

turismo
y territorio

turismo cultural

patrimonio, museos
y empleabilidad



EOI

Escuela de
organización
industrial

turismo
y territorio

turismo cultural

patrimonio, museos
y empleabilidad



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO EDITORIAL

Eduardo Lizarralde

Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro

Técnico de Investigación EOI

AUTORES

Nuria Morère Molinero

Profesora de Historia Antigua de la Universidad Rey Juan Carlos

Salvador Perelló Oliver

Profesor de Sociología de la Universidad Rey Juan Carlos

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Valentina dell'Orto

Investigadora de la Universidad Nebrija

Clara Martín Duque

Profesora de la Universidad Nebrija

Libro digital en:

<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80090/turismo-cultural-patrimonio-museos-y-empleabilidad>

Enlace directo en:



ISBN

978-84-15061-37-3

DEPÓSITO LEGAL

M-7159-2013

© Fundación EOI, 2013

www.eoi.es

Madrid, 2013

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

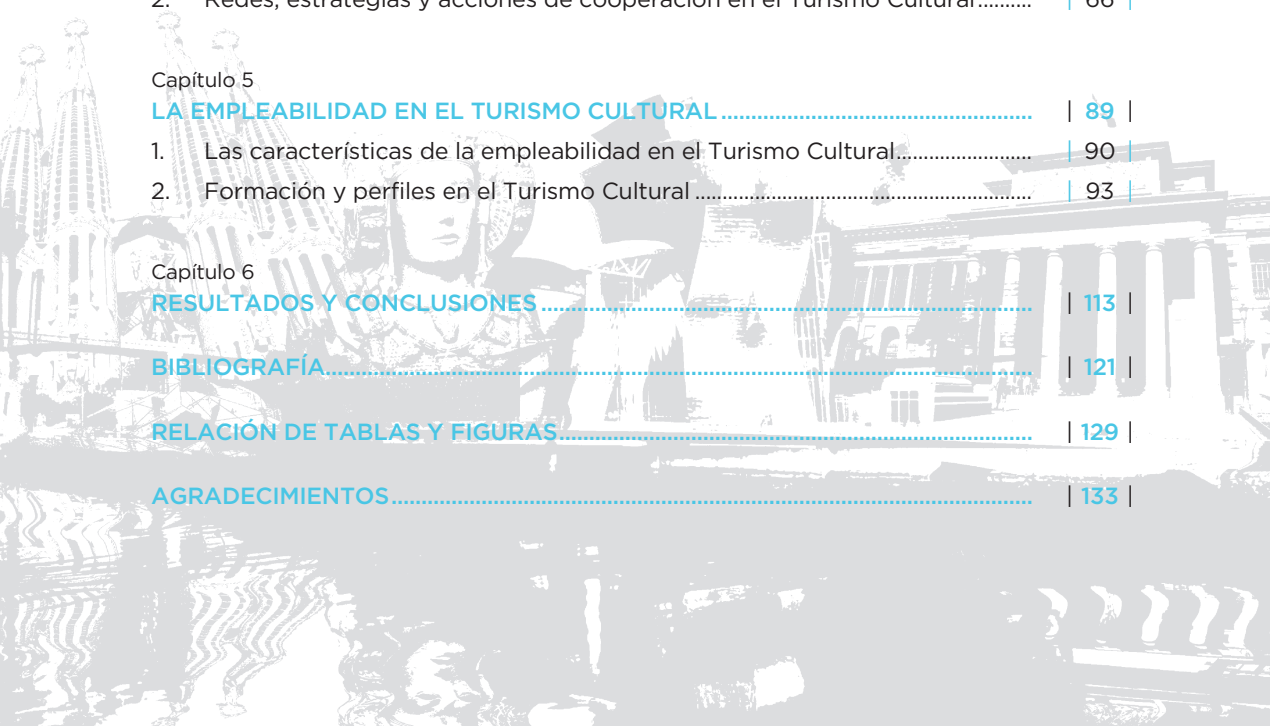


Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.



ÍNDICE

PRÓLOGO	5
Capítulo 1 INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 2 ALCANCE Y METODOLOGÍA DE ESTUDIO	13
Capítulo 3 EL TURISMO CULTURAL COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS	19
1. Marco conceptual del estudio	21
2. La tradición analítica del Turismo Cultural en España.....	28
3. El empleo en el Turismo Cultural como objeto de estudio	35
4. Tendencias del Turismo Cultural en España	40
Capítulo 4 LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO CULTURAL	45
1. El museo como Atractivo Turístico Cultural	49
2. Redes, estrategias y acciones de cooperación en el Turismo Cultural	66
Capítulo 5 LA EMPLEABILIDAD EN EL TURISMO CULTURAL	89
1. Las características de la empleabilidad en el Turismo Cultural.....	90
2. Formación y perfiles en el Turismo Cultural	93
Capítulo 6 RESULTADOS Y CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	121
RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS	129
AGRADECIMIENTOS	133



PRÓLOGO



El compromiso de la Escuela de Organización Industrial con el desarrollo económico, la cohesión social y territorial, el empleo y la sostenibilidad ha dado un paso más impulsando la creación de una nueva línea de conocimiento centrada en el **Turismo y el Territorio**.

En el marco de este ámbito de interés estratégico se ubica el libro **“Turismo Cultural. Patrimonio, Museos y Empleabilidad”**. Se trata de una investigación que va más allá del campo clásico del Turismo como sistema y sector de actividad. Nos introduce en el Turismo Cultural como esa forma de turismo y de viaje alternativo, una muestra recién surgida a lo largo de los años 80, y que hoy emerge como un yacimiento fundamental de creación de valor, riqueza, empleo y cohesión del territorio.

La investigación refleja la evolución que el Turismo Cultural ha vivido a lo largo de estas últimas tres décadas, abandonando enfoques descriptivos y adentrándose en planteamientos más profundos que ofrecen los diagnósticos empíricos y las propuestas de mejora que la sociedad demanda. Va más allá de la clásica concepción del turismo como motor de desarrollo para adentrarse en los factores de la innovación, la creatividad y la visión subjetiva como reflejo personal de los comportamientos ante la cultura o la expresión artística. Una lógica transformación en las demandas y necesidades de los turistas que cada día buscan con más ahínco vivir un turismo experiencial.

En ese sentido, los autores han desarrollado una metodología específica orientada a explorar los “Museos y Colecciones museográficas de España” entendidos como un activo privilegiado del Turismo Cultural en España, más allá de los enfoques patrimoniales tradicionales. Además, han contado con la participación de una nutrida representación de expertos, que han aportado una perspectiva multidimensional de la realidad de los Bienes de Interés Cultural Visitables en España y de las estrategias de futuro que podrán ofrecer un mayor potencial de creación de riqueza y empleo. De la mano de una encuesta diseñada específicamente para este estudio, así como de la exploración cualitativa del discurso y opiniones de estos expertos se ha obtenido un diagnóstico original que hacen de esta obra un trabajo pionero, con resultados de largo recorrido en el campo de la relación entre Turismo Cultural y su potencial de empleabilidad.

Los autores de este estudio, la profesora Nuria Moreré y el profesor Salvador Perelló, así como su equipo, formados e integrantes de la más fructífera tradición académica española han sido capaces de dar un salto cualitativo y aplicar una metodología cuantitativa- cualitativa capaz de aplicaciones múltiples y adaptables a la realidad de los diversos espacios y tiempos. Estos dos factores, tiempo y espacio dominan y condicionan, todavía hoy, la realidad del sistema turístico y su entorno de influencia.

Este trabajo viene a significar, por lo tanto, el cumplimiento del compromiso estratégico que la Escuela de Organización Industrial ha asumido con el Turismo como el Turismo como sistema transcendental de desarrollo económico y creación de empleo en España.

Fernando Bayón Maríné

Director General de la Escuela de Organización Industrial

1

INTRODUCCIÓN





El Turismo es uno de los motores que impulsan el desarrollo de la economía mundial, tanto en lo que se refiere al comercio internacional de servicios como a la generación de empleo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define cómo: “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (Glosario Básico OMT). Pero junto a esta definición genérica, desde un punto de vista analítico, el Turismo responde a una lógica organizativa que según Hall (ver gráfico 1) opera como un sistema complejo que engloba personas, motivaciones, recursos, servicios, productos, empresas, beneficios, actividad económica, con multiplicidad de aproximaciones y respuestas (Hall, 2005).

En España, pese a ser un motor de la economía, el Turismo vive momentos de incertidumbre y de cambios, tras la fuerte crisis del 2008-2009. A pesar de ello, desde un punto de vista macro, las cifras continuaron mostrando la relevancia de este sector, puesto que con 39.621 millones de euros, fue en 2010 el país de la Unión Europea que obtuvo más ingresos por Turismo, seguido de Francia e Italia. En 2011, el sector consiguió salvar el año en gran parte debido a los acontecimientos acaecidos en terceros países, algunos de ellos competidores desde un punto de vista turístico.

Sin embargo, los datos más recientes muestran la complejidad de la situación en España y la necesidad de un replanteamiento estratégico global, como consecuencia de la crisis económica interna y de la situación internacional. Así, el panorama es totalmente diferente según hablemos de Turismo internacional o de Turismo nacional. Los datos más recientes de 2012 muestran un incremento de las entradas internacionales respecto al año anterior, concretamente un 2,7% (Frontur, IET), mientras que en cuanto al gasto turístico, la variación interanual (mayo 2012) refleja un crecimiento del 7,53% que puede explicarse tanto por el aumento de número de viajeros como por el propio aumento del gasto medio.

Desgraciadamente las expectativas se han visto muy moderadas en relación al Turismo nacional como consecuencia de la crisis interna y el descenso de los desplazamientos de los españoles, tanto dentro como fuera de España¹.

Y como resultado, la balanza de pagos del Sector Turístico en abril del 2012 arrojaba un saldo positivo de 1.890 millones de euros, pero con una variación interanual de -6.1

¹ Las últimas encuestas publicadas por el Instituto de Estudios Turísticos muestran la gravedad de la crisis española, con un retroceso de -2,5% interanual en el total de viajes de los españoles y un -3,4% de los viajes en España (febrero 2012): *Movimientos Turísticos Españoles, Datos de Coyuntura*, IET. Afecta más a los movimientos en España porque son los que más habitualmente realiza la clase media.



(Fuente: Banco de España), lo que es claramente preocupante si tenemos en cuenta el aumento de las llegadas de los extranjeros y el aumento del gasto asociado. La gran crisis económica nacional es sin duda la variable explicativa.

Por ello, aun cuando el Turismo sigue siendo un sector económico de extraordinaria importancia, sus cifras están lejos de alcanzar las cotas que presentaban hace algunos años donde llegó a suponer casi el 11% del PIB.



De esta manera, el Turismo en España, pese a ser un sector clave de la actividad económica, necesita redefinirse en origen, destinos y estrategias debido a la grave crisis interna pero también el propio contexto internacional. Por otra parte, además, España tiene que ser capaz de poner en valor sus fortalezas, en especial su sistema formativo en relación al Turismo que hace que esté dotada de profesionales universitarios y de gestores de

extraordinaria valía que, en buena medida, es el factor que sustentó el surgimiento de los Turismos alternativos en los años 80.

Y es en el marco de estas coordenadas en las que se ha planteado el estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos y Empleabilidad”, entendiéndose que con él se contribuye a desarrollar un diagnóstico relevante sobre la realidad del sector del Turismo Cultural a la vez que explora nuevas líneas de trabajo e investigación.

El Turismo Cultural nace e integra dos áreas, Turismo y Cultura, que han recorrido distintas fases de evolución, encuentros y desencuentros conceptuales y teóricos pero también administrativos y políticos. Pretendemos responder a la necesidad de definición que estos términos y su combinación han desarrollado, detectando debilidades, fortalezas, tendencias y oportunidades, hasta configurar una categoría de Turismo, el Turismo Cultural, herramienta de competitividad y crecimiento económico, y con un enorme potencial de generación de empleo. Aun cuando se han llevado a cabo varios planes desde el año 2000², y actualmente está integrado en el Plan Nacional e Integral del Turismo español (2012-15), carece de una formulación propia tan necesaria para el sector empresarial y profesional, al estar las competencias en materia de Turismo

² Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idiomatico 2001-2003.



y de Cultura, los dos pilares, repartidas en dos campos y áreas bastante estancos y diferenciados.

Desde un punto de vista conceptual, el Turismo Cultural tiene en su origen la Cultura cuyo consumo vertebraba, de hecho, todas las parcelas de nuestra vida cotidiana bajo múltiples formas (patrimonio, lengua, hábitos, creaciones artísticas, tradiciones, gastronomía). Pero a ello hay que añadir el viaje que, en sí mismo, adquiere como nunca una dimensión cultural a través de las distintas experiencias que los viajeros viven a lo largo de la estancia. Esta visión amplia del Turismo Cultural incorpora una dimensión de mercado y consumo (Chevrier y Clair-Saillant, 2006; Herrero Prieto, 2011) a la vez que destaca el valor del Turismo Cultural y de su oferta como herramienta de conservación del patrimonio (Richards, 2007). Además, desde esta perspectiva, se da protagonismo al visitante en la creación de modelos de visita experienciales y creativos (Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego, 2004)³.

Por todo ello, el presente trabajo prioriza los atractivos turísticos patrimoniales, patrimonio representado por los museos, con una visión territorial y dentro de un ámbito mayoritariamente público, pero donde la empresa privada está creando su espacio a través de nuevos productos y nuevas fórmulas de gestión (Greffé, 2009; Kelly, 2006). La gestión y conservación del patrimonio histórico y cultural es para el Turismo Cultural de enorme relevancia estratégica, como lo muestra el reciente Plan sobre el papel del Patrimonio Cultural en la Economía (EVoCH), de la Junta de Comunidades de Castilla y León quien ha creado esta iniciativa como marco de reflexión y de estudio sobre la evaluación del valor económico del Patrimonio Histórico⁴.

En nuestro caso se ha llevado a cabo un estudio triangulado desde una doble perspectiva metodológica, cualitativa y cuantitativa. De la mano de ambos enfoques se abordará el diagnóstico de la empleabilidad en instituciones y empresas vinculadas con actividades de Turismo Cultural, con especial interés en detectar qué categorías profesionales, perfiles y cualificaciones, presentan un mayor potencial para el sector.

Para ello, se ha configurado una muestra transversal e integradora del Turismo y la Cultura, de la que forman parte todos los niveles institucionales que participan como agentes en el sector del Turismo Cultural. Además se ha incorporado también al sector privado -empresas, asociaciones, colaboradores para la creación de productos y la

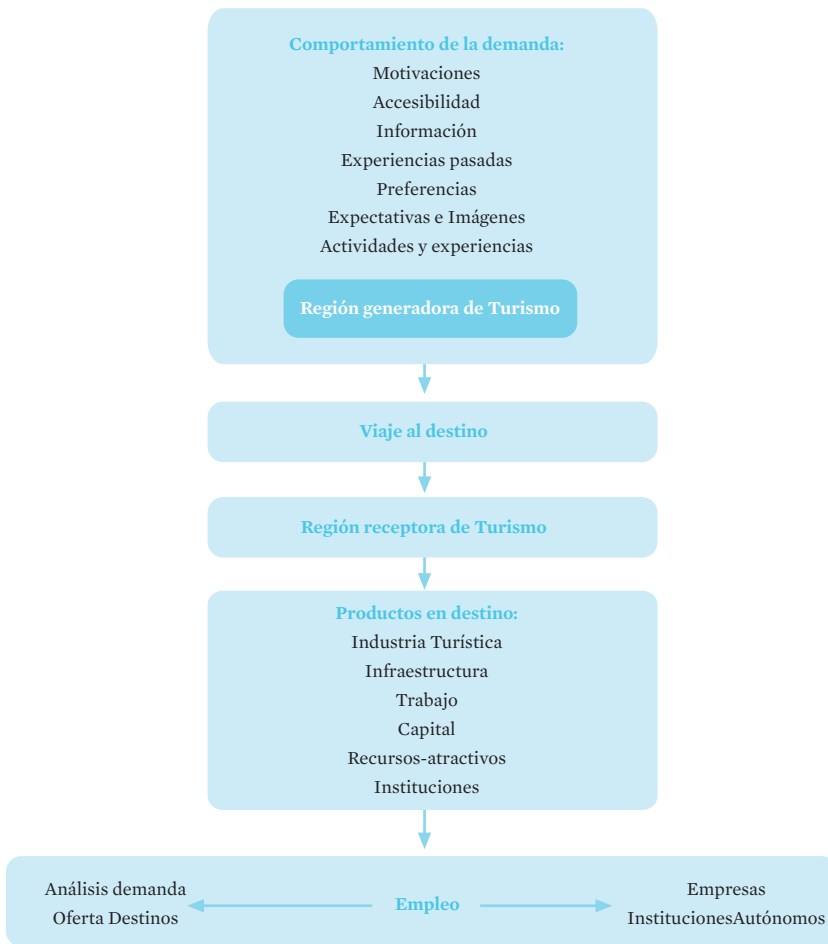
³ Supone dar protagonismo en el Turismo a la creación, a la experiencia de su visita, oponiéndose o completando productos más tradicionales, más elitistas y pasivos, planteados desde la óptica del profesional.

⁴ Proyecto de la Unión europea que abarca cuatro socios_ España, Alemania, Noruega, Italia: http://www.jcyl.es/web/jcyl/EVoCH/es/Plantilla100Detalle/1284160887673/_/1284163193818/Comunicacion?plantillaObligatoria=PlantillaContenidoNoticiaHome



interpretación- así como a los museos considerados atractivos turísticos patrimoniales y que, en última instancia, van a constituir el universo del trabajo cuantitativo.

GRÁFICO 1
El Turismo como sistema. La inclusión del empleo y del Turismo Cultural



Fuente: *Elaboración propia a partir del modelo de Hall, M. C. 2005, Tourism Rethinking the Social Science of Mobility, Pearson, Prentice Hill, 63.*

El interés último del estudio se dirige específicamente al análisis de la empleabilidad, elemento éste de particular relevancia si tenemos en cuenta que se trata de Turismo Cultural, una disciplina relativamente reciente y de definición compleja. Difiere así de los planteamientos habituales sobre los análisis del empleo en el Turismo que se

desarrollan desde enfoques cuantitativos y economicistas, pese algunas recientes perspectivas sociales y culturales (Ladkin, 2011). En efecto, el alto nivel de competencia internacional, la necesidad de mejorar la competitividad a través de la implementación de políticas empresariales y educativas en relación al Turismo, necesitan de la elaboración rigurosa de estudios previos. Se han venido produciendo muy específicamente cambios en la formación turística como consecuencia de la adaptación al Espacio de Educación Superior (de Diplomado a Grado; Másteres) que abren una nueva perspectiva para los estudiantes procedentes de Turismo. Se trata de estudios que empiezan a ganar cuota de mercado junto con las enseñanzas humanísticas de más larga tradición, todo ello cuando la relación entre nivel de estudios y trabajo/paro está claramente demostrada.



Estamos, sin duda, ante una crisis económica sin precedentes, pero también ante una crisis social y de conocimiento, que, sin embargo, puede encontrar y encuentra en la demanda turística una puerta hacia el futuro. La Cultura y el Patrimonio Cultural se convierten en la base del Turismo Cultural, el cual necesita, pues, de un estudio fundamentado dentro del amplio campo del Turismo.

La empleabilidad será su eje vertebrador y el instrumento para estudiar la entidad e identidad del Turismo Cultural, que en algunos casos, será mucho más que un segmento de mercado o una mera suma de productos. En el recientemente publicado Plan Nacional e Integral del Turismo Español se señala la importancia de los recursos culturales para España, es decir de su oferta⁵, y se hace alusión a líneas estratégicas sobre enfoques experienciales y creativos, gestión de productos y a los museos específicamente. El empleo, la unidad de mercado, la Marca España, la corresponsabilidad privada-pública y la desestacionalización del Turismo son elementos clave a desarrollar y a ellos nos hemos aproximado a través de la metodología que vertebró este estudio.

⁵ España está posicionada en la 2ª y 35ª posición de los 139 países del estudio “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011” en relación a los recursos culturales y en recursos naturales respectivamente. (World Economic Forum, 2011). Recogido en el PNIT. El Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idioma de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (2001-2003) ya señalaba la diversidad y amplitud de los recursos culturales (Piñanes Leal, J. 2004).

2

ALCANCE Y METODOLOGÍA DE ESTUDIO





El objetivo del presente trabajo persigue desarrollar el concepto de Turismo Cultural y su evolución como categoría, a la vez que su concreción en los museos desde la perspectiva de la empleabilidad.

Este objetivo general se articula en torno a los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar el Turismo Cultural desde la perspectiva de sus modelos y políticas de gestión, así como de sus redes profesionales.
- Definir e inventariar los perfiles profesionales implicados en el Turismo Cultural con especial hincapié en los museos como atractivo turístico patrimonial.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los perfiles profesionales en relación con los niveles de formación y cualificación exigidas.
- Analizar el museo como atractivo turístico poniendo en relación su organización interna con su segmentación en términos de número y perfil de sus visitantes, y todo ello desde la perspectiva de su orientación estratégica hacia el Turismo Cultural y su potencial de empleabilidad.

Para la consecución de estos objetivos se ha desarrollado una estrategia metodológica triangulada articulada en torno a las siguientes técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación:

1º Análisis de fuentes documentales y estadísticas.

2º Entrevistas en profundidad a una muestra estratégica de informantes directos y clave del Turismo Cultural. En este sentido el estudio ha incorporado a informantes de instituciones tanto del Turismo como de la cultura. Entendemos que con estos criterios se ha configurado una muestra de procedencia transversal e integradora cuyo discurso se ha contrastado marcadamente significativo.

3º Grupos de discusión entre expertos del Turismo Cultural. Concretamente hemos desarrollado dos grupos de discusión. El primer grupo ha sido formado por informantes vinculados al ámbito del Turismo Cultural desde la perspectiva del sector público, tanto desde el Turismo como de la cultura, como representantes de organismos internacionales, instituciones nacionales, consejerías, ayuntamientos y universidades. El segundo grupo ha estado compuesto por informantes del sector privado, agencias de viajes, hoteles, empresas de servicios turísticos, consultoras, autónomos y empresas de ocio. Hemos incorporado también a informantes implicados en los procesos de contratación desde la óptica del sector privado, como respuesta a los planteamientos del Plan Nacional e Integral del Turismo (PNIT) sobre la escasa colaboración entre ambos sectores, pero que para el Turismo Cultural se plantean como un eje innovador y prioritario.



4º Encuesta mediante un cuestionario autoadministrado de forma telemática a una muestra estadísticamente representativa a los directores o responsables de Comunicación de los museos y centros de Interpretación-Espacios Culturales de España, a partir del Directorio de museos y Colecciones Museográficas, del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes⁶. Partiendo de un universo de 1530 museos (INE, 2010), dicho cuestionario ha sido cumplimentado por los responsables de comunicación conformando una muestra de 180, determinada con un nivel de confianza del 95% (2 sigmas), un error de $\pm 7\%$ y $p=q=50$, afijada proporcionalmente por Comunidades Autónomas y tipo de museo.



Los museos se justifican en este estudio como atractivos turísticos patrimoniales puesto que se trata de los únicos bienes que se pueden considerar atractivos turísticos de forma objetiva actualmente en España al disponer de una base de datos de “Museos y Colecciones museográficas” del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (CulturaBase).

En efecto, por una parte, los museos son Patrimonio. La Ley de Patrimonio Histórico Español 16/1985 de 26 de junio recoge los Museos como “las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”, a los que vienen a añadirse las Colecciones museográficas definidas como: “El conjunto de bienes culturales que, sin reunir todos los requisitos para desarrollar las funciones propias de los Museos, se encuentra expuesto al público con criterio museográfico y horario establecido, cuenta con una relación básica de sus fondos y dispone de medidas de conservación y custodia”⁷.

Por otra parte, el Consejo Internacional de Museos (ICOM) en su definición de Museo se refiere al público como una de los objetivos del museo, es decir su función social. Se entiende por museo “toda institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno

⁶ <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?M=/t11/p11/principales/&O=pcaxis&N=&L=0>

⁷ Vid discusión páginas 21-22.



para que sea estudiado y eduque y deleite al público” (Definición del ICOM. Código Deontológico, 22ª conferencia del ICOM Austria 2007).

Estas dos definiciones configuran el carácter patrimonial y social (turístico-atractivo) del museo como institución. Y en tercer lugar, disponemos de la Base de datos de Museos y Colecciones museográficas, base de la encuesta, y que se puede considerar, en ese sentido, como el único inventario objetivo de atractivos turísticos culturales⁸. Son igualmente los museos, un eje significativo de la política estatal en materia de patrimonio cultural, dentro del Plan Nacional e Integral del Turismo español (2012-2015).

En ese sentido la encuesta pretende conocer:

- El perfil de la empleabilidad en los museos, tamaño de la plantilla de trabajadores y su distribución en sus distintos departamentos como representación del empleo en el Turismo Cultural. Además se analizará el nivel de cualificación exigido a los empleados de los museos y su adecuación a los puestos.
- La caracterización del museo como atractivo turístico a través de su organización interna, destacando el peso del Departamento de Comunicación-Difusión, su tipología, sus visitantes y sus redes de colaboración.
- La percepción propia de los museos de cara al Turismo y las estrategias desarrolladas en relación con el Turismo Cultural, especialmente la colaboración entre los museos y las instituciones públicas y privadas, y las redes profesionales que se han establecido.

El cuestionario está formado por 15 preguntas, 14 cerradas y una abierta. Su estructura aborda progresivamente los objetivos del estudio a partir de los siguientes criterios:

- Las primeras preguntas encuadran el museo en el destino turístico y en la región, y los relaciona con las Declaraciones de Bienes Patrimonio por la UNESCO, una de las posibles herramientas de gestión turística de los destinos.
- Un segundo bloque de preguntas se refiere a la organización de los museos haciendo hincapié en el número de visitantes, lo que permite valorar su impacto en relación con el Turismo.
- Se han introducido una serie de preguntas referidas al Departamento de Comunicación y Difusión dentro del contexto general del museo, así como cuestiones rela-

⁸ En oposición a los Bienes de Interés Cultural, que se han considerado frecuentemente y cuya función no es turística: *vid infra* la discusión.



cionadas con los niveles de cualificación exigidos en los distintos departamentos, adecuación de algunas titulaciones, competencias y perfiles profesionales.

- El último bloque de preguntas se centra específicamente en el Turismo Cultural y analiza los contactos institucionales y empresariales como elementos fundamentales para la creación de redes y grupos de trabajo. Se plantean cuestiones referidas a la propia percepción del museo en relación con el Turismo y a las posibles estrategias y acciones de mejora, además de una pregunta directa sobre el posicionamiento.

3

EL TURISMO CULTURAL COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS



Desde la Antigüedad, las visitas culturales han sido una de las motivaciones para muchos viajeros y esta conexión se ha ido haciendo más nítida a partir del Renacimiento y, sobre todo, con los denominados viajes del Grand Tour⁹. Estos últimos viajes son citados como el antecedente del Turismo Cultural por la OMT-UNESCO (OMT-UNESCO, 1993), si bien el acercamiento, al menos simbólico, entre la Cultura y el Turismo se produce realmente por ejemplo en España a nivel institucional, cuando en 1900 el Conde de Romanones unifica, en el Ministerio de Fomento, las competencias de Patrimonio y de Turismo, iniciando la catalogación de las riquezas históricas y creando en 1905 la “Comisión Nacional de Turismo”, origen de la administración turística española.

El Turismo Cultural actual pues nace unido al Patrimonio. Fue en los años 60 cuando en Europa, especialmente en Italia, se empezó a crear un marco teórico enfocado al patrimonio y sobre el significado de los “Bienes Culturales”, y dentro de sus significados, se les asignó un objetivo último que era el de “ser disfrutados por parte del público”, derecho que abriría el patrimonio a todos y sería el primer paso para la realización de una política hacia el Turismo Cultural (Salgado, 1999). La materialización de este sentir vendría poco después con la “Carta de Venecia” de 1965 a favor del Patrimonio y con la Convención de 1972 de la UNESCO, creando el Patrimonio Mundial, lo que favorecería su protección pero incorporando la función de generación de conocimiento (Paris, 23 de noviembre de 1972).

Y será la UNESCO la que redactaría la primera definición de Turismo Cultural en 1976: “El Turismo Cultural es aquella forma de Turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye -para satisfacer sus propios fines- a su mantenimiento y protección. Esta forma de Turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la comunidad humana, debido a los beneficios socio-culturales y económicos que comporta para toda la población implicada” (Carta del ICOMOS adoptada en Bruselas en 1976)¹⁰.

⁹ Por “Grand Tour” hay que entender los viajes formativos que los jóvenes aristócratas, y más tarde también burgueses británicos llevaban a cabo por Europa, sobre todo por Italia, durante los siglos XVIII y XIX, como parte de su educación. Esos viajes fueron hitos fundamentales para el redescubrimiento de la cultura clásica y su difusión, pero también se les suele vincular con el propio origen del Turismo, una vez que la mejora de los transportes y la incorporación de la burguesía a la actividad viajera inició la transición hacia el Turismo.

¹⁰ Esta Declaración es característica de los años 70 por el tipo de patrimonio y alude a una forma más elitista de la cultura, la patrimonial. Tiene un ambicioso objetivo, el conocimiento, y actualmente, en un momento de gran segmentación entre la demanda, está todavía vigente.



1. Marco conceptual del estudio

El principio de protección del patrimonio es el que marca el origen de las primeras definiciones. Además, a lo largo de las últimas décadas del siglo XX, fueron apareciendo nuevas formas de vida, en un contexto de cambios sociales, culturales y económicos. La población aumentó sus recursos económicos, así como su nivel educativo y cultural. Con estos cambios se testimoniarán nuevos hábitos de viajes y una tendencia a la fragmentación de las vacaciones, un interés por los viajes cortos de fin de semana, o la búsqueda de vacaciones activas, además de un deseo de aprender durante el tiempo libre. Una mejora evidente en el sistema de transportes facilitó todo este proceso y creó las bases y el entorno favorables para el desarrollo de los llamados Turismos alternativos, entre los que se situaba entonces el Turismo Cultural.

El elemento diferenciador fue entonces la forma de acercarse a la cultura, presentándose como una actividad diferenciada del Turismo de masas prototípico de los años 60. El Turismo Cultural es una forma de contactar con el pasado y de protegerlo y, en ese contexto, se impulsarán los primeros trabajos de investigación sobre este fenómeno emergente (Sildelberg, 1995; Prentice, 1997; Ashworth, 1993; Richards, 1996 y el Grupo Atlas¹¹).

La OMT tomará la iniciativa en 1995 y, ante esta forma de desplazamiento que ya se estaba consolidando, propone su definición, definiendo el Turismo Cultural como todos los movimientos de las personas para satisfacer la necesidad humana de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros (OMT, 1995)¹², aludiendo al desplazamiento. Richards lo conceptualiza como “el desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales” (Richards, 1996: 272) y supone la introducción de la demanda y su experiencia. En otras definiciones se preferirá el término de “visita”¹³.

