

ORIENTANDO NUESTROS MUSEOS HACIA EL TURISMO. ESTRATEGIAS CONVERGENTES EN MUSEOS DEPENDIENTES DE LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES

Héctor del Barrio Alvarellos*

Resumen: Los museos en España son sin duda fuertes atractivos para atraer turistas, tanto en el ámbito internacional como en el ámbito nacional. Es por tanto una de las claves importantes para entender el denominado turismo cultural, aquel que tiene como principal motivación la actividad cultural y que en los últimos años ha experimentado un espectacular incremento en España. Los museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales son dieciséis de una enorme heterogeneidad: museos grandes y pequeños distribuidos por la geografía española y que se caracterizan por su especial relevancia. Muchos de estos museos cuentan con un alto porcentaje de visitantes turistas, tanto extranjeros como nacionales, mientras que otros cuentan con un número reducido de visitantes y de público turista.

El turista es un visitante que requiere unos servicios específicos para motivar su visita y para que ésta sea de lo más satisfactorio. Temas como la señalética (tanto urbana como interna), la presencia en canales habituales del turismo (guías de viaje, información en oficinas turísticas, etc.) o la disposición de la información en varios idiomas, son medidas importantes para favorecer una mayor y mejor acogida turística. La Subdirección, como unidad central que presta apoyo y canaliza actividades comunes, desarrolla parte de estas medidas con el objetivo de convertir sus museos dependientes en centros atractivos del turismo cultural en España.

Palabras clave: Museos, Museos Estatales, Museos Nacionales, Turismo cultural, Producto turístico, Estrategias, Madrid, Valladolid, Toledo, Cartagena, Valencia, Mérida y Altamira.

Abstract: Museums in Spain are undoubtedly strong attractions to attract tourists, both internationally and nationally. It is therefore one of the important keys to understand the cultural tourism, whose main motivation is the cultural activity and that in recent years has considerably increase in Spain. Dependent museums of the General Office of State Museums are sixteen with an enormous heterogeneity: large and small museums distributed by the Spanish geography and characterized by its special relevance. Many of these museums have a high percentage of visiting tourists, both foreign and national, while others have a small number of visitors and tourist public number.

The tourist is a visitor who requires specific services to motivate his visit and to make it the most satisfying. Topics such as signalization (both urban and domestic), the presence in usual channels of tourism (travel guides, tourist information offices, etc.) or the provision of information in several languages are important measures to promote more and better reception to tourism. The State Museum Office as a central unit that supports and organizes common activities, develops part of these measures with the aim of making its dependent museums attractive centers of cultural tourism in Spain.

Key words: Museums, National museums, Cultural tourism, Tourist product, Strategies, Madrid, Valladolid, Toledo, Cartagena, Valencia, Mérida and Altamira.

“Viajar es un ejercicio con consecuencias fatales para los prejuicios, la intolerancia y la estrechez de mente”.

Mark Twain

* Jefe de Servicio del Área de Difusión y Desarrollo. Subdirección General de Museos Estatales. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

I. TURISMO CULTURAL Y MUSEOS

El turismo cultural, “mezcla entre turismo y cultura, que como todos los espacios de contacto se sitúa en un lugar impreciso” (1), juega un papel muy importante para dar a conocer, preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de cada país. En él se interrelacionan tres elementos –patrimonio, turismo y cultura– que son difíciles de equilibrar, ya que mientras que el turismo se ha considerado históricamente como una actividad fundamentalmente económica, el patrimonio es una riqueza no renovable que no puede considerarse un producto clásico de consumo. Para acercarse a este equilibrio, es necesaria la búsqueda de estrategias encaminadas a fomentar el desarrollo del turismo cultural, no solamente como motor económico de los pueblos, sino también como preservador de los valores y del patrimonio cultural de las naciones, desde una perspectiva que garantice el respeto y la conservación de los mismos a través de dos cauces: de un mayor conocimiento entre los turistas, y de intercambios interculturales fructíferos que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de los pueblos.

El turismo cultural es uno de los sectores que más han crecido en los últimos años en España. Así lo recoge el Anuario de Estadísticas Culturales 2015 (2), que engloba una selección de los resultados estadísticos más importantes del ámbito cultural y facilitan el conocimiento de la situación de la cultura en España, su valor social y su carácter como fuente generadora de riqueza y desarrollo económico en la sociedad española.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte elabora una información estadística

relevante de las operaciones desarrolladas por el Instituto de Estudios Turísticos para conformar una visión unitaria del turismo cultural en España. En este compendio se incluye la encuesta FAMILITUR, que estudia los Movimientos Turísticos de los Españoles, una encuesta mensual con periodos de referencia trimestrales que tiene por objetivo el conocimiento de la cuantía, características y estimación del gasto de los viajes realizados por la población residente en hogares españoles. La segunda fuente de información, Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR), tiene por objetivo la estimación del número de visitantes internacionales que entran en España por las distintas vías de acceso: carretera, aeropuerto, ferrocarril o puerto. Por último, las cifras de gasto referidas a turismo internacional se basan en la información procedente de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR). Es ésta una operación mensual de carácter continuo que recoge información de los visitantes no residentes en España, ya sean extranjeros o españoles residentes en el extranjero, que acceden al país por carretera, aeropuerto.

Los datos del anuario estadístico 2015 en el que se analiza el año 2014, señalan que el 14,7% de los viajes realizados por los residentes en España en 2014 por ocio, recreo o vacaciones fueron iniciados principalmente por motivos culturales, concretamente 12,1 millones de viajes. A ello han de añadirse las entradas de turistas internacionales que son realizadas principalmente por motivos culturales, 7,1 millones en 2014, cifra que supone el 12,6% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones de este colectivo. La información se refiere tanto a los viajes realizados por los residentes en España como

a las entradas de turistas no residentes (turistas internacionales) que, según la opinión manifestada por los que realizaron el viaje, fueron iniciados principalmente por motivos culturales. Con ello se pretende ofrecer un indicador de la importancia del sector cultural como motor de otros sectores de gran significación económica como es el turístico. Cabe señalar, además, que el 60,7% de los viajes realizados en 2014 por residentes en España se realiza algún tipo de actividad cultural, cifra que asciende al 56% en el colectivo de los turistas internacionales.

Toda esta información se muestra de forma global y no permite diferenciar cuántos de estos viajes tienen en los museos la motivación principal, aunque sin duda es importante, no en vano, las comunidades autónomas que más viajes culturales presentan son Cataluña, Madrid o Andalucía, todas ellas con grandes museos.

En cualquier caso, los museos son indudablemente uno de los principales atractivos para el turismo cultural, como muestra un dato, los museos de España (1.558 Museos y colecciones museográficas, de los cuales 1.119 son museos) según la Encuesta de Museos y Colecciones Museográficas de 2014 recibieron 57.491.818 visitas.

