

Revista Iberoamericana de Turismo



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



ANÁLISIS DEL PAPEL DE UN MUSEO NACIONAL DENTRO DE UNA DESTINACIÓN DE TURISMO URBANO: EL CASO DEL MUSEO NACIONAL DE ARTE DE CATALUNYA

Neus Crous-Costa

Doctoranda en Turismo en la Universidad de Girona, España. Responsable de Difusión Turística en al Museu d'Art de Girona, España.

E-mail: zelineh@hotmail.com

Dolors Vidal-Casellas

Doctora en Historia del Arte y Decana de la Facultad de Turismo en la Universidad de Girona, España.

E-mail: dolors.vidal@udg.edu

Resumen

Este artículo recoge una revisión de la literatura académica por lo que respecta al área de intersección entre la gestión de los museos y la de la industria y la experiencia turística, centrándose en aspectos como las nuevas tecnologías, los equipamientos dentro de la trama urbana o su inserción en los programas de promoción específicamente turísticos. En base a estos aspectos, se analiza el caso del Museo Nacional de Arte de Catalunya, el referente más importante para tener una visión general del arte que se desarrolló en el territorio que luego vería nacer y formaría parte de la educación de grandes artistas como Miró, Dalí o Gaudí.

Palabras clave: Museo. Turismo urbano. Turismo cultural.

1 INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como finalidad analizar la integración del Museo Nacional de Arte de Catalunya en la trama turística desde la perspectiva de su oferta propia y de su colaboración con las instituciones turísticas y la destinación Barcelona.

La estructura del documento se divide en dos partes. En primer lugar, una revisión de la literatura académica relevante referente la gestión turística dentro de los museos para determinar el papel de estos en la experiencia turística, así como también los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el análisis posterior.

La segunda parte, el análisis, nos presenta el caso del Museo Nacional de Arte de Catalunya. Esta institución, creada a principios de los años noventa cuenta con una colección muy relevante desde el punto de vista cultural, identitario y turístico, representativa de la práctica totalidad del territorio catalán y con potencialidad para convertir el equipamiento en un verdadero icono de referencia tanto para los visitantes y los residentes, como para las mismas instituciones culturales.

Finalmente, en el apartado de conclusiones se hará una reflexión sobre las potencialidades y realidades de la institución.

2 ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 La evolución del museo como institución y como *sight* turístico

La definición del término museo ha sido, y es todavía, objeto de debate. Diferentes grupos, culturas y épocas históricas han puesto más o menos énfasis en el original término griego original *museion* (μουσεῖον).

Gómez Martínez (2006) establece como uno de los fundamentos del carácter de los museos británicos, llevado al extremo más adelante en la museografía de Estados Unidos, la naturaleza filantrópica (privada o individual) y el respaldo de la comunidad local que reciben estas instituciones. Es decir, la importancia que se concede al museo dentro de la comunidad es enorme y se materializa en tres niveles: tamaño (la mayoría de museos son pequeños o comunitarios), sentido público o democrático y el protagonismo del individuo por lo que respecta a su dotación y gestión. Para el autor, la museografía de raíz francesa o mediterránea, en cambio, está basada en la institucionalización de los museos. Veamos la diferencia en sus propias palabras:

Desde la perspectiva mediterránea, la de los herederos de la tradición clásica, tendemos a pensar el museo en términos de colección de objetos de cuya administración se encarga un ente más o menos difuso llamado Estado. Desde la perspectiva anglosajona (particularmente norteamericana), en cambio, el museo es, ante todo, un organismo administrativo, un ente con personalidad jurídica propia, una corporación independiente que firma un contrato con su ciudad (GÓMEZ MARTÍNEZ, 2006, p. 28).

La nueva museología nacida en la década de 1960-70, recogía la voluntad (y necesidad) de grandes cambios en el diseño y gestión de unas entidades cuya conceptualización pertenecía al siglo XIX. Entre otros aspectos, se subrayaba la participación de los públicos (que se convierten en sujetos activos) en el museo por encima de la sacralización del objeto, abogando por la democracia cultural. Así, el museo se convertía en un recurso de la comunidad y para la comunidad. Este nuevo enfoque, con más afinidades con las tendencias y nichos turísticos actuales, ha sido ampliamente criticado desde la museología tradicional (DÍAZ BALERDI, 2008).

Sin embargo, el verdadero impacto o éxito en la aplicación de la filosofía y los parámetros de esta corriente era visto desde puntos de vista muy diversos a finales del siglo pasado.

Bhatnagar (1999), autor de procedencia hindú, afirmaba que las definiciones tanto de museo como de museología que proponía el ICOM parecía asumir que las instituciones museísticas eran cerradas e independientes, de tal forma que podían funcionar sin la comunidad o si ni siquiera objetivos referidos a ella. Determinados tipos de museos, con programas que fomentaban la participación de la población. A la vez, el autor también apunta que son los museos “tradicionales” (sin distinción geográfica) los que no han logrado crear un vínculo con las comunidades.

En cambio, desde la perspectiva europea, Alonso Fernández (1999) señalaba que el museo ya era reconocido como una institución muy presente e influyente en el ámbito cultural y patrimonial, si bien inmersa en controvertidos debates. El autor reconoce que el

museo ha adquirido nuevas funciones, convirtiéndose en “*algo más que un lugar donde se almacenan, conservan y muestran diferentes obras y objetos de patrimonio*” (p. 11). Para él, el museo del siglo XX goza de una concepción propia: se trata de un museo vivo, didáctico y organizado, que en numerosas ocasiones se ha constituido como banco de datos, museo laboratorio o museo como espectáculo. Destaca, en fin, que había evolucionado para ponerse al servicio de la comunidad y el patrimonio, incluyendo la difusión a las actividades de estudio y salvaguarda. Hay que tener en cuenta que el autor incluye específicamente en el concepto comunidad a personajes influyentes en la sociedad occidental (políticos, profesionales del mundo de la comunicación y el márketing, empresarios, etc.).

En los últimos años, el museo como institución ha experimentado grandes cambios tanto en su mismo concepto como en el rol que juega dentro del espacio urbano y también por lo que respecta a la museografía.

Bellido Gant (2004) afirma que el museo ha sido para la sociedad contemporánea un elemento canonizador, aquel que confiere “autoridad” a ciertas expresiones artísticas a fin de que pasen a ilustrar los textos sobre historia del arte. Este ha sido una posición criticada explícita e implícitamente en las últimas décadas en la forma que nos indica la autora:

Comenzaban así a ser víctimas de un proceso mitificador que encierra la gran contradicción de los artistas de nuestro tiempo: partiendo de la crítica al canon vigente, acaban por aceptar la redefinición del mismo a partir del reconocimiento de sus creaciones. Hace algunas décadas la musealización del arte de vanguardia conllevaba cierta exclusión de los circuitos culturales, la que el museo como institución era víctima de un gran desprestigio. Al fin y al cabo esta institución consagraba valores y, como consecuencia, se convertía en un elemento retardatario para la evolución artística (BELLIDO GANT, 2004, p. 42).

Los factores socioculturales y socioeconómicos que han conducido paulatinamente a los museos a replantearse a sí mismos, en primera instancia a través de la llamada nueva museología, son complejos y escapan al ámbito de este artículo. Así pues, aquí analizaremos tan solo aquellos que afectan de una forma más directa a la experiencia del visitante y, más concretamente, al turista y a su experiencia.

2.2 Un elemento en la trama urbana

Tras la Segunda Guerra Mundial se pone en valor la calidad del ambiente y la humanización de los núcleos urbanos en tanto que espacio colectivo que refleja y proporciona calidad de vida, a la vez que empiezan los procesos de revalorización de los centros históricos, ligados a sus valores intangibles. De acuerdo con Layuno (2007), es a partir de la década de 1980 cuando se estrechan los vínculos entre los museos y el planteamiento urbano básicamente en dos niveles (LAYUNO, 2007, p.147):

- Los museos como piezas clave de planes de urbanismo tendentes a la creación de segmentos urbanos, a la regeneración de los centros históricos u otras áreas y a la renovación de la imagen urbana. [...] [Se trata] de tener en cuenta los planteamientos sociales, económicos y funcionales.

- Interpretar la ciudad como un objeto museístico configurado por sus propios valores arquitectónicos, medioambientales, paisajísticos, artísticos, aplicando para ello técnicas museográficas al espacio urbano.

Para el propósito de este artículo nos interesa la primera fórmula, a la que podemos añadir el estudio de los circuitos turísticos inconscientemente estandarizados que se crean en los núcleos urbanos, el “ritual” descrito por Galí Espelt (2004), y como los museos se ven incluidos. En cualquier caso, esto requeriría un estudio específico de cada destino urbano.

Un ejemplo que se ha convertido ya en arquetípico de un museo que se convierte en el epicentro para la recuperación de un área urbana y su puesta en valor para el turismo, si bien en este caso se trata de un planteamiento de nueva construcción, es el Museo Guggenheim de Bilbao.

Si bien inicialmente se planteaba para este museo la recuperación de un antiguo almacén, fue el arquitecto Frank Gehry quien eligió construir un edificio nuevo junto a la ría de la ciudad, entonces un área marginal.