¹¹ La Asociación ATLAS, European Association for Tourism and Leisure Education fue pionera en su análisis de la oferta y la demanda, (encuesta sobre demanda y oferta que corresponde a un Proyecto de Investigación de la DG XXIII de la UE), mostrando cómo puede surgir una determinada demanda por las nuevas condiciones sociales (con una cierta continuidad entre las prácticas habituales sociales y las turísticas), y cómo una oferta cuantitativamente importante motiva y genera, a su vez, una mayor demanda: Greg, R. 1996, “Production and consumption of european cultural tourism”, *Annals of Tourism Research*, 23, 2, 1996, 268; Greg, R. 2007 (ed.) *Cultural Tourism. Global and Local perspectives*, The Haworth Hospitality press.

¹² La OMT efectivamente diferenciaba el Patrimonio Cultural y artefactos del pasado, de las Producciones artísticas, los Estilos de vida, o las industrias creativas.

¹³ “visits by persons from outside the host community motivated wholly or in part by interest in the historical, artistic, scientific or lifestyle/heritage offerings of a community, region or institution”, (Silbelberg, 1995: 361)



ciones de arte y teatro, en ciudades ubicadas en países que no son su lugar habitual de residencia” (Richards, 1998: 10).

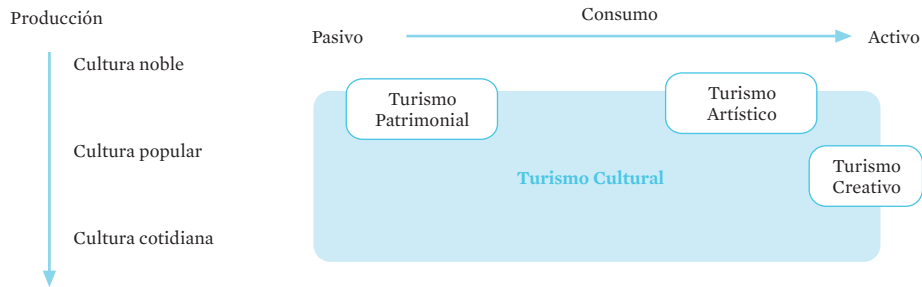
La Carta del ICOMOS de Turismo Cultural, en 1999, hará más amplios los términos insistiendo en el intercambio cultural, en las sociedades actuales, como forma turística: El Turismo nacional e internacional sigue siendo uno de los medios más importantes para el intercambio cultural, ofreciendo una experiencia personal, no sólo acerca de lo que pervive del pasado, sino de la vida actual y de otras sociedades (Carta del Turismo Cultural 1999. ICOMOS).

Así pues, el Turismo Cultural se configura como un concepto en permanente proceso de construcción. En él se integran, por un lado, la oferta de recursos y productos basados en el patrimonio monumental y material que se irá ampliando al significado global del patrimonio cultural. Por otro incorpora la demanda y sus motivaciones generando un Turismo Cultural cada vez más amplio e integrador, donde todos sus componentes se entremezclan y articulan entre sí. Sin embargo, las distintas formas de acceder al patrimonio y a la cultura admiten distintas formas de turismo, turismo patrimonial, turismo artístico y turismo creativo (gráfico 2).

Distintos agentes, distintos productos, motivaciones diferentes y comportamientos se entremezclan en la caracterización de cada forma. Pero, en su aplicación práctica la configuración de este fenómeno, en los últimos 30 años, ha dotado a la economía, a la sociedad y al territorio de un instrumento de desarrollo, de dinamización, capaz de generar multitud de dinámicas, y en constante evolución y transformación que explican la consolidación paulatina y total vigencia de esta categoría de Turismo, imbricada en la Cultura, pero absorbida por el viajero y a través del desplazamiento. En el gráfico 2 se ha querido representar el marco y los puntos de encuentro entre la cultura y el consumo turístico con las coordenadas de producción y de consumo.



GRÁFICO 2 Interpretación del Mercado de la Cultura



Fuente: Elaboración propia a partir de Chevrier y Clair-Saillant, 2008:73.

Los enfoques del Turismo Cultural son multidisciplinares. Sin embargo, por la estructuración de esta categoría, la empleabilidad se ha desarrollado especialmente en torno al patrimonio y a la Cultura. Era la respuesta a la oferta de bienes patrimoniales, de bienes culturales y a su necesidad de protegerlos, así como a la demanda creciente de consumo de cultura. Por ello, el empleo en el Turismo Cultural está determinado por el lugar donde se ha producido y se produce la oferta, en los destinos y por la gestión con criterios como la interpretación, la sostenibilidad, la autenticidad (Moscardo, 2001), es decir, especialmente relacionado con los destinos. Por otra parte, otra línea interesante se genera desde la demanda, las formas de consumo, en el conocimiento de los consumidores, o el marketing.

El campo de la oferta, tanto la producción como su gestión, es uno de los pilares esenciales. Es, de hecho, el que ha permitido el desarrollo del Turismo. Desde el campo de la oferta, se reconoce que todo el patrimonio es susceptible de ser convertido en un producto turístico de consumo, y que una buena planificación turística previa es necesaria a la creación de los productos (Tresserras y Matamala, 2005). En el mismo sentido se han postulado Soneiro y Lacosta poniendo de relieve que la noción de potencialidad del recurso es lo que plantea la dificultad en los estudios sobre Turismo Cultural (Soneiro y Lacosta, 1999). Un recurso se identifica efectivamente con un lugar, natural o cultural, con capacidad para atraer turistas, sobre el que se crea una intervención mediante una serie de servicios que lo convierten en producto y, por lo tanto, lo hacen entrar en el mercado (Chevrier y Clair-Saillant, 2008). En la misma línea, la OMT clasifica de recursos turísticos a “todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con los

que cuenta, hacen posible la actividad turística y la satisfacción de las necesidades de la demanda”¹⁴.



Es lo que subyace también tras la definición de la Unión Europea sobre Turismo Cultural. Esta alude a tres condiciones: un deseo de cultivarse (conocer y comprender los objetos, las obras y los hombres); el uso de un recurso que tenga un significado cultural (monumento, obra de arte, espectáculo, intercambio de ideas); y la intervención de un intermediario, persona, documento escrito o material audiovisual

¹⁵. De hecho, será en este proceso de producción y transformación de recursos en productos aptos para el consumo donde radique una de las debilidades del Turismo Cultural español (Piñanes Leal, 2004).

Con esta intervención y diversificación se obtendrá la base de la oferta, abierta a la gestión y a la producción de cara a la actividad turística. Se le concede a la oferta un valor, más allá de su significado histórico y artístico, convirtiéndole en un atractivo para la sociedad, y para el Turismo, al ser objeto de consumo.

Hubo unos primeros trabajos de inventario y catalogación en los primeros años (Ashworth, 1993; Richards, 2001; Prentice, 1997; Callizo Soneiro y Lacosta, 1999), realizándose en muchos casos tipologías adaptadas a cada destino estudiado, pero sobre todo a nichos y segmentos de turistas. Estas tipificaciones eran básicas para cualquier estudio por los criterios de clasificación que introdujeron. Se diferenciaron así, entre las formas del Patrimonio (pasado y presente), las formas de Turismo o el tipo de consumo, “Heritage tourism, Cultural tourism, Creative tourism” según se consuman productos, procesos o experiencias (Richards, 2001), atendiendo pues a la demanda.

¹⁴ La OMT se refería también, en ese sentido, a un concepto de *Patrimonio Turístico*, como “conjunto potencial (conocido o desconocido) de los bienes materiales o inmateriales a disposición del hombre y que pueden utilizarse mediante un proceso de transformación para satisfacer las necesidades turísticas (OMT, Evaluación de los recursos turísticos 3).

¹⁵ Commission des Communautés Européennes, 1993, *Le Tourisme Culturel en Europe*, DG XXIII, Bruselas, 11. Esta definición, antigua, tiene toda la vigencia en cuanto alude a este proceso de construcción y de creación. Alude a este producto.

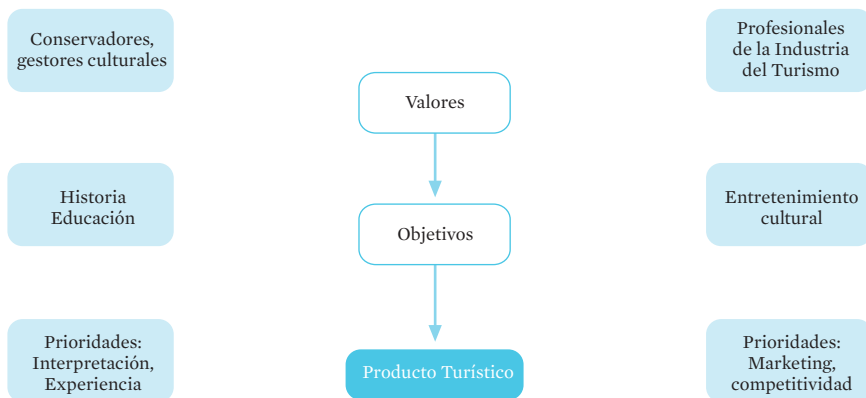


Otras propuestas diferenciaron entre los recursos según su función (educativa o de entretenimiento), o según la especialización de los públicos¹⁶.

En ese sentido, las diferenciaciones de los recursos y sus objetivos también se adentrarían en el campo profesional. Se iban a determinar ciertos perfiles para los profesionales del campo de la Cultura y del patrimonio cuando los objetivos fueran educativos, y referirse a profesiones del Turismo para las funciones lúdicas, de marketing y de consumo experiencial, según el gráfico 3.

El ICOMOS también haría esta alusión a las profesiones específicas sobre su temática de conservación e interpretación. En 2008, redactaría la Carta para la Interpretación y Presentación de Sitios de Patrimonio Cultural en la 16ª Asamblea del ICOMOS Québec (Canadá) y, en ese documento, además de sentar las bases sobre la Interpretación, citaría a los profesionales como Intérpretes del Patrimonio.

GRÁFICO 3
Selección de un Atractivo Turístico



Fuente. Elaboración propia a partir de Jansen-Verbeke y Lievois, 1999: 82

¹⁶ G. Richards: *Cultural attractions and European tourism*, Cabi, 2001, 24 ss; 65 ss. Los conservadores y gestores culturales se dedicarían a objetivos educativos mientras que los profesionales del Turismo estarían dedicados al entretenimiento cultural, cuyas prioridades serían el marketing y el mercado de productos: Jansen-Verbeke, M; Lievois, E.: "Analysing heritage resources for tourism urban in European Cities" en D.G. Pearce; R.W. Butler (eds.): *Comparatory issues in tourism development*, London and New York, Routledge, 1998, 82.



Pero de esta fase de construcción para el Turismo, a partir del recurso, surgirán múltiples profesionales expertos de áreas relacionadas con los recursos-atractivos turísticos, todavía sin analizar. De hecho, actualmente, la diferenciación entre Turismo Cultural de productos o Turismo Cultural de experiencias está determinado también por una serie de pautas empresariales y de gestión. A nivel de producto y de destino, contamos con un estudio específico, el de los Operadores Turísticos especializados en Turismo Cultural (Estudio, 2005). Este estudio concluye que no existen operadores especializados en Turismo Cultural en España. Se trata de Tour Operadores generalistas que pueden programar algunos productos que se pueden considerar de Turismo Cultural. Lo que suelen programar estas agencias son productos de gran consumo o de interés general (Estudio, 2005).

Pero la oferta de Turismo Cultural-Turismo Patrimonial no es una producción pasiva, en manos únicamente de los agentes en destino o de los agentes de viajes, que hemos visto que no son especialistas. Ha surgido un Turismo Experiencial en base a la experiencia del visitante durante la visita o un Turismo creativo, a partir de la participación del visitante o de los valores emocionales.

Un bien patrimonial o cultural puede apoyar su atractivo en experiencias pasadas, afectivas y acumuladas (la imagen del mismo), o en factores internos del campo de la toma de decisiones del visitante -seguridad, pertenencia y amor, autoestima, actualización, estéticas, conocimiento y comprensión- (Camarero Izquierdo, G. y Garrido Samaniego, M.J., 2004). Esta interacción entre el Patrimonio, la Cultura, y los turistas tiene lugar también en la fase previa al viaje, siendo la demanda mucho más participativa, desde incluso el origen del viaje hasta el destino.

Se trata de nuevas formas de Turismo Cultural, de clara consecuencia para el sector profesional, patrimonial, cultural, turístico y comunicativo. El Turismo Cultural y el empleo se ubicarán también en el origen del viaje.

Conocer la demanda es, pues, un eje esencial del Turismo Cultural. En la actualidad, la gran mayoría de los autores trabajan con un análisis de la segmentación comúnmente aceptada en base a la intensidad de la motivación-experiencia y que repercute en las visitas realizadas y la intensidad de las visitas. Encontramos al turista deliberado y al turista fortuito con diferentes grados de motivación cultural en la visita, como una de las coordenadas y, por otra parte, los diferentes grados de experiencias llevadas a cabo¹⁷.

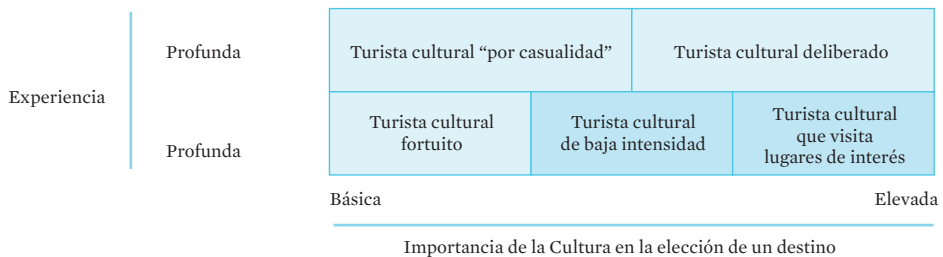
El análisis actual sobre “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad” propone pues las motivaciones y el comportamiento como factores determinantes de la deman-

¹⁷ OMT, 2005, *El Turismo urbano y la cultura, La experiencia europea*, Madrid.



da. Y en ese marco, se han planteado además condicionantes como el elemento tiempo en la experiencia cultural de la visita, además de mantener la importancia de la Cultura, Cultura que puede resultar ser cada vez más experiencial (Isaac, 2008). También se ha introducido la valoración del significado de las declaraciones de la UNESCO en el caso de Ciudades Patrimonio de la Humanidad (Cordente Rodríguez, M., *et al.*, 2011)¹⁸. Se desprende de estos estudios una gestión de los destinos más beneficiosa acorde con los intereses y segmentos de los visitantes, gráfico 4.

GRÁFICO 4
Tipología de los turistas culturales más comúnmente reconocida



Fuente: *Elaboración propia a partir de McKercher y Du Cros, 2002*

Muy lejos han quedado aquellos estudios sobre motivaciones, estudios en que los turistas eran analizados prácticamente al margen del destino y que se han venido realizando durante los años 90 para el Turismo Cultural, que en parte sintetizó Bote (Bote, 1998) y que queremos exponer, sin embargo, por la relevancia de las segmentaciones y de los perfiles sociodemográficos y de los turistas. Así, un enfoque ha sido el de las motivaciones diferenciando Turistas de “motivación cultural”, de “inspiración cultural”, “atraídos por la Cultura”¹⁹, o el de perfil que llevó a cabo la UE. Se ha identificado un segmento de personas de edad avanzada (Turismo Senior) con recursos limitados pero que viajan en cualquier época del año.

Por otra parte encontramos jóvenes (15-24 años) que buscan lo inédito y la aventura. Pueden ser la base de un Turismo Cultural de descubrimiento y participativo. También se ha documentado un sector de hombres de negocio con recursos elevados para los que hay que elaborar un producto turístico de calidad y una clientela familiar que

¹⁸ Valoración que hemos introducido nosotros en nuestro análisis cuantitativo.

¹⁹ El primer grupo elige el destino en función de oportunidades culturales, el segundo elige un destino internacional una vez en su vida con poca intención de volver, el tercero es la persona que pasa sus vacaciones en un destino, y su motivación principal no es cultural: Bote, V. 1998, 8 siguiendo los datos de “Travel and Tourism Analyst. The Intelligence Unit”, Londres, 1993.



tiene necesidad de participar en la vida cultural del entorno y posee un radio de acción limitado a unos 100 Km. El último segmento bien identificado es el de los clientes eruditos que viajan solos y buscan personal especializado que le garantice un elevado nivel de calidad (Bote, 1998)²⁰.

Tinard recoge las segmentaciones realizadas por el Ministerio de Cultura francés quien propone a los apasionados por la Cultura, los nostálgicos del pasado, las personas interesadas por la historia particular de un monumento próximo a su vida o Cultura, los amantes de la estética, los curiosos, los paseantes, los “forofos” de las visitas (Tinard, 1996).

Así pues, el Turismo Cultural se puede considerar como una categoría que, partiendo del patrimonio y su conservación, complementa a otras formas participativas y creativas de la Cultura, incluyendo las que genera el propio viaje, y las relaciones con las comunidades de destino.

De esta manera la riqueza de bienes patrimoniales de un destino será el origen de una oferta y de su posicionamiento en Turismo Cultural, con la generación de una gestión de productos, planificación de destinos, y la gestación de unos flujos de demanda. El Turismo Cultural se presenta como una oportunidad y un factor de crecimiento para determinados destinos.

2. La tradición analítica del Turismo Cultural en España

En España, el Turismo Cultural se encuadra en el contexto del desarrollo sociocultural y económico que surgió en los años 80, en un país aún muy marcado por el modelo de “Sol y Playa”. Surge como complementario a la oferta tradicional balnearia, mientras que se fueron abriendo y definiendo nuevos destinos de interior con una oferta cultural.

Los primeros estudios y congresos científicos surgen a finales de los 90 y fueron afianzando líneas de investigación, enfoques y temáticas sobre el Turismo Cul-

²⁰ Este estudio se basa en el Informe de la Commission des Communautés Européennes, DG XXIII, Bruselas, 1993. Aunque los datos no son recientes, sí arrancan de un primer momento de estudio de los perfiles sociodemográficos, dato relevante para explicar los ingresos por Turismo Cultural, junto con el del número de viajeros. Las franjas de aquellos turistas menores de 50 años y con poder adquisitivo medio y medio alto para el Turismo Cultural que conocemos para el turista español, dentro del Plan del Impulso del Turismo Cultural e Idiomático, son demasiado amplias (Piñanes Leal, 2004). Por otra parte, el gasto menor en Turismo Cultural en relación a otras formas de Turismo (IET 2011, *vid supra*) muestra la complejidad y variedad de estos turistas, aun cuando se los siga relacionando con un Turismo de nivel medio alto, tanto económico como educativo.



tural²¹. Serán seguidos poco después por el Congreso organizado por Turespaña en 2001 donde se propuso definir el Turismo Cultural como “un viaje, a lugares diferentes de la residencia habitual, motivado por el deseo de conocer –comprender– estudiar otras culturas, experimentado principalmente en las actividades culturales” (Turespaña, 2001, Turismo Cultural, Congreso), y en él se plantearon todas las temáticas, productos y recursos vinculados al Turismo Cultural.

Los grandes ejes del Turismo Cultural español fueron impulsados en el marco del “Plan Integral de Calidad del Turismo Español” (PCTE, 2000-2006) y del “Plan del Impulso del Turismo Cultural e Idiomático” (2002-2003). Estos planes eran el resultado de análisis previos en los que se detectaron como debilidades, los déficits de oferta, la ausencia de un catálogo completo de recursos culturales, una deficiente accesibilidad a los recursos y la gestión turístico-cultural. Igualmente, se destacó como principal debilidad, la falta de transformación de nuestros recursos en productos aptos para el consumo por los viajeros, problemas de gestión cultural, de planificación, de promoción, y la introducción de nuestros recursos en los canales comerciales (Piñanes Leal, 2004).

Así se propusieron una serie de Ejes de mejora²²:

- Medidas para estimular la creación de la oferta y mejorar la existente.
- Sensibilización respecto al Turismo Cultural y a la estructuración del sector.
- Medidas para la mejora de la eficacia del sector.
- Mejora de la información cultural.
- Plan de marketing.
- Enseñanza del español como recurso diferenciado.
- Coordinación de medidas encaminadas a lograr la imprescindible colaboración entre las administraciones e industrias responsables de la gestión y control de los recursos culturales, y de estos con el sector privado.

²¹ Vera Rebollo, F.; Dávila Linares, J.M.; 1995, “Turismo y patrimonio histórico cultural”, *Estudios Turísticos*, 126, 161-178; Vidals y Casellas, D. 1997, *Patrimonio cultural y sus relaciones con el Turismo*, Alicante 7-11 de abril de 1997. UIMP, Valencia; Bayón Mariné, F. *Turismo y gestión del patrimonio cultural*, Seminario, 9-3 de agosto de 1999; publicaciones: Bayón Mariné, F.1999, *50 años del Turismo Cultural*, Ramón Areces; Turespaña., 2001, *Turismo Cultural, Congreso* 6º Congreso de Turismo Universidad y Empresa dedicado a Turismo Cultural y urbano. Valencia 2004, Tirant lo Blanch, dando preferencia a los estudios sobre recursos, oferta, comercialización y planificación, tipologías de los turistas, perfiles y comportamiento durante el viaje. Se publicaron, además, números monográficos: *Revista de Estudios Turísticos*, 150, 2001.

²² Algunas de ellas muy conectadas con los objetivos y resultados de este Estudio.



En ese momento, España estaba clasificada como el 4º destino turístico mundial, aunque no era una marca realmente de Turismo Cultural (Tresserras, Matamala, 2005). La imagen de España como destino cultural está, de hecho, siendo enfocada en la actualidad, hacia el Turismo urbano, Barcelona, Madrid, las Ciudades Patrimonio de la Humanidad, y ciudades con monumentos relevantes como Granada y la Alhambra.

España ha trabajado especialmente en los Planes de Promoción, como el Plan de Promoción Internacional de Turismo Cultural 2010-2012 que lanzó el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo, basado en una serie de productos: “Museos, Artes Escénicas, Rutas Culturales, Lugares Patrimonio de la Humanidad, Turismo Idiomático e Industrias Audiovisuales”.

Actualmente, el Plan Nacional e Integral del Turismo español (PNIT) se refiere a una oferta mal posicionada en los mercados internacionales, a la necesidad de mejora de los atractivos turísticos y de su gestión, al Patrimonio Cultural, Natural y Enogastronómico. Especialmente para el Patrimonio Cultural, este Plan menciona en primer lugar los Museos y los Monumentos del Patrimonio Nacional²³.

Sería inabarcable hacer una síntesis de los avances en Turismo Cultural desde los primeros estudios, si bien se pueden destacar varios ejes temáticos que se han desarrollado durante la última década del siglo XX.

Así existe el eje específico que vinculó patrimonio, ciudades y Turismo urbano que empezaron a considerarse atractivos y destinos turísticos (Troitiño Vinuesa, 1998; Desarrollo Turístico integral, 2003; Campesino Fernández, A.J, 2004; De La Calle, 2006; García Hernández, 2003; Troitiño Vinuesa; Troitiño Torralba, 2008)²⁴. Este tema se materializó, por otra parte, en una gran oportunidad para el Turismo español a través del Grupo de las “Ciudades Patrimonio de la Humanidad”, grupo que surgió de la creación de una asociación creada para la gestión conjunta, conservación y promoción de las Ciudades que habían sido declaradas por la UNESCO. Actualmente es una de las principales imágenes del Turismo español, junto con las formas de vida de España.

Otros líneas patrimoniales se han ido creando como herramientas de protección pero sobre todo de desarrollo regional y de revitalización a través del Turismo, como el

²³ <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx>

²⁴ Troitiño Vinuesa, M.A.; Troitiño Torralba, L. 2008, “Destinos patrimoniales y Turismo: visitantes y uso turístico de la ciudad”, *Uso público e interpretación del Patrimonio*, 106-152; Troitiño Torralba, L. 2012, Las ciudades patrimonio de la humanidad de la región turística de Madrid: niveles medios de funcionalidad y adecuación turística del patrimonio, *Papers de Turisme*, 511, 2012, 109-131,



Turismo arqueológico (Tresserras, 2008; Morère y Jiménez Guijarro, J., 2007)²⁵, o a partir del patrimonio industrial (Pérez Gómez, M^aP.; Pardo Abad, 2010), en relación con las regiones de interior, regiones donde esos patrimonios se podían presentar como complementariedad o como una oportunidad para, a través de una planificación, generar productos y oportunidades²⁶.

En ese sentido, desde las Comunidades Autónomas se han llevado a cabo iniciativas de integración del Turismo Cultural en Planes de Desarrollo regionales, en Planes de Desarrollo Sostenible, como por ejemplo en Andalucía (Verdugo Santos y Parodi Álvarez, 2011). Estos patrimonios tienen fundamentalmente un enfoque regional, y sólo excepcionalmente se han planteado como imagen de un destino, al menos en tiempos recientes. En ese sentido, el tema de las Rutas Culturales, “Camino de Santiago” y la controvertida “Ruta de la Plata”, materializan las dificultades de coordinación de la gestión turística y cultural (Santos Solla, 2006; Hernández Ramírez, 2011; Morère, 2012).

En cuanto a los museos, estos constituyen también oferta turística. Los museos, aunque en los primeros estudios se integraron entre los atractivos (Bote, 1998), no será hasta principios del siglo XXI cuando se integren realmente como objetivo turístico nacional. Mientras tanto, a nivel regional se ha ido desarrollando una intensa campaña basada en la creación de museos, de muy diversa tipología, como factor de crecimiento. Regiones de interior como Castilla y León, Andalucía (en la diversificación de la oferta con el Plan RECA: Verdugo Santos y Parodi Álvarez, 2011), o regiones que buscan estrategias turísticas se han apoyado, entre otras acciones, en la construcción de espacios museísticos (Herrero Prieto et al, 1998; Feo Parrondo, 2011).

Frente a esta importante oferta tan característica del Turismo Cultural español, el eje I del “Plan del Turismo Cultural e Idiomático” se refería a la necesidad de mejorar la oferta o a la creación de una nueva oferta. El actual Plan Nacional e Integral del Turismo español plantea la oferta en una dirección similar. Es relevante, en ese sentido, analizar los estudios que se han llevado a cabo sobre la oferta en un sentido global.

Los primeros trabajos, que analizaron a España como potencia en términos de Turismo Patrimonial, se centraron y justificaron esta riqueza a partir de los museos, de los Bienes Patrimonio de la Humanidad y del patrimonio en general, incluyendo la arqueología (Castro Morales, 1998). Bote avanza, aludiendo efectivamente a museos,

²⁵ La bibliografía es muy amplia pero destacan especialmente los Congresos sobre *Musealización de Yacimientos* celebrados periódicamente: 2000, 2002, 2004, 2006, 2008.

²⁶ Una especial relevancia hay que dedicar a los museos en su contexto, tanto rural de revitalización, como urbano, macroespacios y microespacios. Se ha publicado una extensa bibliografía y numerosos casos de estudio.

Bienes Patrimonio de la Humanidad, Bienes declarados de Interés Cultural, pero introduce el elemento de visitabilidad que supone el número de visitantes de los museos y monumentos más visitados, como factor turístico, además de análisis territoriales y estacionales (Bote, 1998).

En la misma línea se posicionará Piñanes Leal cuando se refiere a la riqueza de los recursos culturales de España a partir de los Bienes Patrimonio de la Humanidad y de los Bienes de Interés Cultural (Piñanes Leal, 2004). Para Turespaña, en su estudio anual sobre Turismo Cultural (Turespaña, 2012), los datos sobre Turismo Cultural en España se apoyan en una riqueza cultural reflejada en los Bienes declarados Patrimonio de la Humanidad²⁷.

Y si bien esta riqueza de Bienes de Interés Cultural, de Lugares declarados Patrimonio Mundial y de museos son los testimonios de un pasado y de un presente para el Turismo, en un sentido genérico, su consideración como oferta y como universo para un análisis sobre el Turismo Cultural en España supone una reflexión.



Recientemente se están llevando a cabo estudios sobre destinos turísticos culturales y el planteamiento se refiere a cuál es el universo de oferta patrimonial - cultural para analizar el Turismo Cultural. Es decir el paso de la fase cualitativa a realmente la fase cuantitativa, de consecuencias para las mediciones que traemos a colación, por nuestro trabajo.

En un reciente estudio macro sobre el Turismo Cultural en España, se consideraron los Bienes de Interés Cultural (BIC) y los museos (Herrero Prieto, 2011), (además de los festivales), como universo de estudio desde un punto de vista cuantitativo. En otro trabajo sobre la Comunidad de Madrid, se analizó la funcionalidad turística tomando como base los Bienes de Interés Cultural (Troitiño, 2010). La elección de los BIC se

²⁷ En ese sentido, los Bienes Patrimonio de la Humanidad son seleccionados a partir de criterios culturales por la Convención del Patrimonio Mundial y, sólo recientemente, está en estudio su componente turístico: Documento *Instrumento Normativo sobre Preservación del Patrimonio y el desarrollo sostenible del Turismo, para el 2013* (estudios técnico en curso por parte del Consejo ejecutivo de la Unesco). En ese sentido, se están desarrollando Redes de conocimiento como la Red UNITWIN de "Turismo, Cultura, Desarrollo", asociada las cátedras UNESCO y que dirige la Université Paris Sorbonne, Francia.



justificaba entonces en un afán práctico y operativo puesto que están inventariados y son cuantificables.

Sin embargo, aunque el Turismo Cultural es el resultado de la interacción de la Cultura y del Turismo y su oferta se consolida desde el ámbito cultural, los universos antes citados son, en su origen, universos culturales, con una función de conservación, de protección, como son los Bienes de Interés Cultural²⁸ y como lo son las Declaraciones de la UNESCO. Muchos Bienes de Interés Cultural no son atractivos turísticos y se hace necesaria la creación de verdaderos recursos específicos, cuyo inventario fue planteado en 2004 (Piñanes Leal, 2004). A título de ejemplo, conviene señalar cómo la Comunidad de Madrid posee más de 450 Bienes declarados (BIC) o incoados en más de 100 municipios, por toda la comunidad, cuando la actividad turística se localiza en muy pocos municipios, especialmente en Madrid capital, y municipios como Alcalá de Henares, Buitrago, Chinchón, El Escorial y Aranjuez. En el mismo sentido podríamos aludir a los Bienes del Patrimonio Mundial²⁹.



Existen algunas metodologías para diferenciar los BIC o bienes patrimoniales de los atractivos turísticos y para hacer de estos algo medible. En ese sentido, se orienta la propuesta de Greffe. Este autor ha planteado los criterios de monumentos abiertos más de 40 días al año, un sistema de billetería y un sistema de guías de pago (Greffe, 2009). O conocemos el concepto más sencillo de funcionalidad turística

a partir de criterios como la inclusión de los bienes en Itinerarios y en folletos (Troitiño Torralba, 2012). Esta última acuñación, la de funcionalidad turística de determinados recursos, implica la introducción de los atractivos en la actividad turística a través de la creación de productos, es decir la transformación de la que hablaba la Unión Europea cuando definía el Turismo Cultural en 1993.

²⁸ La finalidad de los Bienes de Interés Cultural es, según la LPH/85 (BOE de 29 de junio de 1985), la conservación: “Integran el Patrimonio Histórico Español los inmuebles y objetos muebles de interés artístico, histórico, paleontológico, arqueológico, etnográfico, científico o técnico. También forman parte del mismo el patrimonio documental y bibliográfico, los yacimientos y zonas arqueológicas, así como los sitios naturales, jardines y parques que tengan valor artístico, histórico o antropológico” (art.1, LPH/85). No es la difusión su objetivo principal sino la protección y conservación. Son, por lo tanto, bienes patrimoniales.

