a terme des de l'edifici principal del Museu d'Art (Palau Episcopal), sinó que s'ubiquen al Carrer Ciutadans, en el Punt d'Informació Turística del Museu d'Art de Girona. D'aquesta manera el temps de treball en les tasques de difusió es comparteix amb l'atenció al públic en aquest punt d'informació (2 hores al dia, de dimarts a dijous; 4 hores els dissabtes). Aquestes labor d'atenció al públic inclou la difusió dels fons permanents del Museu, però també de la seva Agenda i les diferents activitats. En aquest capítol, enfocat a exposar el desenvolupament de les tasques realitzades, es deixarà de banda la tasca d'atenció al públic, entenent que, si bé és molt important, de cares a l'estada en pràctiques és tan sols un complement i que la part essencial de l'estada és la millora de la difusió turística del Md'A.

Es va treballar amb aquests horaris aproximadament fins als mesos d'abril-juny, en què es va comprovar que aquest horari i emplaçament (distorsionat pel que fa a la majoria de treballadors del Museu i de les diverses agències turístiques) dificultava les tasques i es va optar per, d'una banda, ampliar el nombre d'hores (de 14 hores a la setmana es va passar a 22h, part de les quals es realitzen de forma conjunta al Palau Episcopal) i, de l'altra, que la persona responsable de l'Àrea de Difusió Turística treballés els dilluns i fos una altra persona qui cobrís l'obertura del punt d'informació durant els caps de setmana.

Finalment, com una nova àrea dins del Museu d'Art, també s'han començat a treballar els aspectes de gestió de la qualitat (s'ostenta la certificació ISO 9001 i, s'està treballant per a obtenir la ISO 14001 i l'EMAS).

### 5.4.2. La gestió turística en l'organigrama

La implementació del Plat de Comunicació Turística va suposar la creació d'una nova àrea funcional en seu l'organigrama: l'Àrea de Difusió Turística. La normativa museística catalana no preveu cap lloc de treball relacionat amb aquesta tasca, si bé cal recordar que es requereix al personal tècnic superior de museus que tingui coneixement del turisme com a públic específic (a més de les persones de la tercera edat i els escolars).



Quadre 5: L'Àrea de Difusió Turística dins de l'organigrama funcional del Md'A (font: elaboració pròpia)

Així, l'Àrea de Difusió Turística del Md'A és una unitat independent de la resta d'àrees i està directament subordinada a Direcció de l'equipament, si bé es col·labora estretament amb la resta d'àrees existents per a desenvolupar les diferents tasques. Especialment, es treballa conjuntament amb les següents àrees:

- Àrea d'Educació: aglutina la informació i els materials necessaris per a poder dissenyar visites i activitats dins del Md'A. A banda de l'elaboració d'activitats i la gestió dels grups escolars, s'ocupa de la coordinació de visites guiades per al públic general, de la programació d'activitats per al públic general (generalment destinades a famílies) i els materials adaptats per a persones amb minusvalideses. En resum, s'encarrega de les tasques corresponents a educació i a gestió de públics
- Àrea de Conservació Preventiva i Restauració: malgrat existir ja materials disponibles per a poder preparar productes de cares al públic turista, els conservadors i restauradors del Museu són qui més en coneix les peces i les seves potencialitats. A més a més, les persones d'aquesta àrea també s'encarreguen, parcialment, del Centre de Documentació, tant pel que fa a imatges com textos

De forma més esporàdica, també es treballa amb l'Àrea de Comunicació i Màrqueting (per a la tramesa de notes de premsa, per exemple) i l'Àrea de Disseny, ambdues actualment externalitzades.

Si bé al llarg del present document hem vist que diverses institucions museístiques catalanes han optat per incorporar en les seves tasques i estratègies actuacions de caire turístic (incorporació al Club Cultura, relacions amb les oficines de turisme i guies turístics, etc.), rarament aquestes estan dutes a terme per professionals del món del turisme. En els comptats casos en què un tècnic turístic treballa dins d'un museu, generalment les seves tasques s'inclouen entre les d'atenció al públic (SAP a l'organigrama) o en gestió de públics.

En el cas del Md'A s'ha apostat per la creació d'una àrea pròpia i independent, equiparant així el públic turista amb el públic escolar a nivell organitzatiu (arribar a l'equitat en termes de volum de productes i esforços de l'organització és un procés que requereix més temps). Recordem que aquesta greu descompensació de dos públics reconeguts com específicament importants tant per la pròpia legislació museística catalana com per l'ICOM ja havia estat posada de manifest per alguns autors (vegeu Garidis, 2009). Amb la posada en funcionament del Pla de Comunicació Turística, el Museu d'Art de Girona ha iniciat una via per a millorar el seu posicionament i l'atenció donada al públic turista. Això, però, no s'ha d'entendre com una voluntat de desplaçar a la resta de públics que pot tenir el museu (escolars, tercera edat, especialistes, etc.), sinó tan sols una branca més que incrementi l'ús dels seus fons, fent-los més valorats pel conjunt de la societat, i contribuint a l'educació d'una varietat més àmplia de persones.

### 5.4.3. Actuacions realitzades

D'acord amb la diagnosi recollida al Pla de Comunicació Turística, el Md'A pateix d'una manca de vincles estables amb la majoria d'organitzacions turístiques, el primer propòsit fou crear aquesta xarxa de col·laboracions ja que es tracta d'un mètode eficaç i relativament ràpid no tan sols d'aconseguir una millora notable en la comunicació, a través d'aparicions sovint de caràcter gratuït o a preus molt raonables, sinó també d'estar implicat en els processos de decisió a diferents nivells, de crear sinèrgies amb altres institucions culturals (també interessades en el turisme cultural) o turístiques (hotels, agències de viatges, etc.), a la vegada que es poden realitzar accions de benchmarking.

En segon lloc, també es va fixar l'objectiu d'executar les actuacions a realitzar a curt termini proposades pel Pla durant el primer any de funcionament d'aquesta nova àrea (aquest termini acabarà, doncs, a finals de novembre de 2010). Moltes d'elles ja estan encaminades específicament a millorar la xarxa del Md'A. Aquestes actuacions són les següents:

1. Millores en la presentació de la col·lecció pel que fa al nombre de peces exposades, la il·luminació, la homogeneïtzació dels criteris d'exposició i d'interiorisme, incrementar el nombre d'espais de contemplació, millora de la informació per als visitants. Actuar sobre aquests aspectes s'identifica com una prioritat en les diverses demandes potencials (local, turista i excursionista). El pressupost d'execució s'estima alt, si bé contribuiria a millorar qualitativament i allargar l'estada dels usuaris.
2. Millora de la percepció de l'edifici instal·lant plafons de grans dimensions que recullin imatges del Museu en l'espai d'entrada exterior, dissenyar una disposició d'elements que guiés als visitants des de les escales exteriors fins l'entrada a la recepció, etc. Aquesta actuació també es valora com a important per a totes les demandes, especialment la turista i l'excursionista. De nou, el pressupost és elevat.
3. Creació nous espais al llarg del temps (es recull com una acció a curt, mitjà i llarg termini), especialment: millorar la botiga, el pati d'entrada, l'espai del mirador (sala d'exposicions Àmbit 2) i el recorregut actual a les sales; instal·lar un bar-restaurant, una sala d'experiències i una sala d'investigació.
4. Gratuïtat en l'entrada per a les persones que formin part d'un grup organitzat liderat per un guia oficial. En aquest cas, es tracta d'una actuació amb un cost baix (o nul, en tot cas representaria perdre un ingrés en favor d'una major difusió) especialment interessant de cares als turistes i als excursionistes.
5. Contractació d'una persona encarregada de posar en funcionament el Pla de Comunicació Turística, que a més constituiria el nexe d'unió amb el sector turístic. De nou, es tracta d'una proposta especialment interessant per a turistes i excursionistes, a la vegada que també té una importància notable per a la població local. El pressupost s'estima com a mitjà.

6. Organització de jornades amb els mitjans de comunicació, tant locals com d'àmbits més amplis. Es tracta d'una proposta prioritària per a tots els públics, amb un pressupost estimat mitjà.
7. Potenciació de la difusió de el butlletí del Md'A (a curt, mitjà i llarg termini) i, de nou, és una actuació important de cares a tots els públics del Museu i tindria un pressupost mitjà.
8. Invitació als agents turístics locals als diversos actes públics que s'organitzen des del Md'A per tal de familiaritzar-los amb el Museu i fer que la institució estigui present en el món turístic local. En aquest cas els destinataris serien els professionals del turisme i l'actuació tindria un cost reduït (les comunicacions es poden fer per correu electrònic)
9. Possibilitat de llogar els espais singulars del Museu per a la realització d'activitats diverses d'empreses i entitats externes. Abans, però, caldria arribar a un acord amb el Bisbat de Girona, propietari de l'immoble. El pressupost d'aquesta acció seria molt baix (constituïria, de fet, una font d'ingressos) i té una importància mitjana.
10. Elaboració d'un calendari de reunions periòdiques amb els responsables de les institucions de promoció turística, jornades amb els empresaris del sector, etc. Es tracta d'una actuació amb una importància alta per a tots els públics (ja que millora la difusió del Museu) i implicaria un pressupost estimat baix.
11. Definició del missatge a comunicar, se suggereix basar-se especialment en la proximitat: el Md'A compta amb autors i obres que representen espais propers. Es tracta d'una actuació a aplicar al llarg del temps (curt, mitjà i llarg termini), important de cares a tots els públics (per als estrangers comunica "autenticitat") i se li atribueix un pressupost alt.
12. Elaboració d'un dossier de presentació del Museu a distribuir entre els diferents agents turístics. Es tracta, doncs, d'una actuació enfocada bàsicament al públic turista a realitzar en el curt-mitjà termini.
13. Posada en funcionament d'accions de màrqueting *in place*, realitzant una campanya promocional directament al carrer per la qual es podrien utilitzar diferents suports (cartells, *flyers*, tríptics, etc.). Tot i que no es valora com especialment impactant per al públic local, tindria una gran importància de cares als públics turista i excursionista. El cost seria mitjà.
14. Cursos temàtics de formació sobre el Md'A per als guies turístics oficials de la ciutat, es proposa organitzar-ne un a l'any. Es tracta d'una actuació dirigida a professionals que revertirà en una millor oferta i informació per als públics, sobretot, turista i excursionista. El pressupost seria baix.
15. Acords estables amb el Girona Convention Bureau, que podria concretar-se en què el Museu constés com a activitat *outdoor* o bé en un acord més profund, generant productes específics per al segment de mercat MICE. Es tracta d'una actuació a implementar en el

curt i mitjà termini, amb impacte sobretot de cares al públic turístic i amb un pressupost estimatiu mitjà.

16. Establiment d'un conveni de col·laboració amb l'Escola d'Hostaleria de Girona per tal que portessin els càterings als diversos actes del Museu. D'aquesta manera s'aconseguiria un vincle més estret amb el teixit de la ciutat. Es tracta d'una actuació que repercutiria sobre el públic local, més que no pas el turista i l'excursionista. Es tracta d'una actuació amb un pressupost estimat baix.
17. Actuacions de relació amb el Bisbat de Girona, entre les quals es proposen: posar en valor el Museu com a Palau Episcopal i potenciar la relació amb altres membres del Bisbat com el Capítol de la Catedral i Sant Feliu per tal de poder organitzar algun tipus d'actuació conjunta, ja que es tracta de tres elements religiosos de Girona. Seria una acció especialment important per al públic local i excursionista. El pressupost seria baix.
18. Creació de relacions amb la Comissió de la Pastoral de Turisme de Girona, encarregada dels afers de turisme dins del Bisbat. El Museu es podria presentar com a seu d'alguna de les trobades de professionals turístics que organitza a la província. Aquesta acció tindria una especial importància de cares al públic local i excursionista. El pressupost seria baix.
19. Establiment de convenis de col·laboració amb clubs i associacions, oferint-los avantatges en els preus d'entrada. Per exemple, es podria pensar en els socis del Club Super 3 o del FC Barcelona. El pressupost seria baix i es tracta d'una iniciativa especialment interessant de cares al públic turista i excursionista, més que no pas el local.
20. Obertura del Md'A als establiments hotelers i de restauració a través d'iniciatives com: visites de familiarització, l'enviament de pòsters i proposar-los la venda d'entrades del Md'A directament als seus establiments a canvi d'algun tipus d'incentiu. Aquesta acció està enfocada al públic excursionista i al turista. El pressupost requerit seria baix.