Inaugurado finalmente en 1997, se ha convertido en un símbolo icónico de la ciudad, también para el turismo, y en el principal eje de recuperación del espacio entorno a la ría durante la década de 1990 (PLAZA, 2000). El estudio de la misma autora, publicado sólo dos años después de la apertura del museo, el número global de turistas que visitan en País Vasco ha aumentado desde que el equipamiento abriera sus puertas. De acuerdo con sus cálculos, el incremento de un visitante al Museo Guggenheim comportaba un aumento de 0,272 las pernoctaciones (en otras palabras, aproximadamente cada 4 visitantes al museo hacen aumentar el número total de pernoctaciones en una unidad). Estudios posteriores confirman el papel crucial del Museo Guggenheim como factor de atracción de turistas y la razón por la cual Bilbao se ha posicionado en el imaginario turístico como un destino de primer orden, ya que el resto de recursos de la ciudad por sí mismos no habían sido capaces de generar flujos turísticos (ESTEBAN, 2007).

2.2.1 Su papel en el campo de la educación no formal

Si bien tradicionalmente el público escolar, que acude dirigido y en grupo, ha sido el que ha recibido una mayor atención por parte de las instituciones museísticas, Valdés Sagüés (1999) defiende que las aportaciones bibliográficas de finales del siglo pasado ya insistían en una capacidad formativa del museo más allá de este grupo.

En su faceta de difusión de las colecciones, el concepto de museo se relaciona directamente con los de *serious leisure* y *edutainment*, y, como veremos en el apartado siguiente, esta función pedagógica es también uno de los puntos clave que hacen del museo una institución atractiva para el visitante o turista.

El término *serious leisure* se refiere a búsqueda continuada de un aficionado o un voluntario de involucrarse o participar de forma sustancial en una institución o actividad, de algún modo obteniendo una formación profesional (en el marco del ocio). Se diferencia del ocio informal porque éste es de naturaleza inmediata, proporciona satisfacción rápidamente y no es necesaria ninguna formación especial para llevarlo a cabo. Es precisamente este carácter sistemático, de continuidad en el tiempo, el que nos lleva a descartar que tenga un rol importante dentro de la experiencia turística (excluyendo quizás los programas turísticos de voluntariado), definida por su temporalidad.

Desde el punto de vista de la gestión turística resulta más interesante la noción de *edutainment*, es decir, la incorporación de elementos interactivos y de entretenimiento a fin de atraer a nuevos públicos (generalmente, jóvenes) y de motivar la repetición de la visita.

Williams (2013) identifica tres formas principales en las que formas de *edutainment* pueden identificarse en los museos:

- Experiencias para el público, incluyendo efectos teatrales y cinematográficos, así como también ideas sacadas directamente de parques temáticos e implantadas en una institución cultural.
- Experiencias simuladas. Es decir, la recreación de varias actividades.
- Narrativa de juego (*game narrative*), que se incluye en las presentaciones digitales integradas en el espacio expositivo.

Si bien Williams presenta estos recursos de una forma muy positiva, ya que contribuyen a que el público tenga una experiencia agradable, a la vez que aumentan las posibilidades de repetición de la visita, otros autores identifican también riesgos en su adopción. Entre estos, se destaca especialmente la tendencia a la “Disneyficación” de las instituciones culturales (BALLOFFET; COURVOISIER; LAGIER, 2014) y el rechazo a que los museos puedan llegar a convertirse en parques de atracciones. Relacionado con esta cuestión, recordemos que un artículo publicado a finales de 2013 afirmaba que los museos y parques temáticos son el segmento más fuerte dentro del ocio de masas actualmente, y en Asia ya se están dando desarrollos integrados (siguiendo el modelo de *resort*) que incluyen museos, parques temáticos, casinos y hoteles de tal forma que se complementan entre ellos (JAVIER PIACENTE, 2013).

Tal y como recogen Alderoqui y Pedersoli (2011), además de las fórmulas vinculadas al *edutainment*, existe una gran variedad de formas de hacer llegar un mensaje a los visitantes a través de los objetos expuestos (o referidos a través de reproducciones, pantallas, etc.) en el museo. Desde las aplicaciones interactivas y simulaciones que pueden formar parte de las concreciones del *edutainment*, la propia disposición de los objetos en el espacio, la narrativa de la colección expuesta (en distintos soportes), los itinerarios que se proponen o sugieren y museografías didácticas (escenografías, dioramas, preguntas...), entre otras propuestas.

2.2.2 Aplicaciones de las nuevas tecnologías

En 2001 Alcalá ya afirmaba que era imposible concebir una propuesta museográfica sin utilizar las nuevas tecnologías audiovisuales y de la comunicación, ya que su uso inteligente prodiga grandes resultados desde el punto de vista divulgativo.

Los museos digitales (o exposiciones virtuales) son sin duda una de las aplicaciones, que va más allá de la simple digitalización de obras para facilitar su comprensión, utilizando herramientas 2.0 y de integración de la información, e idealmente debería, así mismo, permitir la creación de comunidades virtuales. Además, aquellos que permiten al usuario crear sus propias colecciones de objetos, combinando los fondos de uno o más museos, se encuentran por lo menos en teoría próximos a la noción de “museo imaginario” que proponía André Malraux (1956; 1997).

Sirva como ejemplo el proyecto Google Art Project, una plataforma virtual lanzada por el gigante Google Inc. en el año 2011 (con una expansión importante en 2012) que actualmente pone al abasto de los usuarios de *Internet*, de forma libre y gratuita, fotografías capturadas como *gigapixel image* (más de 1 billón de píxeles) de una selección de un total de 32.000 obras de 151 museos de 40 países, disponible en 18 lenguas.

La plataforma permite en primer lugar contemplar una imagen a altísima resolución, que puede incluso facilitar la apreciación de detalles que en la vista “al natural” pueden pasarse por alto. El lanzamiento de la red social Google+ permitió la incorporación de una búsqueda más refinada y varias herramientas educativas: compartir a través de Google+ (y sus *video hangouts*), *Facebook*, *Twitter* y correo electrónico; crear galerías personales (pudiendo añadir comentarios y compartirlas; se estima ideal para estudiantes), el uso de la tecnología de *Street View* para mostrar imágenes de 360 grados del interior de las galerías seleccionadas (además estas galerías pueden ser exploradas directamente desde *Google Maps* con *Street View*), mostrar como presentación de diapositivas y las opciones Discover y Comparar (Google Inc., 2012).

Aunque el proyecto no está exento de críticas (excesivamente europeo céntrico, quién elige el contenido...), desde el punto de vista del turista esta herramienta posibilita la democratización del acceso al patrimonio, mejorando el abanico cultural a disposición de los “turistas de butaca” (*armchair tourist*); inspira visitas reales después de navegar por *Google Art Project* (BARARIA, 2012) y complementa ésta visita real.

Pero la aplicación de las nuevas tecnologías no se limita a la creación de museos virtuales, sino que, tal y como hemos mencionado antes, se utilizan en la museografía para mejorar la interpretación de las piezas y también facilitan las relaciones entre los museos de tipo tradicional (físicos), además de ser de gran utilidad en operaciones en principio no directamente visibles para el público, como la documentación de piezas.

En este contexto, los nuevos recursos desarrollados en la red vienen a complementar (y ampliar enormemente) las herramientas de difusión ya existentes, entendidas como aquellas acciones encaminadas a dar a conocer el museo para que pueda ser valorado y disfrutado por el mayor número de personas posible sin que ello implique la banalización de los elementos.

Rosario López (2000-2001) reconoce tres aspectos en que Internet afecta a la proyección externa del museo:

- Mejora del acceso a la información a través de las visitas virtuales, la consulta de catálogos, información práctica, etc.
- Nuevas técnicas de mercado que tienen como objetivo aumentar el número de visitantes.
- Aparición constante de nuevas actividades que conllevan nueva demanda.

Los dispositivos móviles han abierto un nuevo mundo por lo que respecta al turismo, la comunicación y la interpretación de la exposición. Sin profundizar en el amplio abanico de posibilidades que ofrecen, podemos mencionar ejemplos como los *podcast*, la realidad aumentada, códigos QR, gamificación, y artículos en formato *wiki*, entre otros.

Desde el punto de vista de la demanda, actualmente los públicos reales y potenciales de los museos están mayoritariamente familiarizados con las diversas formas de entretenimiento digital, por lo cual incorporar algunos de estos sistemas a la oferta de herramientas para la interpretación de la colección permitirá ofrecer una experiencia más atractiva (WILLIAMS, 2013).

2.2.3 Los públicos

Tal y como hemos apuntado anteriormente, tradicionalmente las instituciones museísticas, en su mayoría, han prestado una atención preferente a los grupos escolares, a menudo descuidando otros perfiles. Otros autores añaden que una cantidad importante de museos todavía adolecen de un solo perfil de visitantes, que se asentó en la década de 1980: personas de mediana edad con un nivel sociocultural medio-alto o alto. En el marco de la

función educativa que cualquier museo posee, éste debe preocuparse por desarrollar un proyecto inclusivo para todos los públicos, permitiendo a cualquier persona enriquecer su conocimiento, lo cual debe servirle para su desarrollo vital. Siguiendo el discurso de Garidis (2009), debe evitarse caer en el error de pensar que la educación es solamente para los escolares o los especialistas que los visitan. Nos encontramos, por tanto, ante la cuestión de una interpretación inapropiada del término “educación”, reduciéndolo a los escolares y eruditos en una determinada disciplina (generalmente, la artística).