²⁹ Vid *supra* nota 24.

Sin embargo, los museos, como explicamos en la metodología, reúnen todas las condiciones para ser atractivos turísticos patrimoniales. Por su conceptualización, son recursos o atractivos turísticos patrimoniales con una carga muy relevante de difusión. Los museos según la LPHE/85 art. 66, son “las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”³⁰. Más concreta es la Ley de museos de Madrid, LPH 9/1999 según la cual los museos, archivos y el Instituto del patrimonio constituyen instituciones fundamentales para la gestión del patrimonio.

El Consejo Internacional de Museos (ICOM), por su parte, ha proporcionado su definición de museo como “toda institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que sea estudiado y eduque y deleite al público” (Definición del ICOM. Código Deontológico, 22ª conferencia del ICOM Austria 2007), definición que reitera como objetivo principal al público. La Declaración del ICOM ha sido recogida en las más recientes Leyes de museos como la de Ley de Museos de Andalucía de 18 octubre de 2007³¹, reconociendo, por otra parte, su papel como instituciones de conservación.



La función social pública aparece claramente tanto en esta definición como en la que aporta el marco del ICOM. La creación de la Red de museos (RD 1305/2009) consagra y acentúa, por parte del Estado español, la función social como servicio público de los museos y su colaboración con los agentes sociales. Recientemente, ese aspecto ha dado lugar a ciertas críticas, como

las que señalan que el antiguo museo, como lugar de conservación de colecciones y de comunicación de éstas, había desaparecido, centrándose actualmente el museo en el visitante, como función principal (Appleton, 2006).

³⁰ Definición obtenida de la Base de Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, referencia de la encuesta del presente estudio.

³¹ Instituciones permanentes, sin finalidad de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abiertas al público, que reúnen un conjunto de bienes culturales muebles, inmuebles e inmateriales, los conservan, los documentan y estudian, los exhiben y difunden su conocimiento para la investigación, la enseñanza y el gozo intelectual y estético y constituyen un espacio para la participación cultural, lúdica y científica de los ciudadanos.



El museo aparece también como un atractivo turístico en la Encuesta de Hábitos Culturales y Prácticas Culturales en España, llevada a cabo por el Ministerio de Cultura. Para el periodo 2010-2011, el 28,3% de las personas que visitaron museos lo hicieron en su ciudad, el 23,9% lo hicieron en su propia comunidad mientras que el 28,4% fuera de ella (y el 19,4% en el extranjero), lo que muestra que el museo tiene un componente de ocio, una dualidad pero con su carácter de atractivo turístico dominante.

Los museos, además, se consideran los únicos bienes patrimoniales que se pueden construir, crear, frente a los bienes patrimoniales que han sido y son herencia histórica del pasado. Pueden constituir, en ese sentido, un nuevo bien patrimonial, son atractivos turísticos dotados de un gran dinamismo y flexibilidad³². Una región turística, en su planificación, planteará la creación de nuevos recursos y los museos son en ese sentido un instrumento de desarrollo regional.

Así, en el marco de este renacer cultural y también turístico, en los últimos años, hemos asistido a una puesta en valor de los museos, con la construcción de grandes hitos arquitectónicos donde prima el continente sobre el contenido, así como al incremento de museos en medianas y pequeñas ciudades (Herrero y Sanz, 2002; Herrero Prieto et al, 1998).

En ese sentido hay que resaltar que se está produciendo una interacción entre museos y Turismo con la aplicación a los museos del Plan de Calidad (Manual de Buenas prácticas, 2010), o la inclusión como objetivo específico en la Plan Nacional e Integral del Turismo (PNIT, 2012).

Estos criterios son los que justifican nuestra elección de los museos como atractivos turísticos para el análisis cuantitativo.

3. El empleo en el Turismo Cultural como objeto de estudio

En términos generales, los datos sobre Turismo y Empleo en España proceden de la Encuesta de Población Activa y de las Altas en la Seguridad Social. Se determinan claramente aquellos sectores reconocidos tradicionalmente como creadores de empleo directo asociados al Turismo. Así se vinculan sectores como la Hostelería, los Servicios de Alojamiento, los Servicios de comidas y bebidas, los Transportes de viajeros, y Otras Actividades. No existe ninguna categoría que se pueda relacionar con el Turismo Cultural.

³² Se plantea también la interpretación del Patrimonio como forma de creación de Atractivos turísticos. Pero se trata de la intervención en un Bien patrimonial que ya existe, no la creación de un Bien Patrimonial nuevo.

En paralelo a esos datos generales, se han desarrollado estudios sobre el empleo en el sector turístico, análisis asociados a los alojamientos, recursos, recursos humanos y perfiles sociodemográficos. El primero data de los años 80 en el Reino Unido y está orientado al análisis de los perfiles profesionales (Airey y Nighttingale, 1981). El resultado fue una clasificación del sector en: Empleo en Organizaciones para destinos turísticos, Atractivos Turísticos, Agencias de Viajes e Intermediación. Se ordenaban también las distintas funciones y niveles profesionales, para dedicarse posteriormente a los profesionales de los que se obtuvo su Formación, sus Perfiles Sociodemográficos y sus Carreras profesionales. Este trabajo planteó el Turismo como una industria y no lo enfoca realmente como Sistema, donde caben muchas categorías entre ellas el Turismo Cultural. Cierto es que dentro de esta propuesta, se podría hacer una selección de aquellos relacionados de manera más específica con los productos turísticos alternativos y con destinos culturales, pero sería siempre una aproximación.

Los recientes estudios sobre empleo en el Turismo plantean nuevas líneas de trabajo como las referidas al capital humano, al valor económico, a la movilidad y el género (Ladkin, 2011), mientras que una reciente investigación sobre empleo y Turismo en España replantea conceptos admitidos habitualmente como los flujos de empleo y su estacionalidad, especialmente (Malo, 2011).



Cuando el Turismo Cultural empezó a configurarse surgió la necesidad de centrarse en el empleo. De forma aislada, contamos con alguna mención y propuesta sobre la importancia que el Turismo Cultural tiene para el empleo en el Comité de las Regiones de 1998. En su Dictamen sobre el Turismo Cultural en las zonas urbanas y sus consecuencias para el empleo (DOCE 98/c 251/05) se afirma que “la Cultura y sus actividades anexas constituyen una fuente directa e indirecta para el empleo”.

Es lo que ha llevado a Patin a categorizar los empleos asociados al patrimonio, diferenciando los empleos directos que proceden de la explotación del Patrimonio (acogida, información, mantenimiento, seguridad, administración, conservación, animación, espectáculo) de los empleos indirectos financiados por gastos de explotación de los sitios y operadores turísticos (restauración, artesanos), oficinas de Turismo, animadores, y de los empleos inducidos (Patin, 1997). Otras definiciones de empleos directos e indi-

Es lo que ha llevado a Patin a categorizar los empleos asociados al patrimonio, diferenciando los empleos directos que proceden de la explotación del Patrimonio (acogida, información, mantenimiento, seguridad, administración, conservación, animación, espectáculo) de los empleos indirectos financiados por gastos de explotación de los sitios y operadores turísticos (restauración, artesanos), oficinas de Turismo, animadores, y de los empleos inducidos (Patin, 1997). Otras definiciones de empleos directos e indi-



rectos se han obtenido al analizar los impactos económicos y sociales del patrimonio. Entre los empleos directos destacan especialmente los que están unidos a los Monumentos Históricos abiertos al público siguiendo unos determinados criterios, empleos en el Centre des Monuments Nationaux, empleo en las administraciones regionales encargadas del patrimonio, guías del patrimonio, especialmente. Los empleos indirectos son quizás mucho más lejanos (conservación, restauración) (Patin et al., 2012), pero también se mencionan los empleos turísticos unidos al patrimonio (alojamientos, agencias de viajes, transportes, restauración), o la formación e investigación (Grefe, 2009).



En España la relación entre el Turismo Cultural y el empleo era uno de los ejes planteados en el “Plan de Impulso del Turismo Cultural e Idioma” (2002-2003). Pocos años después se abordó un estudio destacando la falta de sistematización y profesionalidad para desarrollar esta especialidad, o más bien, la evolución e inadecuación de la formación especializada en administración pública y privada, acorde

con la creación de nuevos empleos en los equipamientos culturales emergentes (Treserras y Matamala, 2005).

Experiencias aisladas se están llevando a cabo como la Red Europea para la mejora de la Empleabilidad de la mujer y la competitividad en el Turismo Cultural, dentro del Programa Euroempleo y desarrollado en España por la Fundación Pública andaluza El Legado Andaluz. El Turismo Cultural se plantea como un instrumento del acceso de la mujer al mercado laboral³³.

Estas carencias justificaban la creación de másteres y formaciones específicas³⁴, aunque desde las titulaciones oficiales superiores se estaba mostrando este acercamiento a formas incipientes de Turismo Cultural. Así en el año 2002, con ocasión de la implantación de los estudios de Grado en Turismo se llevó a cabo un estudio de los perfiles profesionales y de las competencias de los profesionales en Turismo para la ANECA (ANECA, 2002). Se definieron toda una serie de perfiles adecuados para el Turismo. De ese estudio podemos extrapolar para el Turismo Cultural sus ámbitos de actuación

³³ Creación de una Guía de Buenas Prácticas: Guía: *Guía de Buenas Prácticas. Empleo en el Turismo Cultural*, Junta de Andalucía, Fundación Legado Andaluz, 2012

³⁴ <http://www.udg.edu/tabid/8439/Default.aspx?ID=3108M0810&language=es-ES>

que serían la Planificación y los Productos. Las organizaciones y empresas involucradas serían: Oficinas de Turismo (Director, Responsable, Informador), museo, yacimiento arqueológico, centro cultural, exposiciones, espectáculos, Bienes Patrimonio de la Humanidad. Los puestos de trabajo potenciales serían los de Director, Responsable de Oficina, Informador, Técnico Asesor de Gestión de Patrimonio Cultural, Guía intérprete, Guía acompañante, Guía especializado (ANECA, 2002, 111-112) y con más precisión se detallaron los puestos de “Técnico asesor de gestión del patrimonio cultural”, “Jefe de nuevos productos” y “Guía intérprete”.

La figura del Guía es el empleo que de forma más reiterativa se asocia con el Turismo Cultural. En las primeras reuniones sobre Turismo Cultural se presentaron varios análisis sobre los Guías de Turismo (Altès, 2001).

Los Libros Blancos de la ANECA fueron una excelente fuente. En relación a los perfiles de demanda de empleo, los estudios previos realizados con ocasión de la implantación de los Grados de Historia y de Historia del Arte sobre la empleabilidad de sus egresados muestran un lugar preferente para la Gestión y la Difusión. Así la Gestión del Patrimonio ocupa un cuarto lugar detrás de la enseñanza, la arqueología y la investigación, totalizando un 9% de los egresados en Historia, mientras que entre los Licenciados en Historia del Arte, la Difusión del Patrimonio-Turismo Cultural ocupa el tercer lugar, con el 20% de los egresados, -mientras que a la Protección se dedicó el 12% (ANECA, 2004)-, detrás de la Investigación-Enseñanza (26%) y de la Conservación (25%). Este último dato es especialmente relevante ya que la difusión (el Turismo Cultural), aunque en tercer lugar, llega a ocupar casi un tercio del porcentaje de los egresados de Historia del Arte.

Sin embargo, para las empresas, en un estudio sobre los Tour Operadores y Agencias de Viajes de Turismo Cultural, se destaca la escasez de profesionales y de empresas especializadas en Turismo Cultural para las estructuras receptoras de interior (Estudio, 2005).



Por parte de los museos es donde ya disponemos de algunos estudios previos sobre perfiles profesionales más ajustados y donde podemos hallar antecedentes muy sólidos para nuestro trabajo. Configuran un universo de análisis cerrado puesto que los museos han configurado un cuerpo autónomo desde el siglo XIX, vinculado con el Patrimonio, han tenido su propio cuerpo de



Facultativos y se han configurado independientemente, creando su propia doctrina. Así, el Consejo Internacional de museos, en un reciente estudio sobre las profesiones en los museos, divide en tres grandes sectores los puestos de trabajo. El primero sería el de “Especialista en Colecciones e inventarios”, es decir, los que corresponderían al Departamento de Conservación. El segundo serían los “Especialistas en Visitantes” (todas las funciones referentes a la Comunicación y Difusión). Y un tercer grupo sería el correspondiente a la “Administración y Gestión” (Ruge, 2008).

En el mencionado estudio aparece perfectamente delimitado el perfil de “Especialista en Visitantes” como uno de los pilares del funcionamiento de un museo y que viene a coincidir con ese porcentaje de los egresados en Historia del Arte que están trabajando en Difusión. De la misma manera, el sector de la Difusión se presenta como el tercer yacimiento de empleo de un museo (Díaz Balerdi, 2010).

Estos departamentos tienen detalladas sus escalas y puestos. Así el Departamento enfocado al Público está constituido por el Director, el Educador, el Informador, el Relaciones Públicas, el responsable de Gestión de Marketing, el Jefe de ventas, el Gestor del servicio de visitante. Este departamento es nuevamente el tercer departamento, junto con el sector de Conservación-investigación, y la parte de Administración (Schlatter, 2008). Otros estudios como el que sustenta la base de datos del Ministerio de Educación, Educación, Cultura y Deporte, CulturaBase, que hemos tomado como base de estudio, sólo se refieren a cargos y niveles: Director, Personal especializado y personal administrativo³⁵.

Respecto a la formación, uno de los ejes de análisis y de resultados, los Planes de Estudios, pese a tener alguna formación humanística (Morère, 2006), empeoraron con la implantación de los Grados. Sus carencias están siendo compensadas por los posgrados y másteres en Turismo Cultural, que pretenden dar esta formación mixta enfocada al Turismo Cultural³⁶. Pero por otra parte, los cambios en la formación turística como consecuencia de la adaptación al Espacio de Educación Superior abren una nueva perspectiva para los estudiantes procedentes de Turismo, junto con las enseñanzas humanísticas de más larga tradición, cuando la relación entre nivel de estudios y trabajo/paro está claramente demostrada.

En definitiva, de los antecedentes teóricos y empíricos disponibles en relación al caso español, podemos contrastar que no existe una acotación clara del Turismo Cultural como objeto de estudio. Se analiza el producto turístico y el territorio incluso con per-

³⁵ <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?M=/t11/p11&O=culturabase&N=&L=>

³⁶ Destaquemos el Posgrado en Turismo Cultural de la Universidad de Barcelona, de la Universidad de Girona: <http://guiatitulaciones.crue.org/postgrados2010/index.html>

files profesionales asociados, pero sin una asociación clara al objeto Turismo Cultural. Priman los estudios cuantitativos y jerarquizados donde la evaluación de los egresados es clave. Desde el punto de vista del Patrimonio los enfoques son claramente funcionales y en ese sentido existen paralelismos con el planteamiento de nuestro estudio, aunque sin la aplicación turística.

Es por estas razones por las que en nuestro trabajo, desde un punto de vista analítico, el empleo emerge como elemento cohesionador del Turismo Cultural con el fin de poderlo caracterizar adecuadamente y consolidarlo como un objeto de estudio razonablemente acotado.

4. Tendencias del Turismo Cultural en España

La compleja conceptualización del Turismo Cultural se refleja, igualmente, en los datos cuantitativos de los que disponemos sobre esta categoría.



Así, en relación con el Turismo extranjero, disponemos de información sobre los turistas extranjeros que visitan España con una “motivación cultural”. Según el Instituto de Estudios Turísticos, en 2011, 56,7 millones de turistas extranjeros visitaron España, un 7,6% más que en 2010³⁷. Sabemos que de estos, 9.4 millones de turistas nos visitaron atraídos por la Cultura, lo que representa un 17%

sobre el total de los turistas recibidos. La tasa de variación respecto a 2010 fue del 26%, muy superior al aumento en el número total de turistas que, como hemos visto fue del 7,6%. De hecho, el número de viajeros por motivos culturales ha venido creciendo en los últimos años, excepto en 2009. Del 2005 al 2011 ha aumentado un 90%, mientras que el total de los turistas sólo ha crecido un 1,4%. Además, conocemos el perfil del turista medio que corresponde a un hombre, procedente de Francia, con

³⁷ Instituto de Turismo de España. *Turismo Cultural de Turistas extranjeros año 2011*, octubre 2012 (El año 2012 termina con un incremento del 2,7% en el número de visitantes: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Diciembre%202012.pdf>, dato recién publicado).



edad comprendida entre los 25 y 44 años, que viaja sin paquete turístico y que visita Cataluña³⁸.

Sin embargo, existe otra variable muy relevante que es la que hace referencia a la realización de actividades culturales. En este caso, 29,5 millones de turistas realizaron en 2011 algún tipo de actividad cultural, es decir un 52% de los turistas y un 61,7% del total de los turistas que viajaron por ocio, recreo y vacaciones. Por actividades culturales se entiende visitas a museos, pueblos, monumentos, festivales de música, ópera, teatro y otras actividades culturales. En este caso, el incremento, en el periodo 2005-2011 es equivalente al incremento del número de turistas. Se ha definido un perfil también para estos viajeros. Corresponde a una mujer, británica, que viene en avión, con edad comprendida entre los 25 y 44 años, y escoge Cataluña como destino.

Aunque se dispone de más datos sobre medio de transporte habitual y organización del viaje, el dato más relevante es el gasto referido a estas dos variables. Para los viajes por motivación cultural con transporte incluido, el gasto total fue de 8.500 millones en el 2011, es decir un 16,1% del gasto total. Entre el 2005-2011 el incremento en gasto en viajes culturales ha sido del 145% frente a un aumento del 90% en el número de turistas por motivación cultural. Sin embargo, el gasto medio en viajes por motivo cultural en el año 2011 ascendió a 908 euros, mientras que el de viajes por otros motivos fue de 939 euros.

En el caso los turistas viajando en viajes no organizados con el precio no incluido, se ha detectado un aumento del 44,6% en este tipo de viajes y un gasto medio diario de 101 euros, un 56,4% más alto que en el resto de los viajes. Sin embargo, en estos viajes la estancia media es inferior³⁹.

Si comparamos estos datos con los correspondientes a los de los viajeros que realizaron actividades culturales, con el transporte incluido, el gasto fue de 30.500 millones de euros, lo que representa un 57,8% del gasto total en viajes y un 69,7% del gasto en viajes de ocio, recreo y vacaciones. Sin embargo, hay un descenso en el gasto medio con respecto a 2010, igual que ocurre con los viajes en los que el transporte no está incluido. La estancia media es de 10 días y con un gasto medio de 488 euros.

Al margen de la información específica sobre el gasto turístico y viajeros, de esta presentación de datos se deriva una clara diferenciación entre dos tipos de turistas:

³⁸ Francia, Alemania y Rusia son los países emisores que más han crecido globalmente en Turismo extranjero y Cataluña el destino que más ha crecido: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Diciembre%202012.pdf>

³⁹ Instituto de Turismo de España, *Turismo Cultural*, 2011

los turistas culturales cuando la cultura es su motivación básica y los turistas que ocasionalmente pueden consumir cultura. Estos dos tipos de turistas, con diferencias cualitativas, además de cuantitativas, pueden ser la base de diferentes estrategias turísticas en los destinos.

Desde el punto de vista de los destinos turísticos, destacan Madrid donde un 35,5% de los turistas vinieron por motivos culturales, después Cataluña con un 33,2%, Andalucía un 16,4% y la Comunidad Valenciana con un 11,3%, en 2011. Los datos publicados del 2012 confirman la fortaleza de Cataluña pero testimonian un descenso de Madrid y Andalucía⁴⁰.

En cuanto al Turismo nacional, se perfilan las mismas comunidades autónomas, aunque se incorpora Castilla y León. Cataluña, Andalucía, Castilla y León y Madrid quedan posicionadas como las principales receptoras de viajes por motivos culturales de los residentes en España (IET, Familitur, 2010 y 2011). Es tanto más relevante cuanto el total de viajes desciende en Madrid y Castilla y León en esos años, mientras que los motivos culturales se mantienen.

En lo que respecta al Turismo nacional, se mantiene la misma diferenciación entre viajes por motivaciones culturales y viajes donde se realizan actividades culturales. En 2011, el número de viajes por motivaciones culturales creció de 8.138.336 en 2010 a 8.560.228. (ver tabla 1).

TABLA 1
Viajes de residentes en España

	Total de viajes por ocio, recreo o vacaciones		Total de viajes por motivaciones culturales	
	2010	2011	2010	2011
Andalucía	13.366.711	14.380.549	1.535.833	1.675.012
Castilla y León	9.409.307	8.023.615	781.008	850.334
Cataluña	13.913.073	14.507.227	861.630	1.001.119
Madrid	3.466.178	3.327.546	768.509	793.857
Total España	80.140.356	79.849.300	8.138.336	8.560.228

Fuente: Familitur. IET.

⁴⁰ <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Diciembre%202012.pdf>



Los datos de Turismo Cultural son reinterpretados transversalmente por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que ha creado una categoría llamado Turismo Cultural y los integra en su Base de datos de CulturaBase. En ella hay disponibles datos sobre Turismo Cultural desde la perspectiva sociodemográfica de los viajeros, y datos secundarios referidos al número de viajes y al gasto asociado, delimitaciones entre Turismo nacional e internacional, sobre los alojamientos y las formas del viaje⁴¹.

CulturaBase pone de manifiesto que en diciembre de 2011, los viajes culturales representaron una parte relevante del total de viajes: Andalucía (17,2%), Cataluña (12,7%), Castilla y León (9,1%) y la Comunidad de Madrid (8,7%). En porcentaje de gasto, en relación con el gasto total en viajes, la Comunidad de Madrid se sitúa en primer lugar con un 12,8%, frente a una media entre el 9 y el 10% de las otras 3 comunidades (CulturaBase).

De estos datos se deduce la complejidad del Turismo Cultural en su cuantificación como consecuencia de su delimitación, especialmente en la motivación de los visitantes, hecho que se ha resuelto con la creación de dos categorías, la motivación cultural y la práctica de actividades.

Así pues, se testimonian unos destinos culturales, aunque diferentes según hablemos de Turismo internacional o doméstico y, por otra parte, la tendencia al crecimiento de aquellos destinos dependientes del Turismo extranjero. En sentido contrario, se detecta una crisis de los destinos dependientes del Turismo nacional, los de interior, aunque hablemos de un turista cultural, por lo general, generador de más gasto.

Así el viajero que viaja individualmente es un gran atractivo para los destinos por la importancia del gasto diario, pese a la duración más corta de las estancias. En cambio, el turista que practica actividades culturales, más austero en términos de gasto, permanece más tiempo y es mucho más numeroso.

Tanto una de las formas de Turismo Cultural como la otra pueden vertebrar nuestro trabajo en cuanto a la relevancia económica de esta forma de Turismo y su rentabilidad, pero definen distintas actuaciones.

⁴¹ <http://www.mcu.es/culturabase/pdf/metodologiaT7P7.pdf>

4

LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO CULTURAL





El Turismo Cultural ha dado lugar a una muy larga tradición teórica, tanto por su definición como por su concepto, análisis y enfoques. Sin embargo, se trata de un concepto muy poliédrico, incluso para los expertos que participaron en los grupos de discusión y en las entrevistas, todos ellos profesionales de este sector. Se ha comprobado que no existe una unanimidad de criterios a la hora de determinar el significado del Turismo Cultural sino que su definición se podía abordar desde diferentes perspectivas.

Se aportaron diversas definiciones. Para algunos expertos el Turismo Cultural se planteaba como una alternativa al “Sol y Playa”, es decir, recordando su ubicación dentro de los movimientos turísticos alternativos, para rápidamente introducir y asociar la palabra Cultura, que estará muy ligada al mundo de las artes y también a la idea global de cultura y disfrute:

“Es aquello que tiene un matiz artístico, musical relacionado con artes, con ciencias, con... eso es el Turismo Cultural una alternativa al Sol y Playa o a la montaña”
(Agencia de Viajes)

“Turismo cuyo objetivo fundamental es ver o disfrutar de la Cultura, la Cultura entendida en un sentido muy amplio desde visitas a parajes o entornos históricos o quién va a un festival de teatro, un cine... visitas gastronómicas... todo es Cultura” (Administración Central, área de Museos)

En ese sentido, los participantes han recurrido frecuentemente a enumerar los atractivos que conforman la base de la oferta de este segmento turístico para definir el Turismo Cultural. Así hablaban de cultura en el sentido amplio, producción artística, industrias culturales, parajes históricos, patrimonio, teatro, pero también hacían referencias al patrimonio y, abarcaban, no sólo espectáculos y experiencias sino todas las tipologías de patrimonio, tanto material o inmaterial, como cultural y natural, puesto que organismos internacionales como la UNESCO incluyen en su listado Sitios Naturales. Los participantes insisten de forma reiterativa en aquellos atractivos y bienes patrimoniales minoritarios u olvidados:

“Considerar el Turismo Cultural no sólo como patrimonio tangible sino también intangible y esa definición no ha caído en la mente de todos los planificadores”
(Administración Central, área de Turismo)

“Todo el patrimonio según la UNESCO dentro de la lista de patrimonios mundiales entra, todo, tanto cultural como natural, como los Parques naturales” (Administración Central, área de Cultura)



Pero junto con estos atractivos, la población residente también es considerada parte de la oferta de la ciudad. De hecho, es un pilar fundamental del destino a la hora de mostrar una imagen amable y porque sus costumbres se convierten, a su vez, en un atractivo más. Los beneficios del Turismo tienen que ir hacia la población local y hacia las costumbres, auténticas manifestaciones sociales que se convierten a su vez en elementos patrimoniales.

En este sentido, se identifica éste como un Turismo más respetuoso y menos invasivo con los residentes que el de “Sol y Playa”, citado nuevamente en contraposición al Turismo Cultural. Igualmente, el Turismo Cultural se posiciona frente al “Sol y Playa”, en este momento, por su calidad y su sostenibilidad para el destino:

“experiencia del Turismo Cultural comprende todos los aspectos de la ciudad, la actitud de los residentes, estado de las infraestructuras” (Empresa Servicios Turísticos)

“hace compatible el Turismo masivo con la protección del patrimonio y que los beneficios reviertan en la propia comunidad” (Organismo Internacional, Cultura)

En definitiva, se define el Turismo Cultural como un modelo turístico diferente, más unido al concepto de sostenibilidad en contraposición con el Turismo de “Sol y Playa”, identificado con el Turismo de masas.

No obstante, la sostenibilidad puede ir unida también a la rentabilidad en los productos culturales. Así, si bien los expertos han aludido al Turismo como disfrute de la cultura, como una experiencia, parte de ellos no olvidan su vertiente más ligada a la economía y a la sociedad de consumo, corriente que considera el Turismo Cultural como un sector económico capaz de generar riqueza:

“relacionado con todo aquello que son lugares a los que se acude con un objetivo prioritario de consumir Cultura o aunque no sea su objetivo prioritario se consume Cultura” (Universidad, área de Turismo)

“no hay que olvidar que el Turismo es un sector económico luego las motivaciones pueden ser múltiples” (Guía turística)

Así pues, tras el Turismo Cultural, los expertos participantes destacan los siguientes términos y conceptos clave: toda forma de Cultura, riqueza y variedad de atractivos culturales, población local, sostenibilidad, consumo de Cultura, experiencia de la Cultura.



La opinión de los expertos es casi unánime respecto a la evolución del Turismo Cultural. En su gran mayoría opinan que, en los últimos años, su desarrollo ha sido muy positivo, sobre todo desde el punto de vista económico, cuando la demanda aumentó, cambio que sitúan en el origen de su desarrollo. La puesta en valor del Turismo Cultural ha tenido un importante desarrollo en los últimos 15 años y actualmente

es un producto caro, especialmente el Turismo relacionado con el arte. También se destaca el cambio en el nivel de preparación de los turistas y la consiguiente adaptación por parte de los profesionales.

Respecto a la coyuntura del Turismo Cultural en la actualidad, ha habido menos unanimidad, apreciándose diferentes puntos de vista según se provenga del sector de la cultura o del sector del Turismo. En este sentido, hay que destacar que aquellos expertos pertenecientes al sector de la cultura (museos) han insistido en la creciente predilección que existe en los museos de titularidad estatal por el Turismo y los visitantes. Señalan que se carece de estudios específicos sobre ello pero han mostrado mucho interés en su realización, tanto sobre el Turismo y los museos, como sobre el impacto del Turismo en los museos:

“se ha identificado que hay turistas (...) más o menos se estima que hay un 30 o 40% de turistas extranjeros que van a museos (...) en el museo de Mérida o de Altamira este porcentaje aumenta notablemente” (Administración Central, área de Museos)

“En nuestros museos no hay datos específicos sobre el impacto del Turismo en el empleo” (Administración Central, área de Museos)

Esta afirmación coincide con la reflexión hecha desde la administración turística quien destaca que se ha experimentado un cambio de mentalidad en cuanto al concepto del Turismo por parte del sector de la cultura. Ya no se relaciona tanto al Turismo con una amenaza sino como una oportunidad de desarrollar el sector cultural:

“hay como un cambio de mentalidad de Cultura hacia lo turístico porque realmente se consideraba el Turismo como depredador” (Administración Central, área de Turismo)



En el marco de este contexto definido por los expertos participantes en los grupos de discusión y en las entrevistas, llevamos a cabo nuestro estudio. Se hizo esencial para el conocimiento de la organización del Turismo Cultural completar las informaciones de los informantes con aquellas obtenidas de la encuesta a museos, entendidos estos como atractivos turísticos culturales.

Constituye éste por su conceptualización más reciente el más relevante atractivo turístico por la importancia de la difusión y así lo recogen las diferentes legislaciones, el ICOM, y las políticas que se están siguiendo de carácter autonómico y que ponen de relieve su valor en materia de educación, de cultura y de sociedad.

1. El museo como Atractivo Turístico Cultural

Los museos y colecciones museográficas van a aportar el conocimiento de la organización de este tipo de atractivo cultural turístico, su tipología en relación con su distribución geográfica por comunidades autónomas y por destinos turísticos, y la segmentación por visitantes relevantes por su significado turístico. Por otra parte, también determinaremos los parámetros de gestión turística de estos atractivos, tanto internos como externos, los departamentos o su vinculación con las declaraciones de Bienes Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. De este conocimiento interno se han identificado todas las redes, acciones y posicionamiento que configuran el Turismo Cultural como categoría de análisis así como las estrategias de mejora.

 **TABLA 2**
Tipología de museos encuestados, en porcentaje

Tipología de museo	%
Arqueológico	23,3
Arte Contemporáneo	8,3
Artes Decorativas	2,8
Bellas Artes	9,4
Casa-museo	6,7
Ciencias y Tecnología	3,3
Ciencias Naturales e Historia Natural	2,2
Especializado	10,0
Etnografía y Antropología	12,2
General	5,6
Historia	8,9
Otros	7,2

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En primer lugar, hemos caracterizado la muestra de museos encuestada por su tipología (tabla 2). Para definir dicha tipología se ha utilizado la Base de Datos de los Museos y Colecciones Museográficas de España, que se actualiza cada dos años por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Los museos que más presencia tienen son los museos Arqueológicos, con un 23%, seguidos de los museos Etnográficos y Antropológicos (12%), los Especializados (10%), los de Bellas Artes y los de Historia (9%), y los de Arte Contemporáneo (8%).