Una vegada repassades les actuacions que el Pla de Comunicació Turística proposava dur a terme a curt termini (el primer any d'implementació del projecte), exposarem les actuacions que s'han dut a terme des del 20 de novembre (data d'inici de l'estada en pràctiques) fins a mitjans d'agost.

### a) Acció 1: Actuacions prèvies

Malgrat de no tractar-se específicament d'una acció concreta, en el moment d'iniciar la posada en funcionament del Pla de Comunicació es van realitzar diversos passos encaminats a preparar la feina. Entre aquests s'inclouen:

- La creació d'una compta de correu pròpia de l'Àrea de Difusió Turística dins del servidor de la Generalitat (turisme.mag@gencat.cat)
- L'edició de targetes de visita
- Elaboració de bases de dades amb els principals agents turístics per tal de poder realitzar *mailings* informatius
- L'assumpció de tasques que ja es duïen a terme fins llavors des d'altres àrees del Md'A:
  - Coordinació del repartiment de fullets que fa la Difusora de Turisme. A més a més, s'espera poder aprofitar millor les possibilitats d'aquest servei amb què el Md'A treballa des de ja fa anys, utilitzant-lo no tan sols per a la difusió del fullet promocional, sinó també coordinant l'enviament de fullets o *flyers* d'exposicions temporals i activitats, per exemple
  - Actualització de les dades del Museu que apareixen en portals d'agents de promoció (com el Consell Comarcal del Gironès)
  - Assistència a jornades diverses organitzades pel sector turístic local (per exemple: presentació del Pla Estratègic del Patronat de Turisme Costa Brava - Girona, la presentació del nou Centre d'Interpretació del Gironès impulsat pel Consell Comarcal o la inauguració de la nova Oficina de Turisme de Girona a l'edifici de Santa Caterina). Aquesta presència també millora la imatge del Md'A en l'imaginari dels mateixos professionals, de tal manera que se l'inclogui en els processos de decisió. Així mateix, també s'ha assistit a jornades sobre turisme cultural en elements patrimonials (Jornada sobre turisme cultural en museus i monuments. Estratègies de gestió turística i definició d'indicadors i la Inauguració del tram català del Camí de Sant Jaume, de Sant Pere de Rodes a Montserrat). Per exemple, es va assistir a la jornada organitzada per la Pastoral de Turisme de Girona a Roses durant la qual es va establir un primer contacte amb el seu responsable per tal de què en futures ocasions tinguin en compte el Md'A a l'hora de planificar les seves trobades i activitats
  - Elaboració de textos de difusió sobre el Md'A per a la seva publicació (per exemple, per a la futura guia editada per Gironamuseus)
  - Cerca de subvencions disponibles per a accions vinculades a l'Àrea de Turisme (Pladetur, Plan Avanza, subvencions ofertes per l'ONCE; malgrat tot, a la majoria d'elles no s'hi ha pogut accedir per ser un element directament vinculat a la Generalitat de Catalunya)

- ✦ Comunicació de les activitats previstes pel Museu durant èpoques especialment concorregudes a la ciutat (*Girona, Temps de Flors, fins ara*), per tal de poder aparèixer en el material promocional editat per l'Ajuntament i aconseguir un major ressò.

## **b) Acció 2: Visites de familiarització per a professionals del turisme**

Aprofitant que l'activitat de l'Àrea de Difusió es va iniciar durant els mesos d'hivern (temporada baixa), la primera actuació va consistir en realitzar visites de familiarització per als professionals del turisme.

En concret, aquestes se'n van dur a terme un total de 3 durant els mesos de febrer i març, a cadascuna de les quals van assistir entre 20 i 25 persones entre guies turístics, personal tècnic de diverses oficines de turisme de la província i agents de viatges (receptius).

La visita es realitzava a la col·lecció permanent (durant aproximadament 1h) i era conduïda pel Director, sr. Josep M. Trullén, i acompanyada per un dels Conservadors, sr. Toni Monturiol, i la responsable de l'Àrea de Difusió Turística. Acabada la visita a les sales, es conduïa al grup fins al Punt d'Informació Turística del Md'A al carrer Ciutadans per tal de donar-los a conèixer aquest recurs.

A més a més, al final de la visita del dia 18 de febrer, es va fer la presentació pública del Pla de Comunicació Turística al local del carrer Ciutadans, amb la presència del Delegat a Girona del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, sr. Miquel Sitjà (guia turístic acreditat), el Director del Museu d'Art de Girona, sr. Josep M. Trullén, la Directora del Pla i professora de la Facultat de Turisme, Dra. Dolors Vidal, i la responsable de l'Àrea de Difusió Turística del Md'A. L'acte va ser recollit per alguns mitjans de comunicació (vegeu per exemple l'edició de El Punt del dimecres 24 de febrer) i arrel d'aquesta també es va generar un article aparegut en el Butlletí del Md'A (núm. 74) de caràcter generalista, amb la voluntat de presentar al lector d'aquesta publicació (sovint gent vinculada al mateix Museu o al món de la cultura, també els Amics del Md'A) el turisme com un públic desitjable, a més d'informar-los de la posada en funcionament d'aquest Pla.

Malgrat que des de Direcció no es va estimar convenient fixar gratuïtat per als grups que vinguin acompanyats d'un guia oficial de turisme, sí que es va deixar clara la gratuïtat d'accés per a la figura del guia (pràctica habitual en tots els equipaments i atraccions turístiques, però que fins llavors no era prou clar dins del Md'A).

Finalment, cal dir que l'arribada de la temporada alta turística (*Setmana Santa, Girona, Temps de Flors* i l'estiu) van impedir realitzar visites de familiarització per als establiments d'allotjament i restauració de la ciutat. Es convenient realitzar-les durant la pròxima tardor-hivern.



### **c) Acció 3: Revisió del material promocional**

Com hem vist, al llarg del temps el Md'A ha produït diferents materials de caràcter promocional (per exemple, es noten canvis importants en els dissenys dels fullets de difusió). Alguns dels que s'utilitzen en aquests moments, però, s'han quedat ja obsolets, tant pel que fa a estètica com a contingut, motiu pel qual s'ha iniciat un procés de revisió i canvi d'aquests.

En primer lloc, es s'ha treballat en el dossier de presentació general del Md'A. El que s'utilitza fins avui té unes cobertes poc atractives i la informació interior, si bé és breu i concisa, en algunes ocasions pot no ser suficient. Així, la nova versió ha canviat el disseny de la coberta, ha ampliat els textos interiors (sempre destacant la informació imprescindible i fent-ne requadres amb destacats) i s'han actualitzat les fotografies. A més, el nou format permet ser imprès en el propi Museu.

S'ha creat un petit dossier d'Obres Mestres del Md'A on es recullen tan sols fotografies de les obres cabdals de la col·lecció. Aquest pot ser un complement del dossier de presentació general, ja que no conté textos, o bé també pot ser una eina independent.

Queda pendent, encara, fer la traducció d'aquests dos materials.

### **d) Acció 4: Relació amb l'Auditori - Palau de Congressos de Girona**

Com a equipament tant social com turístic de la ciutat que acull tot tipus d'actes i esdeveniments (esdeveniments i reunions de negocis, concerts, presentacions oficials, etc.), l'Auditori - Palau de Congressos és un element molt rellevant en la vida de la ciutat de Girona.

Malgrat que el Md'A ja havia entrat en contacte amb aquest equipament anteriorment, concretament amb la secció dedicada a la programació musical, es va celebrar una reunió amb la Direcció de la Fundació encarregada de gestionar l'equipament i amb la responsable de Congressos i Convencions per tal, sobretot, d'establir una coneixença mútua.

Com a resultat d'aquesta reunió, es va identificar una presència deficient en l'estand de turisme que l'Ajuntament i el Patronat de Turisme Costa Brava - Girona atenen durant la celebració d'actes d'empresa al *hall*. Per tal de solucionar-ho es va establir contacte amb la persona responsable del Patronat, es van subministrar fullets promocionals i, a la vegada, es van facilitar també 500 entrades gratuïtes al Museu per tal d'incentivar la visita d'aquest tipus de públic.

Fins ara el nombre de visitants que han acudit al Museu utilitzant aquestes entrades (segellades i identificades) ha estat molt baix (aproximadament 1%). Cal tenir en compte, però, que el subministrament d'entrades es va realitzar poc abans de l'estiu, època en què els actes d'empresa pràcticament desapareixen. S'espera que de cares a la tardor se n'incrementi notablement l'ús.

### **e) Acció 5: Relació amb els punts d'informació turística municipal**

L'Oficina de Turisme Municipal de Girona des de sempre ha disposat de fulletons promocionals de Girona. Tot i això, sovint es detectava una manca d'informació pel que fa a exposicions temporals o activitats (se'ls facilitava tan sols l'agenda).

Una de les primeres actuacions que es va realitzar fou exposar la posada en funcionament d'aquest Pla de Comunicació a la responsable de l'oficina i a algunes tècniques. D'aquesta manera es va establir un vincle amb l'Oficina de Turisme. A través d'aquest, per exemple, es canalitzen ara les peticions de fullets de promoció i agendes, se'ls informa de les activitats i exposicions i, si existeixen, se'ls faciliten fullets d'actes o exposicions concrets.

Pel que fa al Punt de Benvinguda, seu de l'Associació de Guies de Girona, també es va mantenir una reunió amb la cap per tal d'exposar-li la creació d'aquesta nova àrea dins del Md'A i les seves tasques i finalitats.

Donat que les visites guiades que es contracten i coordinen directament des de l'Àrea d'Educació, i de moment no està previst que hi hagi canvis en aquest sentit, fins ara les actuacions que s'han dut a terme amb el Punt de Benvinguda són les mateixes que amb l'Oficina de Turisme i estan orientades a mantenir-los ben informats de les diverses propostes del Md'A i subministrar-los el material promocional sempre que el necessitin.

A través de les diverses visites s'ha detectat que les oficines (incloent la que s'ubica a l'estació de tren) disposen de diferents fullets promocionals del Md'A (versions ja obsoletes). Tot i que en el moment de detectar-ho se'ls va informar que cal retirar aquest material, de cares a l'octubre es preveu poder tenir un nou fullet i en aquest moment s'aprofitarà l'avinentsa per assegurar que es destrueixen tots els materials antiquats.

### **f) Acció 6: Oficina de Turisme de Catalunya - Palau Robert**

Gràcies a una de les visites de familiarització organitzades al mes de febrer, es va entrar en contacte amb els responsables de l'Oficina de Turisme de Catalunya - Palau Robert, un punt de difusió molt important d'activitats turístiques i culturals, no tan sols entre la població de Barcelona i rodalia, sinó també entre els seus visitants.

A partir d'aquesta, s'ha establert una relació d'estreta col·laboració amb ells, de manera que se'ls proporcionen periòdicament tots els materials de difusió del Museu (fullet promocional, agenda i possibles fullets d'exposicions temporals o d'activitats). A més a més, amb la finalitat de poder mesurar en quina mesura el Palau Robert és un centre emissor de visitants cap al Md'A s'ha inclòs dins de l'enquesta que està a disposició dels usuaris després de la visita al Museu com una possible font a través de la qual ens han conegut.