Procesos como la democratización del patrimonio, la mayor movilidad gracias a las mejoras en los transportes y las vacaciones pagadas, los cambios en las preferencias de la demanda y también la necesidad de generar un mayor volumen de ingresos propios, entre otros factores, hacen que la captación o retención de nuevos públicos por parte de los museos sea una asignatura inaplazable. Un informe del National Institute of Adult Continuing Education (INNOCENT, 2009) sobre la educación continua a lo largo de la vida recoge este deber (p.10):

Asegurar que los museos, las bibliotecas y los archivos son verdaderamente universales llenando los vacíos de público [...] [ya que] se presentan a sí mismos como servicios abiertos a todos y posicionados para ayudar a las personas a aprender a lo largo de su vida. Pese a que esto es cierto, los museos, las bibliotecas y los archivos podrían fijarse mejor en quien está usando sus servicios y quien no.

Esto nos lleva a la cuestión de los estudios de público. Actualmente podríamos decir que la práctica totalidad de los museos llevan por lo menos un recuento de sus visitantes diarios, mensuales y anuales. Los datos recogidos sobre el perfil de estos varían y estas diferencias imposibilitan la realización de planes de dinamización (en términos museísticos) de áreas significativas (como una ciudad o parte de ella; o una comarca). Otra cuestión es la relevancia de los datos recogidos y su naturaleza, así como el análisis y la inferencia que se haga de ellos, y su posterior aplicación.

Tomando como ejemplo el Estado Español, Pérez Santos (2008) nos presenta una revisión de los estudios de público llevados a cabo en España y en el extranjero. Su estudio concluye que en España desde finales de los años 90 se han realizado algunos estudios de público principalmente centrados en analizar las variables sociodemográficas, aunque aún existe una escasez importante de estudios, que la metodología utilizada en algunos de estos estudios es poco rigurosa o desconocida, y que la mayoría de ellos no han tenido ninguna repercusión.

Este hecho quiere resolverse mediante el Laboratorio Permanente de Público de Museos, surgido, en 2007, de una iniciativa dirigida por la Subdirección General de Museos Estatales y dependiente del Ministerio de Cultura, con el objetivo de disponer de datos actualizados sobre los visitantes de los museos.

De los Ángeles et al. (2008), en su artículo sobre el nacimiento de este proyecto, defienden que la investigación es la fuente de conocimiento del público y se entiende como control de calidad, es un instrumento imprescindible para tomar decisiones.

Por su parte, la Agencia Catalana de Turismo propuso, a caballo entre los años 2011 y 2012 un cuestionario para el público de los museos y otros equipamientos culturales en el que no se recogían solamente aspectos sociodemográficos, sino también información sobre las características de su viaje, tales como: acompañantes, lugar de alojamiento, medio de transporte, intereses principales y duración total de las vacaciones (días), entre otras. De este modo, se dispone de una base de datos de un alcance global (para el conjunto del territorio catalán) o particular para cada museo, con informaciones comparables y que da

una idea de cómo y en qué tipo de viajes turísticos se posiciona la visita a los museos, de tal forma que se posibilite la formulación de acciones y políticas a nivel estratégico y operativo.

Sin duda, las motivaciones y expectativas del público o del público potencial son uno de los aspectos con mayor frecuencia marginados de los estudios. Sin embargo, estudios de tipo cualitativo como el que llevaron a cabo Verbeke y van Rekom ya hace unos años (1996) en Rotterdam nos proporcionan una gran cantidad de información sobre el comportamiento, las percepciones y las preferencias de los turistas que visitaban un determinado museo de arte. De su estudio nos interesa resaltar las motivaciones que dieron los turistas para visitar el museo:

- “Aprender alguna cosa”, que se consigue a través de visitar un museo, mirar piezas artísticas, ver algo nuevo y adoptando la visión de otras personas. A la vez, estimaban este aprendizaje como importante para “averiguar algo”, para la calidad de vida, mantener conversaciones con otras personas, sentirse satisfecho, hacer un buen uso de las propias impresiones y enriquecer su vida
- “Enriquecer la vida”, que se obtiene aprendiendo algo y resulta importante para alimentar la mente y no “quedarse parado” en la vida.

En definitiva, este estudio, aunque no extrapolable a nivel global por estar centrado en el público de un solo museo, ya nos advierte que si bien es cierto que las nuevas tecnologías pueden captar a nuevos públicos y proporcionar una experiencia más rica, el público de un museo no tolerará la banalización de sus contenidos (y por tanto perderemos visitantes), de tal modo que el contenido del mensaje todavía debe de ser un aspecto crucial en el diseño museográfico.

Finalmente, otro aspecto crucial en la captación de nuevos públicos son las cuestiones tradicionalmente relacionadas con el *márketing*, que deberían partir de algún modo de los estudios de público, entre las cuales destacamos: políticas y estrategias de promoción, el *branding* y la imagen corporativa, los canales de venta y distribución del producto (en este caso, entradas) y también del producto en sí mismo (básico – entrada al museo- o aumentado).

La imagen que se proyecta de estos equipamientos hacia el público potencial debe tenerse también en cuenta, ya que las expectativas creadas influyen de manera decisiva en la satisfacción posterior. Factores como la frecuente falta de comunicación entre los agentes turísticos y la mayor parte de los museos pueden llevar finalmente al cliente a tener una experiencia negativa (entendiendo en este punto la experiencia como el contraste entre las expectativas mentales y la realidad).

3 LOS MUSEOS EN LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

Si bien hemos dicho que se trataba de un artículo con escasas posibilidades de ser extrapolado a un nivel general, Siaines (2007) llega a la misma conclusión. Como centros de conocimiento, los museos ofrecen educación e información cultural a los turistas, permitiéndoles interpretar mejor la cultura local y el territorio en el que se encuentra. Además, esto tiene un efecto multiplicador, ya que tras haber comprendido mejor el territorio por medio de un aspecto concreto (el que se exponga en el museo), los turistas demuestran más curiosidad hacia el resto de aspectos culturales de que se compone la destinación.

En el nivel de gestión estratégico de gestión, el Comité Internacional de Museos (ICOM) fue la primera organización profesional en pronunciarse sobre el papel que los museos debían desempeñar dentro del sector turístico ya en el año 1977 (recordemos que el término “turismo cultural” usado de forma común es significativamente posterior). En la

asamblea de ese año se reconocía la contribución de los museos en el desarrollo global y la comprensión mutua entre personas y pueblos. A partir de esta afirmación se instaba a los Comités Nacionales del ICOM, a todos los estados miembros de la UNESCO y al resto de instituciones internacionales conectadas con el turismo y los museos a colaborar y mejorar o crear instalaciones o servicios a fin de asegurar que el intercambio de experiencias entre ambos sectores maximizaba el uso de los museos a la vez que se aseguraba que el turismo no dañaba el entorno ni el patrimonio.

Sin embargo, la vinculación entre el turismo y los museos no ha sido verdadero objeto de estudio hasta estos últimos años. De nuevo, el ICOM fue una de las instituciones pioneras, cuando en 1998 instó a los museos, no tanto a mejorar su oferta para el turismo, sino a llevar a cabo una planificación estratégica que asegure la sostenibilidad de la actividad turística, tarea en la cual los museos deben ser una pieza clave e involucrarse en los procesos de toma de decisiones a un nivel estratégico. Dos años después, siguiendo este planteamiento, se sugerían líneas estratégicas a fin de incitar a los turistas a participar de la realidad local de los lugares visitados, pero también se recogen aspectos concretos que deben abordarse, como por ejemplo la formación del personal que participa en las actividades de los museos. En 2009 el Día Internacional de los Museos tuvo como lema museos y turismo, con el objetivo que los museos de todo el mundo reconocieran el turismo ético, responsable y sostenible, demostrando como el patrimonio puede favorecer los encuentros entre los turistas y la población local, produciendo relaciones mutuamente beneficiosas.

En definitiva, estamos ante un cambio de actitud posiblemente debida a los cambios ocurridos en la propia dinámica turística, de la cual se veían ya claramente los efectos negativos sobre los territorios receptores.

La vinculación existente hoy en día entre el turismo cultural y los museos es indudable, y reconocida tanto por los Gobiernos como por las instituciones internacionales como la Organización Mundial del Turismo, si bien conviven diferentes formas de uso entre los diversos tipos de turistas culturales, según sea el perfil de éstos, conforme varios autores han tratado ya esta cuestión, por ejemplo, Donaire (2008). La mayoría de definiciones, coincidiendo plenamente con las expectativas del turista para con los museos, empero, está de acuerdo en que el turista cultural busca conocer la identidad del territorio que visita, por tanto, las destinaciones deben hacer que su identidad sea accesible y comprensible para los visitantes. Es en este punto donde los museos juegan un rol importante en tanto que instituciones permanentes en un territorio cuyo propósito es preservar y mostrar un determinado patrimonio de la sociedad.

Tradicionalmente, la gestión turística ha sido un aspecto marginado dentro de los organigramas museísticos. Esto es cierto sobre todo en las instituciones de tradición mediterránea (o francesa), en cierta contraposición a la desarrollada en Gran Bretaña y más adelante exportada y llevada al extremo en Estados Unidos, como veíamos antes. Los estudios coinciden en señalar que si bien existen intereses comunes entre el turismo y los museos, hasta los últimos años cada uno de estos sectores ha trabajado básicamente para sus propios intereses: maximizar el número de visitantes, por una parte; y limitarlo en beneficio de la investigación y el estudio, por la otra.