El resto de los museos se distribuye en todas las demás categorías aunque es de especial relevancia destacar las Casa-museos con un 6,7%. Un tipo minoritario lo han constituido los museos de Artes Decorativas (2,8%), Ciencia y Tecnología (3,3) y los de Ciencias Naturales (2,2%)⁴².

En la tabla 3 se expone la distribución geográfica de las respuestas obtenidas. La mayor parte de las respuestas se concentran en Andalucía (12%), Comunidad Valenciana (12%), Cataluña (10%) y Castilla y León (10%). Cabe destacar la alta participación de los museos gallegos que representan casi el 11% de la muestra obtenida. Madrid, con un 7% respecto al total de respuestas, se encuentra en un sexto lugar. Las 4 comunidades autónomas más vinculadas con el Turismo Cultural, Cataluña, Andalucía, Castilla y León y Madrid, se encuentran entre las 6 comunidades con más presencia en el conjunto de respuestas obtenidas.

Esta distribución de respuestas coincide, en general, con la presencia de un mayor número de museos en algunas Comunidades Autónomas. Así la Comunidad Valenciana acumula más de un 13% de los museos nacionales, Andalucía un 12%, Castilla y León casi un 13%, Madrid un 8% y Cataluña más de un 7%.

⁴² Esta distribución porcentual de respuestas no reproduce exactamente el universo de museos existente en España en términos de su tipología. De hecho, en nuestro país los museos arqueológicos representan un 12% del total; los Etnográficos y Antropológicos un 17%; los Especializados un 10%, los de Bellas Artes un 15%; los museos de Historia un 7% y los de Arte Contemporáneo un 9% (<http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi>). Las respuestas obtenidas tras administrar el cuestionario a la muestra seleccionada, a pesar de estar ésta afijada proporcionalmente por ámbito geográfico y tipología de museo, presentan una sobrerrepresentación de los museos Arqueológicos, de Historia y de Arte Contemporáneo. La fórmula del cuestionario autoadministrado telemáticamente presenta como riesgo la baja tasa de respuesta, y aunque en nuestro estudio se han conseguido acumular 180 cuestionarios cumplimentados correctamente, determinados museos invitados formalmente a participar en el estudio, finalmente no lo han hecho. La sobrerrepresentación final de determinadas tipologías de museos se deriva de un mayor interés de los mismos por participar en un estudio sobre Turismo Cultural, ya sea porque se considera que el museo participante ya está posicionado como un atractivo o porque se percibe como una oportunidad de mejora estratégica.



Diferente es el caso de Galicia que, con apenas el 5% de los museos, ha generado más del 10% de las respuestas, mostrando un gran interés y dinamismo hacia el Turismo Cultural. Castilla La Mancha presenta la situación contraria, muy pocos cuestionarios cumplimentados en relación con el número de museos con los que cuenta. En el mismo sentido, Navarra, Murcia, Asturias y Aragón acumulan, respectivamente, el 4 y el 6% del total de respuestas superando el peso relativo que sus museos representan en relación al resto de España.

TABLA 3
Distribución geográfica de los museos encuestados, en porcentaje

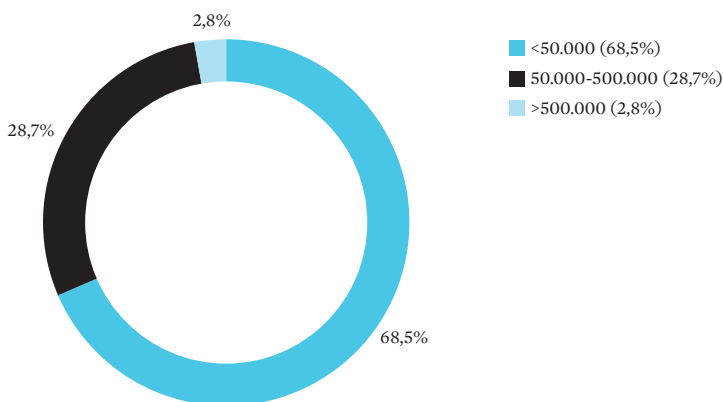
Comunidad Autónoma	%
Andalucía	11,7
Aragón	5,6
Asturias	4,4
Baleares	2,2
Canarias	2,2
Cantabria	1,7
Castilla y León	9,4
Castilla La Mancha	5,6
Cataluña	10,0
Comunidad Valenciana	11,7
Extremadura	3,3
Galicia	10,6
Comunidad de Madrid	7,2
Murcia	6,7
Navarra	,6
País Vasco	5,0
La Rioja	1,7
Melilla	,6

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Otro de los criterios más relevantes a la hora de evaluar los museos como atractivo turístico tiene que ver con el número de visitantes. Así, el gráfico 5 se refiere precisamente al número de los visitantes que anualmente reciben los museos. Hemos categorizado el número de visitantes en tres segmentos que corresponden a tres

categorías bien diferenciadas: los museos que reciben menos de 50.000 visitantes anuales; los museos que reciben entre 50.000 y 500.000, y aquellos grandes museos a los que acuden más de 500.000 cada año. Los datos recogidos respecto al número de visitantes indican que más de dos tercios de los museos estudiados (69%) acumulan anualmente un número de visitantes inferior a 50.000 visitantes, el 29% recibe entre 50.000 y 500.000 visitantes, y muy pocos museos (3%) afirman tener más de 500.000 visitantes anuales.

GRÁFICO 5
Número visitantes anuales, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Estos porcentajes determinan unas categorías de museos muy precisas que se van configurando y que aquí empezamos a identificar. En relación a las respuestas obtenidas, son los museos pequeños los que más han participado en esta encuesta, síntoma del enorme interés que los participantes y este tipo de museos tienen por el Turismo Cultural.

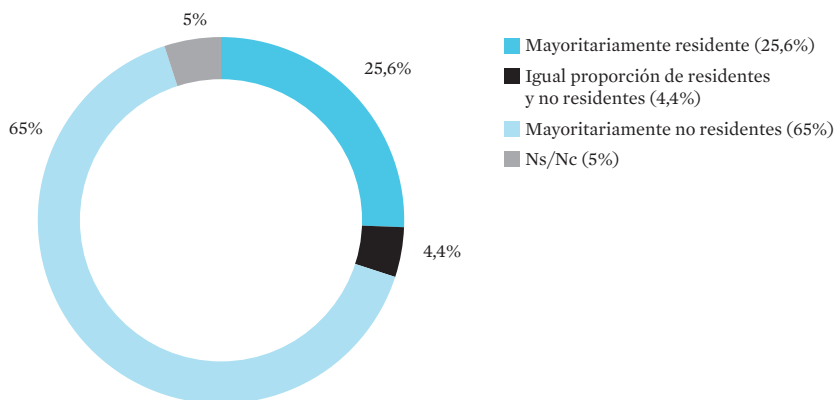
Sin embargo, existe un segmento también nada desdeñable, que representa el 30% del total de las respuestas acumuladas. Son los museos de tamaño medio y que, cuantitativamente, movilizan un gran volumen de visitantes. Este segmento turísticamente, lo veremos, es muy significativo.

En cambio, los museos muy grandes, con muchos visitantes, tienen una presencia significativamente menor en nuestro estudio, en coherencia con la realidad del universo del que han sido seleccionados para formar parte de la muestra. Y suelen ser museos



ubicados en las ciudades, relacionados con formas muy concretas de Turismo, como el Turismo Urbano.

GRÁFICO 6
Perfil de los visitantes, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. “Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012”.

Por otra parte, el perfil de estos visitantes está detallado en el gráfico 6. Hacemos referencia a todos los visitantes, diferenciando entre los que son residentes de la localidad y los que no, siendo estos últimos los que podemos identificar como mayoritariamente turistas y/o excursionistas. El análisis de los cuestionarios cumplimentados ha dado como resultado que en el 65% de los museos, los visitantes son mayoritariamente no residentes, mientras que casi en el 26% de ellos, los residentes son los visitantes mayoritarios. En este gráfico se definen los porcentajes de museos donde son mayoría una u otra tipología de visitantes. En ella se refleja también que en un porcentaje pequeño del 4%, los museos reciben, aproximadamente en igual proporción, tantos residentes como “no residentes”.

La tabla 4 detalla la distribución de los visitantes, siguiendo la tipología empleada en la tabla 2 y que se corresponde con la clasificación de la Base de Datos de CulturaBase del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes.

Se puede observar que existe un grupo de museos formados por los museos de Etnografía y Antropología; Ciencia y Tecnología, Casa-museo, cuya mayoría (80-90%) reciben menos de 50.000 visitantes anuales. Se trata de pequeños museos localizados tanto en ámbitos rurales (Etnografía, Casa-museo) como urbanos, los museos de Ciencia.

Otro grupo relevante estaría constituido por aquellos museos como los museos Arqueológicos, de Artes Decorativas, Especializados, de Historia, y Otros. Estos museos presentan una caracterización más heterogénea. Existirán en pequeñas localidades, visitados por menos de 50.000 visitantes (entre el 60 y el 75% de los museos encuestados) pero también habrá museos de tamaño mediano (entre 25-40%) al que accederá el segmento de público comprendido entre los 50.000 y 500.000 visitantes.



TABLA 4

Tipología de museos distribuidos por el número de visitantes anuales, en porcentaje

Tipo de museo	Visitantes anuales		
	<50.000	50.000-500.000	>500.000
Arqueológico	65,9	34,1	,0
Arte Contemporáneo	60,0	26,7	13,3
Artes Decorativas	60,0	40,0	,0
Bellas Artes	41,2	52,9	5,9
Casa-museo	83,3	16,7	,0
Ciencias y Tecnología	83,3	16,7	,0
Ciencias Naturales e Historia Natural	50,0	50,0	,0
Especializado	61,1	33,3	5,6
Etnografía y Antropología	90,9	9,1	,0
General	70,0	30,0	,0
Historia	75,0	25,0	,0
Otros	75,0	16,7	8,3

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Especialmente significativo es lo que la tabla 4 detalla referente a los museos de Arte Contemporáneo. Si bien reúnen las características del grupo anterior -museos pequeños y medianos- también encontramos el segmento de más de 500.000 visitantes, correspondiente a los grandes museos de Arte Contemporáneo situados en las grandes ciudades. Por ello, se distribuyen entre los tres segmentos y abarcan todo el abanico museístico.

Un caso diferente es el de los museos de Bellas Artes. El segmento de museo mediano, entre 50.000 y 500.000 visitantes, es el que ha dado lugar a un mayor número de respuestas (más de un 52%), haciendo de esta tipología una categoría muy especí-



fica, que podemos relacionar con el entramado urbano de tamaño medio, y de gran importancia para nuestro análisis del Turismo Cultural. Este tipo de museos, como los museos de Arte Contemporáneo, pueden comprender todo el espectro de museos, desde los pequeños hasta los que reciben un número anual de visitantes superior a los 500.000. De hecho, sólo encontramos en esta tabla 4 contadas categorías de museos que hayan acogido a más de 500.000 visitantes: museos de Arte Contemporáneo, museos de Bellas Artes, museo Especializado y Otros.

Por último, los museos de Ciencias Naturales e Historia Natural no son muy numerosos pero también se reparten equitativamente entre los museos pequeños y los medianos.

TABLA 5
Perfil del visitante de los museos distribuidos por su el número de visitantes anuales, en porcentaje

Perfil del visitante	Visitantes anuales			Total
	<50.000	50.000-500.000	>500.000	
Mayoritariamente residente	69,6	30,4	,0	100,0
	26,2	27,5	,0	25,8
Igual proporción de residentes y no residentes	85,7	,0	14,3	100,0
	4,9	,0	20,0	3,9
Mayoritariamente no residentes	68,1	28,4	3,4	100,0
	64,8	64,7	80,0	65,2
Ns/Nc	55,6	44,4	,0	100,0
	4,1	7,8	,0	5,1
Total	68,5	28,7	2,8	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En cuanto al perfil del visitante, la tabla 5 muestra que el perfil de no residente es el más común y el que tiene mayor presencia en todos los museos, al margen de cuál sea su tamaño. En torno al 65% de los museos de menos de 50.000 visitantes y de entre 50.000 y 500.000 reciben mayoritariamente "no residentes". Esto corrobora el dato que obtuvimos sobre el perfil del "no residente" a nivel global en los museos de España.

Queremos destacar muy especialmente el dato que se aprecia en la tabla 5 referente a los museos de más de 500.000 visitantes. Reciben mayoritariamente "no residentes", en un 80% de los museos, aunque en un 20% reciben en igual proporción a residentes

y a “no residentes”. En este caso, estaríamos hablando de los grandes museos y estos, a nivel de visitantes, son percibidos como un atractivo turístico.

TABLA 6
Tipología de museos distribuidos por el perfil del visitante, en porcentaje

Tipo de museo	Perfil del visitante				Ns/Nc	Total
	Mayoritariamente residente	Igual proporción de residentes y no residentes	Mayoritariamente no residentes			
Arqueológico	16,7	7,1	73,8	2,4	100,0	
	15,2	37,5	26,5	11,1	23,3	
Arte Contemporáneo	33,3	6,7	46,7	13,3	100,0	
	10,9	12,5	6,0	22,2	8,3	
Artes Decorativas	20,0	20,0	60,0	,0	100,0	
	2,2	12,5	2,6	,0	2,8	
Bellas Artes	52,9	,0	35,3	11,8	100,0	
	19,6	,0	5,1	22,2	9,4	
Casa-museo	8,3	,0	91,7	,0	100,0	
	2,2	,0	9,4	,0	6,7	
Ciencias y Tecnología	66,7	,0	33,3	,0	100,0	
	8,7	,0	1,7	,0	3,3	
Ciencias Naturales e Historia Natural	25,0	,0	50,0	25,0	100,0	
	2,2	,0	1,7	11,1	2,2	
Especializado	16,7	5,6	72,2	5,6	100,0	
	6,5	12,5	11,1	11,1	10,0	
Etnografía y Antropología	22,7	,0	72,7	4,5	100,0	
	10,9	,0	13,7	11,1	12,2	
General	50,0	,0	40,0	10,0	100,0	
	10,9	,0	3,4	11,1	5,6	
Historia	18,8	12,5	68,8	,0	100,0	
	6,5	25,0	9,4	,0	8,9	
Otros	15,4	,0	84,6	,0	100,0	
	4,3	,0	9,4	,0	7,2	
Total	25,6	4,4	65,0	5,0	100,0	
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta EOI. “Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012”.

La tabla 6 da un paso más al relacionar los tipos de museos con el número visitantes que reciben anualmente (residentes-“no residentes”). Destaca un grupo de museos



que, con un porcentaje superior al 70%, reciben mayoritariamente no residentes. Se trata de los museos Arqueológicos (73%), las Casa museos (91%), los Especializados (72%), los museos de Etnografía y Antropología (72%) y Otros (84%). Este grupo de museos aparece claramente orientado al turista y/o al excursionista.

Se trata de museos de nueva planta, construidos en fechas recientes para operar como atractivos turísticos y para desarrollar un destino. Pero además, este dato también hay que ponerlo en relación con la temática misma de estos museos que, sin duda, atrae a visitantes foráneos. Ese es el caso de la arqueología, la casa-museo, la etnografía y otras especializados de ambientes rurales y temáticas locales.

Los museos de Artes Decorativas, aun cuando no aparecen tan mayoritariamente visitados por no residentes, se aproximan a este grupo en tanto en cuanto predominan aquellos visitados por no residentes, y los museos que reciben a residentes son minoritarios.

Aislados parece ser la realidad de los museos de Arte Contemporáneo. Son visitados más por “no residentes” (46%). Sin embargo, en un número alto de museos, vemos que los residentes son mayoría (33%) o están equilibrados (6%). Por todo ello, son difíciles de categorizar.

Los museos de Ciencias Naturales proporcionan porcentajes algo parejos (“no residentes” y residentes) a los museos de Arte Contemporáneo, aunque la realidad turística y museística presenta algunas diferencias, como la ausencia del segmento de “gran museo”.

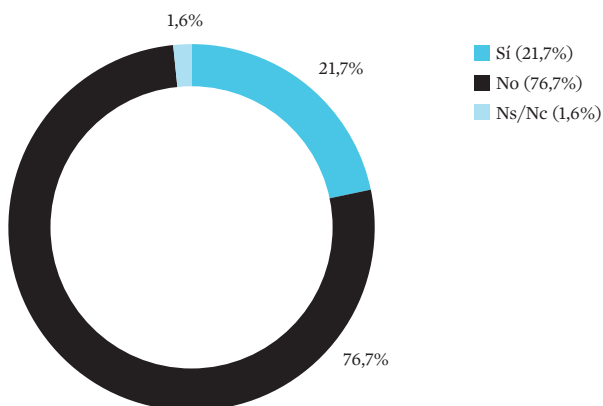
El otro grupo que vemos detallado en la tabla 6 es el que está constituido por los museos que mayoritariamente son visitados por residentes. Se trata de los de Bellas Artes, acogiendo residentes mayoritariamente en un 52% de los museos, o los museos de Ciencia y Tecnología con una amplia mayoría del 66%.

La última característica que hemos considerado en esta parte del estudio se define a partir de la relación de los museos con los Lugares Patrimonio de la Humanidad declarados por la UNESCO⁴³. Desde los años 80, la consideración de Bienes Patrimonio de la Humanidad, además de un factor de protección y reconocimiento, se ha considerado como un indicador de prestigio patrimonial, de imagen y de gestión turística de calidad. En ese sentido, hemos entendido que debe considerarse como complemento de los museos en términos de atracción turística y de unión entre el sector de la Cultura y el Turismo.

⁴³ España cuenta con 44 Lugares y Bienes declarados, a los que se les acaba de añadir en diciembre la Declaración de los Patios de Córdoba.

Los datos recogidos en el gráfico 7 indican que el 22% de los museos tienen alguna relación con los Bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Este porcentaje puede parecer bajo, pero las propias características de las Declaraciones, ciudades históricas y conjuntos monumentales pueden explicar los resultados.

GRÁFICO 7
Museos con la condición de Bien Patrimonio de la Humanidad, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Para precisar las características de los museos que están vinculados con la UNESCO, hemos analizado estos datos con el número de visitantes (tabla 7). Dos datos son especialmente relevantes. Por una parte, se observa que en el caso de los museos que reciben menos de 50.000 visitantes, el 15,6% está vinculado con un Sitio declarado por la UNESCO.

TABLA 7
Museos vinculados a Bienes Patrimonio de la Humanidad distribuidos por el número de visitantes anuales, en porcentaje

Museo vinculado a un Bien Patrimonio de la Humanidad declarado por la UNESCO	Visitantes anuales		
	<50.000	50.000-500.000	>500.000
Sí	15,6	31,4	60,0
NO	84,4	62,7	40,0
Ns/Nc	,0	5,9	,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".



Por otra parte, podemos ver que el 31,4% de los museos que reciben entre 50.000 y 500.000 visitas están relacionados con los Sitios declarados, relación también establecida con los museos de más de 500.000 visitantes, en un 60%.

Esto confirma que los Bienes Patrimonio de la Humanidad y museos próximos están en lugares con una cierta tradición turística, ampliamente visitados. En cambio, los museos de nueva creación no tienen relación con este tipo de Patrimonio. Se crean y construyen como atractivos, donde no existe otro elemento patrimonial, para reforzar su atractivo.

A lo largo de esta primera parte del análisis de la encuesta, se ha definido el perfil de los museos que participaron en el estudio. Se han caracterizado a partir de las tipologías y categorías que ya venían establecidas en la Base de Datos de Cultura Base, el perfil de los visitantes (residentes-“no residentes”) y los segmentos de visitantes.

Así, hemos detectado tres segmentos de museos en función del número de visitantes que reciben anualmente. Nos encontramos con los museos que acogen menos de 50.000 visitantes, mayoritariamente “no residentes”, ubicados en comunidades autónomas con gran representación de museos. Están unidos al territorio por tradición, puesto que son mayoritariamente Arqueológicos, Etnográficos-antropológicos y Casa-museos. No suelen estar vinculados con los Bienes de la UNESCO y se han creado de nueva planta, con objetivos dinamizadores territoriales. Son los museos que más han participado en nuestro estudio. Excepciones pueden ser los museos de Ciencia y Tecnología, con pocos visitantes, pero residentes, que se suelen ubicar en entornos urbanos, y cuya función *a priori* no es tan turística.

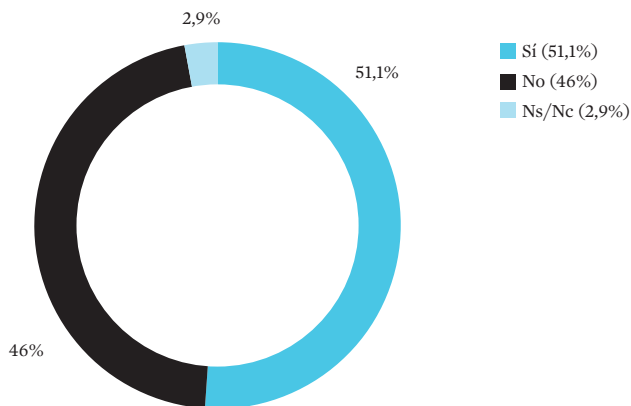
El segundo segmento está integrado por museos de entre 50.000 y 500.000 visitantes, también con mayoría de visitantes “no residentes”, y que corresponden a museos medianos, de más larga tradición museística. En esta categoría, existen grandes diferencias en relación con las tipologías y están más vinculados con Bienes Patrimonio de la Humanidad. Los museos de tamaño mediano son los de Bellas Artes que reciben ante todo visitantes residentes. Este hecho se puede explicar por su localización urbana -habitualmente ciudades medianas- y por la propia historia del museo, creado en su gran mayoría con la Desamortización o con el principio de los movimientos coleccionistas. Por lo tanto, poseen unos grandes fondos que los unen a la identidad del lugar y de la provincia y a la comunidad local.

La ciudad se identifica con su museo y, aunque recibe visitantes “no residentes”, es también un lugar de referencia para la ciudad. Los grandes museos de más de 500.000 visitantes anuales se reparten entre varias tipologías y, muy mayoritariamente, afirman que la población visitante es “no residente”. No son los que más han participado en el cuestionario pero aquellos que lo han hecho son conscientes del valor turístico de su

museo, de qué demanda genera. Estas diferencias iniciales se van a constituir como básicas a la hora de desarrollar los siguientes aspectos del estudio.

Nuestro objetivo, a continuación, es analizar el posicionamiento turístico del museo, a través de su propia percepción, pero también relacionándolo con los indicadores expuestos anteriormente. Se pretende estudiar la relación de este posicionamiento con la localización geográfica y tipología de los museos y su relación con la Declaración Patrimonio de la Humanidad.

GRÁFICO 8
Posicionamiento como Atractivo Turístico Cultural



Fuente: Encuesta EOI. “Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012”.

El gráfico 8 resume las respuestas obtenidas a la pregunta referida a si los museos están adecuadamente posicionado como Atractivo turístico cultural. Se observa que un 51% de los museos contestaron afirmativamente, en el sentido que se consideraban adecuadamente posicionados. El posicionamiento de los museos y las comunidades autónomas queda reflejado en la tabla 8. Se trata de un análisis que aporta matices y precisiones a estos datos globales.

Se constata que los museos que se consideran mejor posicionados turísticamente, en un porcentaje próximo al 60%, son los de Asturias, Baleares, Extremadura, Galicia, Murcia y Navarra, es decir, básicamente comunidades que están buscando fórmulas complementarias de desarrollo. Sólo Baleares sería la excepción puesto que es un destino de “Sol y Playa” tradicional. Además, son Comunidades Autónomas que no acumulan una oferta de museos demasiado elevada⁴⁴.

⁴⁴ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Estadística de museos y Colecciones Museográficas, 2010.



TABLA 8
Posicionamiento como Atractivo Turístico por Comunidades Autónomas, en porcentaje

Comunidad Autónoma	Atractivo turístico cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Andalucía	55,0	40,0	5,0	100,0
	12,4	10,0	20,0	11,5
Aragón	50,0	50,0	,0	100,0
	5,6	6,3	,0	5,7
Asturias	62,5	37,5	,0	100,0
	5,6	3,8	,0	4,6
Balears	66,7	33,3	,0	100,0
	2,2	1,3	,0	1,7
Canarias	50,0	50,0	,0	100,0
	2,2	2,5	,0	2,3
Cantabria	33,3	66,7	,0	100,0
	1,1	2,5	,0	1,7
Castilla León	50,0	50,0	,0	100,0
	9,0	10,0	,0	9,2
Castilla La Mancha	50,0	40,0	10,0	100,0
	5,6	5,0	20,0	5,7
Cataluña	50,0	50,0	,0	100,0
	10,1	11,3	,0	10,3
Comunidad Valenciana	50,0	45,0	5,0	100,0
	11,2	11,3	20,0	11,5
Extremadura	60,0	40,0	,0	100,0
	3,4	2,5	,0	2,9
Galicia	63,2	36,8	,0	100,0
	13,5	8,8	,0	10,9
Comunidad de Madrid	33,3	58,3	8,3	100,0
	4,5	8,8	20,0	6,9
Murcia	58,3	41,7	,0	100,0
	7,9	6,3	,0	6,9
Navarra	100,0	,0	,0	100,0
	1,1	,0	,0	,6
País Vasco	33,3	55,6	11,1	100,0
	3,4	6,3	20,0	5,2
La Rioja	33,3	66,7	,0	100,0
	1,1	2,5	,0	1,7
Melilla	,0	100,0	,0	100,0
	,0	1,3	,0	,6
Ceuta	,0	,0	,0	,0
	,0	,0	,0	,0
Total	51,1	46,0	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".



Por otra parte, Comunidades Autónomas que han participado mayoritariamente en el cuestionario pero que, además, están posicionadas adecuadamente, serían Galicia y Murcia, comunidades que han apostado desde hace ya tiempo por Turismos complementarios.

Se deduce de la tabla 8, además, que existe un grupo intermedio constituido por aquellas Comunidades Autónomas donde sólo el 50% de sus museos está adecuadamente posicionados. Se trata de un grupo numeroso, Aragón, Canarias, Cataluña, Castilla y León, con tipologías diferentes de museos. Y entre ellos destacan Cataluña y Castilla y León que son dos de los más relevantes destinos de Turismo Cultural de España, participantes activos en la respuesta a la encuesta.

Por último, un grupo de autonomías formado por Cantabria, Comunidad de Madrid, País Vasco y La Rioja testimonian un porcentaje bajo de adecuación turística entre sus museos (en torno al 33% todas). Se puede interpretar como una combinación de factores: el escaso desarrollo de los museos junto con la existencia de grandes museos, muy visitados, pero no percibidos como atractivos por los responsables, o más bien percibidos en un posicionamiento “no adecuado”.

En la siguiente tabla 9, los datos se refieren al análisis conjunto de la tipología de museos y posicionamiento. Se observa que la tipología más considerada atractivo turístico corresponde a los museos de Historia, las Casa-museos y los museos de Artes Decorativas (en torno al 60%).

En el extremo opuesto, los museos con menos consideración de atractivo son los de Arte Contemporáneo. Este dato podría referirse a aquellos grandes museos ubicados en las grandes ciudades, pero también a la propia especialidad del museo, el Arte Contemporáneo.

Por último, se observa una gran franja media. Entre el 47 y el 52% de todos estos museos se encuentran posicionados positivamente. Son el 47% de los museos de Bellas Artes, el 50% de los museos Especializados, el 50% de los museos de Ciencia y Tecnología, el 51% de los museos Arqueológicos y el 52% de los museos Etnográficos y Antropológicos. Este tipo de museos por su tipología se suele relacionar o con destinos rurales o con destinos urbanos de tamaño mediano.

Es relevante, sobre todo, apreciar cómo no se trata de museos básicamente turísticos, en el sentido de que reciben en algunos casos a más población residente que “no residente”, como los museos de Bellas Artes o los museos de Ciencia y Tecnología pero, sin embargo, tienen un posicionamiento positivo hacia el Turismo Cultural.



TABLA 9
Posicionamiento como Atractivo Turístico por tipo de museo, en porcentaje

Tipo de museo	Atractivo turístico cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Arqueológico	51,3	48,7	,0	100,0
	22,5	23,8	,0	22,4
Arte Contemporáneo	33,3	60,0	6,7	100,0
	5,6	11,3	20,0	8,6
Artes Decorativas	60,0	40,0	,0	100,0
	3,4	2,5	,0	2,9
Bellas Artes	47,1	52,9	,0	100,0
	9,0	11,3	,0	9,8
Casa-museo	58,3	41,7	,0	100,0
	7,9	6,3	,0	6,9
Ciencias y Tecnología	50,0	33,3	16,7	100,0
	3,4	2,5	20,0	3,4
Ciencias Naturales e Historia Natural	50,0	50,0	,0	100,0
	2,2	2,5	,0	2,3
Especializado	50,0	37,5	12,5	100,0
	9,0	7,5	40,0	9,2
Etnografía y Antropología	52,4	42,9	4,8	100,0
	12,4	11,3	20,0	12,1
General	50,0	50,0	,0	100,0
	5,6	6,3	,0	5,7
Historia	68,8	31,3	,0	100,0
	12,4	6,3	,0	9,2
Otros	46,2	53,8	,0	100,0
	6,7	8,8	,0	7,5
Total	51,1	46,0	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Queda por estudiar la relación entre el adecuado posicionamiento de los museos y el número de sus visitantes, información que encontramos en la tabla 10. En ese sentido, el 53% de los museos con menos de 50.000 visitantes anuales se consideran Atractivo turístico y están posicionados adecuadamente. De este segmento, ya sabíamos que recibían más "no residentes" que residentes y, por ello, ha sido el segmento de la muestra más dinámico en relación con la cumplimentación del cuestionario.



TABLA 10

Posicionamiento Atractivo Turístico y número de visitantes

Visitantes museo	Atractivo turístico cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	53,4	43,2	3,4	100,0
	71,6	64,6	80,0	68,6
50.000-500.000	49,0	49,0	2,0	100,0
	27,3	30,4	20,0	28,5
>500.000	20,0	80,0	,0	100,0
	1,1	5,1	,0	2,9
Total	51,2	45,9	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Por otra parte, para el segmento de museos que recibe entre 50.000 y 500.000 visitantes, un 49% de sus museos dice no estar posicionado adecuadamente, mismo porcentaje que para los que afirman estar bien posicionados, pese a que, como vimos anteriormente, una mayoría de estos museos recibe a "no residentes". Sin embargo, es un segmento muy variado, tanto en ámbitos geográficos y turísticos, como en tipos de museos. Por ejemplo y, contradictoriamente, estarían los museos de Bellas Artes, quienes reciben sobre todo a residentes y donde un 47% se considera adecuadamente posicionados.

Por el contrario, el 80% de los museos con más de 500.000 visitantes tiene una opinión totalmente contraria y no se consideran suficientemente posicionados (20%). Sin embargo, hemos visto que un 80% de los visitantes son "no residentes", lo que sería *a priori* un posicionamiento de valorización turística. Este resultado se podría explicar si consideramos que los grandes museos, especialmente de Arte Contemporáneo, son empresas culturales suficientemente consolidadas e independientes del sector turístico. Por su patrimonio, son elementos atractivos en sí mismos, pero parecen no necesitar el apoyo específico del sector turístico, o no acuden a él.