Per millorar aquest petit "estudi d'impacte" s'han mantingut converses per establir en un futur pròxim conveni de col·laboració temporal en virtut del qual les persones que acudissin al Md'A amb un fullet del Palau Robert gaudirien d'entrada gratuïta durant un període de temps determinat (aquests fullets portarien impresa la validesa d'aquesta oferta). De moment aquest

conveni ha estat congelat durant el procés de renovació del fullet de promoció general del museu.

### **g) Acció 7: La Costa Brava en Braille**

Des de l'Àrea de Difusió Turística es va coordinar i elaborar la informació necessària per tal que el Md'A pogués aparèixer en la nova guia turística editada recentment pel Patronat de Turisme Costa Brava - Girona titulada *La Costa Brava en Braille*.

Cal remarcar que el Md'A va ser un dels primers museus en incorporar instal·lacions i serveis específicament pensats per a persones amb dificultats visuals, vers els anys 1992 i 1993. Tot i que en aquests darrers anys hi ha hagut una manca d'actualització de tots aquests materials, el Museu continua essent el més ben preparat de la ciutat (tal i com han reconegut tècnics del Patronat de Turisme) per a acollir a aquest tipus de públic.

En qualsevol cas, cal dir que en motiu de l'edició d'aquesta guia s'ha vist la necessitat de renovar tots els materials, tant pel seu desgast físic com per adaptar-los a les noves tendències i als resultats de les diferents visites i petites "auditories" que s'han anat realitzant de la mà de professionals.

Poc després de la publicació d'aquesta nova guia, el Patronat de Turisme va organitzar un *famtrip* amb la presidenta de la Unió Italiana de Cecs i Persones amb Dificultats Visuals, durant el qual es van mostrar molt interessats en poder visitar el Museu d'Art. La seva visita va servir per apuntar noves idees i trobar nous referents dins l'àmbit museístic per a fer la visita més agradable a aquest col·lectiu.

### **h) Acció 8: Conveni amb el Girona Convention Bureau**

D'acord amb la Direcció, es va establir el segment de turisme MICE com un dels prioritaris per al Museu d'Art. Per aquest motiu, a mitjans del mes de juliol i després de diverses trobades, es va signar un conveni de col·laboració entre el Convention Bureau local i el Museu d'Art de Girona.

L'acte va ser recollit per diversos mitjans de comunicació, entre els quals es poden destacar el Diari de Girona (edició del 17 de juliol), Gironanotícies (16 de juliol) o Telepremsa (27 de juliol).

Aquesta iniciativa constitueix la continuació de l'antic acord que s'havia mantingut amb aquesta entitat, si bé es pretén anar més enllà de facilitar entrades gratuïtes o a preu reduït. Així, en aquests moments s'està treballant per a elaborar productes a mida per aquest segment. De cares a la tardor es vol treballar conjuntament amb el Convention Bureau i altres organitzacions de la província per tal de poder crear productes conjunts que puguin ser atractius per als turistes de negocis.

Cal dir també que des de les primeres converses amb el Girona Convention Bureau ja s'han rebut dues visites d'empreses en realitzar activitats al Museu i també, arrel de la publicació de la signatura del conveni, una empresa organitzadora professional de congressos (OPC) de

Barcelona perquè se'ls facilités informació de les possibilitats que ofereix el Md'A de cares al segment MICE.

#### **i) Acció 9: Incorporació al Club Cultura**

Recuperant també la vinculació a una associació turística d'interès per al Museu, el mes d'abril d'aquest any es van establir contactes amb els responsables del Club Cultura de l'Agència Catalana de Turisme per tal de pactar l'entrada de nou del Md'A.

Tot i que els tràmits per a ser-ne membres a partir del pròxim any 2011 s'iniciaran a partir del mes de setembre, quan normalment es tramiten les altes, s'ha aconseguit que el Museu ja aparegui destacat com a membre en la nova edició de la Guia de Museus de Catalunya, enguany editada per la Direcció General de Museus amb la col·laboració del Club Cultura per tal de fer-la més atractiva i pràctica als visitants. En aquesta els membres del Club apareixeran destacats i, malgrat que en principi tan sols apareixerien aquells que en el moment d'edició de la guia (primavera de 2010) ja formaven part del Club, s'ha aconseguit que el Md'A també hi aparegués ressaltat.

Tornar-se a incorporar al Club Cultura és una actuació molt interessant per al Md'A ja que es aportarà un canal de promoció molt potent, a l'hora que també s'aconseguirà una major implicació amb el sector turístic en general i la possibilitat de realitzar accions de *benchmarking* i endegar actuacions conjuntes amb altres equipaments o empreses de diversos tipus (activitats, agències de viatges, allotjaments, etc.). A més a més, el fet de disposar d'una persona encarregada específicament de l'Àrea de Difusió Turística farà que es puguin aprofitar millor les propostes realitzades pel Club (assistència a reunions, *workshops*, etc.), que abans es veien limitats per la càrrega de feina que ja duia la persona encarregada de la relació amb aquesta agrupació.

#### **j) Acció 10: Relació amb la Facultat de Turisme**

Des de la seva tornada a Girona la Facultat de Turisme ja ha mantingut contactes periòdics amb el Museu d'Art, especialment des de la seva secció de recerca en turisme cultural. Sense anar més lluny fou la institució que va redactar el Pla de Comunicació Turística del Md'A. A més a més, dins de l'assignatura de Patrimoni Cultural de la Diplomatura es recomana als estudiants que assisteixin a algunes de les conferències del Museu (en aquells períodes en què se n'han realitzat) com a activitat puntuable i, tant dins d'aquesta assignatura com la d'Activitats Dirigides del Màster en Planificació i Direcció del Turisme, es realitzen visites a la col·lecció permanent amb els alumnes.

Per tal de potenciar encara més aquesta relació i com a estratègia per fer-se present en l'imaginari dels futurs professionals del turisme, quan es va iniciar la posada en funcionament del Pla de Comunicació Turística es va fer un *mailing* específic a tots els professors de la casa, tant dels Estudis de Turisme com de Publicitat i Relacions Públiques, per tal de donar-los a

conèixer la iniciativa i convidar-los a què puguin organitzar activitats dins de les seves assignatures vinculades amb el Md'A.

Aquesta comunicació, realitzada a principis del segon semestre, va generar dues activitats:

- Presentació del Pla de Comunicació Turística, acompanyat d'una petita visita a la col·lecció permanent destacant les obres de major potencial turístic, realitzada dins de l'assignatura optativa de tercer curs de la Diplomatura de Turisme Tècniques de Comunicació Turística impartida per la Dra. Camprubí.
- Dins de l'assignatura d'Operacions i Processos de Producció, impartida pel Dr. Antoni Puig-Pey, es va dissenyar un dels treballs obligatoris per als alumnes d'avaluació final en torn del Museu d'Art. A més d'una aproximació teòrica a la gestió del Museu, es demanava als estudiants que proposessin un itinerari temàtic dins de les sales a través de l'anàlisi de variables de diverses peces (colors, formes, tècnica, etc.).

A banda d'aquestes dues actuacions puntuals, donat el reajustament d'horaris de la responsable de l'Àrea de Difusió Turística, cal tenir una persona que atengui el Punt d'Informació Turística del Md'A durant els caps de setmana. De mutu acord amb la Direcció de l'equipament es va decidir que aquesta fos un estudiant de Turisme, tant per la natura de la posició que ha d'ocupar, com per mantenir una certa vinculació amb aquesta Facultat. Així, periòdicament s'oferirà una posició de pràctiques (que pot formar part de l'assignatura de Pràcticum contemplada dins de la Diplomatura).

#### **k) Acció 11: web del Md'A**

Entre el personal del Museu hi ha una clara consciència que la imatge que es projecta a través del web actual del Museu (<http://www.museuart.com>) no és adequada, a més de presentar clares deficiències d'informació i resultar poc pràctica (entre d'altres, pel fet d'estar dissenyada utilitzant el sistema *flash* que, entre d'altres, no permet moure's per la pàgina utilitzant els botons del navegador -pàgina anterior, pàgina següent- ni tampoc crear enllaços a apartats específics en un document o correu electrònic).

Davant d'aquesta situació fa aproximadament dos anys es va iniciar el procés per a crear un web totalment nou, amb un disseny molt més amable, més continguts i altres aspectes sorgits en els darrers temps, com la presència a les xarxes socials i la possibilitat de crear un compte d'usuari dins del web. Tot i aquesta voluntat, fins fa poc encara no s'havia aconseguit tancar l'estructura definitiva dels apartats.

Si bé no es tracta d'una tasca específicament enfocada al públic turista (tot i que afecta a la imatge de l'equipament i, per tant, el seu posicionament en l'imaginari), es va decidir que la mateixa responsable de l'Àrea de Difusió Turística assumís les tasques de coordinació del desenvolupament del nou portal.

Així, des d'aproximadament Setmana Santa fins ara, s'ha aconseguit tancar l'estructura definitiva del web i elaborar els continguts mínims suficients per a poder-lo posar en

funcionament (horaris i informació relativa a la visita, situació i com arribar, història del museu, espais en què s'estructura, etc.), sempre tenint en compte que hi hauria encara grans apartats pendents (com el llistat de peces que formen la col·lecció).

S'espera que, si no hi ha endarreriments en la fase de programació, durant el proper mes d'octubre s'espera que es pugui posar en funcionament aquest nou portal, encara en fase de desenvolupament, però que ja milloraria molt la imatge de l'equipament i també les funcionalitats de cares a l'usuari.

Finalment, tan sols apuntar que, de moment, el web tindrà tres pàgines vinculades amb l'Àrea de Difusió Turística, si bé no seran visibles a primer cop d'ull a la barra de botons de la pàgina inicial (*Home*): pàgina sobre el Punt d'Informació (que a més també apareixerà destacat en el mapa de situació del Md'A en l'apartat Com arribar), pàgina amb informació específica per al turisme de negocis i també es recollirà el projecte del Pla de Comunicació Turística com a pdf, dins de l'apartat de Projectes i Memòries.

### **1) Altres actuacions iniciades**

Complementant les deu actuacions principals esmentades fins ara, al llarg d'aquests mesos se n'han iniciat d'altres que s'aniran completant en els pròxims mesos. Aquestes són (incloent les que s'han comentat anteriorment):

- Elaboració de materials de difusió i productes específics per al segment de turisme MICE a distribuir principalment a través del Girona Convention Bureau
- Entrada al Club Cultura a partir de l'any 2011 (els tràmits s'iniciaran aquest mes de setembre)
- Creació d'un producte dins de l'exposició permanent del Museu d'Art vinculat amb el Camí de Sant Jaume a Catalunya, ja que els fons contenen diverses peces relacionades amb aquesta via. Malgrat que el Pla de Comunicació ho considera com una actuació a realitzar a mitjà termini, s'ha optat per començar-hi a treballar per la laboriosa tasca de documentació que cal dur a terme i també per intentar aprofitar la promoció inicial que Catalunya realitzarà del seu tram, ara que s'acaba d'inagurar la via nord que passant per Montserrat va fins a Fraga i queda pendent la que recorre les Terres de l'Ebre
- Inici del reordenament del Punt d'Informació Turística del Carrer Ciutadans. Malgrat que encara queden accions pendents per tal que aquest espai sigui el més atractiu i acollidor possible, a la vegada que se n'hauria d'intentar treure més rendiment, s'han començat a repensar aquest espai. D'una banda, va canviar la retolació exterior, indicant que es tracta d'un punt d'informació del Md'a i, a més a més, l'espai de l'Associació dels Amics del Museu. Sempre que el Punt està obert es posa en funcionament una projecció visible des del carrer en la que es destaquen les obres mestres de la col·lecció o alguna activitat o exposició rellevant de cada moment. També s'ha incorporat una pantalla tàctil amb diferents vídeos del museu per a aquelles persones que en vulguin més informació.