A pesar de esto, en los últimos años esta situación está cambiando por diversos factores, entre los cuales podemos mencionar (si bien no se limitan a) el crecimiento del turismo cultural, en general un mayor acceso a niveles educativos superiores o intermedios por parte de un amplio sector de la sociedad, la necesidad de generar un mayor volumen de ingresos propios y la voluntad de ampliar el perfil de públicos.

Podemos citar como ejemplo significativo la creación en el año 2014 de la Agencia Catalana del Patrimonio Cultural, ente público-privado encargado de la gestión de varios monumentos y museos de titularidad pública que tiene entre sus objetivos, de una forma específica, el fomento del uso turístico de los equipamientos a su cargo. Dada su reciente creación es difícil dar una impresión sobre los resultados, pero cabe cuestionarse el enfoque estratégico de este nuevo planteamiento: ¿se trata de una medida destinada mayoritariamente a conseguir mayores ingresos propios en un momento de dificultad para el sector público o existe una voluntad de promoción cultural y de prestigio del país dirigida tanto al extranjero como al interior de las fronteras?

Por otra parte, dentro de la gestión de visitantes dentro de cada equipamiento, en estos momentos debe enfocarse la cuestión de flujos de visitantes (junto con todo aquello que estos implican: formatos de información, bienvenida, presentación...) de una forma conjunta, ya que el estímulo creado por el turismo cultural exige una relación dinámica entre las instituciones culturales. Debe reflexionarse, pues, entre lo que son los museos actualmente y lo que sus públicos esperan que sean, en especial en lo que al turismo cultural se refiere (SIAINES, 2007).

Un caso interesante que puede destacarse en este sentido es el del Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC). Trasladado al Palacio Nacional (su actual ubicación) en 1934, más allá de su innovadora propuesta museográfica (adaptada a las necesidades de cada obra), evidenciaba ya a principios de siglo su vocación turística a través de la rotulación en 5 idiomas de las piezas. Además, un artículo escrito por M. Rubió en la revista *Barcelona Atracción* en 1935 <<define el Museo como un instrumento de cultura donde se concentrará el atractivo turístico y cultural de la ciudad>>ⁱ (VIDAL, 2006, p. 413).

3.1 Consideración de los museos en los viajes turísticos

Por lo que respecta a su rol dentro de los viajes en sí mismos, una revisión bibliográfica de análisis de casos nos permite identificar dos papeles fundamentales de la importancia de las instituciones museísticas en el imaginario de los turistas a la hora de planificar su viaje.

Por un lado, existen museos que constituyen en sí mismos el motivo principal del viaje, o por lo menos, una de las principales razones por las cuales las personas se desplazan. Éste se ha visto potenciado por la tendencia en Europa (al menos hasta los últimos tiempos) a fraccionar las vacaciones, con preferencia por los destinos urbanos y durante las cuales los elementos singulares son un elemento crucial. A pesar de esto, los museos icónicos son una pequeña minoría en todo el mundo, entre los cuales se cuentan el Museo del Louvre (París), el British Museum (Londres), la Galería de los Uffizi (Florencia), el Museo Metropolitano de Arte Moderno (Nueva York) o el Museo del Ermitage (San Petersburgo). Estos museos se encuentran entre los *must-see* de la destinación, es decir, son parte de la “lista de elementos” que todo turista debe visitar durante su estancia, ya que son símbolos clave que confirman el éxito del turista.

Por el otro, los museos que, a pesar de que no consiguen motivar el desplazamiento, son visitados por los turistas durante su estancia en el destino como complemento de las otras actividades que realizan. Este grupo engloba a la mayoría de museos existentes, dentro de los cuales puede incluirse una segunda dicotomía, de acuerdo con la clasificación propuesta por Alcalde, Galí y Rojas (2009):

- Las visitas que realizan los turistas culturales adyacentes, cuya motivación principal no es la cultura, pero la consideran una actividad complementaria.
- Las visitas que llevan a cabo los turistas culturales accidentales, quienes tienen poco o ningún interés por la cultura, pero tienen contacto con alguna actividad cultural de forma fortuita.

Otra clasificación la propone el Atlas del Turismo en Catalunya, esta vez basada en la relación de los museos con el territorio y sus visitantes:

- Aquellos museos y colecciones que en sí mismos tienen una fuerte capacidad de atracción, con cierta independencia del lugar en el que se encuentren situados (por ejemplo, el Triángulo Daliniiano).
- Los museos y colecciones situados en zonas consolidadas turísticamente, con relativa independencia de la capacidad de atracción propia de cada centro (sería el caso de los museos de Barcelona).
- Museos y colecciones que aprovechan el potencial demográfico de conurbaciones importantes que les son próximas o en las que están ubicados (en este caso se trataría de público excursionista).

Como recoge Oliveras (2012), varios autores defienden que los museos deben tener un papel dentro del turismo cultural. Por un lado, se hace referencia a la implicación de los directores y responsables en el turismo para desarrollar mejores servicios de caras a este segmento (HERREMAN, 1998 *apud* OLIVERAS, 2012). Por el otro, McManus (2006 *apud* OLIVERAS, 2012) defiende que los museos deben empezar a entender su papel como producto turístico e implicarse en ello, ya que una buena gestión de este aspecto resultará beneficiosa para la propia institución, tanto en términos económicos como de visibilidad.

3.2 El museo como recurso turístico

Ya hemos insistido en el valor del museo como lugar de formación no formal, y sobre el interés del turista en visitar el museo en cuanto a que éste actúa, de una forma u otra, como centro de interpretación del territorio.

Si pasamos a analizar el contenido, suele considerarse que la parte de un museo que resulta de interés para los turistas, no familiarizados con las particularidades territoriales de la destinación en la que se encuentran, es la exposición permanente. Esto se debe a que en la mayoría de casos ésta se centra en mostrar las particularidades de una faceta concreta de su ámbito de referencia, lo cual nos retorna a las afirmaciones de Siaines. Las exposiciones temporales y actividades, por el contrario, suelen verse como algo dirigido a la ciudadanía ya que precisamente este carácter efímero es el que puede motivar que una persona que ya conoce el museo se sienta movida a acudir a él en varias ocasiones dentro de períodos relativamente cortos de tiempo.

Esta distinción no es siempre tan dicotómica, ya que existen ejemplos de grandes exposiciones temporales que llegan incluso a constituir el motivo del viaje. Por ejemplo, en 1996 el Philadelphia Museum of Art organizó una muestra entorno a la obra de Paul Cézanne, que recibió un total de 550.000 visitantes en tres semanas y generó 10.000 pernoctaciones en hoteles de la ciudad, además de unos ingresos adicionales que superaban los 86 millones de dólares. Recordemos también el “efecto Guggenheim” en la ciudad de Bilbao, cuando la mayoría de exposiciones de este museo son de carácter temporal.

4 EL MUSEO NACIONAL DE ARTE DE CATALUNYA: ¿UN MUSEO ICÓNICO?

Según datos de Euromonitor Internacional para 2013, Barcelona es el tercer destino urbano Europeo y el número veinte a nivel mundial. Este posicionamiento, tal y como demuestran Palou Rubio (2011) y Vidal-Casellas (2006) en sus respectivas tesis doctorales, este posicionamiento no es fortuito, sino que tiene una amplia base histórica. La Comisión de Atracción de Forasteros y Turistas se constituyó en 1906, siendo una de las primeras del país, y logró posicionar la ciudad en el imaginario turístico no solamente en Europa, sino en todo el mundo con una imagen basada en la modernidad, el patrimonio cultural tangible e intangible, el comercio, el paisaje y el ambiente urbano.

En el año 2013 recibió más de 7,5 millones de turistas (un 28% de los cuales era la tercera vez, o posterior, que visitaba la ciudad). En la valoración que éstos hacen sobre la visita a la ciudad, en una escala del 1 al 10, el ítem mejor valorado es la “oferta arquitectónica” (9,21), seguido de la “oferta cultural” (8,82).

Por lo que respecta a los lugares de interés, sin duda el más visitado es el Templo Expiatorio de la Sagrada Familia, con más de tres millones de turistas registrados. Dejando a un lado la clasificación general, y centrándonos en las visitas a museos y colecciones abiertas al público, encontramos al Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC) en séptima posición, por encima de los 600.000 visitantes anuales, lo que representa un aumento del 55% respecto al año anterior (TURISME DE BARCELONA, 2014).

4.1 Sobre el equipamiento

El Museo se ubica dentro del organigrama de la Generalitat de Catalunya, está, por tanto, financiado mayoritariamente con fondos públicos. Estratégica y administrativamente, está gobernado por un Patronato, que se constituyó el 12 de junio de 1991, ocho meses después de la Ley de Museos de Catalunya. Se construía así el primer museo nacional de Catalunya, a la vez que se reconvertía el Palacio Nacional de Montjuïc en su sede definitiva. En el proyecto se implicaron tres administraciones públicas: Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i el Ministerio de Cultura del Gobierno Central en Madrid.