II. NUESTROS MUSEOS. MUSEOS DE LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES

El panorama de titularidad y gestión de los museos en España es de una enorme diversidad. Si bien hay un gran porcentaje de museos dependientes de entidades locales

(un 46,7% según la Encuesta de Museos y Colecciones Museográficas de 2014 (3), un 27,9% es de titularidad privada (de los cuales un 9,9% son de la Iglesia) también hay museos dependientes de comunidades autónomas (9,6%) y los pertenecientes a la Administración General del Estado suman un 11,6%. Este último grupo está compuesto por museos dependientes del Ministerio de Defensa (25), de Patrimonio Nacional (21) y de otros ministerios (17), pero el grupo más relevante es el que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, con un total de 88 museos. La mayor parte de ellos son museos de titularidad estatal pero gestión transferida a las comunidades autónomas, entre los que están históricos museos provinciales como el Museo de Huesca, el Museo de Bellas Artes de Asturias o el Museo Arqueológico de Córdoba. Pero hay una serie de museos que no solo su titularidad es estatal, también la gestión es exclusiva por parte del Estado y que suman 19 museos y 16 de ellos son instituciones que dependen de la Subdirección General de Museos Estatales. Este es el grupo, que se han venido denominando desde hace un par de años Nuestros Museos. Presentan unas características variadas y una gran heterogeneidad, tanto desde el punto de vista de tamaño y volumen como en cuanto a su dispersión geográfica. Veremos a continuación cuáles son Nuestros Museos con un pequeño resumen que recoge su esencia y un análisis del origen de los visitantes arrojado por los estudios realizados por el Laboratorio Permanente de Público de Museos (4) y que puede servir de ayuda para entender si nos encontramos ante museos con mayor peso de visitantes extranjeros, internacionales o locales. Iremos haciendo el análisis por ubicación y por museo, lo que nos ayudará a

Figura 1 Museo y Centro de Investigación de Altamira



© Museo y Centro de Investigación de Altamira. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

averiguar el turismo en función de la ciudad donde se ubican.

En **Santillana del Mar (Cantabria)**, una ciudad con un enorme patrimonio artístico se ubica el **Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira**. El museo engloba la cueva original, así como una réplica o Neo-cueva, salas de exposición permanente y el jardín adyacente. Si Altamira es uno de los hitos histórico-artísticos más importantes de España, la exposición del museo ofrece la oportunidad de conocer, disfrutar y experimentar sobre la vida de quienes pintaron y habitaron la cueva de Altamira. Entre sus visitantes son numerosos los que acuden en familias. En cuanto a su

origen, según datos del Laboratorio Permanente de Público de Museos (5) (en adelante LPPM), son fundamentalmente residentes en España (83,3%), en su mayoría españoles (79,3%), y el resto, extranjeros residentes (4%) y turistas extranjeros (16,3%). Es de reseñar la representación de los visitantes madrileños (23%), de las comunidades próximas (excepto Asturias), de los catalanes y andaluces, dada la distancia, así como la relativamente escasa participación de los residentes en Cantabria. El 41,7% de los extranjeros residentes procede de países europeos del entorno, alcanzando el 71,2% los turistas que provienen de Europa occidental, destacando, en ambos casos, Francia y Reino Unido.

Figura 2
Museo de Arqueología Subacuática. ARQUA



© Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En la ciudad murciana de **Cartagena**, se encuentra el **Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA**. Aunque creado en 1981, inauguró una nueva sede en 2008, donde además de mostrar al público su colección, se encarga de la protección e investigación del patrimonio subacuático español. Según datos del LPPM es uno de los museos con más visitantes españoles (83%) y menos extranjeros. El porcentaje de turistas extranjeros (12,2%) es la mitad de la media del resto de los museos estatales. Entre los visitantes españoles, destaca la presencia mayoritaria de los que proceden de la Comunidad Autónoma donde se sitúa el Museo. A diferencia de otros museos, los madrileños son aquí minoritarios. Entre los que residen en el extranjero, llama la aten-

ción el porcentaje, mayor que en la mayoría de los museos, de visitantes del Reino Unido (28,6%) y de Rusia (9,9%).

En **Mérida** (Badajoz) se sitúa el **Museo Nacional de Arte Romano**. Ofrece una síntesis de la vida en una de las principales colonias de la Hispania romana, Augusta Emerita, que fue promovida posteriormente a la primacía de la Lusitania y, andando el tiempo, se convertiría en la primera capital efectiva de las Hispanias. En un edificio singular de Rafael Moneo, alberga los hallazgos encontrados en el conjunto arqueológico de Mérida, uno de los grandes exponentes del proceso de romanización de Hispania, que está declarado Patrimonio Mundial por la UNESCO.

Figura 3
Museo Nacional de Arte Romano



© Museo Nacional de Arte Romano. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

De acuerdo a datos del LPPM (6), el Museo de Arte Romano tiene un alto porcentaje de visitantes residentes en España y una menor presencia de turistas extranjeros (12,6%). Entre los visitantes españoles (84,3%), destaca la presencia mayoritaria de madrileños, y entre los procedentes del extranjero, más de la mitad proceden de Europa, sobre todo de Portugal y Alemania.

En **Valencia**, una de las ciudades más turísticas de España, se encuentra el **Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”**. Ubicado en el Palacio

del marqués de Dos Aguas, el Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias “González Martí” es fruto de la pasión por la cerámica y el coleccionismo de su fundador, de quien lleva su nombre. Situado en el Palacio del marqués de Dos Aguas, una auténtica joya del barroco valenciano y un símbolo indiscutible de la ciudad, en su interior descubriremos además de una gran colección de cerámica expuesta de forma cronológica, suntuosas estancias palaciegas, con mobiliario original, carrozas y un Belén napolitano, pinturas, piezas de orfebrería, mobiliario, joyería o tapices.

Figura 4
Museo Nacional de Cerámica y
Artes Suntuarias “González Martí”



© Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

En cuanto al origen de los visitantes, según el LPPM (7), el Museo se caracteriza por tener un porcentaje importante de visitantes de su propia comunidad autónoma (58,5%), aunque más de un tercio de sus visitantes son turistas extranjeros (30,3%), procedentes sobre todo de países europeos (71,9%) como Francia, Holanda y Reino Unido.

En **Valladolid**, capital de Castilla y León y que ha mejorado sus comunicaciones en los últimos años se sitúan dos museos: el **Museo Nacional de Escultura** y el **Museo Casa de Cervantes**.

Por la dramática intensidad de las obras, la serena belleza del edificio y la modernidad en su presentación, el **Museo Nacional de Escultura** es uno de los museos más originales del mundo, con obras de los gran-

Figura 5
Museo Nacional de Escultura



© Museo Nacional de Escultura. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Figura 6
Museo Casa de Cervantes



© Museo Casa de Cervantes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

des escultores del Renacimiento y Barroco español, y desde 2011 también acoge los fondos de la colección del antiguo Museo Nacional de Reproducciones Artísticas. Su sede principal está ubicada en un edificio espléndido del siglo XV el Colegio de San Gregorio y también forman parte del Museo los edificios cercanos del Palacio de Villena y la Casa del Sol.