Finalment, s'ha incorporat un portafullets a l'exterior des d'on es reparteix el fullet de promoció general del Museu (o d'altres que s'estimin convenients en cada moment), s'ha reduït el nombre de cadires que habitualment hi ha a la sala (es tracta d'un espai polivalent) i a l'interior s'ha habilitat una lleixa on poder-hi disposar la informació

- Inici del procés de renovació del fullet promocional del Museu d'Art. Conscients que el fullet actual no és suficientment atractiu, tal i com ja s'ha exposat abans, des de diferents àrees del Museu fa mesos que es reclama l'actualització d'aquest document, no tan sols per la imatge que projecta, sinó també perquè alguns dels continguts han quedat obsolets. Durant el mes de juliol se'n va iniciar una fase de redisseny integral que s'espera finalitzi el proper mes d'octubre. La coordinació i l'elaboració de textos es comparteix entre l'Àrea de Conservació i l'Àrea de Difusió Turística
- Contacte amb els responsables del projecte "Matemàtiques i art" realitzat per un equip del Laboratori de Gràfics i la Imatge de la Universitat de Girona. Es tracta d'un estudi en el que es vol mostrar com les matemàtiques estan poden mesurar determinats aspectes artístics i en el que actualment es passarà a treballar la fase de l'aplicabilitat de l'estudi en diferents àmbits. Queda pendent, en els pròxims mesos, tenir una reunió amb els responsables per veure en quins àmbits pot ser atractiu per a un museu. Des del punt de vista dels desenvolupadors de "Matemàtiques i art" és interessant comptar amb la col·laboració del Md'A en tant que els permetrà conèixer millor les necessitats i característiques de potencials usuaris. Pel Museu es tracta d'una oportunitat de crear nous productes (tant per a turistes i visitants en general com per al públic escolar) basats en idees innovadores i també establir nous vincles de col·laboració amb la Universitat de Girona, especialment amb departaments i organismes que generalment es creuen fora del seu abast (normalment es tendiria a associar un Museu d'Art amb els estudiants d'Història de l'Art o titulacions afins)
- Redacció d'un article conjunt amb la resta d'estudiants del Màster en Planificació i Direcció del Turisme que s'han incorporat en altres institucions museístiques referides anteriorment en aquest document sobre l'experiència de cadascun. En aquests moments el document està pendent de ser revisat i traduït. Fet això, es proposarà per a què sigui inclòs en el butlletí de notícies del Center for Tourism and Cultural Change de la Leeds Metropolitan University, que gaudeix d'una difusió a nivell mundial entre els professionals i interessats en turisme cultural. Entre d'altres, en aquest butlletí es va publicar una pàgina referida al Congrés Coastal & Resort Destination Management organitzat per la UdG l'octubre de 2009 i emmarcat dins del Centenari de la Costa Brava
- Presentació d'un document a la Conferència sobre Entrepreneurial Learning and the Role of Universities, organitzada per la Euro-Mediterranean University (EMUNI) i que tindrà lloc a finals del setembre de 2010. El text, que ha estat acceptat, vincula el nou espai d'educació superior europeu (que aporta, entre d'altres un enfocament en

l'aplicabilitat dels estudis en el món laboral) i les pràctiques universitàries, i s'exposa com a exemple aquesta estada en el Md'A.

Finalment, hi ha un petit nombre d'actuacions que, tot i que han estat iniciades, per diferents motius no han avançat i caldria reprendre:

- Contacte amb la Universitat de Girona per tal que, quan es duen a terme trobades o jornades d'algun tipus, tinguin en compte el Museu d'Art com una possible visita a realitzar pels participants en el seu temps d'oci que pot incloure's en les visites guiades que realitzin a la ciutat o bé es podria arribar a algun tipus d'acord com gratuïtat en l'entrada (sempre que es puguin acreditar), etc. En aquest aspecte es va contactar amb el Vicerectorat de Relacions Institucionals, Societat i Cultura, del qual no es va obtenir resposta. Caldria reprendre aquest contacte
- Contacte amb la Diputació de Girona, ens vinculat al Md'A, per tal que, com en el cas de la UdG, tingui present el Museu d'Art com una visita interessant a realitzar quan organitzen algun tipus de jornades i on també, com a part de la gestió del Museu, pot organitzar actes. Malgrat que es van realitzar els primers passos per a contactar, no es va rebre resposta i també caldria reprendre aquesta actuació
- Reforç del contacte amb la Pastoral de Turisme de Girona. Si bé ja es va tenir un primer contacte amb el seu responsable, seria convenient fer un seguiment d'aquesta actuació.
- Definició d'un possible producte específic per al programa Privilegespain engegat per Turespaña. Si bé en el Pla de Comunicació Turística es proposa com una acció no prioritària en el curt termini, arran d'un *mailing* tramès pel Patronat de Turisme Girona - Costa Brava conjuntament amb Turespaña recordant l'existència d'aquest programa i incitant a les institucions gironines a participar –hi va motivar l'interès del Md'A. Fins ara, però, tot i que es va contactar amb Turespaña manifestant l'interès de l'equipament per incorporar-s'hi abans de l'estiu, no s'ha arribat a tancar el disseny de cap producte. De cares a la tardor caldria resoldre-ho per tal de poder aprofitar la difusió que proporcionaria al Museu, a més d'establir un vincle amb l'entitat de promoció estatal.



#### 5.4.4. Grau de compliment dels objectius

Abans de començar amb l'avaluació del grau de compliment dels objectius marcats per a l'estada en pràctiques al Museu d'Art de Girona com a responsable de l'Àrea de Difusió Turística, recordem els dos objectius principals que s'havien fixat per a aquesta estada:

1. Prioritzar la creació de vincles del Museu d'Art de Girona amb les organitzacions locals de promoció del turisme i també amb la UdG per tal de facilitar el seu posicionament en l'imaginari turístic
2. Realització, durant el primer any de posada en funcionament del Pla de Comunicació Turística, les accions recomanades a curt termini en aquest document

Els dos quadres que es presenten en els apartats següents ens permetran fer una avaluació per separat del compliment d'aquestes dues fites.

##### a) Actuacions realitzades fins el present

Començarem l'avaluació del grau de compliment dels dos objectius anteriors presentant una taula resum de les principals actuacions realitzades en aquest període, classificades segons l'objectiu marcat al Pla de Comunicació Turística al que fan referència i indicant l'estat de cada acció (acabada, en desenvolupament i pendent de reactivar).

Actuacions recomanades a curt termini	Estat			Observacions
	Realitzada	En procés	Cal reprendre	
<b>1.- Posicionar el Md'A com el museu d'art de referència a la província en l'imaginari turístic</b>				
Presentació Pla Comunicació Turística	X			
Coordinació i publicació nou web		X		La primera fase de publicació serà aquesta tardor
Productes i materials per MICE		X		
Preparació producte Camí de St. Jaume		X		Actualment es duu a terme la fase de documentació
Punt d'Informació Turística Md'A		X		S'ha iniciat, cal anar més enllà
Revisió del material promocional		X		Pendent la revisió del fullet promocional
<b>2.- Integrar el Md'A en les plataformes de promoció turística, especialment del turisme cultural</b>				
Relació punts d'informació turística municipals	X			Ha de tenir continuïtat en el temps
Relació Palau Robert	X			Ha de tenir continuïtat en el temps

Guia <i>La Costa Brava en Braille</i>	X			
Incorporació al Club Cultura		X		A partir de l'any 2011
Producte específic per a Privilegespain			X	Cal acabar de definir el producte a oferir
<b>3.- Establir un sistema eficient de comunicació amb el sector turístic</b>				
Assistència a jornades, actes i presentacions	X			
Visites de familiarització	X			Cal realitzar-ne de cares a altres col·lectius
Reunió Auditori – Palau de Congressos	X			
Conveni Girona Convention Bureau	X			
Contacte amb la Diputació de Girona			X	
Contacte amb la Pastoral de Turisme de Girona			X	
<b>4.- Esdevenir el museu de referència en l'àmbit de la UdG, i especialment de la Facultat de Turisme</b>				
Relació amb la Facultat de Turisme UdG	X			Ha de tenir continuïtat
Reunió responsables "Matemàtiques i art"		X		
Contacte UdG per a jornades i congressos			X	
<b>5.- Millorar les accions de comunicació actuals</b>				
Coordinació Difusora de Turisme	X			Constitueix un millor aprofitament del servei
<b>0. – Altres actuacions (fora del marc específic del Pla de Comunicació Turística)</b>				
Presentació document conferència	X			
Redacció d'un article conjunt		X		

**Taula 6: Resum de les actuacions realitzades d'acord amb l'objectiu del Pla de Comunicació Turística al que fan referència (Font: elaboració pròpia)**

En total, s'han realitzat 23 actuacions considerades com a principals, 11 de les quals estan completament acabades (si bé es pot tractar d'actuacions que cal mantenir al llarg del temps). El 50% restant, es reparteix entre les actuacions en les que s'està treballant en aquests moments, però que tenen un temps d'execució més llarg o bé que tenen un termini al qual encara no s'ha arribat, i les actuacions que, malgrat haver estat iniciades, no se'ls ha pogut destinar el temps suficient per a completar-les degut a l'aparició de noves prioritats.

Cal destacar que aquestes darreres són les mínimes (tan sols 4 actuacions, poc més d'un 17% del total), i que hi ha un notable volum d'actuacions que es troben en procés de realització. Entre

aquestes destaquen especialment la incorporació al Club Cultura i la revisió dels materials promocionals, acció identificada com a molt necessària per diverses àrees del mateix Museu.

En referència als objectius, veiem que els tres primers (posicionament del Md'A en l'imaginari turístic, integrar-lo en les plataformes existents de promoció turística i establir un sistema eficient de relació amb aquest sector) són en els que més s'ha treballat i aglutinen en conjunt 17 de les 23 actuacions totals. Aquesta situació es correspon amb el primer objectiu de l'estada en pràctiques, que donava prioritat a totes aquelles actuacions que contribuïssin a vincular el Md'A amb el teixit turístic, però també social, de la ciutat de Girona i la regió. A través de la col·laboració amb aquelles organitzacions dedicades a la promoció turística és més fàcil, d'entrada, aconseguir resultats pel que fa a la millora del posicionament en l'imaginari.

A través d'aquest anàlisi també veiem que és necessari començar a treballar més per a millorar les accions de comunicació actuals. Si bé accions com l'enviament de material promocional a Palau Robert, establert en aquests últims mesos, ajuda també a difondre l'Agenda del Museu a un públic molt més ampli, seria convenient començar a posar en pràctica altres iniciatives que permetessin donar sortida als materials de promoció i difusió que edita el Museu, a la vegada potser fora bo replantejar els tiratges de cada material per ajustar-los a la realitat. També cal tenir en compte que algunes d'aquestes activitats, com la relació amb els mitjans de comunicació o els enviaments de l'Agenda i el Butlletí a una llista de distribució existent, no depenen de l'Àrea de Difusió Turística sinó d'altres àrees del Museu o bé estan externalitzades.

Així mateix, també cal treballar més de cares a la relació del Md'A amb la UdG. Sobretot, caldria reprendre la iniciativa de contactar amb el Vicerectorat de Cultura per tal de poder posar a disposició de la Universitat el museu com a oferta complementària a visites i jornades que es puguin organitzar.