Si bien la inauguración oficial del equipamiento no tuvo lugar hasta 2004, en 1992 abrió sus puertas coincidiendo con los Juegos Olímpicos de Barcelona que, si bien como hemos dicho ya existía un importante bagaje por lo que respecta al posicionamiento de la ciudad, supusieron un nuevo empuje después de unos años de un tono gris. En 1995 se llevó a cabo una inauguración parcial, correspondiente a la importante colección de arte románico.

En julio de 1992, tan sólo dos días después de que empezaran los Juegos Olímpicos de Barcelona, se inauguraba el Gran Salón y la exposición temporal “Prefiguración del MNAC, con lo cual quedaba abierto el MNAC. Éste representaba un “museo de museos” ya que aglutinaba las colecciones del Museo de Arte de Catalunya, el Museo de Arte Moderno, el Gabinete Numismático de Catalunya, el Gabinete de Dibujos y Grabados y la Biblioteca General de Historia del Arte.

La remodelación del Palacio Nacional para acoger al museo se hizo precisamente enmarcada en el evento de los Juegos Olímpicos por motivos de proyección internacional, pero también como una fórmula de presentarlo a la sociedad local de forma que le fuera fácil aceptarlo (DURAN I FARRELL, 1992).

También cabe destacar el edificio en el que se enmarca la institución: el Palacio Nacional, construido originalmente como pabellón para una exposición universal, fue sede

del Museo de Arte de Catalunya ya en el año 1934. A principios de la década de 1990, antes de la constitución y apertura del actual MNAC, se llevó a cabo una rehabilitación a cargo de la arquitecta italiana Gae Aulenti.

4.2 El museo como *sight* turístico: colección permanente y exposiciones temporales

La misión principal del museo es la de conservar y exhibir la colección más importante de arte catalán de una forma diacrónica: desde el románico hasta la actualidad. Los objetos que conforman la exposición permanente proceden de todos los rincones del territorio catalán. Esto puede ser cuestionado desde el punto de vista de la pertenencia de un objeto al territorio, pero responde a un esfuerzo de salvamento del patrimonio y sistematización de las colecciones públicas que llevó a cabo la Junta de Museos a partir del año 1907, recuperando pinturas murales románicas de los templos prácticamente en estado de abandono de la cordillera pirenaica, algunas de ellas recuperadas de las manos de especuladores que se beneficiaron de la campaña de sustracción de los años veinte. Tomemos como ejemplo las colecciones del Cloisters Museum, una sección del Museo de Arte Metropolitano de Nueva York.

En palabras del primer presidente de su Patronato, Duran i Ferrell, tras la transición democrática la cultura no había avanzado para tener presencia en el nuevo escenario europeo que empezaba a dibujarse. Precisamente, uno de los aspectos en los que se apreciaba un hueco mayor era en la profundización y la presentación del importante patrimonio artístico nacional. Además, ya desde sus inicios, se reconocía que las dos grandes potencialidades de este equipamiento eran el arte románico (sobretudo, gracias al ábside procedente del Valle de Boí), gótico y el modernista, los tres ligados a momentos significativos de la historia de Catalunya, lo cual confiere al museo una dimensión de representatividad identitaria para con la población de su entorno, así como también lo convierte en un reflejo del territorio (en el sentido amplio de Catalunya).

Actualmente la colección permanente se divide en once ámbitos ordenados de forma cronológica y también temática. Por un lado, existe un discurso que sigue una lógica, como hemos dicho, cronológica distinguiendo las artes románica, gótica, renacentista y barroca, y moderna. Desde la perspectiva temática y de fondos de carácter personal tenemos el Legado Cambó (pintura de los grandes maestros europeos de los siglos XIV y XIX); la Colección Thyssen-Bornemisza (pintura y escultura de los grandes maestros españoles y europeos, desde el medievo hasta el rococó); Dibujos, Grabados y Carteles (más de 120.000 objetos de grandes figuras tanto catalanas, como europeas y norteamericanas, desde el modernismo hasta la actualidad), Fotografía (ejemplares de los siglos XIX y XX) y Numismática (des del siglo VI aC hasta la actualidad).

A nivel de presentación de la colección, en 2013 se inició un replanteamiento de la presentación que debe terminarse este año. Así, la reestructuración pondrá el énfasis en la Guerra Civil española y en el Modernismo, convirtiéndose además en un gran centro de recuperación para esta última época gracias a que está previsto establecer acuerdos con centros de gran importancia patrimonial como la Catedral Gaudí, la Pedrera (Casa Milà), la Sagrada Familia, el Colegio de Arquitectos y la Escuela de Arquitectos de Barcelona. Cronológicamente el discurso se extenderá hasta el último movimiento de Vanguardia y se incluirá una prefiguración del futuro museo que llegará hasta la década de 1970. Equiparándose a otros museos como el Museo Picasso o el Museo del Louvre, quiere convertirse en un espacio de creación para artistas contemporáneos que trabajen sobre sus colecciones.

El Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (Conca, 2014) valora la renovación de la oferta como un aspecto fundamental para conseguir la “rotación del público” que ya ha visitado el equipamiento, igual que las exposiciones temporales y las actividades.

Si bien hemos dicho al principio que la exposición permanente de un museo es la que se considera en general de interés turístico, si bien con algunas excepciones. En el caso que nos ocupa, en su apertura en 1992 se abrieron al público (previsiblemente al público atraído por los Juegos Olímpicos) dos exposiciones encaminadas a dar a conocer el origen del museo, tanto por lo que respecta a las colecciones que se expondrían como al edificio emblemático del Palacio Nacional. Esto debía constituir una “tarjeta de presentación” del museo para el futuro.

Más tarde, en 2004 se inauguró una línea de exposiciones con una voluntad más internacional y europea, la primera de ellas titulada “Caravaggio y la pintura realista europea”.

Por lo que respecta a la visita al museo como experiencia (y una experiencia “formativa” en algún grado, como se ha expuesto anteriormente), existen diversos sistemas de interpretación. Por un lado, se dispone de hojas de sala o al lado de las obras más destacadas, donde se puede obtener una visión general del período o el objeto; y también de audio guías y sino guía.

Vemos, hasta aquí, que el museo proyecta una dimensión de la identidad del territorio (no de la ciudad, sino nacional), a través de su arte y que ofrece a sus clientes visitantes los sistemas de interpretación “clásicos”. En el apartado sobre nuevas tecnologías nos fijaremos en los sistemas que se han incorporado más recientemente y que afectan no sólo la visita in situ sino el conjunto de la experiencia, entendida como la preparación, acceder al museo y a posteriori.

4.2.1 Sus visitantes

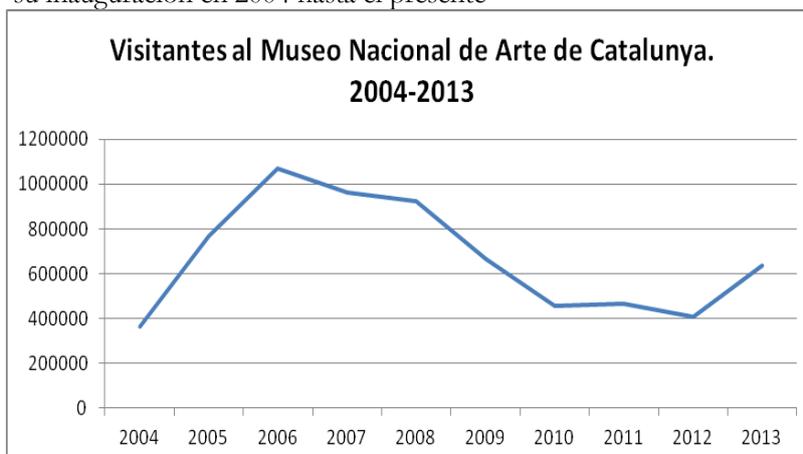
Anteriormente hemos mencionado que en 2013 el MNAC recibió a más de 600.000 visitantes. El Gráfico 1 nos muestra la evolución en el número de visitantes desde su inauguración en 2004 hasta el presente. Como vemos, tras un rápido incremento inicial, llegando a superar el millón de visitantes en 2005 (recordemos que 2004 tuvo lugar el Fórum de las Culturas, si bien harían falta estudios sobre el impacto de éste en el uso de otros equipamientos de la ciudad). A partir de ese momento, la cifra desciende hasta los 400.000, si bien en 2013 esta cifra aumentó en un cincuenta por ciento.

Dar una explicación a estas fluctuaciones no es tarea sencilla. Como apuntábamos haciendo referencia al Fórum de las Culturas, el volumen de personas que recibe el MNAC está condicionado no sólo por sus propias políticas, sino también aquellas actividades y acciones que lleve a cabo Barcelona como destinación global.

Recientemente (2013) se incrementó el precio de la entrada hasta los 12 euros, con lo cual nos es imposible vincular directamente la política de precios con el volumen de visitantes. Por este motivo, deberemos fijarnos en otros aspectos como el posicionamiento del equipamiento en el imaginario (sobre lo cual nos faltan estudios) y también las políticas de comunicación.

Por lo que respecta al perfil de la demanda, se observa una mayoría de extranjeros (49%), entre los que destacan las personas de origen francés, norteamericano, italiano y británico; siendo importante destacar también un 25% de público barcelonés (Conca, 2014). La mayoría (74%) de los visitantes visita el museo por primera vez.