El otro criterio de análisis asociado al comportamiento turístico es la relación que existe entre el posicionamiento y la relación de los museos con los Bienes Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Esta relación resulta indispensable a la hora de estudiar los museos como Atractivo turístico.



TABLA 11
Atractivo Turístico Cultural distribuido por Vinculación UNESCO y número de visitantes anuales, en porcentaje

Museo vinculado a Bien Patrimonio de la Humanidad			Atractivo turístico cultural			Total
			Sí	No	Ns/Nc	
Sí	Visitantes museo	<50.000	47,4	42,1	10,5	100,0
			50,0	47,1	100,0	51,4
		50.000-500.000	60,0	40,0	,0	100,0
			50,0	35,3	,0	40,5
		>500.000	,0	100,0	,0	100,0
Total		48,6	45,9	5,4	100,0	
		100,0	100,0	100,0	100,0	
No	Visitantes museo	<50.000	54,5	43,4	2,0	100,0
			77,1	72,9	66,7	75,0
		50.000-500.000	48,4	48,4	3,2	100,0
			21,4	25,4	33,3	23,5
		>500.000	50,0	50,0	,0	100,0
Total		1,4	1,7	,0	1,5	
		53,0	44,7	2,3	100,0	
		100,0	100,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Tal y como se aprecia en la tabla 11, cuando el museo está relacionado con el factor UNESCO, para el segmento de los museos de menos de 50.000 visitantes anuales, hay un 47% de museos que se consideran bien posicionados turísticamente, frente a un 54% que piensan que no lo están.

El factor UNESCO, en este caso, no es relevante y, de hecho, los museos vinculados con los Bienes Patrimonio de la Humanidad no suelen ser pequeños museos y, por lo tanto, no es habitual que pertenezcan a este segmento. Más aun, cuando existe un Bien declarado cerca, la creación de un museo parece que se ha llevado a cabo de forma independiente y no ha utilizado la conexión o la imagen de la UNESCO.

Diferente es la información que se deduce para los museos medianos. Entre los museos vinculados con la UNESCO, un 60% se considera adecuadamente posicionado. En cambio, cuando el museo no tiene relación con la UNESCO, hay sólo un 48% que se



declara adecuadamente posicionado. Aquí, hallamos una diferencia significativa. Este segmento, entre 50.000 y 500.000 visitantes, es el que tiene más relación con el factor UNESCO y estamos corroborando su posicionamiento adecuado.

El “descontento” de los pequeños museos, un 47% de ellos, es similar de hecho, al “descontento” de los museos medianos no posicionados. Los grandes museos, tal y como se aprecia en la tabla 11, tampoco se encuentran adecuadamente posicionados como atractivos turísticos.

De esta manera, podemos deducir cómo la UNESCO se percibe como una oportunidad y está arraigada en los museos de tipo medio, es decir, de carácter urbano, pequeña o mediana ciudad, y cómo en los pequeños centros todavía no se ha desarrollado esta oportunidad.

Establecido que el Turismo Cultural tiene una indefinición práctica y una vez que nos hemos aproximado a su oferta básica a través de los museos como uno de los sustentos del Turismo Cultural, quedan dibujar los resultados del análisis de la configuración del Turismo Cultural como organización, redes, acciones y estrategias, elementos que dan cuerpo a esta categoría turística. El objetivo era analizar sus dinámicas para ver cómo y en qué términos se había o se estaba configurando el Turismo Cultural, desde la cultura y del Turismo, desde lo público y lo privado, junto con su otro vertebrador, la empleabilidad.

2. Redes, estrategias y acciones de cooperación en el Turismo Cultural

Pese a la ausencia de una definición, los expertos señalaron que la aproximación entre Turismo y Cultura que se detecta en estos últimos años y que está trascendiendo desde los altos niveles institucionales a los niveles estructurales, organizativos y profesionales, coincide con este momento actual.

Las intervenciones de los expertos del Turismo Cultural, sector clave para la Unión Europea por otra parte, giran en torno a la descripción de estas acciones y redes. Se han podido deducir los diferentes agentes protagonistas y participantes del Turismo Cultural, que configuran la organización de esta categoría de Turismo, su marco de contactos, colaboraciones, convenios y acciones concretas. Estas formas de cooperación y las estrechas redes de cooperación son las redes del Turismo Cultural, con sus fortalezas pero, también, con sus grandes lagunas.



Según los expertos, los primeros contactos se llevan a cabo dentro del marco institucional. La primera impresión es que los contactos entre los organismos nacionales se han mostrado deficientes y también los que se han establecido entre distintas comunidades autónomas, al no existir una colaboración clara entre ellos:

“Turespaña actúa por otro lado, el Turismo no está unido al mundo de la Cultura, coincidimos a veces a través de un tercero que suele ser la Comunidad Autónoma”
(Administración Autonómica, área de Museos)

“Hay mucha desconexión entre nosotros. Yo me ocupo de promoción, pero no sé qué planes y políticas se están llevando a cabo en el departamento de destino”
(Administración Central, área de Turismo)

“nos encontramos ante una realidad muy heterogénea y nos resulta complejo coordinar aquellos museos que se encuentran” en otras comunidades, pues estos se van a relacionar más con el gobierno de su respectiva comunidad” (Administración Central, área de Museos)

Especialmente deficiente o poco provechoso resulta cuando se destaca que una de las grandes dificultades de la gestión turística del patrimonio es la coordinación entre el área de patrimonio, competente en la conservación del lugar y del recurso e, incluso en su difusión, y la de Turismo, competente en la gestión del destino. Sin embargo, del área de Turismo dependerá la comercialización, la promoción, la actividad económica y la llegada en parte de los visitantes. Así se expresaban:

“Colaboramos mucho con Turespaña, de hecho los edificios son de Turespaña, los gestiona Turespaña, el propietario de las acciones es Patrimonio” (Alojamiento)

Esta observación sobre las competencias Cultura-Turismo y las dificultades para su coordinación se ha señalado desde una institución turística como Turespaña, pero es aplicable a cualquier nivel de la administración y ha sido señalado por otros expertos.

Las conexiones no son redes cerradas, los expertos señalan todos los sectores públicos y privados, todos los niveles de la administración autonómica y municipal, pero siguen reclamando conexiones más fuertes:

“se ha avanzado mucho en cuanto al Turismo Cultural pero es importante que exista una conexión más fuerte” (Guía turístico)

Y en ese sentido, reconocen la necesidad del trabajo en conjunto o, incluso, de un vínculo que puede ser institucional:

“Se podrían mejorar las políticas si actuáramos de una manera conjunta todas las comunidades, en teoría el nuevo gobierno va apoyar al marca España y esto va a mejorar” (Administración Central, área de Museos)

Pero además de contactos y de grandes redes verticales que pongan en contacto organismos estratificados, los expertos piden también colaboraciones horizontales y estamentales. Los ejes en los que se lleven a cabo estas colaboraciones abarcan la gestión de los recursos:

“Hay que aprender a gestionar los recursos en conjunto y no singularmente, hay que crear una red de trabajo que implique distintos municipios y CCAA si queremos ser competitivo” (Organismo Internacional, Cultura)

O bien esa misma idea es reiterada, cuando desde un ámbito sectorial se debate y se plantea una comunicación compleja y realidades heterogéneas y difíciles de coordinar, como en el caso de los museos. Los museos están en contacto entre ellos, dentro de una misma comunidad, pero distanciados fuera de la región. Entonces se acude a una administración u organismo diferenciado, la administración autonómica. De hecho, este es el papel de la comunidad autónoma:

“nos encontramos ante una realidad muy heterogénea y nos resulta complejo coordinar aquellos museos que se encuentran en otras comunidades, pues estos se van a relacionar más con el gobierno de su respectiva comunidad. La comunicación se hace entonces a escala superior, entre instancias administrativas” (Administración Central, área de Museos)

“Turespaña actúa por otro lado, el Turismo no está unido al mundo de la Cultura, coincidimos a veces a través de un tercero que suele ser la Comunidad Autónoma” (Administración Autonómica, área de Museos)

Y en esta configuración del Turismo Cultural, el sector empresarial será un componente básico:

“Es fundamental trabajar en el territorio con las administraciones y las empresas, muchas veces es difícil crear un puente entre empresas y sector cultural. Muchas veces el sector cultural mira al turista en términos despreciativos” (Universidad, área de Turismo Cultural)



“Puede ocurrir que esta comunicación interinstitucional no sea tarea fácil. Resulta un proceso complejo, necesitado de un intermediario que generalmente suele ser la Universidad, como elemento de fortalecimiento y de cohesión, universidades que también están empezando a trabajar en red entre ellas” (Universidad, área de Turismo)



Sin embargo, la gobernanza se traduce en el desarrollo de estrategias y acciones, ejemplos de la operatividad de esta organización. Los expertos señalan, nuevamente, la necesidad de colaboración entre organismos de las áreas de Cultura y Turismo, en distintas direcciones

y niveles. Ocasionalmente, se pueden quejar o pueden insistir en la falta de proyectos comunes entre Turismo y Cultura.

La primera impresión que se obtiene de los expertos es que apenas ha habido acciones de consideración que permitan constituir un sólido Turismo Cultural y, sin embargo, tienen una buena predisposición, incluso se podría hablar de cierto optimismo. Citan actuaciones que se pueden llevar a cabo tales como la firma de convenios y se muestran abiertos en cuanto a nuevas ideas. Nombran algunos productos específicos que valoran positivamente como la elaboración de materiales de difusión o de comercialización de productos, o la creación de portales. Los convenios tienen un primer objetivo macro de colaboración, ya sea a nivel estatal o en general interinstitucional, mientras que las otras menciones son ejemplos específicos de colaboraciones. Cualquier acción debe de estar enmarcada en la firma de convenios, vistos como algo positivo para configurar el Turismo Cultural:

“Hay muchos acercamientos, intentos de hacer convenios y tener planes entre Cultura y Turismo para formar Turismo Cultural” (Administración Central, área de Turismo)

“Queríamos también firmar un convenio con Turespaña y ver qué se podía hacer con el Instituto de estudios Turísticos (IET)” (Administración Central, área de Museos)

Pero también a nivel de comercialización y de marketing de productos:

“vamos a firmar un convenio con el Madrid Convention Bureau porque Madrid está muy bien posicionado a nivel turístico” (Administración Central, área de Museos)



materializado en productos y folletos:

“Hemos hecho un folleto con tres rutas en los que colaboramos con el Ayuntamiento de Madrid ese folleto está en las oficinas turísticas del Ayuntamiento” (Administración Central, área de Museos)

O refiriéndose a acciones de difusión, o específicamente un portal, *“realmente acciones así conjuntas más allá de Segittur, el portal, yo no las percibo” (Administración Central, área de Turismo)*

El enfoque territorial en la cooperación, además del institucional, es fundamental y destacado por los expertos:

“Es fundamental trabajar en el territorio con las administraciones y las empresas, muchas veces es difícil crear un puente entre empresas y sector cultural. Muchas veces el sector cultural mira al turista en términos despreciativos” (Universidad, área de Turismo Cultural)

“ha habido muchos años que se ha considerado desde el punto de vista individual pero ahora se tiende al trabajo más territorial, esa manera de actuar impulsa más las acciones de difusión” (Administración Autonómica, área de Cultura)

Pero, por otra parte, los expertos se centran también, al analizar el Turismo Cultural, en el excesivo desarrollo de los localismos, lo que rompe con la globalidad de los destinos y con su importancia:

“Es el localismo que muchas veces ha dañado el desarrollo del Turismo Cultural” (Organismo Internacional, área de Cultura)

“en la promoción de los destinos, no se promociona el destino en el conjunto. Hay mucho localismo y poca visión de los políticos.” (Administración Central, área de Turismo)

A nivel profesional, el Turismo Cultural, que se construye sobre estas redes institucionales y empresariales, parte conceptualmente de una gran desigualdad profesional y de un gran recelo entre Turismo y Cultura. La creación de esta categoría nacerá de la integración entre los dos sectores profesionales, Turismo y Cultura. El campo de la oferta y de los recursos es una especialidad de los profesionales de la cultura y se parte de unos prejuicios por su parte hacia Turismo:



“Otro problema en el Turismo Cultural es la colaboración entre Cultura y Turismo, cuando tienen que integrarse Cultura y Turismo los de Turismo son los tontos y los de Cultura son divinos” (Administración Local, área de Turismo)

Pero, el tema es más complejo, según lo exponen los expertos. Disponemos de profesionales con formación en Turismo y en Cultura. En un mismo organismo administrativo, se puede crear un sector de conexión a través de concejalías o consejerías mixtas, Turismo-cultura, lo que es la muestra de una tendencia a la equidad y al equilibrio, sobre las que ya hay varios ejemplos en las Comunidades Autónomas y que los expertos nos trasladan:

“En Segovia hasta hace unos años la concejalía se llamaba de Cultura y Turismo, luego se dividió pero seguimos trabajando muy coordinados” (Información Turística Local)

En cambio, si la estructura administrativa se organiza siguiendo áreas de producción, es más inseguro determinar en qué estructura departamental está integrado el Turismo Cultural, si se integra en promoción o en destinos:

“Hay mucha desconexión entre nosotros. Yo me ocupo de promoción pero no sé qué planes y políticas se están llevando a cabo en el departamento de destinos” (Administración Central, área de Turismo)

Los participantes se refieren a una colaboración pública-privada, con diferentes resultados, como el caso de las Agencias de Viajes, trabajando estrechamente en contacto con las comunidades autónomas para la elaboración de productos y en acuerdo con ellas. Destacan los buenos resultados y las colaboraciones más complejas empresarios turísticos con los dueños de patrimonio, también para la creación de productos y de una oferta:

“hemos colaborado mucho con la comunidad autónoma... hemos colaborado conjuntamente buscando sinergias, hemos elaborado producto para ellos...” (Agencia de Viajes)

“hay que trabajar estrechamente con los empresarios turísticos, con los dueños del patrimonio, y esas negociaciones son muchas veces difíciles...” (Administración Central, área de Turismo)



Es, en efecto, en el campo de la creación de productos donde las redes y las conexiones también se hacen más evidentes. Así, desde el campo de las áreas de Turismo y de las competencias, al crear una oferta se pide la participación de profesionales propios del área de la Cultura:

“hay veces que se hacen las cosas desde la parte de Turismo sin tener en cuenta la gente de museos y se cometen errores”, es realmente la esencia del Turismo Cultural esta colaboración profesional, mientras que desde, el sector de la Cultura, de los museos, la figura profesional del Turismo Cultural es la del guía” (Administración Autonómica, área de Museos)

“la gente que trabaja en un museo o protección del patrimonio hay al final un punto de conexión con el trabajo de guía porque al final ese patrimonio o museo se abre a la visita pública y se convierte en un atractivo” (Guía Turístico)

De esta manera, se detecta la necesidad de unas figuras, de unos empleados que pueden reunir Turismo y Cultura, que pueden ser propios del Turismo Cultural, y en ese punto coinciden todos los expertos:

“Necesitaríamos algún enlace o filtro para que todos fuéramos en la misma dirección pero tal vez necesitaríamos una persona de Turismo o museos que lo coordinase y que trabajáramos en común” (Administración Autonómica, área de Museos)

“que sí que tiene que haber alguien que se ocupe del Turismo que tiene que estar en contacto con todos vosotros para saber que dimensión le queremos dar al Turismo” (Universidad, área de Museos)

Se ha observado que los profesionales entrevistados destacaron, antes de hablar sobre el empleo en el Turismo Cultural, la necesidad de realizar algún estudio o esquema dónde se representaran la diversidad de perfiles existentes en el Turismo Cultural, pues se encontraban sin ningún referente respecto a este tema:

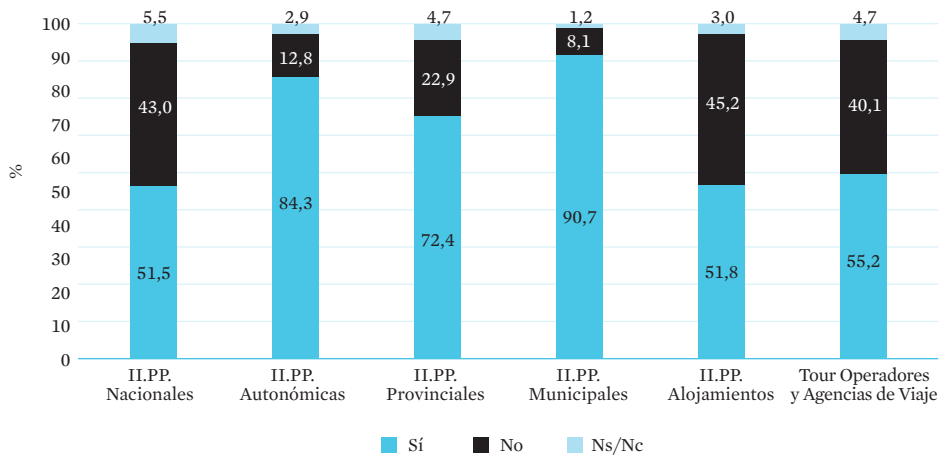
“Sobre empleo nos falta un mapa sobre el empleo en Turismo Cultural (cuanta gente trabaja en Turismo Cultural) y luego asociar a ese mapa los nuevos perfiles” (Universidad, área de Turismo Cultural)



El análisis global que proporcionan los participantes se complementa con el estudio de las colaboraciones, acciones, estrategias y redes que se crean desde el atractivo turístico analizado, los museos. Se han planteado, siguiendo las directrices de los expertos, las colaboraciones entre los museos y las instituciones, entre el sector público y el privado. Se han fijado tanto instituciones nacionales, autonómicas, provinciales, municipales, como empresas privadas de alojamientos y TTOO y agencias de viajes.

Desde esta perspectiva específica, el gráfico 9 refleja toda la red de colaboraciones estudiadas. Respecto a la relación con las instituciones públicas, el 91% de los museos declara tener relaciones con las instituciones municipales para el desarrollo turístico cultural que, en definitiva, son las más cercanas a la realidad de los museos analizados.

GRÁFICO 9
Relaciones entre museos e Instituciones Públicas/Privadas para el desarrollo del Turismo Cultural, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En segundo lugar, se encuentran las instituciones autonómicas (84%) y las provinciales -diputaciones- (72%). La colaboración con órganos estatales es, no obstante, la menos desarrollada (51%), probablemente debido a la falta de competencias territoriales de los órganos estatales culturales y turísticos, especialmente estos últimos cuyas competencias están dirigidas hacia la promoción en el extranjero.



Los porcentajes cambian radicalmente en relación con las colaboraciones en el ámbito de las empresas privadas. Poco más de la mitad de los museos (55%) declara ejercer una colaboración directa con los organismos turísticos privados como los Tour Operadores y Agencias de Viajes y los Alojamientos (51%), aunque la colaboración es algo mayor con las agencias como empresas de intermediación o de venta.

Este dato atestigua la escasa colaboración entre un sector mayoritariamente público como el de los museos y el privado del Turismo, especialmente el empresarial, colaboración y redes todavía incipientes. Lo mismo ocurre entre los atractivos turísticos, los productos, y la demanda y el visitante, dentro de la actividad turística. El museo está posicionado como oferta, pero es reacio a abrirse al mercado como actividad turística. Desarrolla redes de colaboración, en ocasiones muy estrechas, entre instituciones pero el sector privado es visto a distancia, a pesar de ser una pieza clave. La cuestión que se plantea es cómo se puede desarrollar un museo como atractivo turístico o un producto, con una tan escasa colaboración con las empresas encargadas de la producción.

Importante también es analizar la relación entre las políticas y los segmentos de museos, entendiendo que existen tres grandes segmentos por el número de visitantes. Como ejemplo, hemos propuesto como muy significativa la colaboración autonómica y el sector privado a través de las empresas de alojamiento y de los Tour Operadores y agencias de viajes, puesto que son las colaboraciones más representativas.

La relación entre los segmentos de museos y la cooperación institucional autonómica se refleja en la tabla 12. En ella se aprecia que los museos más colaboradores pertenecen al segmento de los pequeños, un 70,6%. En el caso de los museos medianos, sólo un 26,8% de ellos colaboran, mientras que los que reciben más de 500.000 visitantes colaboran apenas un 2% con instituciones autonómicas.

Estas diferencias son muy relevantes y evidencian qué museos son los más interesados en desarrollar líneas de colaboración con su comunidad autónoma y, en ese sentido, cuál es más turístico, si consideramos la cooperación como una estrategia de Turismo Cultural.



TABLA 12
Colaboración con instituciones autonómicas por visitantes anuales, en porcentaje

Colaboración con instituciones públicas de ámbito autonómico	Visitantes anuales			Total
	<50.000	50.000-500.000	>500.000	
Sí	70,6	26,6	2,8	100,0
	87,1	77,6	80,0	84,1
No	59,1	36,4	4,5	100,0
	11,2	16,3	20,0	12,9
Ns/Nc	40,0	60,0	,0	100,0
	1,7	6,1	,0	2,9
Total	68,2	28,8	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

El segmento de museos medianos aparece como muy poco colaborador. Sigue siendo un segmento muy heterogéneo, con museos claramente turísticos, pero también un segmento donde los residentes son sus visitantes mayoritarios.

Ya habíamos contrastado que el 85% de los museos colaboraba con sus respectivas comunidades autónomas aunque, desagregando por segmentos, los datos son mucho más elocuentes.

La tabla 13 debe de ser analizada desde una perspectiva similar a la anterior. Esta tabla se refiere a la perspectiva de las empresas de alojamiento y su relación con los museos.

El segmento de los museos pequeños, de menos de 50.000 visitantes anuales, en más de un 71%, afirma colaborar con empresas de alojamientos, frente al 27% de los museos medianos, y al 1,2% de los museos de más de 500.000 visitantes.

Este dato confirma la gran diferencia en las relaciones de colaboración que crean los distintos segmentos de museos, y vuelve a mostrar el papel preponderante de los pequeños museos en relación con el establecimiento de redes y cooperaciones.



TABLA 13

Colaboración con empresas de alojamientos por visitantes anuales, en porcentaje

Colaboración con empresas de alojamientos	Visitantes anuales			Total
	<50.000	50.000-500.000	>500.000	
Sí	71,8	27,1	1,2	100,0
	54,5	46,9	20,0	51,2
No	64,5	30,3	5,3	100,0
	43,8	46,9	80,0	45,8
Ns/Nc	40,0	60,0	,0	100,0
	1,8	6,1	,0	3,0
Total	67,5%	29,5	3,0	100,0
	100,0%	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Pero lo que es realmente novedoso es la intensidad de la cooperación que se establece entre los museos y las empresas de alojamientos, un tipo de conexión nada habitual, pero que demostraría la existencia de una nueva red emergente de colaboración. En el caso de los pequeños municipios, donde se carece de otras infraestructuras de información o de comercialización, el museo se convierte en esta nueva vía de creación de productos. El lazo sería directo en los pequeños entornos entre el producto y los alojamientos.

La tabla 14 refleja la relación de colaboración entre los Tour Operadores y Agencias y los museos. De los tres segmentos de museos, los pequeños son los que han establecido más contactos y coordinaciones con las Agencias de Viajes. Y nuevamente, esta intensidad es muy diferente a la que se establece con el segmento de los medianos y de los museos muy visitados.

Se trata de una colaboración similar a la que vimos en la tabla anterior, que hace hincapié en las colaboraciones con las empresas privadas de los pequeños museos, tanto empresas de alojamiento como agencias de viajes.



TABLA 14
Colaboración con Tour Operadores y Agencias de Viaje por visitantes anuales, en porcentaje

Colaboración con Tour Operadores y Agencias de Viajes	Visitantes anuales			Total
	<50.000	50.000-500.000	>500.000	
Sí	72,0	25,8	2,2	100,0
	57,8	49,0	40,0	54,7
No	66,7	29,0	4,3	100,0
	39,7	40,8	60,0	40,6
Ns/Nc	37,5	62,5	,0	100,0
	2,6	10,2	,0	4,7
Total	68,2	28,8	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Esta especial colaboración se puede explicar por el emplazamiento de estos pequeños museos, localizados habitualmente en el ámbito rural y en pequeños municipios, quizás careciendo de infraestructuras públicas turísticas o de medios de promoción, y en las que el museo lleva a cabo muchas funciones turísticas propias de la gestión del destino.

La siguiente tabla (tabla 15) quiere caracterizar las redes que se establecen con elementos de caracterización y de fortalecimiento del atractivo turístico, analizando la relación entre la adecuación al posicionamiento turístico de los museos y los que están identificados con Bienes declarados por la UNESCO.

Se aprecia que el factor UNESCO apenas es relevante en el establecimiento de colaboraciones extra con instituciones autonómicas. Cuando un museo está vinculado con la UNESCO, un 87,2% de ellos desarrolla acciones de carácter autonómico y que, cuando no lo está, el 83,8% también las desarrolla. El porcentaje indica una diferencia entre los dos grupos, pero muy leve. Aunque, lo que sí es relevante, en ese sentido, es que todos los museos se sienten interesados en colaborar con instituciones de ámbito autonómico, siendo esta la conexión más habitual y frecuente para crear acciones y sinergias.



TABLA 15

Vínculo con la UNESCO por colaboración con instituciones públicas autonómicas, en porcentaje

Museo vinculado a Bien Patrimonio de la Humanidad	Colaboración con instituciones públicas de ámbito autonómico			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Sí	87,2	10,3	2,6	100,0
	23,4	18,2	20,0	22,7
No	83,8	13,1	3,1	100,0
	75,2	77,3	80,0	75,6
Ns/Nc	66,7	33,3	,0	100,0
	1,4	4,5	,0	1,7
Total	84,3	12,8	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

La tabla 16 se refiere a la colaboración de los museos con instituciones públicas de carácter municipal. Se aprecia que el 94,9% de los museos que están vinculados con la UNESCO y el 89,2% que no lo está colaboran sistemáticamente con las instituciones municipales. La colaboración testimoniada genéricamente entre todos los museos se refiere a un 91% de los museos, es un poco más alta si el museo cuenta o está implicado con el factor UNESCO, lo que viene a confirmar nuevamente el factor incentivador en la creación de sinergias, productos y comercializaciones que representa la UNESCO. Pero, nuevamente, la diferencia es muy pequeña como para que el factor UNESCO sea determinante. Lo que sí se testimonia es la total implicación e imbricación de la administración municipal con los museos, un poco más alta que en la autonómica.



TABLA 16

Vínculo con la UNESCO por colaboración con instituciones públicas municipales, en porcentaje

Museo vinculado a Bien Patrimonio de la Humanidad	Colaboración con instituciones públicas de ámbito municipal			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Sí	94,9	5,1	,0	100,0
	23,7	14,3	,0	22,7
No	89,2	9,2	1,5	100,0
	74,4	85,7	100,0	75,6
Ns/Nc	100,0	,0	,0	100,0
	1,9	,0	,0	1,7
Total	84,3	90,7	8,1	1,2
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En la tabla 17 se expone la relación entre los museos vinculados con Bienes declarados por la UNESCO y las empresas de alojamientos, como ejemplo de empresa privada en esta nueva forma de cooperación. Sólo un 41% de los museos con factor UNESCO declaran colaborar con empresas de alojamientos, frente al 51% de los museos que no tienen vinculación con Bienes declarados. Este dato coincide con la tipología mayoritaria de los museos no relacionados con Bienes de la UNESCO, es decir los museos pequeños y rurales, que son los que hemos visto que colaboran de forma más importante con las empresas privadas.

El factor UNESCO, que es un valor añadido de imagen turística de un destino, se perfila más claramente con los datos obtenidos en este análisis, por categorías de museos. Son los museos medianos y su entorno lo más implicados en estas estrategias.



TABLA 17

Vínculo con la UNESCO por colaboración con empresas de alojamiento, en porcentaje

Museo vinculado a Bien Patrimonio de la Humanidad	Colaboración con empresas de alojamientos			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Sí	41,0	56,4	2,6	100,0
	18,4	28,9	20,0	23,2
No	55,6	41,3	3,2	100,0
	80,5	68,4	80,0	75,0
Ns/Nc	33,3	66,7	,0	100,0
	1,1	2,6	,0	1,8
Total	84,3	51,8%	45,2	3,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

La tabla 18 expone los resultados obtenidos desde la perspectiva de la otra colaboración habitual, la de los Tour Operadores y Agencias de Viajes. En este caso, el porcentaje de museos vinculados con la UNESCO y el porcentaje de los museos no vinculados en su relación con las Agencias de Viajes ha crecido respecto al porcentaje que se ha obtenido en la tabla anterior. La tendencia es a una mayor colaboración con las Agencias de Viajes que con los Hoteles.

Se aprecia cómo el 50% de los museos vinculados con la UNESCO y el 55% de los que no lo están colaboran con las Agencias de Viajes. Hay una colaboración mayor con Agencias de Viajes y Tour Operadores, distribución de productos y su venta, aunque los hoteles ocupan un lugar y parecen tener una función. Y subrayemos, nuevamente, que los pequeños museos no vinculados con la UNESCO son los que más colaboran con las empresas privadas



TABLA 18
Vínculo con la UNESCO por colaboración con Tour Operadores y Agencias de Viaje, en porcentaje

Museo vinculado a Bien Patrimonio de la Humanidad	Colaboración con Tour Operadores y AAVV			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Sí	50,0	44,7	5,3	100,0
	20,0	24,6	25,0	22,1
No	57,3	38,2	4,6	100,0
	78,9	72,5	75,0	76,2
Ns/Nc	33,3	66,7	,0	100,0
	1,1	2,9	,0	1,7
Total	84,3	55,2	40,1	4,7
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Hasta la actualidad, lo común es el desarrollo de colaboraciones entre los atractivos turísticos y las instituciones públicas, y todo ello se gesta dentro del ámbito público. Destaca la pobreza de unas redes privadas cuando se trata de unir dos sectores hacia el Turismo Cultural, aunque los lazos son más estrechos en el segmento de pequeños atractivos locales.

Y como último análisis, nos detendremos en las estrategias llevadas a cabo por los museos internamente. A pesar de que los museos no están plenamente satisfechos con su posicionamiento como atractivo turístico como hemos visto, se hace fundamental conocer y evaluar su actividad en materia de Turismo Cultural, tanto para conocer la situación actual como para determinar las debilidades y fortalezas de futuras estrategias que se pueden llevar a cabo, dentro de este gran conjunto de Redes, Estrategias y Cooperación⁴⁵.

Por esta razón, en el marco de nuestra encuesta, hemos querido conocer si en el museo existía una estrategia específica en materia de Turismo Cultural. Se percibe claramente que existe la voluntad entre la mayoría de los museos de afirmarse como recurso turístico cultural: el 83% incluye en sus estrategias el posicionamiento del museo en el sector del Turismo Cultural (gráfico 10), así como nuevas dinámicas para satisfacer la demanda.

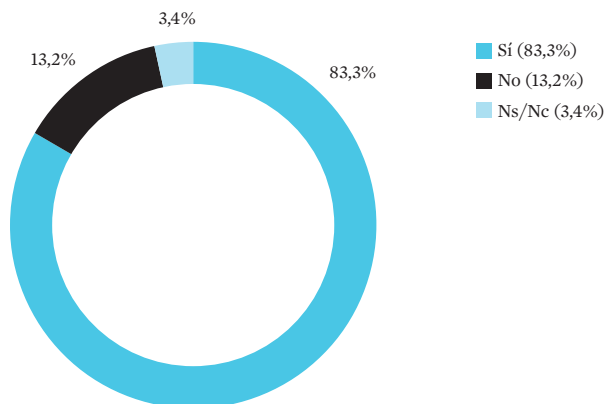
⁴⁵ Hemos incluido una Acción sobre la Formación en este capítulo puesto que desde nuestro punto de vista, la formación, en la encuesta, forma parte de una serie de estrategias.