Per últim, el bloc d'actuacions numerat amb un 0 engloba aquelles que, malgrat formar part del procés d'aprenentatge que han de suposar unes pràctiques universitàries i, constituir també en el fons una via per promocionar en certa manera el Md'A, queden totalment fora de les línies marcades pel Pla de Comunicació Turística. La redacció d'un article acadèmic (tot i que molt breu) i d'un document per a posar una candidatura a una conferència oficial constitueixen un procés d'aprenentatge en el camp de l'estil d'escriptura i també de la capacitat de donar diferents enfocaments a una mateixa realitat pràctica important com a estudiant. Cal considerar com a molt positiu haver tingut la oportunitat d'iniciar-se en la realització d'aquest tipus de documents quan encara es compta amb el suport i el consell de la Universitat, més que no pas fer-ho més endavant sense pràcticament cap marc de referència.

## b) Actuacions recomanades a curt termini

Seguint el segon objectiu marcat per a l'estada en pràctiques, en aquest apartat farem una revisió del grau de compliment de les actuacions que es recomanava realitzar en el curt termini (algunes incloïen el curt, el mitjà i el llarg) en el Pla de Comunicació Turística.

Actuacions recomanades a curt termini	Estat			Observacions
	Realitzada	En procés	Pendent	
Presentació de la col·lecció			X	Decisió estratègica
Percepció de l'edifici			X	Decisió estratègica
Creació de nous espais			X	Decisió estratègica
Gratuïtat acompanyants guia oficial	X			No s'oferirà gratuïtat
Encarregat Pla Comunicació Turística	X			
Jornades mitjans de comunicació			X	Comunicació externalitzada
Difusió del Butlletí Md'A			X	
Invitar agents turístics als actes públics	X			
Lloguer d'espais singulars		X		
Reunions responsables sector turístic			X	
Dossier de presentació		X		
Missatge a comunicar		X		
Màrqueting <i>in place</i>			X	
Cursos temàtics per a guies oficials			X	
Girona Convention Bureau	X			MICE és segment prioritari
Escola d'Hostaleria de Girona			X	
Bisbat de Girona			X	
Pastoral de Turisme de Girona		X		Cal reprendre el contacte
Clubs i associacions			X	
Vincles amb hotelers i restauradors			X	

**Taula 7: Compliment de les actuacions a curt termini proposades en el Pla de Comunicació Turística (Font: elaboració pròpia)**

La primera dada que destaca en aquesta taula és el considerable volum d'actuacions que no han estat iniciades fins al moment (12 sobre 20, el que representa un 60%). D'aquestes cal dir que algunes està previst que s'iniciïn en els pròxims mesos, com l'establiment de vincles amb els hotelers i restauradors locals i la posada en valor de l'edifici com a Palau Episcopal.

En altres casos, com totes aquelles qüestions referents a la presentació de la col·lecció, la modificació d'usos dels espais i la creació o remodelació d'espais (a la taula, les tres primeres

actuacions), es tracta de decisions de caràcter estratègic que, si bé són urgents de cares a millorar l'experiència i el gaudi de tots els públics visitants, depenen de les negociacions que la Direcció de l'equipament, conjuntament amb la Diputació de Girona i la Generalitat de Catalunya, manté actualment amb el Bisbat de Girona. Abans de realitzar cap pas en aquesta direcció caldrà, doncs, esperar als resultats d'aquestes negociacions.

També cal posar de manifest, però, que hi ha diverses actuacions que encara no han estat plantejades i que en conseqüència no es duran a terme en els pròxims mesos, com són les jornades amb els mitjans de comunicació (si bé si que hi haurà canvis respecte a la total externalització de les relacions amb premsa), la difusió del Butlletí del Md'A, les reunions periòdiques amb responsables del sector turístic local, les accions de màrqueting *in place* (tot i que podríem considerar el portafullets que s'ha col·locat a l'exterior del punt d'informació com un primer pas), la realització de cursos temàtics sobre el Museu d'Art per a guies turístics oficials i l'establiment de convenis amb clubs i associacions (de fet, el Museu ja disposa de diversos acords amb organismes com el TR3C i similars, de moment no es contempla l'ampliació com una prioritat).

En relació a les actuacions que es troben en procés, la definició del missatge a comunicar s'estan duent a terme conjuntament amb la renovació de la pàgina web i la revisió dels materials promocionals, que obliguen a establir una unitat en aquests missatges, però també pel que fa a les imatges a comunicar del Md'A per tal de projectar una sola imatge, el més homogènia possible, del Museu, que permeti posicionar-se de forma clara en l'imaginari dels potencials usuaris.

La possibilitat d'oferir el lloguer d'espais cal negociar-la amb el Bisbat de Girona, propietari de l'edifici, però està molt vinculada al conveni signat amb el Girona Covention Bureau, que es mostra molt interessat en poder oferir espais singulars dins del Barri Vell de Girona, ja que es tracta d'un servei molt sol·licitat per la demanda de turisme MICE.

Entre les actuacions que s'han realitzat, cal destacar la contractació d'una persona encarregada de dur a terme el Pla de Comunicació Turística, que va ser duta a terme pel Md'A juntament amb la Facultat de Turisme i que constitueix l'origen d'aquesta estada de pràctiques.

En resum, veiem que cal treballar més de cares a aconseguir completar (o almenys iniciar) totes les actuacions que el Pla de Comunicació Proposa a curt termini.

### **c) Avaluació del grau de compliment dels objectius fixats**

A mode de conclusió, s'observa un diferent grau de compliment dels dos objectius fixats. D'una banda, s'han reforçat i incrementat notablement les relacions del Md'A amb les diferents organitzacions locals i surpamunicipals de promoció turística (oficina de turisme, associació de guies, Patronat de Turisme Girona - Costa Brava, Girona Convention Bureau, Oficina de Turisme de Catalunya - Palau Robert i Club Cultura), que ha de ser el primer pas per tal de reforçar la presència del Md'A en les diverses actuacions de promoció turística (publicacions,

però també visites de familiarització per a professionals i premsa, entre d'altres) i també de cares a posicionar el Md'A en l'imaginari turístic.

De l'altra, aquesta dedicació a crear una xarxa de relacions estables per al Museu i incorporar-se a aquelles ja existents ha restat recursos per a dur a terme la resta d'actuacions a curt termini que es proposaven en el Pla de Comunicació Turística i que tenien caires diversos. Ara que la primera fase s'ha iniciat, cal començar a treballar de forma més activa en aquest segon objectiu. En qualsevol cas, cal tenir present que tota la resta d'actuacions que queden pendents no podran executar-se (o iniciar-se) abans de final d'aquest any 2010 perquè cal també tenir en compte que s'estan duent a terme actuacions amb una alta prioritat i que requereixen una dedicació important (com poden ser el nou web o, en menor grau, la creació d'un producte vinculat al Camí de Sant Jaume). Hi haurà, per tant, un retard en el compliment d'aquestes actuacions que es finalitzaran dins de l'any 2011.

Finalment, també és important remarcar que la progressió de l'Àrea de Difusió Turística ha estat ben valorada per la Direcció de l'equipament i que, per tant, s'aposta per a què tingui continuïtat (indefinida) en el temps.

#### **5.4.5. Principals dificultats**

La incorporació d'aquesta Àrea de Difusió Turística, que parteix de la posada en funcionament del Pla de Comunicació específic, ha estat una iniciativa d'entrada acceptada per la resta d'Àrees ja existents en el Museu i ha tingut bona acollida dins de l'equipament en general. Això no obstant, cal remarcar dues dificultats detectades en aquest primer període.

En primer lloc, el fet de què aquesta àrea es trobi ubicada principalment fora del Palau Episcopal (seu del Museu d'Art), en el punt d'informació del carrer Ciutadans (recordem que la tasca de difusió turística es compagina amb la informació presencial al públic general), dificulta considerablement les relacions amb la resta d'àrees i fa que determinades tasques, sobretot aquelles que cal coordinar amb professionals d'altres camps, s'allarguin més del que en principi es podria preveure. De manera similar, els horaris reduïts (2h diàries, en principi) i repartits de dimarts a diumenge, són una dificultat afegida.

Aquesta situació s'ha corregit notablement gràcies a dues accions. Primer, la incorporació d'una altra persona que realitza l'atenció al públic al punt d'informació durant els caps de setmana, de tal manera que la responsable allibera aquests dos dies i passa a treballar de dilluns a divendres, d'acord amb l'horari del personal d'oficina del Md'A i de la majoria d'agents de difusió turística. Les hores que fins llavors es realitzaven durant el cap de setmana passen a fer-se de dilluns a divendres. Segon, s'amplia el nombre d'hores que el Museu entén que cal dedicar a aquesta àrea.

D'aquesta manera en l'actualitat la persona responsable dedica una mica més de mitja jornada laboral cada setmana (22h) a les tasques de difusió turística del Md'A. Es mantenen les dues hores d'atenció al públic al punt d'informació del carrer Ciutadans de dilluns a divendres (10h),

però la resta (12h) poden dur-se a terme a les Oficines del Palau Episcopal, la qual cosa ha millorat la coordinació amb la resta d'àrees.

En segon lloc, el fet que l'Àrea de Difusió Turística s'incorpori dins d'un equipament que ja estava en funcionament i que ja realitzava algunes tasques enfocades al turisme (a més de les que hem vist abans, s'ofereix la possibilitat de contractar visites guiades, per exemple) fa que s'hagin d'anar assumint progressivament algunes d'aquestes i que d'altres romanguin en aquestes àrees i que calgui tenir en compte aquest fet. Per exemple, en el cas de les visites guiades des de sempre s'han coordinat i ofertat a través de l'Àrea d'Educació (que també és qui contacta amb l'associació local de guies quan cal externalitzar-les). En breu, podríem dir, doncs, que hi ha una certa descentralització de les activitats vinculades amb el turisme i cal tenir en compte aquest fet abans de començar determinades actuacions.

#### 5.4.6. Propostes de futur

Primerament recordar el fet que la Direcció de l'equipament, conscient de les tasques que s'han desenvolupat fins ara, ha decidit mantenir l'Àrea de Difusió Turística. Les pròximes actuacions a dur a terme estan clarament condicionades pel contingut del Pla de Comunicació Turística, per la compleció de les accions a curt termini pendents i també pel seguiment de les activitats ja posades en funcionament. Deixant aquestes de banda, es proposen les següents actuacions:

- Posar en valor l'edifici del Md'A en tant que antic Palau Episcopal de Girona, donat que conserva diversos elements i espais singulars, propis de la seva funció, que actualment es troben clarament infravalorats (presó, escuts, cisternes, etc.). Per fer-ho, seria necessari posar en marxa una recerca important sobre la seva història ja que, malgrat que existeixen diversos documents, tendeixen a ser poc clars i enfocats tan sols a especialistes. A més a més de què l'edifici constitueix una de les potencialitats del Md'A, aquesta nova faceta (possibilitat de visita temàtica) està en sintonia amb la imatge "de pedra" de Girona
- Després de revisar la literatura grisa i partint de l'anàlisi realitzat per la Cristina Bosch (que també es va utilitzar en la redacció del Pla de Comunicació Turística), seria convenient posar-se en contacte amb les editorials de les diferents guies turístiques que el seu estudi detectava que contenien una informació clarament deficient del Md'A per tal que puguin corregir-la
- Actualment s'està duent a terme un procés de renovació integral de la pàgina web del Museu, que inclourà, entre d'altres, una visita virtual a la col·lecció permanent. Aquesta es realitzarà a través de fotografies estàtiques de les peces des de diferents angles. De cares al futur, quan aquesta web ja sigui totalment funcional i contingui totes les informacions previstes, seria bo repensar aquesta característica del web i fer-lo més interactiu modelant una visita virtual real (en un entorn en tres dimensions), la qual cosa permetria no tan sols que el visitants es pogués fer una millor idea del que visitarà (els professionals dels museus són plenament conscients que una visita virtual en cap cas

substitueix la visita real), sinó que també seria una bona eina per a posar en valor l'edifici en si mateix (Palau Episcopal) i per a potenciar les vistes que una passejada per les sales donen de l'exterior (característica que des de la Direcció es vol potenciar a través d'un apartat específic del web dedicat a les vistes exteriors). A la vegada, aquest model virtual, pot esdevenir també una eina per als mateixos professionals, ja que pot permetre realitzar canvis en la forma de l'exposició i també canviar les obres exposades (per d'altres peces o de posició), de tal manera que ajudi a dissenyar noves distribucions per a la col·lecció permanent o, fins i tot, a l'hora de decidir les distribucions d'exposicions temporals (Majó, Martínez i Vázquez, 2004)

- Establir un sistema d'indicadors eficaços per a mesurar el volum de turistes que es reben al museu, intentant anar una mica més enllà del simple perfil sociodemogràfic (dades que ja es recullen actualment), sinó anant una mica més enllà i mesurar-ne també el temps d'estada a l'equipament, recorregut realitzat, altres activitats que han realitzat durant la seva estada a la ciutat o a la zona, etc. Conèixer amb més profunditat als usuaris permetria desenvolupar millors estratègies de comunicació, saber si la informació proporcionada i els serveis oferts són suficients o en quin sentit poden millorar-se, i també saber quines peces o espais són els més interessants per als usuaris. Per fer-ho poden prendre's com a referència els estudis del Dr. Alcalde, la Dra. Galí i el Dr. Rojas (2009) en aquest àmbit i també l'enquesta de turistificació de museus proposada per Garidis (2009).