En cuanto al origen de los visitantes, según datos del LPPM (8) recogidos en 2008 y 2009, son fundamentalmente personas residentes en España (82,9%), en su gran mayoría españoles (77,9%), y el resto, extranjeros

(5%). Los turistas extranjeros representan el 16,8% de los visitantes, lo que lo sitúa entre los museos con un menor porcentaje de turistas extranjeros entre sus visitantes, así como de visitantes extranjeros residentes en España. Puede que este perfil haya cambiado ligeramente tras la reforma y la subida espectacular de estos últimos años del número de visitantes, se verá en el próximo informe que el Laboratorio Permanente de Público dedicará al Museo en 2017.

El **Museo Casa de Cervantes** está situado en el inmueble que habitó Miguel de Cervantes durante su estancia en Valladolid.

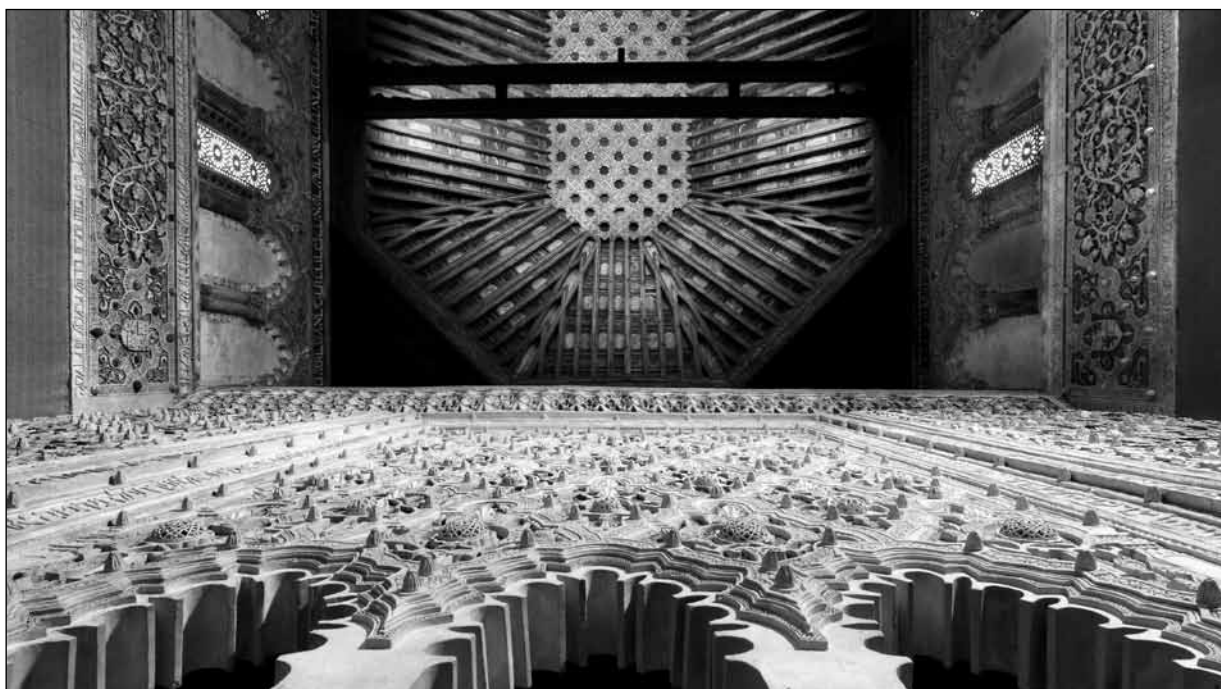
(1605), periodo en el que se cree que pudo escribir aquí el prólogo y las poesías preliminares de *El Quijote*, además de algunas de las *Novelas Ejemplares*. La casa, construida en 1601, ha conservado casi íntegra su estructura así como su disposición interior y presenta una ambientación de la época, así como de los documentos familiares en los que se podían rastrear los muebles, objetos y utensilios que poseyó el escritor.

Sus visitantes, según la investigación del LPPM (9), son fundamentalmente personas residentes en España (72%), en su gran mayoría españoles (64,3%), y el resto, extranjeros (7,7%). El Museo destaca

por tener una presencia relevante de turistas extranjeros, que representan el 27,5% de los visitantes. La gran mayoría de ellos (48%) procede de países de la Unión Europea como Italia (20 %), Francia (12 %), Alemania (12 %), mientras que los turistas procedentes de América representan el 36%. En relación con la procedencia de los visitantes españoles se puede decir que provienen fundamentalmente de la Comunidad de Castilla y León (42,3%).

En **Toledo**, una ciudad con una enorme importancia del turismo cultural, se ubican dos de Nuestros Museos: el Museo Sefardí y el Museo del Greco.

Figura 7
Museo Sefardí



© Museo Sefardí. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Figura 8
Museo del Greco



© Museo del Greco. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

El **Museo Sefardí** conserva el legado de la cultura hispanojudía y sefardí como parte esencial del patrimonio cultural en Toledo, una ciudad cuyo casco histórico ha sido declarado Patrimonio de la Humanidad. Ubicado en un edificio emblemático de la judería toledana, la Sinagoga de Samuel ha-Leví, vulgo del Tránsito, levantada a mediados del siglo .XIV y que resume a la perfección el crisol cultural que fue la ciudad de Toledo. Un recorrido por las salas del Museo descubre los secretos de nuestro patrimonio más desconocido.

Los datos que arroja la investigación del LPPM (10), indican que el Museo Sefardí y el Museo de América son los museos que tienen, entre sus visitantes, más turistas extranjeros (39,5%) y que, por tanto, son más conocidos internacionalmente. Otro dato interesante es que, entre los visitantes españoles (53,9%), los residentes en Madrid son mayoritarios (al igual que ocurre en el Museo de Altamira y en el Museo de Arte Romano) y superan en más del doble a los visitantes de su propia comunidad autónoma, Castilla-La Mancha.

En el **Museo del Greco** se descubre la obra “más moderna” de uno de los grandes genios de la pintura El Museo del Greco ofrece la posibilidad de conocer las pinturas más relevantes de este periodo como el *Apostolado*, el *Retablo de San Bernardino* o la *Vista y plano de Toledo*, además, expone el trabajo de algunos de sus seguidores, como Luis Tristán. El Museo, fundado por el marqués de la Vega-Inclán, supone una muestra de la interpretación romántica que se hacía del pintor a principios del siglo pasado.

De acuerdo a los datos del estudio del LPPM (11), los visitantes del Museo del Greco son mayoritariamente españoles (60,4%). Pero destaca que el Museo del Greco es uno de los museos con mayor porcentaje de turistas extranjeros (34,4%), junto con el Museo Reina Sofía, el de América y el Sefardí. Entre los visitantes españoles (60,4%), destaca la presencia mayoritaria de los que proceden de la Comunidad de Madrid (29,9%). Entre los visitantes que residen en el extranjero, sobresale el porcentaje –mayor que en la mayoría de los mu-

seos— de visitantes procedentes de América (58,3%)

En la ciudad de **Madrid**, uno de los centros importantes del turismo cultural de España, cuenta con una oferta museística muy importante, dentro de la que se sitúan museos de renombre internacional que cuentan con millones de visitantes anuales como el Museo Nacional del Prado, Museo Nacional y Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Thyssen Bornemisza. Dentro de los ocho de Nuestros Museos que se ubican en Madrid se cuenta con instituciones grandes como el Museo Arqueológico Nacional, museos temáticos como el Museo del Traje o el Museo de América, otros museos nacionales no muy extensos como el Museo Nacional de Antropología y otros museos más pequeños ubicados en casas o palacios como el Museo Cerralbo, el Museo Sorolla, el Museo

del Romanticismo o el Museo Nacional de Artes Decorativas.