Gráfico 1 - Evolución del número de visitantes al Museo de Arte de Catalunya desde su inauguración en 2004 hasta el presente



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Turisme de Barcelona

A nivel sociodemográfico, dominan las personas de mediana edad (36-64 años; 45%), activos laboralmente (55%), tiene estudios universitarios (50%), motivados por una estancia vacacional en la ciudad (72%) y para los cuales las actividades de mayor interés son los museos (32%) y los conjuntos singulares (26%). Vemos, pues, que este perfil que podríamos llamar típico no está tan distante del perfil arquetípico del público de los museos que presentábamos al inicio de este artículo. Aun así, debemos tener en cuenta que una proporción muy notable del público es joven (14-35 años; 36%).

El estudio estratégico elaborado por Conca (2014) otorga un papel fundamental a los servicios complementarios (restaurante, bar, tienda...) a la hora de facilitar la visita a los usuarios del museo, a la vez que también ayudan a captar nuevos perfiles. En este sentido, conviene destacar el programa EducART, compuesto de actividades de tipo comunitario para la inclusión cultural y social de público no habitual en los museos (dos ejemplos de actividades son “Museo Espacio Común de Integración” y el proyecto “*una mà de contes del MNAC*”).

4.3 La gestión turística

En el análisis de los públicos del museo hemos visto que prácticamente la mitad de las personas que visitan el museo son de origen extranjero. Sin tener en cuenta el turismo interior, este hecho ya nos indica la importancia del “público turista” para el MNAC. Aún así, tal y como ocurre en los museos del Estado Español, no disponen de técnicos encargados de la gestión específicamente turística de una forma permanente. Esta situación, en general, está cambiando.

Según la memoria del año 2012 del MNAC, se creó un equipo de Márketing y Promoción que tiene entre sus objetivos la captación de un mayor número de visitantes, entre los que se encuentran, entre otros, los turistas en el sentido amplio del término. En ese momento se establecieron como áreas de actuación prioritarias los prescriptores de turismo vacacional y turismo de negocios. Algunas de las actuaciones llevadas a cabo incluyen la participación en el programa “*Barcelona Sustainable Tourism*”, la participación en la feria “*Eventodays 2012*” con un *stand* propio o la recepción de los participantes en un *press trip* de Bloggers y otro formado por medios turísticos de la región del Benelux, dentro de la

ruta de las juderías. Deben destacarse también los acuerdos con dos operadores (MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA, 2013).

Algunas de estas acciones se pudieron llevar a cabo gracias a que desde hace unos años el museo se unió al Club de Turismo Cultural de la Agencia Catalana de Turismo, un programa de márketing temático que ha funcionado desde 1996 hasta el presente año y ahora mismo se encuentra en fase de replanteamiento. Ejemplos de estas actuaciones són la asistencia a un workshop, una reunión con el responsable de la oficina de promoción de Catalunya en Beijing o la asistencia a la feria "Buy Catalunya".

En línea con la identificación del turismo de negocios como uno de los nichos estratégicos, se ofrece la posibilidad de alquilar diversos espacios para eventos. Si bien estos suelen considerarse una fuente de ingresos potencialmente importante para cualquier institución, el análisis estratégico llevado a cabo por Conca (2014) señala que estos ingresos acumulan una caída del 39% desde 2010.

A nivel de entradas, existen convenios con diversas instituciones, cuyos miembros tienen derecho a una reducción o a la exención del pago. De estos nos interesan básicamente dos: el Articket, un sistema de entrada conjunta para seis de los principales museos de la ciudad que pretende, entre otros, la realización de campañas de promoción conjunta y el refuerzo de flujos de visitantes que visitan más de un museo (cada museo actúa como prescriptor de los otros cinco); en segundo lugar, el acuerdo con el Barcelona Bus Turístic.

Por último, refiriéndonos al análisis del posicionamiento de los elementos culturales y patrimoniales de Catalunya que desarrolló el proyecto ITER (Insetur, 2013), vemos que de los 500 museos registrados que existen en el territorio 4 de cada 5 son a la práctica invisibles para las guías de ámbito supracatalán (en este caso, estatales o europeas). En las 39 guías analizadas, 12 museos de Barcelona se encuentran entre los 50 primeros elementos en número de menciones o, lo que es lo mismo, un tercio de los principales nodos del territorio, de acuerdo con este análisis, son museos. Dentro de la capital catalana, el más citado es el MNAC (aparece en un 76% de las guías europeas) y en el ránking global, por detrás de la Sagrada Familia y la Catedral de Santa Eulalia, ambas en Barcelona. Por tanto, vemos que nuestro museo goza de un buen posicionamiento dentro de un, todavía hoy, sistema de difusión y prescripción turística como son las guías impresas.

4.4 Comunicación y difusión

Volviendo al análisis estratégico de Conca (2014), se detectan dos principales carencias. La primera, el conocimiento que los visitantes, reales o potenciales, tienen del museo es parcial: no se le considera un museo de referencia (como pudieran ser el Museo del Louvre o el British Museum) ni tampoco se le considera asociado al modernismo.

En segundo lugar, a pesar de la creación del grupo de márketing que citábamos anteriormente, todavía es necesaria la realización de un plan de márketing específico que guíe las acciones en el plano estratégico. Para ello, un informe de públicos resulta una información básica a la vez que idónea a fin de identificar segmentos de mercado, establecer acciones de posicionamiento y de micromárketing, todo ello debidamente dotado de recursos y temporizado.

Además, en el mismo informe se recomienda la implantación de un sistema de recogida sistemática de datos de los medios de comunicación, para poder obtener una radiografía del impacto mediático de la actividad, lo cual, de nuevo, posibilitará la formulación de estrategias.

A la vez, en la sociedad catalana goza de un reconocimiento notable, principalmente gracias al arte románico. La promoción hecha del arte medieval ha creado una demanda interna al museo, a la vez que ha creado también demanda para los elementos patrimoniales del territorio de donde procedían los objetos de las colecciones (conjunto Patrimonio de la Humanidad del Valle de Boí, catedrales, rutas de peregrinaje, monasterios de la Ruta del Císter, etc.). En base a esto, de lo cual tampoco disponemos de datos o estudios concretos, Conca (2014) considera al MNAC un prescriptor del turismo de proximidad referente a los monumentos del románico catalán.

4.5 Aplicación de las nuevas tecnologías

En los últimos años el MNAC ha llevado a cabo una importante política estratégica por lo que respecta a los medios digitales.

Veámos al principio de este artículo que el equipamiento forma parte de la selección mundial de museos integrada en el Google Art Project desde el principio. Recordemos que este proyecto dispone de varias funcionalidades, entre las cuales destaca la posibilidad de realizar un tipo de visita virtual.

Un segundo proyecto internacional en el que participa es el Partage Plus, coordinado por el ente Collections Trust (británico) y el Musées Royaux d'Art et d'Histoire (belga). La finalidad de éste es crear un gran catálogo de *art nouveau* (más de 75.000 obras) accesible al público a través del portal Europeana.

También se colabora con el Congreso Internacional Anual MuseumNext, que tuvo lugar en Barcelona en 2012, del cual el MNAC acogió una de las jornadas, titulada “La Era Digital: ¿qué estamos haciendo los museos catalanes?”.

Por lo que respecta a la estrategia digital que se lleva a cabo desde el propio museo, ésta está basada en su página web y el uso de varias redes sociales de masas: *Facebook*, *Twitter*, *Vimeo* y *Flickr*. Además, goza de un buen posicionamiento en TripAdvisor: en el presente año ha renovado el certificado de excelencia, con una puntuación media de 4,5 sobre 5.

Por todo esto, el museo dispone de una entrada amplia en *Wikipedia* y de un buen posicionamiento en las búsquedas utilizando motores de *Internet*.

Volviendo a la página web del museo (accesible en tres idiomas: catalán, castellano e inglés), ésta nos ofrece dos herramientas más especialmente útiles para la preparación de la visita. Por un lado, se nos proponen cinco itinerarios temáticos virtuales utilizando recursos de la propia página web así como álbumes de Pinterest. Por el otro, si nos registramos de forma gratuita, la plataforma nos permite crear nuestro propio itinerario, seleccionando aquellas piezas que más nos interesen, con sus correspondientes explicaciones, que luego podremos usar para visitar el museo. Es importante destacar que existe servicio de Internet inalámbrico en el edificio, en caso que los visitantes decidan acceder a estos servicios a través de dispositivos móviles (se consigue ofrecer una buena señal en todo o la mayor parte del recorrido, además de posibilitar el uso de estos recursos electrónicos a los extranjeros).

También se han implantado sistemas tecnológicos en las exposiciones temporales. Por ejemplo, para la muestra “El Museo explora” se desarrolló una aplicación específica disponible durante el tiempo que la exposición fue vigente; para la exposición “La Maleta Mexicana” se creó un blog en el que se subían contenidos de reflexión sobre la exposición fuera del espacio físico de ésta.

Los catálogos de la biblioteca del museo se hallan disponibles en línea, tanto en su página web propia como a través de los proyectos que hemos mencionado antes. Esto también constituye una fuente de información de gran importancia para el visitante que quiere acudir preparado. Así mismo, existe la posibilidad de comprar en línea en la tienda del museo, y tanto para los clientes virtuales como físicos, se ofrece la posibilidad de comprar reproducciones de obras seleccionadas de la exposición de las cuales el cliente puede personalizar el tamaño.