## Tercera part: consideracions finals



### OVERDOING IT

*Sympathiser.* "Sorry you look so seedy after your holiday, old chap!"

*Too Energetic Sight-seer.* "Well, I am a bit done up, but the doctor says that with rest and great care I may be well enough to have a run-round as usual next year."

## 6. CONCLUSIONS

Tal i com hem vist a l'inici d'aquest document, el turisme cultural es troba en auge a nivell global, i també a Catalunya, on, d'acord amb les dades recollides per Turisme de Catalunya, la cultura va ser l'aspecte millor valorat de la seva imatge turística l'any 2008. En aquest context, s'està duent a terme una important labor d'estudi del fenomen turístic en ciutats mitjanes com Girona, lligades normalment al *short break* i al turisme cultural (veure Galí, 2005). Girona ciutat es presenta com una destinació particular entre les ciutats culturals, ja que molt sovint apareix lligada a la seva àrea d'influència (Pirineus i Costa Brava) i, especialment la Costa Brava, es converteix en una important àrea d'origen de visitants d'un dia (excursionistes) sobretot durant l'època fordista. En els darrers anys, però, la ciutat s'està convertint en un autèntic focus d'atracció per ella mateixa, sobretot gràcies a la rehabilitació i recuperació dels espais urbans del Barri Vell (que inicialment no tenien vinculació amb el fet turístic). S'identifica encara un problema en els fluxos turístics: una majoria d'excursionistes i no pas de turistes. Com recull la Dra. Camprubí, des del sector d'allotjament local va expressar la necessitat de potenciar els *sights* existents (o posar-ne en valor) per tal d'allargar l'estada (i la despesa) dels turistes.

En el capítol tercer i quart capítol del present document es recollia la situació dels museus actualment. Mentre que alguns equipaments reben grans nombres de visitants i en alguns casos fins i tot presenten símptomes de sobre-freqüentació (pensem en el Teatre-Museu Dalí o el Museu Picasso de Barcelona), la majoria dels equipaments es troben clarament en una situació d'hipo-freqüentació. Malgrat que dins dels coneixements específics requerits per a un tècnic superior de museus d'acord amb la Llei de Museus de 1990 es mencionen com a públics específics els escolars, les persones de la tercera edat i els turistes, hi ha un clar desequilibri a favor dels escolars (Garidis, 2009), per als quals pràcticament tots els museus han desenvolupat una rica oferta i tenen una clara vinculació.

Sens dubte, proposar "museus i turisme" com a lema del dia 18 de maig de 2009 per part de l'ICOM, a més de les recents declaracions que ha publicat en relació al turisme, fou un gran pas de cares a conscienciar als museus de la necessitat de treballar més de cares al sector turístic, sempre en les seves vessants cultural i sostenible. Caldria, però, poder disposar de més informació, o d'una perspectiva temporal més àmplia, per tal d'observar els efectes reals que aquesta diada va exercir sobre les polítiques i les estratègies d'aquests equipaments.

En alguns casos (anterior a 2009), s'han desenvolupat productes turístics en els que s'inclouen equipaments museístics (generalment, són aquells equipaments que constitueixen un *sight* per ells mateixos). En aquests casos, cal destacar dues possibilitats. D'una banda, aquelles iniciatives nascudes dels propis equipaments (normalment agrupacions per tal d'optimitzar recursos i guanyar visitants com l'Articket de Barcelona o el Gironamuseus). De l'altra, les propostes del sector turístic (turisme cultural) que inclouen els museus (entre d'altres recursos) com són el Club Cultura o bé determinats paquets proposats per *tour operators* especialitzats. Rarament s'identifica com a prioritat (i, per tant, es destinen recursos) a la professionalització de la relació

dels equipaments museístics amb el sector turístic, malgrat que els dos sectors (museístic i turístic) es reconeixen mútuament com a complementaris i amb interessos comuns.

Clarament, i com ja indiquen autors com Alcalde (2002) o Siaines (2007), posicionar un museu dins de l'imaginari turístic té efectes positius (àmplia difusió dels fons del museu a nivell nacional i internacional, educació del públic més enllà dels escolars i un augment en els ingressos, entre d'altres) i negatius (possible banalització dels continguts, necessitat de controlar amb més freqüència paràmetres com la temperatura i la humitat relativa, etc.). En qualsevol cas, i seguint la línia proposada en les definicions de museus proposades tant per l'ICOM com per la Llei de Museus Catalana de 1990, aquests equipaments han d'estar al servei de la societat civil, en la que cal incloure als turistes i, entre d'altres, utilitzar els recursos econòmics per pal·liar els seus possibles efectes negatius, a la vegada que es potencien els positius. De la mateixa manera, també cal conscienciar als agents turístics de les característiques específiques dels museus, per tal que ells mateixos siguin capaços de proposar productes turístics de qualitat i amb un contingut real de fons, prevenint la banalització de les col·leccions i exposicions a la vegada que s'ofereix als visitants (turistes) una experiència acord a les preferències actuals de la demanda de turisme cultural, que se centren en el descobriment dels territoris des de perspectives diverses (antropològica, folklòrica, històrica, artística, etc.) i que presenten un grau important "d'autenticitat" (aquí entesa com quelcom que representi alguna de les realitats d'un territori, si bé es té en compte que les exposicions sempre mostren una visió parcial i escollida d'un tema).

La inclusió dels museus en general dins de l'imaginari turístic, com una visita atractiva i amena, pot constituir una ajuda per a aconseguir l'equilibri territorial ja que, tal i com es reconeix en l'Atles del Turisme a Catalunya i en les estadístiques publicades per la Generalitat de Catalunya, pràcticament en totes les comarques o àrees geogràfiques consolidades es poden trobar equipaments museístics que de ben segur poden facilitar la interpretació d'aspectes concrets del territori en què es troben, enriquint l'estada dels turistes a les nostres contrades.

Pel que fa al projecte pilot implantat en el Museu d'Art de Girona, és una bona oportunitat per a posicionar els importants fons d'aquesta institució en l'imaginari turístic i social a través del treball centrat a canviar la dinàmica del museu, enfocada sobretot al treball de recerca i amb públic escolar. Malgrat que queda un llarg camí encara per recórrer, com hem vist s'han exposat ja diverses actuacions realitzades que han donat els primers fruits de cares a constituir una xarxa relacional amb les institucions turístiques més rellevants a nivell local i regional (entre aquestes, destaquem el Patronat de Turisme Costa Brava - Girona, el Girona Convention Bureau i també l'Oficina de Turisme de Catalunya - Palau Robert).

Per acabar, com s'ha dit en la descripció de l'estada al Md'A, la incorporació d'una Àrea de Difusió Turística va tenir una bona acollida entre la resta de professionals que ja formaven part de l'equipament, a l'hora de dur a terme algunes actuacions encara es nota un cert recel de cares a aquest públic (com també reconeix l'Atles del Turisme a Catalunya) i a canviar certes dinàmiques, cosa que caldrà treballar en el futur.

## 6.1. Futures línies d'investigació

Tal i com s'ha posat de manifest, la literatura sobre la relació existent entre turisme és més aviat escassa, especialment a Catalunya i l'Estat Espanyol. Per aquest motiu, es proposen algunes línies que podria seguir la recerca en aquest camp:

- Seria bo realitzar algun tipus d'estudi o treball de recerca que permetés saber en quin grau existeixen tècnics turístics en equipaments culturals i també quins d'aquests equipaments consideren necessari (o es fa palesa la necessitat) de disposar d'un professional d'aquestes característiques de cares a optimitzar les seves actuacions de cares al sector turístic en general i al turisme cultural en particular. En aquest sentit, seria bo poder definir almenys un petit nombre d'indicadors estàndard que permetés obtenir dades comparables i útils (sempre en relació a l'activitat turística) de cada equipament, així com acabar de definir l'enquesta de turistificació dels museus proposada per Garidis. En aquest sentit, tan sols apuntar que per tal de disposar d'una informació més precisa sobre l'ocupació de tècnics turístics en museus es va intentar realitzar un breu qüestionari a aquells més representatius per correu electrònic. Les escasses dades obtingudes, i la manca de temps per a fer un seguiment adequat d'aquest estudi de camp han fet que no s'hagin pogut obtenir resultats suficientment acurats per a ser presentats i, per tant, la realització d'aquestes enquestes es proposa com una futura línia d'investigació
- D'acord amb la informació recollida, un nombre reduït (i no precisat) d'equipaments culturals disposa de tècnics en turisme, malgrat que es duguin a terme actuacions en aquest camp i que es reconegui l'interès d'atraure a aquest tipus de públic. Seria bo, però, obtenir dades de si hi ha professionals de la cultura treballant en el sector turístic (com ocorre, per exemple, en el cas de l'agència de viatges francesa Clio)
- També seria bo establir un sistema per tal d'avaluar els recursos interpretatius que els museus posen a disposició del públic general (turistes) per tal de poder saber si aquests realment permeten entendre el missatge de fons que ens transmeten les col·leccions del museu i cadascuna (o una selecció) de les peces exposades

Finalment, tan sols voldria mencionar que si bé existeixen diversos documents referents a la vinculació dels museus amb el turisme cultural, no s'ha pogut tenir accés a ells degut a que no es troben disponibles en els diversos catàlegs de la Biblioteca (catàleg propi i CCUC). Per tal d'encoratjar la recerca en aquest aspecte concret del turisme cultural seria bo poder adquirir algunes d'aquestes obres.

## 7. REFERÈNCIES

### 7.1. Bibliografia

Alcalde, G. "L'ús turístic dels museus". *Revista de Girona* 212 (2002): 75-77.

Alcalde, G. *El uso de los museos y la visita turística a la ciudad de Girona. Un análisis a partir del tique M5 del Gironamuseus*. Girona: Institut de Patrimoni Cultural de la Universitat de Girona, 2007. [No publicat]

Alcalde, G.; Galí, N.; Rojas, A. *Anàlisi de les definicions de turisme cultural i de les formes de recompte dels turistes culturals*. Girona: Institut de Patrimoni Cultural de la Universitat de Girona, 2009. [No publicat]

Alcalde, G.; Galí, N.; Rojas, A. *Turistes culturals: com identificar-los? Com quantificar-los?*. "Jornada sobre Turisme Cultural en museus i monuments. Estratègies de gestió turística i definició d'indicadors", 19 de febrer, Barcelona. No publicat.