Para su breve explicación seguiremos la descrita por tres rutas de la ciudad por zonas: “Casas y palacios por el centro”, “de Retiro a Colón” y “Argüelles a Ciudad Universitaria”.

En la ruta “**Casas y palacios por el centro**” se recogen museos, tanto por su ubicación geográfica (el centro de la ciudad), como por su origen como casas y palacios.

El **Museo Sorolla** ocupa el edificio que fue vivienda y estudio del pintor Joaquín Sorolla y Bastida (Valencia, 1863 - Cercedilla, 1923). Es una de las casas de artista más completas de Europa, y reúne gran parte de sus obras maestras: pinturas radiantes, llenas de color, que evocan con fuerza

Figura 9
Museo del Traje



© Museo del Traje. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Figura 10
Museo de América



© Museo de América. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Figura 11 Museo Sorolla



© Museo Sorolla. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

la alegría vital y la intensa luminosidad del Mediterráneo. El Museo ha mantenido casi intacto el ambiente de la casa, con todo el mobiliario y adornos que Sorolla personalmente escogió o el jardín, diseñado por el propio pintor.

Los datos del LPPM (12), reflejan que los visitantes del Museo Sorolla son predominantemente personas residentes en España (78,6%), en su gran mayoría españoles (70,5%) y el resto, extranjeros (8,1%). Los turistas extranjeros representan el 21,2% de los visitantes. En relación con la procedencia de los visitantes españoles, algo más de la mitad procede de la Comunidad de Madrid (59,4%), frente al 55% de los visitantes

extranjeros que proceden de Europa, entre los que sobresalen los procedentes de Francia (24,7%). Por otro lado, es el Museo que cuenta con la mejor experiencia de la visita según el informe que publicó el Laboratorio y que analizaba experiencias como la diversión, la felicidad o el aprendizaje (13).

El Museo Nacional del Romanticismo propone un viaje a una época fascinante. Situado en un palacete, ubicado en uno de los barrios más castizos de Madrid, se recrean los ambientes, las estancias y la forma de vida de la burguesía acomodada del siglo XIX. Paseando por sus salas, puede acercarse a este movimiento, a través de su importante colección de pintura –con nombres

Figura 12
Museo Nacional del Romanticismo



© Museo Nacional del Romanticismo. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

como Goya, Madrazo, Esquivel o Pérez Villamil, entre otros—, escultura, miniatura, dibujo, estampa, fotografía, mobiliario, artes decorativas y curiosos objetos de uso cotidiano.

Según arroja la investigación del LPPM (14), los visitantes del Museo del Romanticismo son mayoritariamente españoles (74,3%). El porcentaje de turistas extranjeros se halla algo por debajo del conjunto de museos estatales (17,4%). Como en el resto de museos, entre los visitantes españoles destaca la presencia mayoritaria de los que proceden de la Comunidad de Madrid. Entre los visitantes que residen en el extranjero,

predominan los visitantes procedentes de Europa (59,1%) y, especialmente, de Francia (19,1%) en consonancia también con el conjunto de museos.

Ubicado en un palacete del siglo XIX, el **Museo Nacional de Artes Decorativas** tiene como finalidad interpretar los objetos que, desde el siglo XIV a nuestros días, han formado y forman parte de la vida diaria, junto con las ideas, los valores y las actitudes que encarnan. El museo se construye en torno al concepto diseño, en su sentido más amplio y desde una visión histórica, entendido como la creación consciente y planificada de nuestro entorno.

Figura 13
Museo Nacional de Artes Decorativas



© Museo Nacional de Artes Decorativas. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

El Museo de Artes Decorativas está en el grupo de museos que tienen un importante porcentaje de visitantes extranjeros turistas que representan el 30,9% de los visitantes, según los datos del LPPM (15). Según su procedencia, los visitantes españoles de la Comunidad de Madrid representan el 79,6%. La amplia mayoría de los visitantes extranjeros son europeos (66,3%), mientras que los turistas procedentes de América representan el 26,3%.

El **Museo Cerralbo** está ubicado en una casa histórica y museo de ambientes, que destaca de forma singular por conservar la ambientación original de la época en que

fue residencia del marqués de Cerralbo y su familia. El Museo es un referente y conserva la esencia de la época en la que don Enrique de Aguilera y Gamboa, decimoséptimo marqués de Cerralbo (1845-1922). Sus salas, amuebladas, de acuerdo con el gusto de finales del siglo XIX, y las obras de arte que atesora, reflejan la forma de vida de la aristocracia madrileña de aquel tiempo.

Los visitantes del Museo Cerralbo son, según los datos del LPPM (16) mayoritariamente españoles (72%). El porcentaje de turistas extranjeros (23,7%) es similar al del conjunto de museos estatales. Como en el resto de museos, entre los visitantes español-

Figura 14
Museo Cerralbo



© Museo Cerralbo. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

les destaca la presencia mayoritaria de los que proceden de la Comunidad de Madrid (67,6 %). Entre los visitantes que residen en el extranjero, predominan los visitantes procedentes de Europa (64,6%) y, especialmente, de Francia (en consonancia también con el conjunto de museos).

En la **ruta geográfica “de Retiro a Colón”** nos encontramos con tres museos: el Museo Arqueológico Nacional, el Museo Nacional de Artes Decorativas (que hemos visto previamente) y el Museo Nacional de Antropología.

El **Museo Arqueológico Nacional** es un lugar idóneo para el aprendizaje y dis-

frute de las colecciones de excelencia de la Arqueología española. Expone una muestra representativa y amplia de materiales arqueológicos y artísticos que reflejan la diversidad de pueblos y culturas que han configurado la Historia de España, desde la Prehistoria hasta el siglo XIX. Asimismo, exhibe objetos significativos de dos grandes culturas mediterráneas, la egipcia y la griega. Tras una gran reforma del edificio que se ha llevado a cabo en los últimos años, este Museo ha renovado su exposición permanente.

En cuanto al origen de los visitantes, según los datos del LPPM (17) arrojados por la investigación realizada en 2008-2009

Figura 15
Museo Arqueológico Nacional



© Museo Arqueológico Nacional. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

son fundamentalmente residentes en España (68,8%), en su gran mayoría españoles (59,5%) y el resto, extranjeros residentes (9,3%). Los turistas extranjeros representan el 31,1% de los visitantes. Los visitantes españoles proceden de todas las comunidades autónomas, aunque las más frecuentes coinciden con la Comunidad de Madrid y con aquellas próximas a esta comunidad. EE UU y Europa son los principales países de procedencia para el turismo extranjero y los extranjeros residentes. Puede que este perfil haya cambiado ligeramente tras la reforma y la subida espectacular de estos últimos años del número de visitantes, se verá en el próximo informe que el Laboratorio

Permanente de Público dedicará al Museo en 2017.