Esta voluntad y creencia coincide con la propia participación de los museos en este cuestionario, al que entendemos que con especial implicación han contestado museos muy relacionados con el Turismo en general y con el Turismo Cultural en particular.



GRÁFICO 10

Posicionamiento en Turismo Cultural como estrategia del museo



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

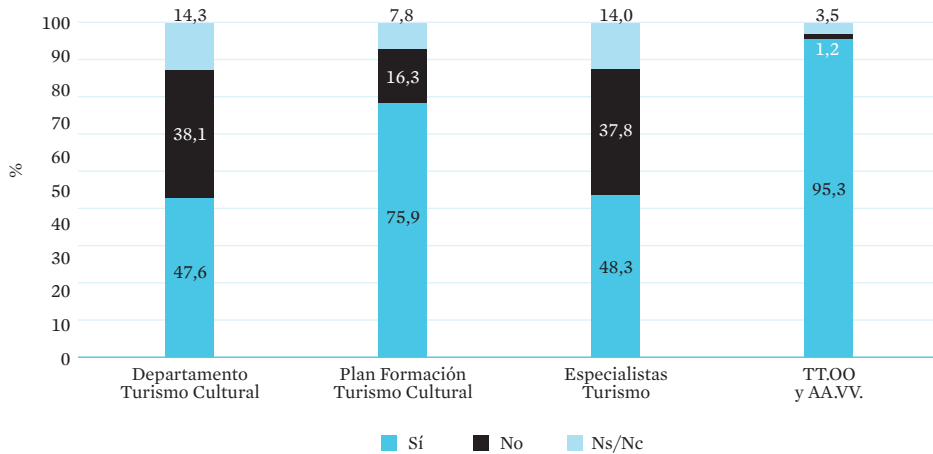
Un análisis pormenorizado del gráfico 11 aporta las principales medidas y ejes para desarrollar esta estrategia de Turismo Cultural:

- El 95% de los museos considera oportuno aumentar el grado de colaboración entre instituciones y empresas. Esta colaboración ya estaba muy desarrollada en el marco institucional, pero el sector privado era totalmente deficitario en lo que se refiere a contactos, excepto en el caso de los pequeños museos. No supone ninguna ruptura sino la profundización en líneas ya establecidas. La intensificación de la colaboración con el sector privado se presenta como una de las novedades.
- El 76% de los museos reclama un Plan de Formación en Turismo Cultural para mejorar su posicionamiento. Hemos contrastado las cualificaciones mayoritarias y más adecuadas en los museos, que son sobre todo la Licenciatura/el Grado en Arte/Historia/Humanidades, y para esa área de profesionales es para donde previsiblemente podría dirigirse la formación⁴⁶.

⁴⁶ Vid infra.



GRÁFICO 11
Medidas para el Posicionamiento en Turismo Cultural



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

La contratación de especialistas en Turismo y la creación de un departamento de Turismo Cultural son consideradas acertadas por un poco menos de la mitad de los museos (47% y 48% respectivamente). Es evidente que los museos tienen una estructura departamental y organizativa clara y vertebrada, fruto de su larga historia y trayectoria, poco flexible, y en los que la plantilla suele proceder y estar formada en unos campos y materias que dominan, por tradición académica y profesional, la formación en Arte/Historia/Humanidades. Estos especialistas han contestado preferir formarse ellos mismos en la disciplina turística más que crear departamentos especializados en Turismo, para poder mejorar su posición y presencia en el sector del Turismo Cultural.

Una cuestión también relevante, tal como hemos planteado en todo el estudio, tiene que ver con el hecho de si estas estrategias reciben diferente consideración desde los museos, en función de su número de visitantes. En la tabla 19 queda reflejada la importancia de estas colaboraciones para mejorar el posicionamiento de los museos en función de los segmentos de visitantes de los museos.



TABLA 19

Mejora posicionamiento a través de acciones conjuntas por visitantes anuales, en porcentaje

Visitantes anuales	Acciones conjuntas con otras instituciones/ organizaciones turísticas			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	96,5	,9	2,6	100,0
50.000-500.000	91,8	2,0	6,1	100,0
>500.000	100,0	,0	,0	100,0
Total	95,3	1,2	3,6	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En todos los segmentos de museos y con una casi unanimidad se realizarían acciones con otras instituciones. Quizás los menos interesados son el segmento de los museos de tamaño mediano. Es previsiblemente consecuencia de que algunos de ellos no son realmente turísticos por los visitantes recibidos, aunque en líneas generales se destaca una casi unanimidad en las respuestas.

En la tabla 20 se aprecia la valoración que la creación de un Departamento de Turismo tendría para los museos encuestados, en términos de la mejora de su posicionamiento y según los segmentos de visitantes anuales establecidos. La respuesta sólo es favorable para los grandes museos, de los cuales un 60% están a favor. Los medianos y pequeños museos no son muy favorables a esta apuesta (43% y 49% respectivamente). Existe una cierta unanimidad entre los museos que están en contra del Departamento de Turismo, entre el 37 y el 40%.

Hay que destacar cómo esta acción innovadora como es la creación de un Departamento de Turismo no es seguida ni tan siquiera por los pequeños museos que, en muchos aspectos, son los que se sienten más interesados por la actividad turística, como ya hemos ido constatando.



TABLA 20

Mejora posicionamiento a través de la creación de un Departamento de Turismo Cultural por visitantes anuales, en porcentaje

Visitantes anuales	Creación Departamento Turismo Cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	49,6	39,1	11,3	100,0
50.000-500.000	43,5	37,0	19,6	100,0
>500.000	60,0	40,0	,0	100,0
Total	48,2%	38,6	13,3	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

A la pregunta sobre la adecuación de un Plan de Formación (tabla 21), las respuestas son mayoritariamente favorables. No son tan favorables como en lo referente a la pregunta sobre la cooperación, pero sí se muestran favorables a su impulso. Nuevamente, son un poco más reacios los museos medianos, pero los planes de formación son percibidos de forma favorable. Se refieren a dar formación en Turismo a los empleados actualmente en plantilla, sin modificar la estructura del museo.



TABLA 21

Mejora posicionamiento a través de la creación del desarrollo del Plan de Formación en Turismo Cultural por visitantes anuales, en porcentaje

Visitantes anuales	Desarrollo Plan de Formación en Turismo Cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	77,0	14,2	8,8	100,0
50.000-500.000	71,7	21,7	6,5	100,0
>500.000	80,0	20,0	,0	100,0
Total	75,6	16,5	7,9	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Pero pese a que la valorización de las diferentes acciones de posicionamiento por parte de los tres grandes segmentos no es homogénea, todos consideran que el Turismo Cultural forma parte de su estrategia (tabla 22), posición más claramente definida entre los pequeños y los grandes museos que en los medianos, donde sólo en un 73% admiten el Turismo Cultural como estrategia.



TABLA 22

Mejora posicionamiento a través de una estrategia en el Sector Cultural por visitantes anuales, en porcentaje

Visitantes anuales	Estrategia posicionamiento en el Sector del Turismo Cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	86,4	11,0	2,5	100,0
50.000-500.000	73,5	20,4	6,1	100,0
>500.000	100,0	,0	,0	100,0
Total	83,1	13,4	3,5	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Por lo tanto, en las páginas anteriores hemos caracterizado la organización del Turismo Cultural, tanto desde el punto de vista conceptual como desde la perspectiva de los actores y estrategias que le son propios. Así, el concepto de Turismo Cultural, si bien está definido a nivel teórico, en la práctica nos encontramos con diferentes perspectivas. Se puede definir como una alternativa sostenible al Turismo de "Sol y Playa" en la que caben todas las tipologías de recursos, desde los patrimoniales a los naturales, y se pueden considerar también desde el punto de vista económico como un sector capaz de generar beneficios.

La evolución del Turismo Cultural se ha estimado positiva por los datos que respaldan esta actividad y por el progresivo entendimiento que se ha experimentado entre el sector de la cultura y el sistema turístico. No obstante, se ha destacado entre los expertos la fuerte dependencia del modelo imperante en las administraciones públicas, cuestión que puede influir de manera negativa en la categoría del Turismo Cultural, teniendo en cuenta la coyuntura económica en la que se encuentran las administraciones en el momento actual (2012-2013).

Por ello, el primer eje de la investigación se ha orientado a la configuración del Turismo Cultural, determinando que las acciones, estrategias y redes eran las que consolidaban esta categoría de Turismo. Los diferentes actores procedían de los ámbitos públicos, privados, del Turismo y de la Cultura. Estas actuaciones estaban enfocadas al recurso, al producto, al marketing, o hacia formas de gobernanza.

Los expertos han proporcionado una información precisa sobre los niveles de colaboración, los ámbitos y los componentes de ésta, mientras que el universo de los museos como atractivos turísticos patrimoniales, con su segmentación, proporcionaba



el acercamiento básico y primario al Turismo Cultural en oferta, gestión y organización. Los museos han desarrollado unas redes y acciones específicas desde la oferta cultural (el atractivo) hacia la administración, en diferentes niveles, o hacia las empresas, especialmente relevantes entre los pequeños museos que asumen funciones de gestión turística.

Los modelos de gestión que se plantean para el futuro del Turismo Cultural comprenden, fundamentalmente, los modelos mixtos de colaboración público-privada y el trabajo en red que están encaminados a solventar los, ya aludidos, problemas de coordinación. Sin embargo, conviene señalar que en la actualidad ya se están aplicando medidas como las señaladas en el “Plan Nacional e Integral de Turismo” (PNIT) en cuanto a la “Marca España”. La creación de una figura mixta, puede ser la respuesta que se ha deducido a través del empleo como forma de consolidación del Turismo Cultural.

En cuanto a los museos, específicamente y como resulta del análisis, se confirma su atraktividad turística, aunque toma relevancia la segmentación por visitantes, muy relacionada con destinos turísticos y políticas turísticas. Así, los museos más participativos han sido aquéllos con menos de 50.000 visitantes anuales, de tipo arqueológico, etnográfico, o las Casas-museo. Se les puede relacionar con destinos turísticos. Son museos ligados directamente con el territorio que han sido creados tanto para complementar la oferta de destinos de “Sol y Playa” (Comunidad Valenciana, Andalucía) como para crear atractivos turísticos en los territorios del interior de España que han apostado más por el Turismo Rural y Cultural. Son museos que tienen un fuerte interés en colaborar con el sector turístico y en posicionarse como atractivo.

Por otro lado, los grandes museos con más de 500.000 visitantes han sido menos participativos y, según los resultados obtenidos, no se consideran mayoritariamente un atractivo turístico aunque tengan un público mayoritariamente “no residente”. Es probable que se consideren una empresa cultural, independiente del sector turístico, o que respondan a la organización museística, de gran tradición. Están muy arraigados en labores de conservación. La franja media son los menos homogéneos, menos turísticos también, con una incidencia relevante entre la población local.

5

LA EMPLEABILIDAD EN EL TURISMO CULTURAL





Distintas formas de colaboración y redes configuran, pues, el Turismo Cultural como forma organizativa. Desde el punto de vista de la empleabilidad, los expertos señalan la necesidad de impulsar un estudio específico del mercado de trabajo propio del Sector del Turismo Cultural así como la conveniencia de crear una figura intermedia que integre las competencias y habilidades profesionales propias del Turismo y la Cultura.

1. Las características de la empleabilidad en el Turismo Cultural

De forma unánime, los expertos coinciden en indicar que el trabajador de Turismo Cultural es un trabajador multidisciplinar, que proviene tanto del Turismo como de disciplinas más humanísticas como la historia, historia del arte, humanidades, geografía, arqueología o, incluso, de aquellas carreras más relacionadas con la comunicación, como periodismo, publicidad y relaciones públicas:

“el equipo que trabaja en Turismo Cultural tiene que ser multidisciplinar y tener expertos en arqueología, historia” (Universidad)

“nuestro equipo es un equipo multidisciplinar a historiadores del arte, ingenieros, gente de marketing pero para proyectos específicos incorporamos a expertos” (Empresa, sector Cultural)

Esta multidisciplinariedad no siempre es vista de manera positiva, pues los profesionales del Turismo se quejan del intrusismo cuando los empleadores buscan personal con perfiles especializados. De esta manera, los expertos coinciden en la participación de muchas especialidades en el campo del Turismo Cultural y menos en la especialización de profesionales o especialistas en Turismo. Se trata básicamente de una multidisciplinariedad cultural a la que, quizás, pueden acceder otras áreas.

Sin embargo, en función de qué sector provenga el entrevistado, éste va a dar prioridad a unas profesiones frente a otras, de manera que aquellos profesionales provenientes del sistema turístico (hoteles, agencias de viajes, información turística, consultoras...) priorizarán a aquellos trabajadores de formación turística. Así desde el sector turístico, por ejemplo, priorizan los profesionales del Turismo aunque, en el caso de los guías, se les añade una formación complementaria:



“nuestro trabajador está más especializado en este tipo de viajes, la mayoría han venido del Turismo, diplomados en Turismo, (...) pero también contamos con guías nuestros que están formados en historia del arte, historia, arqueología, biología, geografía ...” (Agencias de viajes)

“donde hemos tenido gerentes potentes el destino ha crecido exponencialmente”
(Administración Central, área de Turismo)

Mientras que, en el sector cultural, aunque muestran un interés por el Turismo, no están muy convencidos acerca de la idea de contratar a personal especializado. Relacionan las actividades de Turismo con la figura del guía o con las áreas de Comunicación y de Difusión de los museos:

“en general no se contrata a gente de Turismo salvo en casos puntuales cuando se contrata a guías turísticos” (Administración Central, área de Museos)

“Todo lo relativo a la Comunicación y Difusión de la Cultura estaría dentro del departamento de Turismo” (Administración Autónoma, área de Cultura)

Pueden echar de menos, en algunas ocasiones, desde el sector de los profesionales de la Cultura, a personal relacionado con el Turismo en sus organizaciones y empresas, si bien se reconoce que existe un abismo entre los profesionales del patrimonio y del Turismo:

“Sería fundamental tener en cuenta a empleados que tuvieran una formación turística para orientarnos un poco porque a veces vamos dando palos de ciego” (Administración Central, área de Museos)

De hecho, por lo general, entre los grandes cuerpos de la administración, especialmente de los museos, éstos se siguen interpretando como un sector cultural, ligado a licenciaturas en Arte, Historia o Arqueología, pese a la evolución en las funciones de los museos y la introducción de nuevas tipologías de museos (desarrollo de la difusión, comunicación, o creación de los museos de Ciencia o de Ciencias Naturales).

Por otra parte, desde la administración pública se admite que, durante muchos años, el empleo en el Turismo Cultural que llegaba a las administraciones se delegaba a empresas subcontratadas pero que, a partir de ahora, se deben asumir las competencias que se puedan por los trabajadores públicos. Ahora se entiende que será la

administración quien tendrá que llevar a cabo este trabajo, aunque se admite que, para abordar el tema cultural, se necesita un conocimiento específico en esos temas.



En el mismo sentido, si bien tradicionalmente la gestión del Turismo y del Turismo Cultural ha sido pública, se está constatando y pidiendo cada vez más una participación privada. Para ello, se propone tomar como origen el papel del responsable político que, tradicionalmente, se ha movido en un sector público. Este tendrá que dar cabida al empresario, con nuevas formas de colaboración, partiendo de una nueva concepción de la gestión

pública por su parte. La escasez de dinero público actualmente es la que está señalando estas nuevas fórmulas de colaboración. Así, se puede señalar la colaboración entre organismos públicos y empresas, o dentro de un mismo organismo, la introducción de fórmulas mixtas de gestión, o el hecho mismo que las administraciones públicas asuman la mayoría de las iniciativas relacionadas con el Turismo:

“Madrid ciudad, lo que se está valorando es la cooperación entre público y privado. Se ha creado dentro del plan estratégico un departamento dedicado a este asunto para poder avanzar en ese mantenimiento del Turismo. La administración pública es evidente que ya no puede mantener sola la gestión del Turismo, es imposible.”
(Información Turística Local)

“las administraciones públicas han sido el soporte del 90% de las iniciativas para la puesta en valor del Turismo Cultural, siempre las administraciones públicas están de colchón. Aquí está la crisis del modelo actual cuando la hucha de las administraciones públicas está acabada el Turismo Cultural está en crisis” (Administración Autónoma, área de Turismo)

Cabe pues preguntarse, con estas particularidades de conexión público-privado, Turismo-Cultura, y estas necesidades de colaboración, cómo se configuran la formación y los perfiles de los profesionales, a partir de la formación tradicional y de las nuevas perspectivas.



2. Formación y perfiles en el Turismo Cultural

Una de las carencias más señaladas a la hora de valorar la empleabilidad y las competencias específicas de los trabajadores de Turismo Cultural es la falta de una formación específica en esta tipología turística. Lo primero es definir su función principal profesional para el Turismo Cultural. Se define al profesional como la persona que parte del recurso turístico y que actúa de nexo de unión entre el recurso y la actividad turística, que sabe cómo se vende y a quién. Así, preferentemente, se habla de creación de productos cuando se piensa a nivel general en las profesiones del Turismo Cultural:

“hace diferenciar los recursos y crea productos y actividades adaptados” (Universidad, Turismo)

Se trata de un profesional que debe contar con habilidades genéricas y otras propias al Turismo Cultural. Así, se destacan, fundamentalmente, la flexibilidad a la hora de adaptarse a un trabajo que ofrece retos de la más diversa índole y las habilidades de comunicación, no sólo importantes a la hora de relacionarse con el cliente sino con otros profesionales del sector:

“capacidad de actuar con rapidez y contestar de forma eficiente al cliente; capacidad de hablar en público, claridad y educación a la hora de hacer la exposición oral al cliente; que sea un buen comunicador” (Agencia de Viajes)

“El que se dedica a Turismo Cultural tiene que generar una sensibilidad especial, por ejemplo a la hora de poner en valor un yacimiento saber con quién tengo que contactar y cómo hacerlo” (Universidad, área de Museos)

Más con las diferentes opiniones vertidas por los profesionales acerca de las características que los empleados tienen que cumplir para trabajar en aquellas disciplinas en las que se han desarrollado profesionalmente, se pueden extraer diferentes perfiles de trabajador de Turismo Cultural.

Dentro de las Agencias de Viajes de Turismo Cultural, se puede distinguir entre los empleados que trabajan dentro de la oficina diseñando paquetes turísticos y los que trabajan para la agencia acompañando a los grupos, los guías turísticos. Para los primeros, es imprescindible una formación en Turismo que les permita diseñar los paquetes turísticos, atender al cliente de una manera correcta, dominar los programas de gestión de reservas, pero también tener cierta sensibilidad hacia la cultura:

“un agente de Turismo Cultural tiene que tener una actitud receptiva para poder captar y estar abierto ante la Cultura, e idear un viaje cultural con cierto sentido” (Agencias de Viajes)

Los segundos, sin embargo, necesitan una formación más especializada en Humanidades (historia del arte, geografía...) u otras disciplinas (biología) que les permitan ofrecer una visita adaptada a los diferentes tipos de demanda que se puede tener en Turismo Cultural, desde expertos a clientes neófitos en las disciplinas citadas:

“nuestro trabajador está más especializado en este tipo de viajes, al mayoría han venido del Turismo, diplomados en Turismo, (...) pero también contamos con guías nuestros que están formados en historia del arte, historia, arqueología, biología, geografía ...” (Agencia de Viajes)

En el sector hotelero tradicional, incluso en aquellos modelos ligados al Turismo Cultural directamente, como ocurre con Paradores, no se requiere tanta especialización, es más, la formación del empleado puede asemejarse a la de cualquier hotel:

“No hay nadie especializado en vender ese tipo de oferta ni en desarrollarla. Las personas que desarrollan las rutas culturales son las mismas que organizan eventos o lo que sea” (Alojamiento)

Sin embargo, otros expertos señalan que, en los hoteles, la figura del recepcionista es para los clientes a quien se acude cuando se necesita información cultural sobre la ciudad. Se tiene la idea que un recepcionista tiene que saberlo todo, pese a que su función no es esa y no está preparado para eso, no son gente cualificada para ello. Por eso, en los últimos tiempos, están surgiendo nuevos perfiles, figuras intermedias, como el de Conserje del Hotel cultural que, además de la formación en Turismo, tiene una alta especialización cultural:

“Han surgido nuevos perfiles como conserje cultural del hotel: es una figura en un hotel de 4 o 5 estrellas y es un consultor y acompañante cultural para los clientes del hotel” (Universidad, área de Turismo)

Por otro lado, en los destinos, es decir en la administración de destino, se ha destacado la figura del Gerente del Destino, figura fundamental a la hora de planificar y gestionar los destinos y los productos que en él se desarrollan:



“Donde hemos tenido gerentes potentes el destino ha crecido exponencialmente”
(Administración Central, área de Turismo)

Por lo general, son personas con una formación turística y con una gran capacidad de organización porque son muchos los factores que intervienen en el destino:

“Un buen gerente en un destino cultural es la clave. Las mejores siempre son mujeres, porque tenemos capacidad de hacer muchas cosas a la vez, y trabajar en este sector implica mover muchos hilos” (Administración Central, área de Turismo)

Y, más ligado al sector cultural, encontramos la figura de Gestor Cultural:

“gestores profesionales capaces de generar productos culturales” (Administración Autonómica, área de Turismo)

Sin dejar de lado la figura del becario cuya excelente formación se reconoce.

Por último, en los museos, tradicionalmente ligados al sector cultural, el trabajador con formación turística va a estar ligado a la difusión, ya sea a través de la figura del guía de museo o del departamento de comunicación:

“En general no se contrata a gente de Turismo salvo casos puntuales cuando se contrata a guías turísticos” (Administración Central, área de Museos)



La opinión de los expertos ha permitido determinar las funciones específicas dentro del Turismo Cultural, en relación con la producción, así como una incipiente categorización de perfiles y de competencias, tanto en el sector público como en el sector privado.

Las necesidades de formación que los profesionales entrevistados han valorado como necesarias se ajustan al perfil del empleado en Turis-

mo Cultural citado con anterioridad, pues muchos de ellos destacan la importancia de tener una formación multidisciplinar que les permita adaptarse a los diversos perfiles que se pueden encontrar en el mercado laboral.

Pero nuevamente, desde los dos campos, Turismo y Cultura, cada uno expresa las necesidades formativas. De este modo, encontramos cómo las empresas turísticas, además del personal habitual formado en Turismo, buscan profesionales formados en otras disciplinas o proporcionan una formación adicional a los graduados en Turismo, que les permita especializarse en el campo del Turismo Cultural:

“La mayoría de nuestros guías o bien son historiadores del arte, historiadores, arqueólogos, biólogos, geógrafos...” (Agencia de Viajes)

“El vendedor de nuestra empresa tiene una formación de agente de viajes pero luego le damos formación específica sobre los viajes que estamos vendiendo” (Agencia de Viajes)

Pero también, se aprecia cómo los profesionales de la Cultura echan de menos opiniones y personal relacionado con el Turismo en sus organizaciones y empresas, aunque se reconoce que existe un abismo entre los profesionales del patrimonio y del Turismo. Y especialmente, desde la cultura, se echa en falta formación enfocada a las necesidades de la demanda:

“Sería fundamental tener en cuenta a empleados que tuvieran una formación turística para orientarnos un poco porque a veces vamos dando palos de ciego” (Administración Central, área de Museos)

“formación más enfocada a las necesidades de la demanda” (Empresa, sector Consultoría)

La debilidad que más se destaca para el Turismo Cultural es la poca especialización de la carrera en Turismo. Se trata de una cuestión que, de algún modo, se cubre a través de la paulatina experiencia profesional que va adquiriendo el individuo, o a través de formación complementaria, como destacaron en el caso de las Agencias de Viajes, quienes contratan a profesionales con una formación de agente de viajes y luego les dan una formación complementaria. Los estudios de Turismo se consideran, de hecho, demasiado enfocados hacia la Empresa:

“El problema es que la formación universitaria está demasiado dirigida a empresas. Y me parecen más completos en nuestro ámbito los planes de formación que se está llevando en gestión cultural” (Empresa, sector Cultural)



Asimismo, se destaca la poca atención recibida por este tipo de Turismo en el plan de formación existente en la actualidad, más orientado al Turismo de "Sol y Playa" y a la hotelería.

Sin embargo, se insiste en el dominio del sistema turístico y en la buena preparación de los profesionales en Turismo, con capacidad directiva, empresarial, pero les falta la sensibilidad patrimonial, así como más interés, y una mejor actitud para con el desarrollo de todas las competencias. Por lo tanto, no se trata de una crítica ante los estudiantes, sino ante los planes de estudio que no están enfocados hacia el Turismo Cultural:

"los profesionales turísticos lo que pasa dominan el sistema turístico tanto la oferta como la demanda, los recursos y las infraestructuras" (Universidad, área de Museos)

Donde puede haber debilidades o lagunas con respecto al Turismo Cultural es en la falta de profundización en las materias humanísticas, geografía, política. Y eso es lo que explicaría o justificaría que el sector empresarial, cuando hay demanda de profesionales en Turismo Cultural, no encuentre a las personas adecuadas entre los profesionales de Turismo. En efecto, para una buena formación dirigida hacia el Turismo Cultural, habría que contar con varias especialidades que no se imparten en una sola escuela y que, en la actualidad, no se están enseñando en Turismo. Pero, en cambio, otros expertos prefieren que los estudiantes estudien gestión a los propios conocimientos teóricos y humanísticos:

"en la asignatura de Patrimonio Cultural es más útil que los alumnos aprendan a gestionar, a saber a quién dirigirse, saber que es la interpretación del Patrimonio más que historia del arte pura y dura" (Universidad, área de Museos)

En cuanto a una formación específica para el Turismo Cultural, los expertos sí que echan en falta o plantean la opción de un itinerario específico profesional ligado directamente al Turismo Cultural, o una formación compuesta por contenidos como la comunicación, la interpretación y la difusión.

Sobre el tipo de formación que se debe dar, destacan algunas competencias características de los programas de formación en Turismo como "la formación en lenguas extranjeras" y la adaptación de los programas tradicionales hacia una formación más

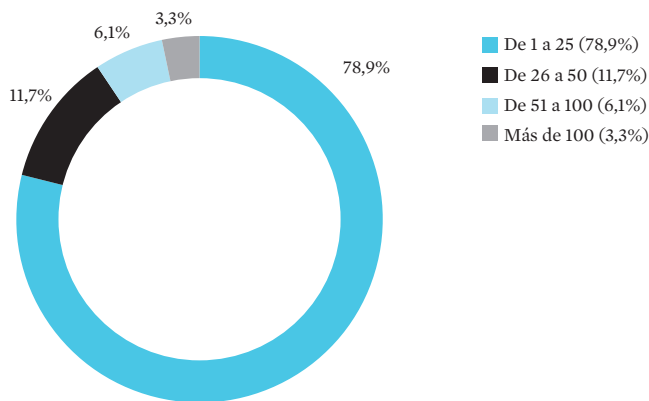
enfocada a la gestión, tanto de los recursos, de la oferta, la demanda o, en un sentido más amplio, de los destinos.

Entre las fortalezas de los alumnos que llegan a las empresas, se han destacado sus habilidades para la informática, los idiomas, su preparación como gestores y el dominio que estos tienen de la oferta, la demanda turística y del mercado empresarial.

El contexto que perfilan los expertos se concreta en la realidad de los museos. Por ello, estudiaremos su situación en términos de su estructura de puestos, analizando inicialmente sus plantillas de trabajadores y su distribución entre los principales departamentos identificados como más representativos del Turismo Cultural para, posteriormente, estudiar la formación y los perfiles de los profesionales.

El gráfico 12 muestra que el 79% de los museos encuestados tiene una plantilla reducida, con menos de 26 trabajadores. Los museos restantes se reparten entre los que acumulan, entre 26 y 50 trabajadores (casi un 12%), los que tienen una plantilla entre 51 y 100 (6%), y los que señalan contar con una plantilla de más de 100 trabajadores (3%).

GRÁFICO 12
 Número de trabajadores, en porcentaje



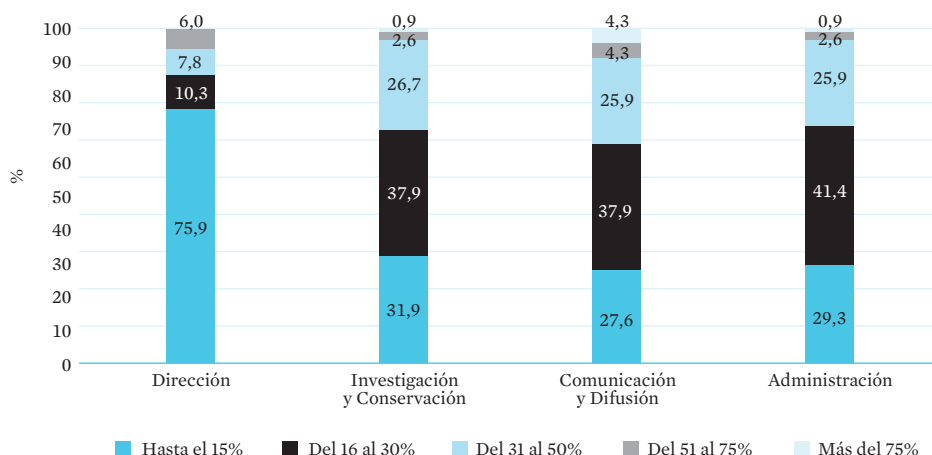
Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

El porcentaje de museos encuestados, con plantillas reducidas, coincide con los datos derivados de la primera parte del análisis de nuestra encuesta, es decir, con la alta participación de los pequeños museos en este estudio y su especial aportación al Turismo Cultural.



La distribución de los trabajadores entre los distintos departamentos del museo se refleja en el gráfico 13. Este estudio tiene por objetivo el análisis de cada departamento de forma independiente, así como la cuantificación de cada departamento en relación con los otros, para medir el peso relativo de cada uno de ellos dentro de los museos y, en consecuencia, determinar la política museística de la institución. Con ellos, estaremos en condiciones de deducir tendencias, políticas y estrategias de los diferentes departamentos de los museos implicados en el Turismo Cultural.

GRÁFICO 13
Distribución de los trabajadores entre los departamentos de los museos, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Para ello, de acuerdo con la estructura de los museos, estructuramos el museo en 4 departamentos básicos para la encuesta que abarcaban sintéticamente todas las funciones del museo: Dirección, Conservación, Difusión y Administración. Se dejaron de lado, para dinamizar la secuencia del cuestionario, áreas y servicios que pueden estar externalizados o que, según los museos, se incluyen en los diferentes departamentos. Se pretendía valorar muy especialmente el departamento de Comunicación-Difusión, teniendo en cuenta que este departamento podría definir unas posibles estrategias hacia la actividad turística.