A nivel interno, por supuesto, los sistemas digitales se han incorporado también a las tareas de documentación.

Finalmente, la política estratégica adoptada actualmente por el museo propone un cambio radical en su estrategia digital, básicamente enfocada a la interpretación de la colección, ya que incluye la renovación de audio guías, la creación de *apps*, etc.

4.6 El museo en el territorio y el museo dentro de la ciudad

En los apartados anteriores ya hemos comentado varios aspectos del papel del museo en el territorio. Por una parte, como “nodo” cultural de interés turístico dentro del área urbana hemos visto que se ubica en la colina de Montjuïc, donde también se hallan varios equipamientos olímpicos (ahora menos frecuentados) y también, actualmente diversos museos y centros culturales más la Fundación Miró, el Pueblo Español, el Pavellón Mies Van der Rohe y el CaixaForum, entre otros. Se trata, pues de lo que podríamos calificar de “hub” cultural dentro de la ciudad, aunque alejado del principal distrito turístico que es Ciutat Vella, constituye un centro de interés por sí mismo. En cualquier caso, los accesos, tanto a pie como en vehículo privado, siguen pendientes de ser mejorados.

Contribuyen a la circulación de flujos turísticos desde el centro histórico hasta este punto los dos sistemas de entrada integrada que veíamos antes: el Articket y el Barcelona Bus Turístic, que conectan el MNAC con el resto de la oferta turística y turísticocultural de Barcelona.

Además de este posicionamiento turístico, recordemos que un 25% de los visitantes totales procedían de la propia ciudad de Barcelona, lo cual lo convierte en un nodo cultural de referencia también para la propia sociedad local (a la que deberíamos añadir el resto del área metropolitana y, por su carácter nacional, el resto de Catalunya).

A un nivel territorial más amplio, la Ley de Museos preveía la creación de redes de funcionamiento y difusión temáticas, encabezadas por un museo nacional y con distintos niveles según el alcance territorial y patrimonial de cada centro. Desde el punto de vista turístico la creación efectiva de estas redes supondría la ordenación de la oferta museística del territorio de una forma “jerárquica” clara, permitiendo la creación de producto y modificando la situación actual en la que museos monográficos, dedicados a figuras geniales de la historia del arte catalán y universal, son tomados (por el gran público) como la única o la más relevante representación artística de su destino vacacional, mientras que el bagaje cultural de la región que les formó permanece desconocido. Como resulta evidente, el MNAC debía liderar la red de museos de arte, aunque esta parte de la normativa todavía no se ha desarrollado de forma eficaz, por diversos impedimentos referentes a la titularidad de los equipamientos y a las condiciones de gestión de cada uno de ellos.

Aún así, como museo de referencia, el MNAC establece y recibe depósitos de obras de otras instituciones. Así mismo, sí que existe una red funcionando a su entorno compuesta por la Biblioteca Víctor Balaguer (Vilanova i la Geltrú), el Museo Cau Ferrat (Sitges) y el Museo de la Garrotxa (Olot).

Regresando una última vez al estudio elaborado por el Conca en 2014, en él se sugiere al museo como un elemento dinamizador del turismo interno e interior hacia otros elementos del patrimonio inmaterial de Catalunya. A pesar de eso, también recomienda estrechar las colaboraciones con el resto de museos de arte del territorio a través de exposiciones temporales itinerantes o conjuntas, cesiones o actividades conjuntas, por poner algunos ejemplos.

5 Recapitulación final y conclusiones

Tanto la información recogida dentro del marco teórico como los datos que se desprenden del caso del MNAC nos aseguran, de nuevo, que los museos son efectivamente un importante nodo de atracción turística, pudiendo llegar incluso a ser el motivo principal para la realización del viaje (pensemos en grandes iconos como el Museo del Louvre o el Museo del Hermitage).

Por lo que respecta al caso de estudio que nos ocupa, el del MNAC, no podemos decir que se trate de un museo icónico en el sentido que citábamos en el párrafo anterior. Sin embargo, si combinamos la importancia de sus colecciones desde el punto de vista patrimonial, el volumen de visitantes que recibe (y su posición en el ranking de *sights* turísticos de la ciudad) y su buen posicionamiento en las guías turísticas, así como sus esfuerzos en los últimos años por hacerse un lugar en la estructura urbana sobretodo dentro de Barcelona, vemos que se trata de un caso intermedio en la clasificación que nos propone el Atlas del Turismo en Catalunya. Las colecciones del museo poseen una gran capacidad de atracción, pero a la vez se beneficia de su situación en una zona turísticamente consolidada y de participar en programas de entrada integrada (Barcelona Bus Turístic, Articket). Además, aprovecha el potencial demográfico de la capital (recordemos que un 25% de los visitantes procedían de la misma ciudad), lo cual hace evidente que es de un gran interés para el público local (se percibe como un elemento patrimonial del tipo *must see* incluso a nivel local), si bien también debemos tener en cuenta que factores como la fácil accesibilidad, por cercanía, pueden influir.

En este sentido sería interesante revisar un antiguo estudio sobre el barrio de residencia de este 25%. Unos años atrás la población local que acudía al museo procedía de determinados barrios acomodados; esta revisión nos permitiría evaluar si los programas de integración de nuevos públicos (Educart...) están funcionando en la forma esperada.

Como hemos visto, el perfil sociocultural de los visitantes todavía se ajusta mucho al perfil arquetípico que quedó fijado en la década de 1980: personas de mediana edad con una formación superior. Aun así, los jóvenes se sitúan como un segmento creciente en importancia. En esto posiblemente jueguen un papel importante las nuevas tecnologías, por las que el MNAC ha apostado de una forma clara en los últimos años. Por un lado, proyectos internacionales como el de *Google* lo sitúan en las plataformas utilizadas habitualmente por la primera generación nativa de Internet (nacidos en las dos últimas décadas del siglo XX), ayudando a que de alguna forma les sea un museo próximo e integrándolo en su imaginario. Por el otro actualmente ya se ofrece la posibilidad de visitar la colección con la ayuda de sistemas de interpretación personalizables y/o que utilizan los dispositivos móviles (recordemos la posibilidad de crear nuestros propios itinerarios a través de su página *web*), lo cual lo convierte en una visita más atractiva para este tipo de público. Estas consideraciones son válidas tanto para el público nacional como para el internacional.

Hemos visto también que hay una apuesta reciente pero decidida por lo que respecta a las políticas de comunicación, turismo y nuevas tecnologías. Faltaría, tal vez, que

estuvieran acompañadas de una política más fuerte de internacionalización de sus colecciones (en forma, también, de exposiciones temporales, etc.), lo cual permitiría situarlo definitivamente en el centro del imaginario del turista cultural, convirtiéndolo en un museo icónico a nivel internacional, capaz de ofrecer al visitante una visión del arte catalán que le ayudará a comprender, a interesarse e incluso quizás a visitar el resto del territorio desde este punto de vista concreto. De esta forma el visitante conseguirá una visión de conjunto del lugar de nacimiento y/o formación de grandes artistas como Dalí, Gaudí, Picasso, Miró, etc., cuyos museos y monumentos se han situado a la vanguardia del imaginario turístico internacional, dando una impresión sesgada de la historia.

Esto debe ir en paralelo a la política de posicionamiento como líder de la red de museos catalanes de la que ya se nos hablaba en la Ley de Museos (1991) y en el análisis estratégico realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (2014).

Por lo que respecta al conjunto de Catalunya, los sectores turístico y cultural (sus ministerios, agencias, agrupaciones privadas, etc.) deben definir cuál es su interés en común: trabajar en pro de la experiencia turística y una proyección prestigiosa internacional de la nación hacia el resto del mundo, o bien si sus intereses comunes caen en el campo de los beneficios económicos en un momento de crisis tanto para el sector público como para el sector privado.

**ANALYSING OF THE ROLE OF A NATIONAL MUSEUM WITHIN AN URBAN TOURISM
DESTINATION:
THE CASE OF THE NATIONAL ART MUSEUM OF CATALONIA**

Abstract

This article contains a review of the academic literature addressing the common issues in museum planning and management, and the tourist experience and industry; focusing on aspects such as new technologies, facilities within the urban area or integration programs. The National Art Museum of Catalonia (MNAC) displays the most important collection of Catalan art, spanning over the last ten centuries and exemplifying art production from the rest of the area, the same area that would later offer inspiration to world class artists including Miró, Dalí, Gaudí and Picasso.

Keywords: *Museum. Urban tourism. Cultural tourism.*

REFERÈNCIES

ALCALÁ, J. R. El museo ante el reto de las nuevas tecnologías en el siglo XXI. **Revista de Museología**, n. 21, p. 48–59, 2001.

ALCALDE, G.; GALÍ, N.; ROJAS, A. Turistes culturals: com identificar-los? Com quantificar-los? In No publicat (Ed.). **Jornada sobre Turisme Cultural en museus i monuments**. Estratègies de gestió turística i definició d'indicadors. Barcelona, 2009.

ALDEROQUI, S.; PEDERSOLI, C. **La Educación en los museos: de los objetos a los visitantes**. Buenos Aires: Paidós, 2011.

ALONSO FERNÁNDEZ, L. **Introducción a la nueva museología**. Madrid: Alianza, 1999.