El **Museo Nacional de Antropología** es una institución con 140 años de historia situado en un edificio emblemático y en un punto neurálgico de Madrid, junto a la estación de Atocha. Está dedicado al ser humano en todas sus dimensiones, a su diversidad social y a su riqueza cultural, a lo largo y ancho del globo. Sus colecciones permiten viajar a través de distintas comunidades repartidas por los cinco continentes. Su objetivo es convertirse en un lugar de encuentro y en un espacio abierto a la apropiación por parte de los diferentes grupos sociales.

Figura 16 Museo Nacional de Antropología



© Museo Nacional de Antropología. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En cuanto al origen de los visitantes, según datos del LPPM (18), predominan las personas residentes en España (78,9%), en su gran mayoría españoles (63%), y el resto, extranjeros (15,2%). Los extranjeros no residentes representan el 20,9%, habiendo incrementado su porcentaje en 10 años del 12% al 20,9%. El 76,4% de los visitantes españoles procede de la Comunidad de Madrid, mientras que el 52,6% de los extranjeros son europeos y el 41,7%, americanos (14, 5% norteamericanos)

Como hemos podido ver en los resúmenes de los 16 museos dependientes de la SGME, nos encontramos con una enor-

me variedad de museos no ya solo desde el punto de vista del tamaño, temática o localización geográfica, también es variado el turismo que acude a cada una de estas instituciones. Hay museos que tienen mucho turismo interior como el Museo de Altamira, el Museo Nacional de Arte Romano y museos donde el número de visitantes extranjeros es mayor como en los museos que se sitúan en Toledo (Museo del Greco y Museo Sefardí). Otro aspecto que conviene señalar es la dificultad de análisis de este tipo de turismo en grandes ciudades como Valencia o Madrid, que cuentan con otros grandes atractivos museísticos con los que de alguna forma compiten.

En el caso de Madrid la competencia es enorme con recursos turísticos de enorme atracción (algunos de ellos aunque no de la Subdirección General de Museos Estatales, con relación directa de la Secretaría de Estado de Cultura, tales como el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional y Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Thyssen Bornemisza. Al tratarse de una ciudad con una gran población, buena parte de su público es local, aunque también cuenta con un alto porcentaje de turismo interior conformado por españoles de otras comunidades autónomas que acuden a Madrid y que encuentran en la actividad cultural una de sus principales motivaciones. En este sentido conviene destacar al Museo Arqueológico Nacional, que triplica los visitantes (muchos de ellos turistas) que tenía antes de la reforma a la que se sometió hasta 2014 o el espectacular incremento en los últimos años del Museo Sorolla.

En cuanto al conocimiento general de los museos, en 2012 se planteó una investigación en los 16 museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales, para identificar el grado de conocimiento de los mismos por parte de la población española, que puede ser un buen indicativo para el planteamiento del turismo interno. Para ello se introdujo durante dos semanas un pequeño cuestionario en el estudio ómnibus donde se pregunta el conocimiento de cada uno de los museos y la fecha de la última visita. Se realizaron un total de 1.500 entrevistas telefónicas, obteniéndose los siguientes resultados de relevancia:

- Un 85% de la población conocía –aunque sólo sea de nombre– alguno de los museos citados. El número medio de mu-

seos conocidos por estas personas es de 4,8.

- En cuanto a las visitas realizadas a los museos, el 50% de la población había visitado alguno de los 16 museos, (60% de los que conocían al menos uno), la media de museos visitados para esta parte de la población era de 3,1. El Museo de Altamira, con un 58% de notoriedad, era el museo más conocido por los entrevistados. Le seguía el Museo Arqueológico Nacional y el Museo del Greco con un 45% de conocimiento.
- Tres museos afirmaban haber sido visitados por más del 20%: el Museo del Greco, el Museo Nacional de Arte Romano y el Museo de Altamira.
- La gente más joven es la que más declaraba conocer algún museo, pero los que más acudían a verlos eran las personas de entre 45 y 54 años.
- En general, tanto los que conocían los museos como los que los visitaban tenían un nivel socioeconómico superior a la media de la población.
- Por comunidades de residencia eran los de Madrid y los de la Comunidad Valenciana los que más museos de la SGME conocían, y los entrevistados residentes en Madrid eran los que más habían visitado al menos uno de los museos.
- El Museo de Altamira aparecía considerado como el museo más imprescindible para la gente menos aficionada a los museos, y el museo Arqueológico de Madrid era el más conocido por la gente que más

museos conocía y también el más visitado por la gente que más museos visitaba.

III. TURISMO EN NUESTROS MUSEOS

III. 1. Panorama general. Planes estratégicos

Como se indicaba previamente, la Subdirección General de Museos Estatales se dedica a la gestión de los museos de titularidad estatal dependientes del departamento. Tiene la gestión exclusiva de 16 museos que hemos visto anteriormente además de la intervención en 64 museos de titularidad estatal y gestión autonómica a través de inversiones en infraestructuras, autorizaciones de movimiento de fondos y asesoramiento técnico, como titular de los inmuebles y colecciones.

El turismo es uno de los aspectos más importantes para los museos, y más si tenemos en cuenta que España es uno de las mayores potencias turísticas mundiales, que sigue creciendo en este sentido, tanto a nivel general como en el turismo cultural. Las administraciones públicas son conscientes del papel que juegan los museos como recursos turísticos destacados y desde ayuntamientos a diputaciones o comunidades autónomas han situado a los museos en el epicentro del denominado turismo cultural. También lo ha sido la administración central, así por ejemplo, en 2010 tres ministerios (Industria, Cultura y Asuntos Exteriores) presentaron el ‘Plan de Promoción Internacional 2010-2012 de Turismo Cultural’, la presencia del turismo en **Plan Estratégico de la SEC 2012-2015** también tiene un lugar relevante

como proyecto, y en él se establece lo siguiente (19):

Estrategia 3.6 (Objetivo general: IMPULSAR LA CULTURA COMO ELEMENTO ESENCIAL DE PROYECCIÓN EXTERIOR DE LA MARCA ESPAÑA)

Situar a museos y archivos como instituciones relevantes para la promoción del turismo cultural.

3.6.1 Elaboración y desarrollo del plan de adecuación de los Museos Estatales al turismo cultural.

Objetivo específico

Reordenar y mejorar las condiciones de acceso y visita a los museos para adecuarlos a los hábitos de consumo y necesidades del turismo cultural.

3.6.2 Difusión digital georreferenciada, con salida a dispositivos móviles, de documentos de especial interés para el turismo cultural e inclusión de los archivos en los itinerarios turísticos.

Objetivo específico

Difundir colecciones iconográficas o documentos de especial relevancia relacionados con nuestro Patrimonio Histórico y Cultural.