A partir del análisis del gráfico 13, observamos lo siguiente en cuanto a la distribución de los trabajadores entre los distintos departamentos de un museo:

- Departamento de Dirección. De los museos encuestados, el 76% afirma que hasta el 15% del total de los trabajadores trabaja en este departamento, dato especialmente relevante que demuestra que, aunque nuestra muestra está formada por museos pequeños en su mayoría, el peso relativo del Departamento de Dirección está equilibrado y se corresponde con museos con estructuras departamentales equilibradas. En cambio, el 24% de los museos encuestados se refieren a porcentajes más altos de empleados en este departamento. Estos porcentajes más elevados corresponden previsiblemente a museos más pequeños, donde la dirección tiende a integrar una variedad mayor de departamentos.
- Departamento de Investigación y Conservación. Es el departamento pilar de los museos. En un 38% de los museos, su plantilla representa entre un 16% y un 30% del total de los trabajadores, y en un 27% representa del 51 hasta el 75%. La franja inferior, de sólo hasta un 15%, se refiere muy probablemente a aquellos museos pequeños, donde hay servicios como la seguridad y la limpieza, que no se refieren a funciones puramente museísticas, pero cuyos trabajadores forman parte de la plantilla.
- Departamento de Comunicación y Difusión. Su relevancia traduce un enfoque específico del museo hacia el visitante o el público. Un 38% de los museos encuestados tienen una plantilla en este departamento de entre el 16 y el 30%, mientras que en un 26% alcanza hasta entre el 31 y el 50%. Son datos muy similares al Departamento de Investigación, aun cuando este departamento tiene un porcentaje algo mayor de plantilla. Sin embargo, un 8% de los museos dedican más del 50% de su plantilla a este departamento. Se trata de un dato nuevo, que no se encuentra en el Departamento de Conservación y que puede augurar cambios y nuevas estrategias.
- Departamento de Administración. Su magnitud es equivalente a la de los departamentos anteriores, aunque conviene destacar un pequeño matiz: el 41% de los museos señala que tiene entre el 16 y 30% del total de los trabajadores vinculado a este departamento.

Los resultados de la encuesta proporcionan datos sobre los departamentos, así como el análisis del contexto del empleo, pero hasta hoy se desconocía la formación académica más adecuada y valorada en cada caso. Por ello, nuestro estudio ha querido dar un paso más y analizar el nivel de estudio exigido y el grado de competencias entre los trabajadores de los museos, como eje de la empleabilidad en el Turismo Cultural.

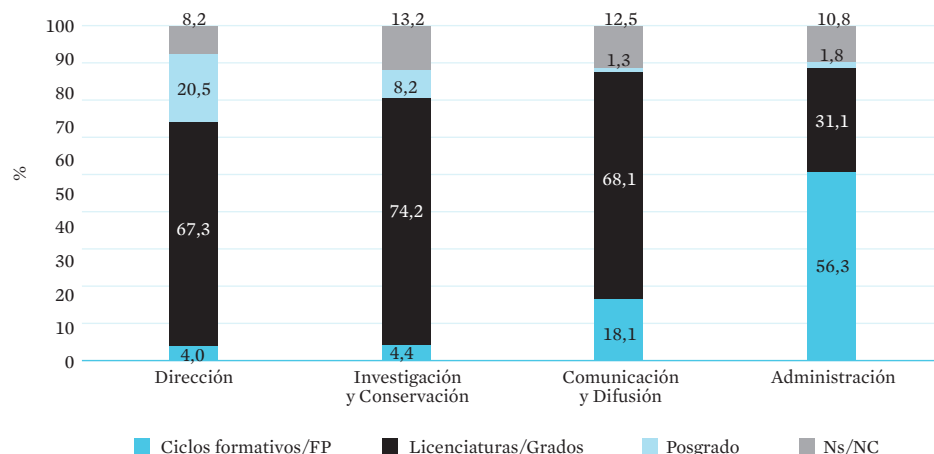


En el gráfico 14 se puede observar que también existe cierta homogeneidad en cuanto a las titulaciones más demandadas. Se observa que más de dos tercios de los museos exigen para los Departamentos de Dirección, Investigación y Conservación y de Comunicación y Difusión una cualificación mínima de Licenciatura o Grado. La titulación de Posgrado está presente en determinados puestos, así como la de FP y ciclos formativos. Sin embargo, se aprecian diferencias relevantes.

- Departamento de Dirección. Los estudios de Posgrado son considerados como titulación mínima por un 20% de los museos. La gran mayoría de ellos declaran como exigible, sin embargo, únicamente el nivel de Licenciatura o Grado. Muy ocasionalmente, se mencionan los Ciclos Formativos.
- Departamento de Investigación y Conservación. Aparecen como minoritarios los Posgrado frente al dominio absoluto de las Licenciaturas y de los Grados, en un 74%. Los Ciclos Formativos se siguen citando, previsiblemente para algunas tareas concretas.
- Departamento de Comunicación y Difusión. Las respuestas de los museos apenas reflejan demanda de Posgrado. Las Licenciaturas y Grados son las titulaciones más habituales (68%) pero, en cambio, se señalan los Ciclos Formativos de FP, en un porcentaje del 18%. Hace referencia muy probablemente a algunas ramas de la FP enfocada hacia tareas de Difusión.
- Departamento de Administración. En este departamento, los Ciclos Formativos son las titulaciones mínimas exigidas y reconocidas mayoritariamente por los museos, en torno a un 56%. Los Ciclos Formativos de FP pueden corresponder por sus especialidades a las necesidades de este departamento.

Las respuestas sobre la adecuación de la formación de los profesionales muestra unas demandas claras en lo que respecta a su cualificación, el lugar que están ocupando los Posgrados, el nicho correspondiente a los Ciclos Formativos y, todo ello, en un contexto de preponderancia absoluta de las titulaciones de Licenciatura y Grado.

GRÁFICO 14
Nivel mínimo de cualificación exigido por departamentos, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

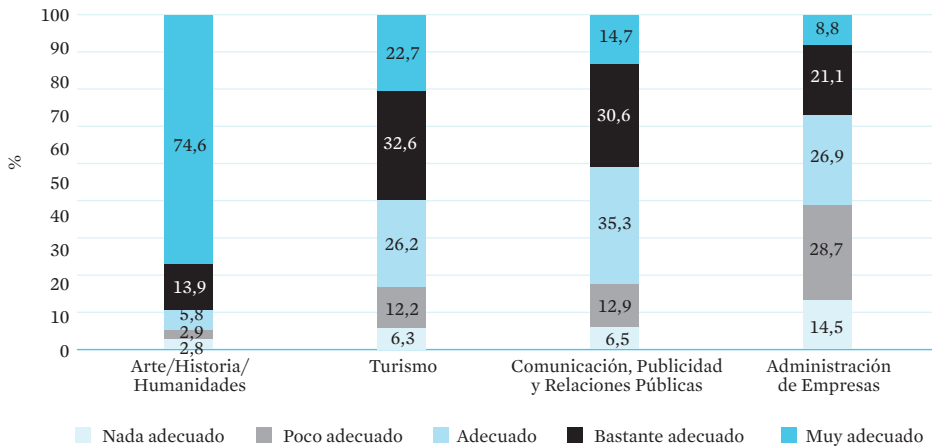
Los encuestados aportan más precisión sobre la adecuación de los estudios a las funciones museísticas en un sentido general, pero entendidos aquí como atractivos turísticos (gráfico 15).

Se puede observar que los Grados de Arte, Historia y Humanidades son considerados por el 89% de los museos unos estudios bastante o muy adecuados para desempeñar un empleo en el museo. Se mantiene, pues, la opinión de que el sector de los museos entronca directamente con las áreas humanísticas y con el patrimonio, campo que, de hecho, los hizo nacer cuando tuvieron que preservar importantes cantidades de objetos (monumentos según la terminología decimonónica).

Sin embargo y dentro de un estudio sobre Turismo Cultural y Empleabilidad, conocer el grado de adecuación de los estudios de Turismo dentro de los niveles académicos y las especialidades formativas de los museos, se planteó como un objetivo prioritario. Más aún, y este es el marco de nuestro análisis, cuando la titulación de Turismo se ha reconvertido en Grado y ha alcanzado un lugar dentro de la enseñanza superior.



GRÁFICO 15
Adecuación de los Grados a los empleos de un museo, en porcentaje



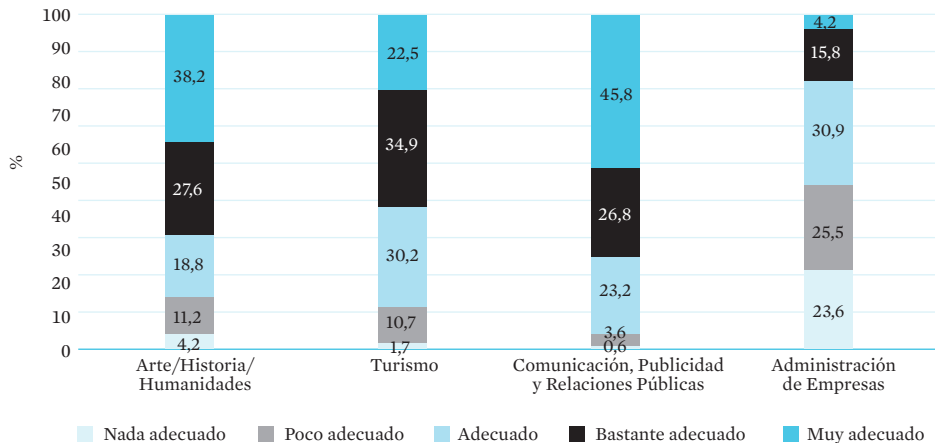
Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En ese sentido, se observa que el Grado de Turismo es considerado muy adecuado y adecuado para el 56% de los museos, mientras que los Grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas merecen esas mismas consideraciones para un 46% de los encuestados, aunque se lo reconoce como bastante adecuado en un porcentaje alto (35%). En ese sentido, Turismo empieza a tener un cierto reconocimiento entre los museos encuestados.

Finalmente, el Grado de Administración de Empresas es aquel que resulta menos adecuado respecto a los demás, el 43% lo considera poco o nada adecuado para poder trabajar en museos. En toda la escala de valoración, está peor valorado que las otras titulaciones.

Este dato testimonia cómo los museos, pese a la tendencia actual de enfocarlos como entes públicos (p.e. el museo del Prado), o ser incluso privados, no se consideran en absoluto una empresa cuando, sin embargo, llevan a cabo tareas de gestión o tienen que buscar en muchos casos su propia financiación.

El gráfico 16 se refiere al análisis específico del Departamento de Comunicación y Difusión. Este departamento se ha investigado especialmente puesto que se ocupa de la gestión de los visitantes y se adecua más al perfil de los profesionales con formación turística y al objetivo del museo como atractivo turístico.

GRÁFICO 16
Adecuación Grados al Departamento de Comunicación y Difusión,
en porcentaje


Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

Según los resultados de la encuesta, la titulación más acorde para desempeñar las funciones en este departamento son los Grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas, considerados bastante y muy adecuados por el 73% de los museos. Pero destaca sobre todo que, para un 46% de los museos, es una titulación muy adecuada para este departamento cuando, para el conjunto de todos los museos encuestados, esta titulación es solamente considerada muy adecuada para el 15%. Se detecta, pues, una especialización por departamentos, que ya encontrábamos en el análisis de los niveles de cualificación.

Para el Grado de Turismo, se obtiene una evaluación bastante o muy positiva para el 58% de los museos y, en general, es el segundo grado más valorado después de los Grados de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas. Pero, en este caso, no se trata de una especialización dentro del departamento, ya que la adecuación de los graduados en Turismo al ámbito de Comunicación y Difusión es similar a la que se refleja para el conjunto de los museos (gráfico 15).

Y destaca también que, pese a los avances del Grado de Turismo, los Grados de Arte/Historia/Humanidades son considerados muy adecuados- bastante adecuados por el 66% de los museos, por delante del Grado de Turismo. Ha descendido la adecuación de la especialización respecto a la adecuación de la titulación exigida en el museo



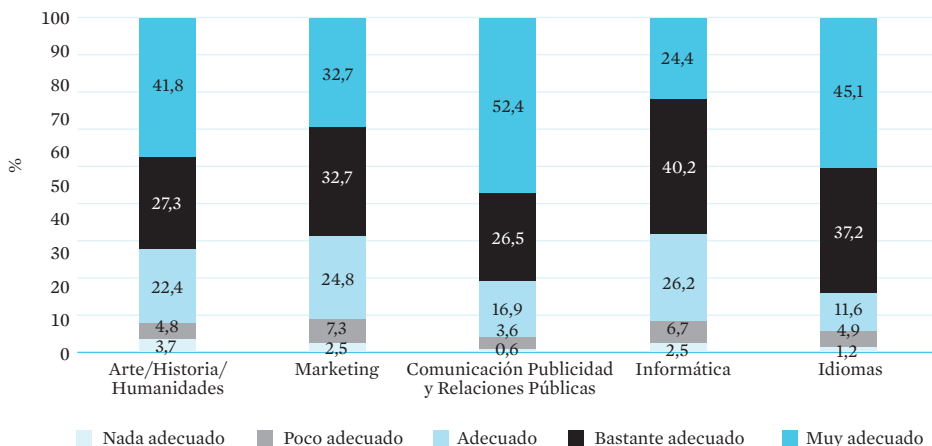
(88% entre muy adecuado y adecuado), pero las Humanidades siguen ocupando un puesto relevante, tanto en el empleo como en el valor simbólico e histórico del museo.

Y tal como se deducía de tablas anteriores, el Grado de Administración de Empresas alcanza unas evaluaciones de poco y nada adecuado para el Departamento de Comunicación, para casi la mitad de los museos encuestados. Se trata de una valoración peor que la concedida globalmente para el conjunto del museo (46% nada o poco adecuada), y la realidad es que un Departamento de Comunicación y Difusión exige una especialización que no coincide con la de Administración de Empresas.

En definitiva, aunque estemos hablando de un Departamento especializado que abre las puertas a nuevas áreas, la formación en Arte/Historia/Humanidades se vincula directamente con el museo, en un sentido global, sin plantearse inmediatamente una especialización.

Las competencias necesarias para poder ejercer las funciones propias del Departamento de Comunicación y Difusión (gráfico 17) exigen, según el 96% de los encuestados, el conocimiento de las técnicas de comunicación, publicidad y relaciones públicas. Un 95% de los museos considera el conocimiento de los idiomas una competencia bastante adecuada y muy adecuada.

GRÁFICO 17
Competencias necesarias en el Departamento de Comunicación y Difusión



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".



Pero con poca diferencia respecto a los idiomas, se encuentra la competencia en Humanidades (91%). Se trata de competencias distintas: por un lado son competencias técnicas (comunicación), instrumentales (los idiomas) o saberes acumulados (las humanidades), pero las tres son reconocidas como necesarias por más del 90% de los encuestados.

Sin embargo, si analizamos únicamente la valoración de “muy adecuado”, Comunicación se posiciona en primer lugar y, en segundo lugar, Idiomas y Arte/Historia/Humanidades. Es relevante cómo en un porcentaje en torno al 5%, las competencias en Arte/Historia/Humanidades son declaradas por los museos como “nada adecuadas”. Esto implica que se puede estar rompiendo con la tradición humanística de los museos de la mano de aquéllos que están orientados a temáticas muy diferenciadas del Arte, como los museos de Ciencia o los de Ciencias Naturales.

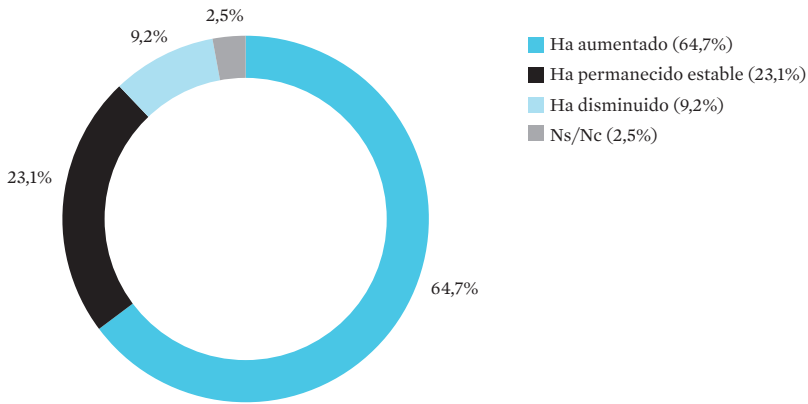
La informática como competencia presenta algunos matices también. Sólo es muy adecuada para un 24% de los museos, aunque es considerada bastante adecuada por el 40% de los encuestados. La informática está hoy muy extendida, siendo en ese sentido una competencia descontada, sin embargo, la importancia de las tecnologías y de las herramientas web a la hora de establecer redes y colaboraciones, como gestión del público o como herramienta de marketing, hace que esté posicionada en un puesto medio.

En lo referente a la evolución global y a las tendencias (gráfico 18), el Departamento de Comunicación y Difusión, según el 65% de los museos encuestados, ha aumentado su plantilla en los últimos años. Se deduce que, pese a su peso medio dentro de la actividad de un museo en relación con otros departamentos, la Comunicación y Difusión son un pilar de crecimiento, tanto del museo como de su estrategia hacia el entorno. Las más recientes líneas y tendencias en museología se refieren al desarrollo y peso que este departamento y sus funciones han ganado respecto a otras áreas.

Pero las respuestas aluden también a una disminución de personal en ese departamento, de casi el 10%, que rompe la tendencia al crecimiento antes citada. Podemos deducir, quizás, una incipiente crisis en el sector del Turismo, y del Turismo Cultural en particular, que esté afectando a la oferta, es decir a los atractivos como los museos, algunos recién creados. Y más preocupante puede ser que, quizás, de donde se empiece a reducir personal sea del Departamento de Comunicación y Difusión, frente a departamentos más consolidados, que se entienden como indispensables como es el de Conservación en un museo.



GRÁFICO 18
Evolución del Departamento de Comunicación y Difusión, en porcentaje



Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

La tabla 23 refleja la relación entre el posicionamiento de los museos y la formación en Turismo, otro de los aspectos que hemos valorado como muy relevantes para nuestro estudio. Se puede observar que, más del 56% de los museos que se consideran atractivos turísticos y están posicionados adecuadamente, consideran el Grado en Turismo muy adecuado y bastante adecuado.

Además, más de un 56% de aquellos museos que no son atractivos turísticos, también tienen una opinión bastante favorable respecto al Grado de Turismo (adecuado y bastante adecuado). La única diferencia estriba en que entre los museos adecuadamente posicionados, el Grado en Turismo es muy adecuado para el 32% de los museos, mientras que sólo es muy adecuado para el 12% de los museos no considerados como atractivos. Estos datos insisten en la valoración positiva de la nueva titulación en Turismo.



TABLA 23

El museo como Atractivo Turístico según la adecuación del Grado de Turismo, en porcentaje

Adecuación Grado de Turismo	Atractivo turístico cultural			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
Nada adecuado	45,5	36,4	18,2	100,0
	5,7	5,1	40,0	6,5
Poco adecuado	50,0	50,0	,0	100,0
	11,5	12,8	,0	11,8
Adecuado	52,3	45,5	2,3	100,0
	26,4	25,6	20,0	25,9
Bastante adecuado	37,5	60,7	1,8	100,0
	24,1	43,6	20,0	32,9
Muy adecuado	71,8	25,6	2,6	100,0
	32,2	12,8	20,0	22,9
Total	51,2	45,9	2,9	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En cambio, a nivel global y en una pregunta general sobre la valoración de los estudios de Grado de Turismo en los museos, éstos sólo eran considerados muy adecuados para el 23%. Ahora, con este análisis específico en relación con el posicionamiento, sí que se contrasta la diferencia y el significado del posicionamiento adecuado para el empleo y la formación, por la mayor valoración de los estudios de Turismo, alcanzando el 32%. Este resultado arroja mucha luz sobre el lugar que empieza a ocupar la titulación de Turismo dentro de la oferta turística. El posicionamiento como atractivo turístico favorece y revaloriza los Grados de Turismo, aunque es una titulación que se está creando su propio espacio dentro de los museos, considerados Atractivo turístico.

Por ello, el Grado en Turismo, sin ser la titulación prioritaria exigida, mantiene un alto grado de aceptación para poder desarrollar las actividades propias de un museo. Se reconoce su adecuación en el conjunto del museo pero también específicamente en el Departamento de Comunicación y Difusión. Se trata de un departamento que requiere del conocimiento de técnicas de comunicación y marketing, de idiomas y materias humanísticas.



Cabe destacar que tanto el Departamento de Administración como el mismo Grado en ADE tienen muy poca cabida en el empleo entre los museos encuestados. Esto es un dato muy significativo a la hora de analizar la capacidad de gestión económica y de recursos de un museo, que no suele ser considerado una empresa por los propios gestores.

En cuanto al análisis de la adecuación del Grado en Turismo en relación con los distintos segmentos de museos, encontramos resultados bajos que chocan, en parte, con la buena adecuación de los estudios de Turismo, que ya habían adquirido un cierto reconocimiento y valoración dentro de la profesión de los museos. Sólo en torno al 50% de los museos de menos de 50.000 visitantes contrataría a un especialista en Turismo (tabla 24). Los museos medios y grandes son reacios a la contratación de personal procedente de Turismo.

TABLA 24
Mejora posicionamiento a través de la contratación de especialistas en Turismo por visitantes anuales, en porcentaje

Visitantes anuales	Contratación especialistas en Turismo			Total
	Sí	No	Ns/Nc	
<50.000	50,4	37,6	12,0	100,0
50.000-500.000	43,8	35,4	20,8	100,0
>500.000	40,0	60,0	,0	100,0
Total	48,2	37,6	14,1	100,0

Fuente: Encuesta EOI. "Patrimonio, Museos y Empleabilidad, 2012".

En resumen, se contrasta la importancia de realizar estudios sobre empleabilidad en Turismo Cultural como el que nos ocupa, donde se represente la diversidad de perfiles existentes ya que en la actualidad, al no existir ninguno, es muy complejo tener una perspectiva global sobre el tema.

El empleado en Turismo Cultural se ha definido como un profesional que procede de distintas disciplinas aunque, en la práctica, se pueden agrupar en función del sector donde la empresa contratante desarrolle su actividad. Por un lado, tenemos las empresas propiamente turísticas (agencias de viajes, hoteles...) dónde, por lo general, tienen preferencia aquellas personas con una formación turística, mientras que, los negocios más relacionados con el sector cultural se decantan por candidatos con formación humanística. En este sentido, se comprueba, por tanto, que continúa existiendo una



escisión entre el sistema turístico y el sector cultural, no existiendo en la práctica una fusión completa entre ellos que ayude a que el Turismo Cultural se valore como un segmento unificado. Sin embargo, las instituciones patrimoniales, en este caso, los museos, reconocen las carencias en determinadas funciones, análisis de la demanda, comunicación o, al contrario, sí piensan directamente en la figura del guía identificado con el Turismo.

En lo que a la formación se refiere, se ha destacado la falta de una formación específica que puede ser el desencadenante de la escisión en los planes de estudio. Entre las habilidades con las que debería contar un trabajador específicamente formado en Turismo Cultural se han identificado: la flexibilidad a la hora de adaptarse a cualquier situación; la capacidad de gestionar y coordinar la oferta y la demanda de un destino o negocio, y las habilidades de comunicación.

Se han concretado diversos perfiles clasificados en función del sector al que pertenecen:

- Sector de agencias de viajes: Agente de viajes cultural y Guía turístico.
- Sector hotelero: Conserje de hotel cultural, distinto al de un hotel clásico.
- Sector de museos: Guía de museos y puesto en Departamento de Comunicación y Difusión.
- Planificación de destinos: Gestor de Turismo Cultural y Gerente de clubs de producto o marcas de destino.
- Sector de la consultoría: Consultor turístico-cultural.

La formación que se está impartiendo en la actualidad se ha descrito como demasiado genérica y poco adaptada a las necesidades del mercado laboral, si bien es cierto que se ha destacado la buena preparación que proporciona en cuanto a conocimientos de lenguas extranjeras, informática o gestión. Entre las competencias que se han mostrado como más importantes está la necesidad de que los alumnos de Turismo reciban una formación humanística más profunda.

El Departamento representativo para las nuevas funciones museísticas es el de Comunicación y Difusión. Se trata de un departamento que ha crecido globalmente pero, en algún caso, ha disminuido, probablemente por ser el departamento más vulnerable.

En cuanto a la distribución de trabajadores, el Departamento de Dirección presenta el peso lógico teniendo en cuenta el perfil de nuestra muestra donde, como no podría ser de otra forma, el peso de los museos pequeños es muy relevante. La mayoría de



los museos presenta un porcentaje de trabajadores adscritos a este departamento inferior al 15% del total. Existen, además, departamentos muy homogéneos entre sí por lo que respecta al porcentaje sobre la plantilla total: la Conservación, la Comunicación y la Administración pueden ocupar un tercio o hasta la mitad de la plantilla. En la mayoría de los museos, los trabajadores están homogéneamente distribuidos entre Investigación, Comunicación y Administración.

En general el Departamento de Comunicación y Difusión es un departamento que emplea, según el 40% de los museos encuestados, hasta el 30% del total de la plantilla del museo. A sus empleados se les exige mayoritariamente una Licenciatura/ Grado preferiblemente en Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas o Turismo, el conocimiento de idiomas extranjeros y de técnicas de comunicación y relaciones públicas. Y no se puede olvidar que un museo se va a identificar con las titulaciones de Arte/Historia/Humanidades.

En relación con la adecuación del Departamento de Comunicación y Difusión, los Grados de esta especialidad se adecuan perfectamente a sus funciones aunque Turismo es igualmente adecuado. Es especialmente significativa la escasa valoración de los Grados de Empresa para desarrollar tareas en este departamento.

Los niveles de estudios sí muestran una gran diferenciación por departamentos, abriendo la puerta a los Posgrados en la Dirección y a los Ciclos Formativos FP para la Administración. En cuanto a la adecuación de los Grados, domina ampliamente Arte/Historia/Humanidades siguiendo la función primigenia del museo, aunque Turismo se está abriendo camino.

La valoración alta de los graduados en Turismo se deduce de este estudio, aunque los museos concretamente son reacios todavía a la contratación de estos titulados.



RESULTADOS Y CONCLUSIONES



El presente estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos y Empleabilidad” planteó varios objetivos que pretendían ofrecer un panorama de la organización del Turismo Cultural como categoría específica dentro del Turismo y el análisis de la empleabilidad. En torno a estos dos ejes se ha expuesto la investigación, a partir tanto de la opinión de expertos del Turismo Cultural como del sector museístico entendidos los museos como patrimonio y atractivos turísticos patrimoniales. Los expertos han dado una información precisa sobre los niveles, componentes y ámbitos de esta colaboración, que va a configurar el Turismo Cultural, mientras que los museos configuran, y así han sido estudiados, la organización de la oferta básica.

En ese sentido, el presente trabajo planteaba la consecución de 4 objetivos específicos:

- Caracterizar el Turismo Cultural desde la perspectiva de sus modelos y políticas de gestión, así como de sus redes profesionales.
- Definir e inventariar los perfiles profesionales implicados en el Turismo Cultural con especial hincapié en los museos como atractivos turísticos patrimoniales.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los perfiles profesionales en relación con los niveles de formación y cualificación exigidas.
- Analizar el museo como atractivo turístico poniendo en relación su organización interna con su segmentación en términos de número y perfil de sus visitantes, y todo ello desde la perspectiva de su orientación estratégica hacia el Turismo Cultural y su potencial de empleabilidad.

En ese sentido se han alcanzado los siguientes resultados:



Respecto a la caracterización de la Estructura Organizativa del Turismo Cultural y sus modelos de gestión, se ha contrastado que el concepto de Turismo Cultural, si bien está definido a nivel teórico, en la práctica es de mucha más difícil concreción. Nos encontramos con diferentes perspectivas, todas ellas complementarias: una alternativa sostenible al Turismo de “Sol y Playa”, una descripción que alude a todas las tipologías de recursos, desde los patrimoniales a los naturales hasta su consideración económica como un sector capaz de generar beneficios.

Se han estimado como positivas la progresión y evolución del Turismo Cultural por los datos



que respaldan esta actividad y por el progresivo entendimiento experimentado entre el sector de la Cultura y el Sistema turístico. No obstante, actualmente se depende considerablemente de las administraciones públicas, cuestión que puede influir de manera negativa al segmento del Turismo Cultural, teniendo en cuenta la coyuntura económica en la que se encuentran las administraciones (2012-2013).

Por ello, se ha deducido que son las Redes y las Colaboraciones entre Turismo y Cultura las que están constituyendo el entramado básico del Turismo Cultural, hecho que han confirmado los expertos y las encuestas a los museos. Estos vínculos de cooperación se están creando entre instituciones y empresas, entre el sector público y el privado, entre el Turismo y la Cultura, y se producen en todos los niveles de la administración, nacional, autonómica y municipal.

Específicamente, a partir del análisis de los museos, se han determinado las redes profesionales y qué museos, según su tipología y su posicionamiento, están más activos. Se contrasta una escasa colaboración entre un sector mayoritariamente público como el de los museos y el privado del Turismo, formado, en líneas generales, por el sector empresarial de los Alojamientos y de las Agencias de Viajes. Pero el análisis segmentado de los museos por número de visitantes ha determinado una cooperación entre los museos pequeños y las empresas de Alojamientos y las Agencias de Viajes, un tipo de conexión nada habitual. Se trataría de nuevas redes emergentes de colaboración que surgen en el caso de los pequeños municipios, al carecer éstos de infraestructuras de gestión turística que absorben los museos.

El lazo sería directo, pues, en los entornos locales entre el producto turístico y las empresas. En relación con los vínculos con la administración, estos son más fuertes a nivel autonómico y municipal. Los museos menos interesados en establecer estas colaboraciones son los museos de tamaño mediano y esto es previsiblemente consecuencia de que algunos de ellos no los podemos considerar realmente turísticos debido a los tipos de visitantes recibidos, mayoritariamente población local. El sector privado, aquí, se ve igualmente a distancia, a pesar de poder ser una pieza clave. En cambio, en relación con los Bienes Patrimonio de la Humanidad declarados por la UNESCO como elemento de análisis, uno de los criterios que hemos introducido para conocer las dinámicas de atraktividad turística, se percibe cómo, mayoritariamente, los museos medianos y grandes son los que están más vinculados con los Sitios Declarados Patrimonio de la Humanidad.

Así pues, podemos plantear como modelos de gestión para el Turismo Cultural formas mixtas de colaboración público-privada y el trabajo en Red, pero se determina una falta de una estrategia común y unidireccional.



Desde una perspectiva territorial, se ha identificado una interrelación entre los destinos rurales y de interior, o con los destinos urbanos, y el Turismo Cultural, a partir del análisis de los atractivos turísticos estudiados, es decir de los museos. Así, hemos determinado aquellas comunidades que se pueden definir como destinos turísticos culturales como Cataluña, Castilla y León, Andalucía. A estas se añaden las comunidades más intencionadas en colaborar y más implicadas con el Turismo Cultural como Galicia, Baleares, Asturias, Extremadura, Murcia y Navarra. Y estos destinos turísticos también se configuran en relación con la tipología de museos. Existen tipos de museos que reciben pocos visitantes y que se encuentran ubicados en ambientes de interior tales como la Casa-Museos, museos de Etnografía y Antropología, o museos localizados en ambientes urbanos (museos de la Ciencia). En cambio, los museos de Bellas Artes, con un número medio de visitantes, están situados en ciudades mediadas, o los museos de Arte Contemporáneo que están generalmente ubicados en grandes núcleos urbanos, y reciben un gran número de “no residentes”.