ARA Barcelona. Pepe Serra: “L’abreviació MNAC no té la capacitat de comunicar ni d’identificar la importància i el contingut de les col·leccions del museu.” **Ara.cat**, p. online. Barcelona, 2012. Desde: http://www.ara.cat/cultura/Pepe-Serra-MNAC-didentificar-importancia_0_754724667.html.

BALLOFFET, P.; COURVOISIER, F. H.; LAGIER, J. From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment (PDF) | Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux. **International Journal of Arts Management**, v. 16, n.2, 2014. Desde: <http://www.gestiondesarts.com/fr/from-museum-to-amusement-park-the-opportunities-and-risks-of-edutainment#.VASOavmqjgg>.

BARCELONA, T. de. Estadístiques. **Turisme de Barcelona**. Retrieved August 10, 2014, from <http://professional.barcelonaturisme.com/Professionals/publicacions-estadistiques/publicacions-estadistiques-estadistiques/Estad%C3%ADstiques/fRw6AmMgtpcM1Py73e3JZft0ztE9uBwV4e72Yx1CyyT3IHALj1CKQ>.

BELLIDO GANT, M. L. Museos virtuales y digitales. **Revista de Museología**, n. 21, p. 40–47, 2004.

BHATNAGAR, A. **Museum, museology and new museology**. New Delhi: Sundeep prakashan, 1999.

BRACONS CLAPÉS, J. A propòsit de la inauguració del Museu Nacional d'Art de Catalunya. **Butlletí de La Reial Acadèmia de Belles Arts de Sant Jordi**, p. 267–265. 2004. Desde: <http://www.raco.cat/index.php/ButlletíRACBASJ/article/viewFile/219450/329664>.

CONSELL NACIONAL DE LA CULTURA I DE LES ARTS. (2014). **Avaluació estratègica. Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). CONCA** (p. 90). Barcelona. 2014. Desde: http://www.conca.cat/media/asset_publics/resources/000/003/654/original/201404-Avaluaci_estrat_gica_MNAC.pdf.

DE LOS ÁNGELES, M.; CANELA, M.; GARCÍA BLANCO, A.; POLO, M. A. Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación del proyecto. **MUS-A** -Revista de Los Museos de Andalucía, v. VI, n. 10, p. 31–42, 2008.

DÍAZ BALERDI, I. ¿Qué fue de la nueva museología?: el caso de Québec. **Artigrama**, n. 17, p. 493–516, 2002. Desde: <http://www.unizar.es/artigrama/pdf/17/3varia/13.pdf>.

_____. **La Memoria fragmentada: el museo y sus paradojas**. Gijón: Trea, 2008.

DONAIRE, J. A. **Turisme cultural entre l'experiència i el ritual**. Bellcaire: Vitel·la, 2008.

DURAN I FARRELL, P. **El MNAC, un exponent de la identitat i la universalitat catalanes**. Quadern central. 1992. Desde: http://www.bcn.cat/publicacions/bmm/pdf_historic/23_BCN_Metropolis_Mediterrania/mnac_universalitat.pdf.

ESTEBAN, I. **El efecto Guggenheim: del espacio basura al ornamento**. Barcelona: Anagrama, 2007.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Top 100 Cities Destination Ranking. **Euromonitor International**. Retrieved August 01, 2014, from: <http://blog.euromonitor.com/2013/01/top-100-cities-destination-ranking.html>.

GALÍ ESPELT, N. **Mirades turístiques a la ciutat**. Anàlisi del comportament dels visitants del Barri Vell de Girona. Universitat de Girona. 2005. Desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/7837>.

GARIDIS, F. **Proposta d'indicadors de museus**. Universitat de Girona. 2009. Desde: <http://hdl.handle.net/10256/2919>.

GÓMEZ MARTÍNEZ, J. **Dos museologías: las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos**. Gijón: Trea, 2006.

GOOGLE Inc. Press release: Google goes global with expanded Art Project. **Google Inc.** Retrieved August 01, 2014. From: <https://sites.google.com/a/pressatgoogle.com/art-project/press-release>.

ICOM. ICOM - The International Council of Museums- ICOM. **International Council of Museums**. Retrieved July 31, 2014. From: <http://icom.museum/>.

INNOCENT, N. **How museums, libraries and archives contribute to lifelong learning**. Leicester. 2009. Desde: <http://www.niace.org.uk/lifelonglearninginquiry/docs/ifll-sector-paper10.pdf>.

JANSEN-VERBEKE, M.; VAN REKOM, J. Scanning museum visitors. **Annals of Tourism Research**, v. 23, n. 2, p. 364–375, 1996. doi:10.1016/0160-7383(95)00076-3

JAVIER PIACENTE, P. Resorts integrados, la nueva tendencia en parques temáticos y museos. **Tendencias** 21, 2013.

JOHANSSON, E.; ADLER, C. **A guide to developing effective storytelling programmes for museums** London. 2006. Desde: <http://www.museumoflondon.org.uk/files/4413/7468/3728/Telling-Tales.pdf>.

JULIA, H. Museums and touristic expectations. **Annals of Tourism Research**, v. 24, n. 1, p. 23–40, 1997. doi:10.1016/S0160-7383(96)00037-0

LAYUNO, M. A. El museo más allá de sus límites. Procesos de musealización en el marco urbano y territorial. **Oppidum**, n. 3, p. 133–164, 2007. Desde: http://oppidum.es/numeros/oppidum_03/pdfs/op03.06_layuno.pdf.

LAYUNO ROSAS, M. Á. **Los Nuevos museos en España**. Madrid: Edilupa, 2002.

LEHALLE, E. Le renouveau des musées français est en marche. **Espaces - Tourisme et Loisirs**, n. 328, p. 60–65, 2014.

LÓPEZ DE PRADO, R. Museos europeos en Internet (I y II). **Revista de Museología**, n. 20 y 21, p. 12–22, p. 25–35, 2000.

MALRAUX, A. **Le Musée imaginaire**. Paris: Gallimard, 1997.

MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA. (1992). **Prefiguració del Museu Nacional d'Art de Catalunya**. Barcelona: Museu Nacional d'Art de Catalunya [etc.]. 1992.

MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA. **Museu Nacional d'Art de Catalunya. Memòria 2012** Barcelona. 2013. Desde: http://issuu.com/mnac/docs/memoria_2012_museu_nacional_d_art.

MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA. **Museu Nacional d'Art de Catalunya. Museu Nacional d'Art de Catalunya**. Retrieved August 25, 2014. From <http://www.museunacional.cat/ca>.

OLIVERAS SCHWARZ, M. (2012). **Museus i turisme la implicació dels museus de Girona amb el turisme**. Treballs de màster (Universitat de Girona. Turisme Cultural). Universitat de Girona. Desde: <http://hdl.handle.net/10256/7308>.

PALOU I RUBIO, S. **Barcelona, destinació turística**. Promoció pública, turismes, imatges i ciutat (1888-2010). Universitat de Barcelona. s. d. Desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/21771>.

_____. **Barcelona, destinació turística: un segle d'imatges i promoció pública**. Bellcaire d'Empordà: Vitel·la, 2012.

PEARCE, P. L. Museums and the tourist experience: Australian perspective. **Annals of Tourism Research**, v. 13, n. 4, p. 659–666, 1986. doi:10.1016/0160-7383(86)90011-3

PÉREZ SANTOS, E. La visita al museo como experiencia. Metodología para la medición del grado de satisfacción del visitante. **MUS-A - Revista de Los Museos de Andalucía**, v. VI, n. 10, p. 20–30, 2008.

PLAZA, B. Guggenheim Museum's Effectiveness to Attract Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 27, n. 4, p. 1055–1058, 2000. doi:10.1016/S0160-7383(99)00131-0

PRATS, L. Atles del Turisme a Catalunya. 2.6. Museus i col·leccions. *Universitat de Barcelona*. 2009. Retrieved August 18, 2014. From <http://www.ub.edu/mapaturismecat/ARTS/126.html>.

REGIÓ 7. El MNAC reestructurarà la seva col·lecció començant per l'art dels segles XIX i XX. **Regió 7**, Barcelona, p. online, 2013. Desde: <http://www.regio7.cat/cultures/2013/07/16/mnac-reestructurara-seva-colleccio-comencantper/238869.html>.

SIAINES, A. L. Museu e turismo: uma relação delicada. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 8., p.28-31 d'octubre, Salvador. **Anais... Salvador de Bahia: Universidade Federal da Bahia**, 2007. Desde: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/DMP--257.pdf>.

VALDÉS SAGÜÉS, M. del C. **La Difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público**. Gijón : Trea, 1999.

VIDAL I CASELLAS, D. **L'imaginari monumental i artístic del turisme cultural**. El cas de la revista Barcelona Atracció. Universitat de Girona, 2006. Desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/7842>.

VIDAL-CASELLAS, D.; CROUS-COSTA, N. Barcelona, destinació turística. Un segle d'imatges i promoció pública. **Pasos Online**, v. 11, n. 3, p. 163–165, 2013. Desde: http://www.pasosonline.org/Publicados/11313special/PS0313_16.pdf.

WILLIAMS, K. Edutainment – Repeat Visitation. **Museums and Heritage**. 2013. Retrieved August 11, 2014. From <http://www.museumsandheritage.com/advisor/news/item/2743>.

Artículo recibido el 01/07/2014. Aceptado para su publicación el 30/09/2014