Este Plan Estratégico conllevaba unos Planes Operativos Anuales (POA) en los

que se controla el desarrollo del proyecto. Para 2014, el POA incluía las siguientes actividades:

Análisis de datos para la demanda de públicos en los Museos Estatales

El producto resultante de esta actividad consiste en un documento de diagnóstico de los servicios de los museos de cara al turismo. El documento está compuesto por fichas individuales de los 16 museos en las que se incluyen diferentes aspectos que se analizaron:

- Datos generales de información (Presentación Museo, Dirección, Cómo llegar, Contacto, Horario, Días de cierre, Tarifa, Acceso gratuito, Sistema acceso conjunto, Normas generales museo).
- Información general (Web, Redes sociales, Apps, Plano guía/ folleto).
- Servicios generales (Compra online de entradas, Atención telefónica, Servicio de información, Punto de encuentro, Área de recepción a grupos, Guardarropa, Consigna auto-gestionada, Tienda, Librería, Aseos, Sala de lactancia, Alquiler de espacios, Salón de actos, Sala polivalente, Carta de servicios, Libro de quejas y sugerencias).
- Contenidos de apoyo a la visita (Audioguías, Señalización, Paneles de sala, Hojas de sala, Cuadernillo de visita, Guía General, Guía breve, Guía temática).
- Espacios de descanso (Jardín, Cafetería/ Restaurante, Vending, Áreas de descanso, Área de lectura/consulta).

- Formas de acceso (Aparcamiento, Autobuses, Bicicletas, Transporte público cercano).
- Actividades (Visitas guiadas, Exposiciones temporales, Museoteca/Ludoteca, Público escolar, Público tercera edad, Público adulto, Público familiar, Público extranjero, Público diversidad funcional).
- Atención al investigador (Hemeroteca, Biblioteca, Almacenes visitables, Área de consulta/lectura, Atención a investigadores).
- Accesibilidad (Accesible en silla de ruedas, Aseos adaptados, Asientos reservados salón de actos, Sillas de rueda disponible, Bucle magnético, Amplificador, Asientos reservados salón de actos para la lectura labial, Servicio de intérpretes, Signoguías, Subtitulado información/video, Visitas en LSE, Personal atención especializada, Acceso con perros guía, Audioguías con audiodescripción, Lupas/Magnificadores, Planos táctiles de situación, Recorridos táctiles, Braille y macrocaracteres).
- A esta información se añadió también un análisis gráfico de la señalización urbana exterior de los museos.

Jornada-taller sobre Creación de producto turístico orientada a los museos estatales

El 3 y 4 de noviembre de 2014 se impartió un curso de formación para los profesionales de los museos de la Subdirección General de Museos Estatales. El curso bajo la

denominación “Curso Taller de creación de producto cultural orientado a los museos”. Impartido por José Antonio Donaire de la Universitat de Girona, se dividió en varios módulos: “Turismo cultural”, “Las fuentes turísticas”, “La creación de productos turísticos”, “Estrategias de comunicación y promoción” y “Turismo cultural 2.0. La irrupción de las redes sociales”.

También se desarrolló un análisis de la presencia de Nuestros Museos en las guías turísticas, un trabajo que desarrolló, así como el diagnóstico de los museos un becario de Formarte, Emilio Ortiz. En concreto se analizaron las siguientes guías: Cantabria (Editorial Anaya, Guía Azul y National-Geographic, todas ellas en español), España Mediterránea (Guía verde Michelin), España Norte (Guía verde Michelin en francés e italiano, Lonely Planet en italiano y Routard en francés), España (Lonely Planet en inglés, National Geographic en inglés, Guía Verde Michelin en inglés, DK Eyewitness Travel Guide en Español, Ed. Fromer’s en inglés, Insight Guides en inglés y Rough Guide en inglés), Extremadura (Anaya en español y Ed. Guía Azul en español), guías editadas por Turespaña en italiano (Ciudades de España, el Arte en España, Grandes Museos en Madrid y Toledo), Madrid y Toledo (en japonés), Toledo (Anaya en español, guía azul en español), Valencia (Insight side pocket en inglés) y Valladolid (Anaya y El País Aguilar, ambas en español).

Para el POA de 2015 se incluían las siguientes actividades:

- Definición de un programa de mejoras en los servicios orientados al turismo en museos

- Conceptualización de material promocional para la difusión de los museos de la SGME. Que desarrollaré de forma más extensa más adelante.

III.2. Dieciseis museos de enorme variedad

Como hemos visto previamente, los 16 museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales son de lo más heterogéneo. Conforman un conjunto en varios puntos del panorama nacional que si algo tienen en común es la relevancia de sus colecciones, edificios e historia. El número total de visitantes del año 2015 fue de 2.581.398, un 17,27% más que en 2014. Encabezados por el Museo Arqueológico Nacional (556.044) y situándose 10 de ellos por encima de los 100.000 visitantes (20). Aunque los primeros puestos en cuanto al número de visitantes lo ocupan Museo del Prado, Museo Reina Sofía, Museo Thyssen, Museo Guggenheim, Teatro Museo Dalí o Ciudad de las Artes y las Ciencias, la mayor parte de Nuestros Museos se sitúan entre los museos que más visitantes atraen de España.

Características del visitante turista

Hemos visto las características individualizadas de estos museos, pero también se puede trazar un perfil general que sirva de resumen del visitante tipo de Nuestros Museos. Así, entre los 11 museos que se investigaron en 2008 y 2009 por el Laboratorio Permanente de Público de Museos (21) el 74% residentes en España (30% Comunidad

de Madrid), el 14% Europa, el 6% Norteamérica, el 4% América Latina y el 2% Resto del mundo. De entre los museos con más residentes: Museo del Traje 88,2%, Arte Romano 87,9%, Altamira 83,3% y Escultura 82,9%. De entre estos dos museos los que menos residentes tienen son el Sefardí 59,8% y el de América 59,3%. En cuanto al turismo interior: Altamira, en Cantabria: 9,1%. Sefardí: 11,6% Castilla-La Mancha. Arte Romano: Extremadura: 17,3%.

Turismo interior

En cuanto a las características de este turismo doméstico, podemos destacar que la edad media es de 41,63 años, Lo general (y común en casi todo el turismo) es que la primera visita al museo es altísima un 77,3%. Si nos fijamos en la compañía, la mayor parte acuden acompañados (86,6%, en grupo organizado: 7,6%), mientras que los que acuden solos es un 13,3%. La valoración media de la visita es de 5,65 sobre 7.

Turismo internacional

En cuanto a las características del turismo internacional, se pueden destacar las siguientes características: la media de edad es de 43,62 años. Lógicamente son menos asiduos, siendo su primera visita para el 91,8%. El 81,2% viaja acompañado (en grupo organizado: 6,8%) mientras que el 18,8% viaja solo. Son un poco más exigentes que los turistas internos y su valoración de la visita es de 5,44 en una escala de 1 a 7.

Es evidente que los visitantes turistas de los museos son un reflejo del turista de las ciudades en las que se sitúan. Un hecho importante es que la mitad de los museos están ubicados en Madrid y el tipo de turismo de la capital (interesado por la cultura y la gastronomía) tiene una incidencia sobre los visitantes a estos 8 museos. Con alguna salvedad, dado que en la capital radican los museos de arte más importantes de España (Prado, Reina Sofía, Thyssen), la visita de turistas internacionales, que no se suelen alargar más de 2 o 3 días, no tiene en los 8 de Nuestros Museos madrileños la importancia porcentual de estos grandes museos. De hecho, el Museo Reina Sofía tiene un 55% de turistas extranjeros (22), mientras que ese porcentaje no supone más del 40% en la ciudad de Madrid (40,2% de extranjeros tiene el Museo de América y algo más del 30% el Museo Arqueológico Nacional o el Museo Nacional de Artes Decorativas).