Los expertos, al caracterizar la Organización del Turismo Cultural, propusieron la creación de una figura mixta profesional, como respuesta a través del empleo y como forma de consolidación del Turismo Cultural como categoría. En ese sentido, han destacado la importancia de realizar estudios sobre la empleabilidad en el Turismo Cultural, como el que nos ocupa, donde se represente la diversidad de perfiles existentes puesto que resulta muy complejo tener una perspectiva global sobre el tema. Esto nos lo relaciona con el segundo objetivo y los perfiles profesionales.

En relación al segundo de los objetivos planteados, el empleado en el Turismo Cultural, éste se ha definido como un profesional que procede de distintas disciplinas aunque, en la práctica, se pueden agrupar en función del sector donde la empresa contratante desarrolla su actividad. Así, tenemos empresas propiamente turísticas (agencias de viajes, hoteles...) donde, por lo general, tienen preferencia aquellas personas con una formación turística, mientras que en los negocios más relacionados con el sector cultural prefieren trabajadores con formación humanística. En este sentido se comprueba, por lo tanto, que continúa existiendo una gran distancia entre el sistema turístico y el sector cultural, no existiendo en la práctica una fusión completa entre ellos que ayude a que el Turismo Cultural se valore como un segmento unificado. Las instituciones patrimoniales, en este caso los museos, reconocen las carencias en determinadas funciones tales como la de analizar la demanda o en aquellas relacionadas directamente con la comunicación y difusión.

Por otra parte, la figura del Guía es uno de los perfiles específicos del Turismo Cultural que siempre se mencionan, aparece como un elemento cohesionador, pero faltaría una formación específica en los planes de estudio que puede ser el desencadenante de esta falta de vinculación entre Turismo y Cultura. De hecho, en el cuestionario enviado



a los museos se dedujo un posicionamiento correcto para los nuevos Graduados en Turismo, aunque no claramente la intención de contratarlos.

Se han podido definir unos perfiles nuevos en relación con el Turismo Cultural aunque los expertos buscan una figura intermedia de cooperación entre Turismo y Cultura, que configure esta categoría.

Los museos han sido analizados, también, desde el punto de vista de la empleabilidad, con el estudio de la organización de los departamentos, el tamaño de la plantilla de trabajadores y el análisis de la distribución de los trabajadores en los distintos departamentos de un museo, tomando el Departamento de Comunicación y Difusión como representación del empleo en el Turismo Cultural.

Así, el Departamento de Dirección presenta el peso lógico teniendo en cuenta el perfil de nuestra muestra donde, la importancia de los museos pequeños es muy grande. Existen además, departamentos muy homogéneos entre sí, por lo que respecta al porcentaje sobre la plantilla total, los departamentos de Conservación, de Comunicación y Difusión y de Administración, que pueden ocupar un tercio o hasta la mitad de la plantilla. En la mayoría de los museos los trabajadores están homogéneamente distribuidos entre los departamentos de Conservación, Comunicación y Difusión y Administración. Hemos podido contrastar que, desde el punto de vista del Turismo Cultural, el departamento más representativo para las nuevas funciones museísticas es el de Comunicación y Difusión. Se trata de un departamento que ha crecido, en un sentido general. En algún caso ha disminuido, probablemente por ser el departamento más vulnerable, frente a las otras grandes áreas. Sin embargo, un 8% de los museos dedican más de un 50% de su plantilla a la difusión, lo que es un dato muy relevante y puede augurar cambios y nuevas estrategias.

El tercer objetivo perseguía analizar los perfiles profesionales, en relación con los niveles de formación y de cualificación exigidas. Las respuestas sobre la adecuación de la formación de los profesionales muestra unas demandas claras en lo que respecta a su cualificación, el lugar que están ocupando los Posgrados, el nicho correspondiente a los Ciclos Formativos y, todo ello, en un contexto de preponderancia absoluta de las titulaciones de Licenciatura y Grado. Los niveles de estudios sí muestran una gran diferenciación por departamentos en los museos, abriendo la puerta a los Posgrados en la Dirección y a los Ciclos Formativos FP para la Administración. En cuanto a la adecuación de los Grados domina ampliamente Arte/Historia/Humanidades siguiendo la función primigenia del museo, aunque Turismo se está abriendo camino. Así, este resultado arroja mucha luz sobre el lugar que empieza a ocupar la titulación de Turismo dentro de la oferta turística. El posicionamiento como atractivo turístico favorece y revaloriza los Grados de Turismo, aunque es una titulación que se está creando su

propio espacio dentro de los museos. El Plan de Formación es una estrategia bien recibida en los museos.

Más específicamente con el Departamento de Comunicación y Difusión, cuya relevancia hemos caracterizado como un indicador de atractividad turística, los Grados de esta especialidad se ajustan perfectamente a las funciones de este departamento aunque Turismo es igualmente adecuado. Es especialmente significativa la escasa valoración de los Grados de Empresa para desarrollar tareas en este departamento, pese a que el museo necesite de una gestión.

Entre las competencias que se han mostrado como más importantes, está la necesidad de que los alumnos de Turismo reciban una formación humanística más profunda y, entre las habilidades con las que debería contar un trabajador específicamente formado en Turismo Cultural, se han identificado la flexibilidad a la hora de adaptarse a cualquier situación, la capacidad de gestionar y coordinar la oferta y la demanda de un destino o negocio, y habilidades de comunicación.

Como hemos señalado anteriormente, el cuarto objetivo del estudio pretendía analizar el museo como atractivo turístico poniendo en relación su organización interna con su segmentación en términos de número y perfil de sus visitantes, y todo ello desde la perspectiva de su orientación estratégica hacia el Turismo Cultural.

Así se ha definido un segmento de museos que acogen menos de 50.000 visitantes, mayoritariamente “no residentes”, y que están unidos al territorio por tradición, puesto que son mayoritariamente Arqueológicos, Etnográficos-antropológicos y Casa-museos. No suelen estar vinculados con los Bienes de la UNESCO y se han creado de nueva planta con objetivos dinamizadores de la economía. Son los museos que más han participado en nuestro estudio. Excepciones pueden ser los museos de Ciencia y Tecnología, con pocos visitantes, pero residentes, que se suelen ubicar en entornos urbanos, y cuya función *a priori* no es tan turística.



El segundo segmento está integrado por museos de entre 50.000 y 500.000 visitantes, también con mayoría de visitantes “no residentes” y que corresponden a museos medianos, de más larga tradición museística. En esta categoría existen grandes diferencias en relación con las tipologías y están más vinculados con los Bienes Patrimonio de la Humanidad. Los museos de



tamaño mediano están formados, por ejemplo, por los de Bellas Artes que reciben ante todo visitantes residentes. Este hecho se puede explicar por su localización urbana –habitualmente ciudades medianas– y por la propia historia del museo, creado en su gran mayoría con la Desamortización o con el principio de los movimientos coleccionistas. Por lo tanto, cuenta con unos grandes fondos donde se une la identidad del lugar y de la provincia. La ciudad se identifica con su museo y, aunque reciben visitantes “no residentes”, es también un lugar de referencia para la población local.

Los grandes museos de más de 500.000 visitantes anuales, se reparten entre varias tipologías y, muy mayoritariamente, afirman que la población visitante es “no residente”. Son museos que tienen un fuerte interés en colaborar con el sector turístico y en posicionarse como atractivo. Pero por otro lado, los grandes museos con más de 500.000 visitantes han sido menos participativos y, según los resultados obtenidos, no se consideran mayoritariamente un atractivo turístico aunque tengan un público mayoritariamente “no residente”.

Uno de los temas más relevantes es el posicionamiento de los museos como atractivo turístico. En ese sentido, sólo un 51% de los museos se declara posicionado turística-mente. Se pueden establecer diferencias por Comunidades autónomas y por tipos de museos. Los museos que mejor posicionados se consideran son los de Historia, Casa-Museos y Artes Decorativas, y los que menos, los de Arte Contemporáneo. También, se ha detectado una relación entre el posicionamiento turístico de los museos y el número de visitantes así como, en su relación con los Lugares Patrimonio de la Humanidad. De esta manera, podemos deducir que la UNESCO se percibe como una oportunidad difundida entre los museos de tipo medio, es decir, de carácter urbano, de pequeña o mediana ciudad, y cómo en los pequeños centros todavía no se ha desarrollado esta oportunidad.

En definitiva y a modo de conclusión, el estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos y Empleabilidad” ha pretendido aproximarse a la realidad de un objeto de estudio que por su complejidad ha estado sometido a innumerables debates conceptuales y metodológicos.

- El Turismo Cultural como actividad turística nació unido al patrimonio hace ya varias décadas. Se entendió entonces como una forma elitista de Turismo pero que evolucionó y se extendió rápidamente en el marco de los muchos cambios socioeconómicos vividos en España. Este crecimiento se acompañó de la proliferación de una oferta no excesivamente bien gestionada, mientras que desde el punto de vista de la demanda, ésta se dinamizaba y complejizaba.



- Junto a los esfuerzos teóricos por concretar de forma operativa el concepto de Turismo Cultural, en la práctica empírica, éste fue incorporando un sesgo más geográfico que permitió anclar de una forma más estable el objeto de estudio. En ese contexto han emergido con fuerza el Turismo Urbano y el Turismo de Interior, más próximos al territorio y a las características de los destinos.
- Han surgido también otras líneas complementarias de trabajo que se han centrado en el análisis del impacto económico que se deriva del patrimonio cultural, en un intento de englobar así todas las sinergias económicas que generan estos bienes. Todos estos esfuerzos por acotar conceptos y unidades de análisis incurrir en riesgos que parecen debilitar el origen esencial del Turismo Cultural.
- Este estudio que hemos presentado ha pretendido, en cambio, dar un nuevo impulso al Turismo Cultural como objeto de estudio, además de como categoría turística, en relación a las formas anteriores, Turismo Urbano, Turismo de Interior, Economía del Patrimonio. Para ello hemos desarrollado dos ejes de análisis. Por un lado, los atractivos turísticos patrimoniales que hemos materializado a través de los museos. Por otro, el potencial de empleabilidad de este tipo de oferta en términos de los perfiles profesionales y de cualificación que demanda este agente fundamental del Turismo Cultural.
- Los museos se han asociado empíricamente al campo del Turismo Cultural. En efecto, los museos han pertenecido al campo de investigación de la Cultura con una función socioeducativa que ha sido muy valorada en los últimos años. Pero su potencial función turística, su relación con las administraciones, empresas y turistas, así como sus estrategias respecto a estos elementos, no habían sido nunca analizados como objetivos prioritarios.
- La perspectiva de la empleabilidad ha sido contrastada cómo el enorme potencial de oportunidades que los especialistas en Turismo Cultural tendrán en el futuro. Dos tradiciones formativas, la del Turismo y la de la Cultura, que se integrarán cada vez más en el seno de un sector que tradicionalmente las ha observado de espaldas la una a la otra. Va a constituir, la empleabilidad, la fortaleza del Turismo Cultural.
- La línea de trabajo referida a la empleabilidad en el Turismo Cultural está solo en sus inicios. Las múltiples facetas de este objeto de estudio hacen necesario ampliar el análisis de la oferta y de los atractivos turísticos. Otros muchos campos esperan para ser analizados en esta aproximación global a un concepto tan poliédrico como el Turismo Cultural.

BIBLIOGRAFÍA



- Airey, D. y Nighttingale, M. 1981, "Tourism occupations, career profiles, knowledge, *Annals of Tourism Research*, 52-68.
- Altés, C. 2001, "El futur dels professionals de la Cultura en l'àmbit turístic" en D. Vidal, *Cultura y Turismo*, 123-134.
- ANECA, 2002, *Título de Grado en Turismo*, Agencia nacional de la Calidad y Acreditación, Madrid.
- ANECA, 2004, *Título de Grado en Historia*, Agencia nacional de la Calidad y Acreditación, Madrid.
- ANECA, 2005, *Título de Grado en Historia del Arte*, Agencia Nacional de la Calidad y Acreditación, Madrid.
- Appleton, J. 2006, "Museum policy and Interpretations: Implications for cultural tourism", en M. K. Smith; M. Robinson, *Cultural Tourism in a changing World. Politics, Participation and (re)presentation*, 257-271.
- Ashworth, G. 1993, "Culture and tourism: conflict or symbiosis in Europe, en W. Pompei y E. Lavery (eds.) *Tourism in Europe*, Wallington, UK, CAB, International, 13-35.
- Bayón Mariné, F. 1999, *50 años del Turismo español*, Ramón Areces.
- Bedate Centeno, A.M.; Sanz Lara, J.A.; Herrero Prieto, L.C. 2001, "Turismo Cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda", *Revista de estudios turísticos*, 150, 113-132.
- Boniface, P. 1995, *Managing quality in cultural tourism*, Routledge.
- Bote, V. 1998, "Turismo de ciudad y patrimonio cultural en España. Algunas características estructurales desde el punto de vista económico", *Turismo urbano y patrimonio cultural: una perspectiva europea*, Sevilla, Patronato Provincial de Turismo, 37-45.
- Buenas prácticas para museos y Centros Turísticos Visitables, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio, Sicted, 2010.
- Callizo Soneiro, J. y Lacosta Aragué, A. J. 1999, "Un estudio tipológico de los recursos turísticos", en *Régimen jurídico de los Recursos Turísticos*, 19-76.
- Camarero Izquierdo, G.; Garrido Samaniego, M.J., *Marketing de Turismo Cultural*, 2004.
- Campesino Fernández, A.J. 2004, "Planificación estratégica del Turismo Cultural en ciudades patrimoniales: calidad, innovación y sostenibilidad", *Turismo Cultural y urbano. 6º Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, 41-83.



- Castro Morales, F.; Bellido Gant, M^a L. (eds): "Patrimonio, museos y Turismo Cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio", *Actas del curso "Fons Mellaria 1997" (Fuente Obejuna, Córdoba 21-25 de julio)*, Córdoba, 1998.
- Chevrier, F.G. y Clair-Saillant, M. 2008, "Renouveau du tourisme culturel", *Teoros*, 72-74.
- Cordente Rodríguez, M., Esteban Talaya, A., Mondéjar Jiménez, J.A. y Andrés Martínez, M^a E.; 2011, "Medición de las motivaciones del Turismo Cultural en Ciudades Patrimonio de la Humanidad", *Revista de Análisis Turístico*, 12, 80-85.
- De La Calle, M. 2006, *La ciudad histórica como destino cultural*, Ariel.
- Desarrollo Turístico, 2003, *Desarrollo turístico integral de Ciudades Monumentales. Congreso Internacional*, Patronato Provincial de Turismo de Granada.
- Díaz Balerdi, I. 2010, "La formación de profesionales de museos. De la mística de la conservación a al absolutismo de la gestión", *Revista de Museología*, 47, 8-16.
- Estudio, 2005, *Estudio para el análisis de los Operadores Turísticos especializados en Turismo Cultural*, Koan Consulting, Subdirección General de Calidad e Innovación Turística.
- Feo Parrondo, F. 2011, "Turismo Cultural y museos en Asturias", *Cuadernos de Turismo*, 27, 341-356.
- Font Sentías, J. 2004, *Casos de Turismo Cultural: de la planificación estratégica a la gestión de productos*, Ariel.
- Frangelli, F., 2009, *Le nouvel état touristique*, OMT.
- García Eguren, Marta, 2012, *Relación Museo-Territorio e Implementación didáctica: Museo de la Escuela Rural de Asturias*, Universidad de Oviedo, Tesis doctoral.
- García Hernández, M. 2003, *Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida y gestión de flujos*, Tirant lo Blanch.
- Glaser, B. y Strauss, A. 1967, *The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing.
- Gravari-Barbas, M.; Bourdeau, L.; Robinson, M.; 2012, *Tourisme et Patrimoine mondial*, Université Laval, Québec.
- Grefe, X, 1990, *La valeur économique du patrimoine*, Paris.
- Grefe, X, 2009, *Etude Nationale des Retombées économiques et sociales du Patrimoine*, Ministère de l'Éducation.
- Guía, 2012: *Guía de Buenas Prácticas. Empleo en el Turismo Cultural*, Junta de Andalucía, Fundación Legado Andalusi.

- Hall, M. C. 2005, *Tourism Rethinking the Social Science of Mobility*, Pearson, Prentice Hill.
- Hernández Ramírez, J. 2011, “Los caminos del Patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales”, *Pasos*, 9, 2, 225-236.
- Herbert, D. (ed.): *Heritage, Tourism and Society*, London, 1995.
- Herrero Prieto, L. C. 2011, “El Turismo Cultural en España: un sector estratégico”, *Papeles de Economía*, 128, 123-137.
- Herrero, D. L., Sanz, D. M., González, I. y Sanz, J. L. 1998, “Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y museos”, *Gestión Turística*, 3, 777, 105.
- Hollinshead, K., “Heritage tourism under post-modernity: truth and the past”, *The tourist Experience: a new introduction*, London, 1997, 170-193.
- Hooper-Greenhill, E. 1998, *Los museos y sus visitantes*, Trea.
- ICOMOS, 1976, *Carta de Turismo Cultural*. Bélgica: Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC) del ICOMOS.
- ICOMOS, 1999, *Carta internacional sobre Turismo Cultural. La gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo*. México: Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC) del ICOMOS.
- Isaac, R. 2008, *Understanding the Behaviour of Cultural Tourists. Towards a classification of Dutch Cultural Tourist*, Science Guide.
- Jansen-Verbeke, M y Lievois, E. 1999, “Analysing heritage resource for urban tourism in European Cities” en D.G.Pearce; R.W. Butler (eds): *Contemporary issues in tourism development*, Routledge, 81-107.
- Kelly, C. 2006, “Heritage tourism politics in Ireland”, en Smith, M.K.; Robinson, M.; *Cultural Tourism in Changing World, Politics, Participation, and (Re)presentation*, 36-56.
- Ladkin, A. 2011, “Exploring tourism labor”, *Annals of Tourism Research*, 38, 3, 1135-1155.
- Malo, M. A, 2011, “El empleo turístico en España: medición, trayectorias y flujos brutos”, *Papeles de Economía*, 23, 21-37.
- McKercher, B.; Cros, H. du. 2002, *Cultural Tourism. The partnership between Tourism and Cultural Heritage management*, Hawort Hospitality Press.
- Mestre Batet, S. 2010, “Reflexión sobre el impacto de los museos tarraconenses en el Turismo. Alternativa al producto de sol y playa”, *PASOS*, 8, 83-90.
- Morate, G. y Prieto, J.C. 2010, *Innovación en el Sector del Patrimonio Histórico*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Morère Molinero, N. 2006, “Turismo e Historia”, *Revista de Análisis Turístico*, 2, 86-102.



- Morère Molinero, N. y Jiménez Guijarro, J. 2007, "Análisis del Turismo arqueológico en España. Un estado de la cuestión", *Estudios Turísticos*, 171, 115-139.
- Morère, N. 2012, "Sobre los itineraries del Icomos y las rutas temáticas turístico-culturales. Una reflexión sobre su integración en el Turismo", *Revista de análisis turístico*, 13, 57-68.
- Moscardo, G. 2000, "Cultural and Heritage Tourism: the Great debates", en B. Faulkner; G. Moscardo; E. Laws, *Tourism in the Twentieth-first Century, Reflections on Experience*, Continuum 2-17.
- OMT (WTO), 2005, *City Tourism & Culture; the European Experience*, Madrid, World Tourism Organization.
- Muñiz Jaén, I. 2001-2002, "Patrimonio y desarrollo rural: el Ecomuseo del Río Caicena de Almedinilla (Córdoba)", *Museo*, 6-7, 71-88.
- OMT, 1978, *Evaluación de los recursos turísticos*, 1978.
- Origet du Cluzeau, Cl. 2007, *Le tourisme culturel*, PUF (reed.).
- Pardo Abad, C.J. 2010, "El patrimonio industrial en España. Análisis turístico y significado territorial de algunos proyectos de recuperación", *Boletín de la Sociedad de Geógrafos Españoles*, 53, 239-266.
- Patin, V. 1997, *Tourisme et patrimoine en France et en Europe*, La documentation française.
- Patin, V., Mengin, Ch., Geronomi, V., Dalmas, L., Noël, J. Fr. y Tsang King Sang, J., 2012, *Méthologie d'évaluation économique du patrimoine urbain. Une approche para la soutenabilité*, (coord. M. Vernières), Agence Française de développement.
- Pena Alberdi, L. y Sánchez Vicente, C. 2006, "Los visitantes del Museo del Prado: nueva metodología de medición del Turismo cultural", *Estudios Turísticos*, 168, 85-98.
- Perelló Oliver, S., 2009, *Metodología de la Investigación Social*, Dykinson.
- Pérez Gómez, M^a P. 2010, "Nuevas perspectivas del Turismo industrial para la próxima década", en J.L. Jiménez Caballero; Pilar de Fuentes Ruiz, *III Jornadas de Investigación y Turismo*, 737-756.
- Piñanes Leal, J. 2004, "España como destino turístico cultural", en *Turismo Cultural y urbano. 6º Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, Tirant Lo Blanch, 2004, 13-21.
- Prentice, R. 1994, "A typology of heritage attractions" en C. Cooper; A. Jockwood (ed.) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, London 314-315.

- Prentice, R. 1997, "Cultural and landscape tourism", in S. Wahab and J. J. Pigram (eds.) *Tourism development and growth*, London, Routledge, 209-36.
- Richards, G., 1996, *Cultural tourism in Europe*, Cab International.
- Richards, G. 1998, "Cultural tourism in Europe: recent developments", *Actas del Congreso Europeo sobre itinerarios culturales y rutas temática Logroño 20-22 noviembre de 1997*, 10.
- Richards, G., 2001, *Cultural attractions and European tourism*, Cabi Publishing.
- Richards, G. 2003, "What is cultural tourism", en Van Mareen, A (ed). *Erfgoed Voor Toerisme*. Holanda: Nationaal Contact Monumenten.
- Richards, G. 2007 (ed.), *Cultural Tourism. Global and Local perspectives*, The Haworth Hospitality press.
- Riley, M., Ladkin, A. y Szivas, E. 2001, *Tourism employment. Analysis and planning*, Channel View Publications.
- Robb, J.G., 1998, "Tourism and Legends: Archaeology of Heritage", *Annals of Tourism Research*, 25,3, 1998, 579-596.
- Ruge, A. 2008, *Museum Professions. A European Frame of Reference*, ICOM.
- Salgado Castro, A. 1999, "La dimensión turística del Patrimonio Cultural", en *Régimen jurídico de los Recursos Turísticos*, 319-367.
- Santacana i Mestre, J.; Llonch Molina, N.; 2009, *Museo local. La cenicienta de la Cultura*, Gijón, Trea.
- Santos Solla, X. M. 2006, "El Camino de Santiago de Santiago: Turistas y peregrinos hacia Compostela", *Cuadernos de Turismo*, 18, 135-150.
- Schlatter, N.E. 2008, *Museum careers. A practical Guide for students and Novices*, Left Coast California.
- Siddelberg, T. 1995, "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites", *Tourism Management*, 16, 5, 361-365.
- Smith, L., Waterton, E. y Watson, S. 2012, *The cultural moment in tourism*, Routledge.
- Smith, M.K. y Robinson, M., 2006, *Cultural Tourism in Changing World*, Politics, Participation, and (Re)presentation.
- Stylianou-Lambert, T. 2011, "Gazing from home. Cultural tourism and art museums", *Annals of Tourism Research*, 38, 2, 403-421.
- Tinard, Y., 1996, *Turismo. Economía y gestión*, Barcelona, Bosch, 488-89.



- Tourisme, 2000, *Tourisme et environnements: les enjeux naturels, culturels et socio-économiques du tourisme durable*, Strasbourg, Conseil de l'Europe.
- Tresserras, J.J. y Matamala, J. C. 2005, "El Turismo Cultural en España como fuente de empleo para los profesionales del patrimonio", *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 54, 73-83.
- Tresserras, J. 2008, "Turismo arqueológico", *La actividad turística española en 2007*, AECIT, 675-690.
- Trinidad, A. de, Carrero, V. y Soriano, R.M. 2006, *Teoría Fundamentada (Grounded Theory): la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Troitiño Vinuesa, M.A. y Troitiño Torralba, L. 2008, "Destinos patrimoniales y Turismo: visitantes y uso turístico de la ciudad", *Uso público e interpretación del Patrimonio*, 106-152.
- Troitiño Vinuesa, M.A. 2004, Las ciudades históricas como patrimonio cultural y recurso turístico", en *Planificación territorial y comercialización turística*, Universitat Jaume I, 37-48.
- Troitiño Vinuesa, M.A. 2011, *La funcionalidad turística del patrimonio cultural (B.I.C.) en la Comunidad de Madrid*, CAM.
- Troitiño Torralba, L. 2012, Las ciudades patrimonio de la humanidad de la región turística de Madrid: niveles medios de funcionalidad y adecuación turística del patrimonio, *Papers de Turisme*, 511, 2012, 109-131.
- Turespaña, 2001, *Turismo Cultural*, Salamanca.
- Vera Rebollo, F.; Dávila Linares, M. 1995, "Turismo y patrimonio histórico cultural", *Estudios Turísticos*, 126, 161-179.
- Verdugo Santos, J. y Parodi Alvarez, M.J. 2011, "La valorización del patrimonio en Andalucía: nuevas tendencias y estrategias", *Arqueología y Turismo en el Círculo del Estrecho*, Universidad de Cádiz, 37-69.
- Vidal i Casellas, D. (dir.) 1997, *Patrimonio cultural y sus relaciones con el Turismo. Alicante 7-11 de abril de 1997*, Alicante, UIMP.
- Wang, N. "Re-thinking Authenticity in Tourism Experience", *Annals of Tourism Research*, 26, 1999, 349-370.

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS



Relación de tablas

Tabla 1.	Viajes de residentes en España.....	42
Tabla 2.	Tipología de museos encuestados, en porcentaje.....	49
Tabla 3.	Distribución geográfica de los museos encuestados, en porcentaje.....	51
Tabla 4.	Tipología de museos distribuidos por el número de visitantes anuales, en porcentaje.....	54
Tabla 5.	Perfil del visitante de los museos distribuidos por su el número de visitantes anuales, en porcentaje.....	55
Tabla 6.	Tipología de museos distribuidos por el perfil del visitante, en porcentaje.....	56
Tabla 7.	Museos vinculados a Bienes Patrimonio de la Humanidad distribuidos por el número de visitantes anuales, en porcentaje.....	58
Tabla 8.	Posicionamiento como Atractivo Turístico por Comunidades autónomas, en porcentaje.....	61
Tabla 9.	Posicionamiento como Atractivo Turístico por tipo de museo, en porcentaje.....	63
Tabla 10.	Posicionamiento Atractivo Turístico y número de visitantes.....	64
Tabla 11.	Atractivo Turístico Cultural distribuido por Vinculación UNESCO y número de visitantes anuales.....	65
Tabla 12.	Colaboración con instituciones autonómicas por visitantes anuales, en porcentaje.....	75
Tabla 13.	Colaboración con empresas de alojamientos por visitantes anuales, en porcentaje.....	76
Tabla 14.	Colaboración con Tour Operadores y Agencias de Viaje por visitantes anuales, en porcentaje.....	77
Tabla 15.	Vinculo con la UNESCO por colaboración con instituciones públicas autonómicas, en porcentaje.....	78
Tabla 16.	Vinculo con la UNESCO por colaboración con instituciones públicas municipales, en porcentaje.....	79



Tabla 17.	Vinculo con la UNESCO por colaboración con empresas de alojamiento, en porcentaje.....	80
Tabla 18.	Vinculo con la UNESCO por colaboración con Tour Operadores y Agencias de Viaje, en porcentaje.....	81
Tabla 19.	Mejora posicionamiento a través de acciones conjuntas por visitantes anuales, en porcentaje.....	84
Tabla 20.	Mejora posicionamiento a través de la creación de un Departamento de Turismo Cultural por visitantes anuales, en porcentaje.....	85
Tabla 21.	Mejora posicionamiento a través de la creación del desarrollo del Plan de Formación en Turismo Cultural por visitantes anuales, en porcentaje.....	85
Tabla 22.	Mejora posicionamiento a través de una estrategia en el Sector Cultural por visitantes anuales, en porcentaje ...	86
Tabla 23.	El museo como Atractivo Turístico según la adecuación del Grado de Turismo, en porcentaje.....	108
Tabla 24.	Mejora posicionamiento a través de la contratación de especialistas en Turismo por visitantes anuales, en porcentaje.....	109

Relación de gráficos

Gráfico 1.	El Turismo como sistema. La inclusión del empleo y del Turismo Cultural.....	11
Gráfico 2.	Interpretación del Mercado de la Cultura	23
Gráfico 3.	Selección de un Atractivo Turístico.....	25
Gráfico 4.	Tipología de los turistas culturales más comúnmente reconocida.....	27
Gráfico 5.	Número visitantes anuales, en porcentaje.....	52
Gráfico 6.	Perfil de los visitantes, en porcentaje.....	53
Gráfico 7.	Museos con la condición de Bien Patrimonio de la Humanidad, en porcentaje.....	58
Gráfico 8.	Posicionamiento como Atractivo Turístico Cultural.....	60



Gráfico 9.	Relaciones entre museos e Instituciones Públicas/Privadas para el desarrollo del Turismo Cultural, en porcentaje	73
Gráfico 10.	Posicionamiento en Turismo Cultural como estrategia del museo	82
Gráfico 11.	Medidas para el Posicionamiento en Turismo Cultural	83
Gráfico 12.	Número de trabajadores, en porcentaje	98
Gráfico 13.	Distribución de los trabajadores entre los departamentos de los museos, en porcentaje	99
Gráfico 14.	Nivel mínimo de cualificación exigido por departamentos, porcentaje.....	102
Gráfico 15.	Adecuación de los Grados a los empleos de un museo, en porcentaje.....	103
Gráfico 16.	Adecuación Grados al Departamento de Comunicación y Difusión, en porcentaje	104
Gráfico 17.	Competencias necesarias en el Departamento de Comunicación y Difusión	105
Gráfico 18.	Evolución del Departamento de Comunicación y Difusión, en porcentaje.....	107

AGRADECIMIENTOS





Queremos expresar nuestro agradecimiento más sincero a todas las personas e instituciones que han hecho posible esta obra. La profesionalidad, compromiso y dedicación de los directores de los museos y los responsables de los Departamentos de Comunicación-Difusión encuestados, así como de todos los expertos del sector turístico y cultural entrevistados han sido vitales para poder profundizar con rigor en el campo del Turismo Cultural desde todas las perspectivas que incorpora nuestro trabajo. A todos ellos muchas gracias.

Los autores y el Equipo de Investigación



www.eoi.es

La obra “Turismo Cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad” se aproxima a un sector que por su heterogeneidad es de una muy compleja concreción teórica y empírica.

En el marco de una metodología cuantitativa y cualitativa diseñada específicamente para este estudio, los autores analizan la oferta de museos como un atractivo turístico clave para mejorar el potencial de empleabilidad del conjunto del sector, además de establecer perfiles y estrategias de colaboración que consoliden la realidad profesional del Turismo Cultural.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"