Alcalde, G., Roigé, X. "La recerca universitària en museologia a Catalunya". *Mnemòsine* 5 (2008-2009): 15-23.

Alcalde, G.; Rudeda, J.M. *L'ús del Museu d'Art de Girona. Anàlisi de la utilització del centre en el període 2002-2003*. Treballs de Patrimoni Cultural 1. Girona: Institut de Patrimoni Cultural de la Universitat de Girona, 2004.

Alsina, E. "Proposta de millora de la difusió del Museu d'Art de Girona a la Costa Brava". Treball de final de carrera. Universitat de Girona, 2001.

Arrieta, I. (Ed.). *Museos, memoria y turismo*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2006.

Aulet, S., Galí, N., Majó, J., Vidal, D. *El arte y el turismo cultural: nuevos retos. El Museo Thussen-Bornemisza y Madrid*. "IV Congreso Universidad y Empresa. La diversificación y la desestacionalización del sector turístico", 2001, Benicassim. València: Tirant lo Blanch, 2002.

Bail, M. *Homesickness*. Victoria: Penguin book, 1981.

Bosch, C. "Anàlisi de la difusió turística del Museu d'Art de Girona". Treball de final de carrera. Universitat de Girona, 2001.

Camprubí, R. "La formació de la imatge turística induïda: el paper de les xarxes relacionals". Tesi doctoral. Universitat de Girona, 2009.

Casas, M. "Comunicació del Museu d'Art de Girona al turisme". Treball de final de carrera. Universitat de Girona, 2008.

Cros, B., Gassó, M., Pérez, T. *Experiències exitoses de treball en xarxa: anàlisi i perspectives*. "Jornada sobre Turisme Cultural en museus i monuments. Estratègies de gestió turística i definició d'indicadors", 19 de febrer, Barcelona. No publicat.

Donaire, J.A. *Turisme cultural. Entre l'experiència i el ritual*. Turisme cultural 1. Bellcaire d'Empordà: Edicions Vitel·la, 2008.

Donaire, J.A., Galí, N. *Itineraris turístics a la ciutat de Girona: els recorreguts del barri vell*. Girona : Documenta Universitaria : Universitat de Girona, Institut del Patrimoni Cultural : Ajuntament de Girona, 2005

Esteban, I. *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento*. Barcelona: Editorial Anagrama, 2007.

Galí, N. *La imatge turística del patrimoni monumental de Girona*. Treballs de Patrimoni Cultural 2. Girona: Institut de Patrimoni Cultural de la Universitat de Girona, 2005.

Garidis, F. "Proposta d'indicadors de Museus". Tesi de màster. Universitat de Girona, 2009.

Gay, J.V. *Una història de la Costa Brava*. Girona: Diari de Girona, 1993.

Highe, H. *Arts, entertainment and tourism*. Rochester: Butterworth-Heinemann, 2000.

Majó, J., Martínez, J., Vázquez, P.P. (2004). "Virtual Museums: New added-value for Museums Web Sites", dins de Frew, A.J. (ed), *Information and communication technologies in tourism 2004*. Queen Margaret University College: Austria, ps. 195-204.

Matamala, X., Tresserras, J. (2006): "La gestión y el uso turístico de los museos: la experiencia de Barcelona", dins Arrieta, I. (ed.), *Museos, memoria y turismo*. Universidad del País Vasco: San Sebastián, ps. 207-221.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2007.

Moreno, J. "La Utilisation touristique du patrimoine culturel: l'expérience "llegendes de Gerone". Memòria de màster. Universitat de Girona, 1997.

Museu d'Art de Girona. *Imatge i destí. Cartells turístics de les comarques gironines*. Girona: Museu d'Art de Girona, 2003.

Organització Mundial del Turisme. *Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado, Turismo*. Panorama 2020, vol 7. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 2002.

Organització Mundial del Turisme. *Tourism trends to the year 2000 and beyond. Presentation*. Sevilla: World Tourism Organisation, 1992.

Rueda, J.M. (2006): "Turismo y patrimonio cultural en las pequeñas y medianas ciudades: el Barri Vell de Girona y el Museu d'Art de Girona", dins ARRIETA, I. (ed.), *Museos, memoria y turismo*. Universidad del País Vasco, San Sebastián, ps. 207-221.

Siaines, A.L. *Museu e turismo: uma relação delicada*. VIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 28-31 d'octubre, Salvador (Brasil).

VV.AA. *Pla de comunicació turística del Museu d'Art de Girona*. Girona: Facultat de Turisme de la Universitat de Girona, 2009. [No publicat]

## 7.2.Webgrafia

2009 *Museums and Tourism*. 2009. ICOM. 2 de març de 2010. <[http://icom.museum/2009\\_contents.html](http://icom.museum/2009_contents.html)>

*Amics dels Museus de Catalunya*. 2010. Amics dels Museus de Catalunya. 10 de juliol de 2010. <[http://www.amicsdelsmuseus.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=76](http://www.amicsdelsmuseus.org/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=76)>

*Amigos de Serralbo. 40 años de turismo cultural*. 2010. Alfredo Gavín i Noemí López. 10 de juliol de 2010. <<http://www.feam.es/PDFs/Revista/38/index.html>>

*Annual report 2009*. 2010. Kunsthistorisches Museum. 1 de juny de 2010. <[http://www.khm.at/fileadmin/content/KHM/Presse/2010/Geschaeftsbericht2010/KHM-GB\\_2010.pdf](http://www.khm.at/fileadmin/content/KHM/Presse/2010/Geschaeftsbericht2010/KHM-GB_2010.pdf)>

*Associació de Museòlegs de Catalunya*. 2010. Associació de Museòlegs de Catalunya. 20 de juliol de 2010. <[http://www.museologia.org/modules.php?op=modload&name=\\_formulariSoci&file=index](http://www.museologia.org/modules.php?op=modload&name=_formulariSoci&file=index)>

*Atles del Turisme a Catalunya*. 2009. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. 10 de gener de 2010. <<http://ub.edu/mapaturisme.cat>>

*Attendance to the Louvre Museum. Key Figures 2009*. 2010. Museu del Louvre. 15 de juliol de 2010. <[http://www.louvre.fr/media/repository/ressources/sources/pdf/src\\_document\\_56789\\_en\\_v2\\_m56577569831270736.pdf](http://www.louvre.fr/media/repository/ressources/sources/pdf/src_document_56789_en_v2_m56577569831270736.pdf)>

*Arqueoticket*. 2010. Turisme de Barcelona. 4 de juliol de 2010. <[http://bcnshop.barcelonaturisme.com/ECV2TBCN/Front/BCNShop/Sales/Disponibilitat-Producte/\\_vf-SMIY1yItM-U\\_I9RgLJvGxDvJ\\_hRH-qimJ6xx9sbpmq-POVUS1EERi89vrMoO71NLVnLhr62Iqa6Dm6a-SlpR2LnXrjwnfJ\\_\\_bXRdcrhg](http://bcnshop.barcelonaturisme.com/ECV2TBCN/Front/BCNShop/Sales/Disponibilitat-Producte/_vf-SMIY1yItM-U_I9RgLJvGxDvJ_hRH-qimJ6xx9sbpmq-POVUS1EERi89vrMoO71NLVnLhr62Iqa6Dm6a-SlpR2LnXrjwnfJ__bXRdcrhg)>

*Articket BCN*. 2010. ArticketBcn. 2 de juliol de 2010. <<http://www.articketbcn.org/ca/infogral>>

*Barcelona Bus Turístic*. 2010. TMB. 3 de juliol de 2010. <<http://www.barcelonabusturistic.cat>>

*Call for Tie-ups to promote Museums, heritage*. 2009. Khaleej Times Online. 10 de juny de 2010. <[http://www.khaleejtimes.com/DisplayArticle08.asp?xfile=/data/theuae/2009/May/theuae\\_May561.xml&section=theuae](http://www.khaleejtimes.com/DisplayArticle08.asp?xfile=/data/theuae/2009/May/theuae_May561.xml&section=theuae)>

*Charter of Cultural Tourism*. 1994. International Council on Monuments and Sites. 30 de juny de 2010. <[http://www.icomos.org/tourism/tourism\\_charter.html](http://www.icomos.org/tourism/tourism_charter.html)>

*Club Cultura*. 2010. Agència Catalana de Turisme - Club Cultura. 25 de juny de 2010. <<http://cultura.catalunya.com>>

*Cotlliure i Figueres. De Matisse a Dalí amb Pascal Bonafoux*. 2010. Clio. 10 de juliol de 2010. <[http://www.clio.fr/voyage\\_culturel\\_espagne/fr\\_94\\_collioure\\_et\\_figueras\\_de\\_matisse\\_a\\_dali\\_avec\\_pascal\\_bonafoux.asp](http://www.clio.fr/voyage_culturel_espagne/fr_94_collioure_et_figueras_de_matisse_a_dali_avec_pascal_bonafoux.asp)>

*Cultural Tourism in Europe*. 1996. Greg Richards, ATLAS. 1 de juliol de 2010. <[http://www.tram-research.com/cultural\\_tourism\\_in\\_europe.PDF](http://www.tram-research.com/cultural_tourism_in_europe.PDF)>

*Declaración del Consejo Internacional de Museos (ICOM) y la Federación Internacional de Amigos de los Museos (FMAM) en pro de un turismo cultural sostenible en el mundo entero*. 2009. ICOM i FMAM. 2 de març de 2010. <[http://icom.museum/2009\\_contents.html](http://icom.museum/2009_contents.html)>

*El Día Internacional de los Museos se unirá este año al turismo*. 2009. ADN. 10 de març de 2010. <<http://www.adn.es/cultura/20090508/NWS-1052-Internacional-Museos-Dia-turismo-unira.html>>

*El bono de 7 museos por 20 euros de ArticketBCN se venderá en Madrid a partir de 2009*. 2008. Europa Press. 4 de juliol de 2010. <<http://www.europapress.es/cultura/noticia-bono-museos-20-euros-articketbcn-vendera-madrid-partir-2009-20081112182704.html>>

*El sistema de museus de Catalunya*. 2007. Generalitat de Catalunya. 1 de juliol de 2010. <<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.4f810f50a62de38a5a2a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=ffab844851a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=ffab844851a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>>

*Estadístiques culturals de Catalunya 2009*. 2009. Generalitat de Catalunya. 10 d'agost de 2010. <<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.01121f9326561a075a2a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=0515fcd88a5fa010VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=0515fcd88a5fa010VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>

*Estadístiques de turisme a Barcelona*. 2010. Turisme de Barcelona. 1 de juliol de 2010. <<http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2009a.pdf>>

*Federació Catalana d'Amics de Museus*. 2010. 1 d'agost de 2010. <<http://www.fcaam.cat>>

*Gironamuseus*. 2010. Gironamuseus. 2 de juliol de 2010. <<http://www.gironamuseus.cat>>

*Guggenheim Museum's Effectiveness to Attract Tourism*. 1999. Beatriz Plaza. 1 de juliol de 2010. <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V7Y-44BMTRD-F&\\_user=10&\\_coverDate=10%2F31%2F2000&\\_alid=1438203608&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_cdi=5855&\\_docanchor=&view=c&\\_ct=2&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=8d5ffb562f50c77bda21dad388cd0d66](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7Y-44BMTRD-F&_user=10&_coverDate=10%2F31%2F2000&_alid=1438203608&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_cdi=5855&_docanchor=&view=c&_ct=2&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=8d5ffb562f50c77bda21dad388cd0d66)>