Una ciudad como Toledo, muy turística (tanto de turismo internacional como nacional) se refleja también en los visitantes del Museo Sefardí y el Museo del Greco, que cuenta con porcentajes cercanos al 40% de visitantes extranjeros. También es importante el número de extranjeros que visitan el Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí” (30,3%). Sin embargo, otros destinos turísticos como Santillana del Mar (en el que se sitúa el Museo de Altamira), Mérida (en el que se ubica el Museo Nacional de Arte Romano), Cartagena (donde se ubica el Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA) o Valladolid (donde radican el Museo Nacional

de Escultura y el Museo Casa de Cervantes) muestran su importancia como foco de atracción para el turismo interior, de hecho museos como el de Altamira sólo presenta un 9,1% de visitantes de su comunidad autónoma (Cantabria) o el Museo Nacional de Arte Romano con un 17,3% de su comunidad (Extremadura).

III.3. Actuaciones comunes en Nuestros Museos en relación al turismo

En materia turística cada uno de Nuestros Museos lleva iniciativas propias para atraer a este tipo de público. Nadie mejor que ellos para conocer a los agentes turísticos de su zona y suministrar la información necesaria para el turista (tanto internacional como interno). El trabajo de la Subdirección General de Museos Estatales consiste en dar un apoyo global y unificar propuestas conjuntas y actividades comunes para lograr una mayor difusión e impacto.

La Subdirección General de Museos Estatales ha desarrollado en estos últimos años una política activa que tiene el turismo como uno de sus objetivos prioritarios, tal como queda reflejada en el Plan Estratégico de la Secretaría de Estado de Cultura 2012-2015, visto con anterioridad.

Las actuaciones de la Subdirección en materia turística se puede dividir en: abonos y otros tipos de descuentos; productos turísticos; recursos de información turística (webs, folletos, apps, etc.), convenios y otros acuerdos de colaboración. Vayamos viendo estos puntos de forma más extensa.

III.3.1. Abonos y otros tipos de descuentos

Los precios públicos que se abonan para acceder a Nuestros Museos se publican por Orden Ministerial en el Boletín Oficial del Estado. A día de hoy todos Nuestros Museos cuentan con una tarifa general para todos ellos de 3€, la posibilidad de entrada reducida y entrada gratuita para unos días concretos (actualmente sábados por la tarde y domingos), además de unas exenciones específicas (para jubilados, menores de 18 años, desempleados, etc.). Además de estas entradas se cuenta con una serie de abonos y tarjetas que de alguna forma favorecen la visita a museos de una misma ciudad a un precio más ventajoso. Existen dos abonos de Madrid (para 4 museos a elegir entre los 8 de esta ciudad a 8€ o para el total de museos por 16€), un abono de Toledo (5€ para la entrada de los dos museos de Toledo) y un abono de Valladolid (5€ para la entrada a los dos museos de esta ciudad).

Además de estos abonos, se cuenta con una tarjeta anual que permite la entrada durante un año natural a todos Nuestros Museos así como al Museo Nacional del Prado y al Museo y Centro Nacional de Arte Reina Sofía. Todo este tipo de abonos y tarjetas fomentan tanto la fidelización de los visitantes como la atracción turística. Algunos de ellos (abonos ciudad Valladolid, Toledo y los de Madrid) son relativamente recientes y aún se están dando a conocer, aunque la acogida está siendo buena.

Además de las entradas de tipo general también se aplican otros descuentos o gratuidad para usuarios de servicios de otras entidades con las que se firman convenios

de colaboración para beneficiar mutuamente tanto al museo como a los usuarios de estas entidades. Entre los convenios de colaboración hay algunos que están directamente relacionados con la actividad turística.

El acuerdo firmado entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Renfe permite a todos los viajeros de AVE y Larga Distancia 48 horas antes y después del viaje a entrar con el precio reducido (1,50€). Este acuerdo es importante teniendo en cuenta la red ferroviaria española y el enorme número de viajeros nacionales e internacionales. Por su parte Renfe anuncia exposiciones de Nuestros Museos en cabeceros, billetes y proyectan vídeos en el canal interno de televisión con lo que se obtiene una mayor visibilidad.

Otro de los acuerdos muy relacionado con el turismo es el convenio firmado con la Red de Albergues Juveniles, que permite también a los alberguistas adquirir la entrada a Nuestros Museos a un precio reducido.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte mantiene la firma de convenios con otro tipo de entidades para facilitar la entrada a turistas que adquieren tarjetas turísticas de ciudades. Se trata de MadridCard para los museos de Madrid y de ValladolidCard para los dos de Nuestros Museos de la ciudad. Este convenio permite que los museos estén dentro de la oferta de productos turísticos que cubre este tipo de tarjetas turísticas.

III.3.2. Web y redes sociales

Uno de los medios más importantes para la difusión de las colecciones, exposición

y actividades son las webs. En los últimos años las páginas se han ido renovando por herramientas con un diseño más atractivo y de gestión por parte del personal de los museos. Además se tienen en cuenta los diferentes idiomas, pensando en visitantes extranjeros, y al menos incluir en todas ellas el inglés. Además de las páginas web, gran parte de los museos cuentan con redes sociales (desde Facebook a Instagram pasando por Pinterest, Twitter o Youtube) que permite una proyección mayor en la comunicación y una interacción más cercana e inmediata con los usuarios.

Dentro de estas redes sociales también hay que destacar la colaboración con redes sociales de viajeros o recomendadores entre las que destaca la llevada a cabo con TripAdvisor. La presencia de esta red social es importante en las webs (se puede ver en la home y todas las páginas) y también es importante el reconocimiento que la mayor parte de Nuestros Museos ha recibido por los usuarios de esta red con certificados de excelencia que se otorgan a los establecimientos mejor valorados. Como muestra un ejemplo: dos de Nuestros Museos (Museo Sorolla y Museo Arqueológico Nacional) han entrado en la lista de 10 mejores Museos de España Traveller'sChoice 2016 según los usuarios.

III.3.3. Publicaciones (idiomas)

Uno de los aspectos que pueden favorecer una mejor recepción por parte del turismo extranjero es la traducción de los textos de los museos a los diversos idiomas. Traducciones que van desde la señalética,

paneles de sala, cartelas, hojas de sala, folletos, etc. La totalidad de Nuestros Museos cuentan con toda la información de sala en español y en inglés en diferentes formatos (ya sea en los propios paneles y cartelas o en hojas y folletos independientes). Las páginas web también cuentan en su gran mayoría con una traducción al inglés y algunas de ellas a otros idiomas además de los cooficiales. Así, el Museo Arqueológico Nacional también una traducción de su web al francés o el Museo Nacional de Arte Romano cuenta con materiales en portugués o el Museo Sefardí también cuenta en el Museo con información en hebreo.