ICOM. 2010. International Council of Museums. 3 de març de 2010. <<http://icom.museum>>

*Indicadors municipals*. 2010. Ajuntament de Girona. 1 de maig de 2010. <[http://www.girona.cat/observatori/indicadors\\_municipals.php](http://www.girona.cat/observatori/indicadors_municipals.php)>



- Kunsthistorisches Museum Wien*. 2010. Kunsthistorisches Museum. 1 de juny de 2010. <<http://www.khm.at/en/kunsthistorisches-museum/service/tourism>>
- L'ús turístic dels museus*. 2002. Gabriel Alcalde. 20 de juny de 2010. <[http://www.revistadegirona.cat/recursos/2002/0212\\_075.pdf](http://www.revistadegirona.cat/recursos/2002/0212_075.pdf)>
- How cultural tourism can be anti-dote to economic depression, by Gada*. 2009. Nigerian Best Forum. 20 de març de 2010. <<http://www.nigerianbestforum.com/generaltopics/?p=4797>>
- Junta de Museus de Catalunya*. 2010. Generalitat de Catalunya. 1 de juliol de 2010. <<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.01121f9326561a075a2a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=78b1bbc57558d110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=78b1bbc57558d110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>>
- L'imaginari monumental i artístic del turisme cultural. El cas de la revista Barcelona Atracción*. 2005. Dolors Vidal. 10 de març de 2010. <<http://www.tesisenxarxa.net>>
- Museu d'Art de Girona*. 2010. Museu d'Art de Girona. 1 d'abril de 2010. <<http://www.museuart.com>>
- Museu d'Història de Catalunya*. 2010. Museu d'Història de Catalunya. 3 de juliol de 2010. <<http://www.mhcat.net>>
- Musee du Louvre*. 2010. Museu del Louvre. 15 de juliol de 2010. <<http://www.louvre.fr/llv/professionnels/tourisme.jsp?bmLocale=en>>
- Musée du Louvre - programmes scientifiques et programmes culturels*. 2002. Michel Laclotte. 15 de juliol de 2010. <[https://bibliogw.udg.es/http/www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B9880-5061TSK-9-1&\\_cdi=59168&\\_user=1517015&\\_pii=0260477990900093&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F1990&\\_sk=999909995&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWA&md5=aceff6e1c2113e764bcb0f2bb5c01c84&ie=/sdarticle.pdf](https://bibliogw.udg.es/http/www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B9880-5061TSK-9-1&_cdi=59168&_user=1517015&_pii=0260477990900093&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F1990&_sk=999909995&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWA&md5=aceff6e1c2113e764bcb0f2bb5c01c84&ie=/sdarticle.pdf)>
- Museo del Dibujo Julio Gavín - Castillo de Larrés*. 2010. 10 de juliol de 2010. <<http://www.serrablo.org/museodibujo>>
- Museo Guggenheim Bilbao*. 2010. 1 de juliol de 2010. <<http://www.guggenheim-bilbao.es>>
- Museo Thyssen-Bornemisza*. 2010. 29 de juny de 2010. <<http://www.museothyssen.org>>
- Museums. A supply-side perspective*. 1999. Steven Tufts i Simon Milne. 1 d'abril de 2010. <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V7Y-3X6JHDP-7&\\_user=10&\\_coverDate=07%2F31%2F1999&\\_alid=1437930658&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_cdi=5855&\\_sort=r&\\_docanchor=&view=c&\\_ct=92&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=c4c85c77e5457fcb41bc968b2dd9d09a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7Y-3X6JHDP-7&_user=10&_coverDate=07%2F31%2F1999&_alid=1437930658&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_cdi=5855&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=92&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=c4c85c77e5457fcb41bc968b2dd9d09a)>
- Museums and the Tourist Experience: Australian Perspectives*. 1986. Philip L. Pearce. 20 de març de 2010. <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V7Y-45K4RH6-CK-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V7Y-45K4RH6-CK-)>

1&\_cdi=5855&\_user=10&\_pii=0160738386900113&\_orig=search&\_coverDate=12%2F31%2F1986  
&\_sk=999869995&view=c&wchp=dGLbVzW-  
zSkzV&md5=cf2d8ed7e23a1dd15d4a81731d75a018&ie=/sdarticle.pdf>

*Museums and touristic expectations.* 1997. Julia Harrison. 20 d'abril de 2010.  
<[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V7Y-3T7F1N2-2&\\_user=10&\\_coverDate=12%2F31%2F1997&\\_alid=1437895355&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_cdi=5855&\\_sort=r&\\_docanchor=&view=c&\\_ct=86&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=44ca8b12da28097dc1cf400893923815](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7Y-3T7F1N2-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F1997&_alid=1437895355&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_cdi=5855&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=86&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=44ca8b12da28097dc1cf400893923815)>

*Normativa de museus de Catalunya.* 2007. Generalitat de Catalunya. 1 de juliol de 2010.  
<<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.4f810f50a62de38a5a2a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=b314844851a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=b314844851a9f010VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>

*Norte de España.* 2010. Ocio SL. 10 de juliol de 2010. <<http://www.forocio.com/examples2.php>>

*Pla de Museus de Catalunya.* 2007. Generalitat de Catalunya. 10 de juliol de 2010.  
<<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/DGPC/Plademuseustext.pdf>>

*Podeu oferir-me visites guiades a altres llocs?* 2006. Punt de Benvinguda. 15 de juliol de 2010.  
<[http://pb.onyar.net/pb/index.php?option=com\\_content&task=view&id=32&Itemid=66](http://pb.onyar.net/pb/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=66)>

*Política turística de Girona: 1976-2007.* 2009. Elena Querol; Universitat de Girona. 29 de març de 2010. <<http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/10256/1556/1/QuerolPuyoElena.pdf>>

*Project assessment vital to ensure success.* 2009. The Brunei Times. 20 de març de 2010.  
<[http://www.bt.com.bn/home\\_news/2009/05/19/project\\_assessment\\_vital\\_to\\_ensure\\_success](http://www.bt.com.bn/home_news/2009/05/19/project_assessment_vital_to_ensure_success)>

*Proposal for a Charter of Principles for Museums and Cultural Tourism.* 2005. ICOM. 28 de febrer de 2010. <[http://icom.museum/prop\\_tour.html](http://icom.museum/prop_tour.html)>

*Resolutions adopted by ICOM's General Assembly 1977.* 1977. ICOM. 25 de febrer de 2010.  
<<http://icom.museum/resolutions/eres77.html>>

*Resolutions adopted by ICOM's General Assembly 1998.* 1998. ICOM. 25 de febrer de 2010.  
<<http://icom.museum/resolutions/eres98.html>>

*Ruta del Císter.* 2010. La Ruta del Císter. 10 de juliol de 2010. <<http://www.larutadelcister.info>>

*Ruta del Quixot.* 2010. Acàcia Tours. 10 de juliol de 2010.  
<<http://www.acaciatours.net/base.php?module=programacio&lang=cat&idv=d01b56df3e807a37e7045ed8d63a9713&idz=0f911bebb026028656a7e3234361c6f6>>

*Scanning museum visitors. Urban tourism marketing.* 1996. myriam Jansen-Verbeke i Johan van Rekom. 5 d'abril de 2010.  
<[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V7Y-3VWPMXC-7&\\_user=10&\\_coverDate=12%2F31%2F1996&\\_alid=1437966353&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7Y-3VWPMXC-7&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F1996&_alid=1437966353&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search)>

arch&\_cdi=5855&\_docanchor=&view=c&\_ct=5&\_acct=C000050221&\_version=1&\_urlVersion=0  
&\_userid=10&md5=b002e4a15a99d57e5e39eb36817dfe2b>

*The Met Museum's Picasso Exhibition Draws 700,000 Visitors in 17 Weeks.* 2010. Broadway World.  
18 d'agost de 2010.  
<[http://www.broadwayworld.com/article/The\\_MET\\_Museum\\_Picasso\\_Exhibition\\_Draws\\_700000\\_Visitors\\_in\\_17\\_Weeks\\_20100817](http://www.broadwayworld.com/article/The_MET_Museum_Picasso_Exhibition_Draws_700000_Visitors_in_17_Weeks_20100817)>

*Workshop on Museums, Heritage and Cultural Tourism. 21-26 May 2000. Trujillo, Peru and La Paz, Bolivia.* 2000. <ICOM. 28 de febrer de 2010. <http://icom.museum/peru-bolivia.html>>

*World Federation of Friends of Museums.* 2010. Federació Mundial dels Amics dels Museus. 10 de juny de 2010. <<http://www.museumfriends.com/activities.asp?se=initiatives>>

### 7.3.Referències de les imatges

Imatge de la coberta:

Font: Museu d' Art de Girona. Rafel Bosch.

*Sala 7*

Imatges interiors:

Font: Cartoon Stock. <<http://www.cartoonstock.com>>

*Overdoing it*

Autor: A.S. Boyd

Referència al catàleg: csl6271

*David and Goliath*

Autor: C.E. Brock

Referència al catàleg: csl6291

## 8. ANNEX I: LLISTAT D'ACTUACIONS PROPOSADES EN EL PLA DE COMUNICACIÓ TURÍSTICA DEL MUSEU D'ART DE GIRONA

### GRUP 1: Accions de producte

#### Estratègia 1: Fer del Md'A un museu turístic

- 1.1. Aplicació de les TIC
- 1.2. Presentació de la col·lecció
- 1.3. Millora percepció de l'edifici
- 1.4. Creació de nous espais
- 1.5. Visita gratuïta pels acompanyants de guies oficials de Girona
- 1.6. Creació i programació de visites guiades dins del Md'A

#### Estratègia 2: Projectar una determinada imatge de la seva oferta museística

- 2.1. Formació del personal i organigrama
- 2.2. El museu d'art des de diferents perspectives
- 2.3. Noves disciplines artístiques
- 2.4. Jornades amb els mitjans de comunicació
- 2.5. Activitats amb valor afegit lligades a la cultura
- 2.6. Elaboració d'un dossier de premsa
- 2.7. Articles per trametre a revistes especialitzades (viatges i art)
- 2.8. Potenciar la difusió de la revista del Md'A

### Estratègia 3: Donar a conèixer el museu en el sector turístic

- 3.1. La geografia del Md'A
- 3.2. Santuaris de Girona
- 3.3. Convidar els agents turístics locals en els diversos actes públics del Md'A
- 3.4. Lloguer d'espais
- 3.5. Local carrer Ciutadans
- 3.6. Trobades amb el sector turístic

### **GRUP 2: Accions de comunicació**

#### Estratègia 4: Potenciar la percepció del museu amb una imatge corporativa identificadora

- 4.1. Imatge corporativa, unificació dels elements identificadors. Elaboració d'un llibre d'estil.
- 4.2. Definició de l'eix de comunicació, missatge a comunicar

#### Estratègia 5: Campanyes de promoció

- 5.1. Dossier informatiu pels agents turístics
- 5.2. Eix Girona, Vic, Lleida
- 5.3. Millora de les relacions amb les institucions de promoció turística
- 5.4. El Camí de Sant Jaume a Catalunya
- 5.5. Privilege Spain - Turespaña
- 5.6. Màrqueting in place

## Estratègia 6: Campanyes de comercialització

6.1. Cursos de formació per als guies turístics

6.2. Girona Convention Bureau

6.3. Escola d'hostaleria de Girona

6.4. Accions de relació amb el Bisbat de Girona

6.5. Comissió de la Pastoral de Turisme

6.6. Clubs i associacions

6.7. Gremi d'hotelers i restauració

6.8. Accions amb l'aeroport de Girona- Costa Brava i l'estació de tren de Girona