Las publicaciones básicas del museo (plano-guía) están todas en español, inglés y en francés. Además de los planos y folletos de los museos, también se pretende desde la Subdirección General de Museos Estatales que las guías breves o las guías generales (un formato que comparten casi todos Nuestros Museos) estén como mínimo en español e inglés, aunque algunos cuentan también con ella en francés o en japonés (como es el caso de la guía breve y general del Museo del Greco). También se cuida que los catálogos de los museos (como el del Museo Arqva o el del Romanticismo o el Museo Nacional de Escultura) cuenten con el conjunto o parte traducido al inglés, así como se hace en algunas exposiciones temporales.

Es un trabajo el de la traducción de los textos a otros idiomas que supone un básico al pensar en el turismo extranjero, pero también en el hábito profesional al pensar siempre en que los textos tienen que ir siempre multilingües en todos los soportes que plantee el museo.

III.3.4. Campañas promocionales y productos

Dada la gran variedad geográfica y temática de Nuestros Museos, la Subdirección General de Museos Estatales ha intentado dar forma a unos productos turísticos que se guíen por territorios, temáticas o forma de visita. Este tipo de productos se presenta de diversas maneras y se irá describiendo en varios grupos: vídeos, guías, folletos.

Vídeos de fomento de la visita

Se hicieron en 2012 como resultado de un informe del Laboratorio Permanente de Público de Museos sobre la imagen de los ciudadanos de los Museos (23) partiendo de los aspectos negativos del imaginario colectivo sobre estas instituciones para dar una visión positiva. En esta campaña se hicieron 8 vídeos dedicados a las familias, a escapadas por la geografía española, a la visita a museos para gente con poco tiempo, a las personas que por el contrario cuentan con más tiempo, otro dedicado a los museos de Madrid u otro dedicado a las casas museo. En 2016 se ha elaborado uno centrado en los abonos y la tarjeta anual que se ha explicado previamente y un vídeo de animación de cada uno de Nuestros Museos. Los vídeos se pueden ver en el canal de Youtube del Ministerio de Educación Cultura y Deporte: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLmAw6SZis81JNQe9EXWxYB7w7qD6ykcpE>

En cuanto a publicaciones, tanto en papel como digital destacan guías y folletos (24).

Además de las **guías** individuales de los museos (la mayor parte tienen guías breves y guías generales algo más extensas), en 2015 se editó en español y en inglés una guía que recopila los 16 museos estatales, que incluye la información básica de visita, un texto resumen sobre el contenido de cada institución y una selección fotográfica (25).

En cuanto a otro material impreso de difusión es fundamental la impresión y distribución de **folletos**. Además de los planos-guía con el mismo formato ilustrado y en varios idiomas que contienen una selección de varias obras que el visitante no se puede perder, destacan folletos turísticos por ciudad como “3 rutas por Nuestros Museos en Madrid” que sigue los diferentes recorridos temáticos y geográficos como hemos podido ver previamente en la descripción de Nuestros Museos en esta ciudad. Material que se reparte en todos Nuestros Museos, así como en las oficinas de turismo de la Comunidad y del Ayuntamiento de Madrid. Aquellas ciudades que cuentan con dos de Nuestros Museos (Toledo (26) y Valladolid (27)) tienen un folleto conjunto bilingüe (español e inglés) orientado fundamentalmente al público turista y destinado a repartirse en oficinas de información turística, hoteles, etc.

También hay propuestas surgidas de la unión de varios de Nuestros Museos que por una cuestión territorial (museos de Madrid) y temática (casas museos o palacios convertidos en museo) como es la iniciativa cinco museos otro Madrid (28). Para el que se ha pensado la existencia de una entrada conjunta y un carnet de fidelización con ventajas para los usuarios que adquieran este producto.

III.3.5. Colaboración con otras instituciones

Esta colaboración entre organismos de la administración central sigue siendo fundamental para desarrollar una promoción de la cultura. En este sentido cabe destacar la relación entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Turespaña o con la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR) y la creación en colaboración con ésta última de la web de información cultural “España en Cultura” (www.españacultura.es www.spainisculture.com). La Subdirección General de Museos Estatales además de coordinar la gestión de los 16 museos de gestión exclusiva cuenta con una serie de proyectos que engloban el conjunto de los museos de España como es el caso del Directorio de Museos y Colecciones de España <http://directoriomuseos.mcu.es>.

Se trata de una herramienta donde están todos los museos y colecciones reconocidos oficialmente por las Comunidades Autónomas. Aunque surge como respuesta para informar al ciudadano de todo lo que se considera museo, desde su mejora en 2011 se potenció su carácter promocional, ya que ahora son los propios museos los que gestionan la información de la que dispone el museo en el directorio, pudiendo subir fotografías, actividades, información de visita, etc. De alguna forma el directorio se convierte en un buen recurso informativo del conjunto de museos de España.

III.3.6. Buscando sinergias. Otras actividades conjuntas

Además de los productos turísticos destacados previamente, hay una serie de acti-

vidades que coordina la Subdirección General de Museos Estatales y que tiene relación con el impulso turístico de los mismos.

Por un lado, aunque la presencia en ferias de la Subdirección se ha reducido, los museos han seguido estado presentes en ellas. Si hace diez años se asistía con un stand a Fitur y otras ferias hoy museos como el Museo del Traje o el Museo del Romanticismo están presentes de mano de la invitación del Ayuntamiento de Madrid. Por otro lado, Nuestros Museos también han estado presentes en otras ferias dirigidas a segmentos de público concretas como las familias en la feria Dabadum.

Además, la Subdirección General de Museos Estatales también difunde de forma conjunta actividades coincidiendo con eventos relevantes o periodos importantes en la actividad museística. Mediante micrositios y notas de prensa caben destacarse campañas conjuntas de los Veranos en Nuestros Museos, Navidad o Día y Noche Internacional de los Museos. Este tipo de campañas son importantes para la atracción de turismo interior.

IV. PRÓXIMAS METAS

Se nos presenta un futuro prometedor y mucho trabajo por hacer en el campo del turismo. Ante el aumento del número del número de turistas extranjeros y la recuperación del turismo interior los próximos años habrá que estar preparado para un turismo cultural que también va en aumento. El trabajo de coordinación de la Subdirección

General de Museos girará en torno a varias actuaciones:

- Firma de convenios de colaboración con instituciones turísticas o administraciones públicas con competencias con las que colaborar (Turespaña, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, etc.).
- Estudio del Laboratorio Permanente de Público de Museos sobre el sector turístico en Nuestros Museos. Análisis de la oferta y demanda. Ya figuraba en el Plan Operativo Anual 2015, pero no se ha podido desarrollar hasta el momento por motivos presupuestarios.
- Nuevos productos tecnológicos pensados para el turismo. Seguir con el desarrollo de apps para móviles en varios idiomas (ya están disponibles la del Museo Arqueológico Nacional, Museo Sefardí, Museo Nacional de Arte Romano o Museo Nacional de Escultura), así como visitas virtuales, realidad aumentada, etc.
- Otra de las tareas que los museos tienen que asumir con más empeño es el desarrollo de productos específicos para los diferentes segmentos turísticos. Hay importantes oportunidades en formas turísticas que están creciendo o consolidándose que demandan un producto de calidad y accesible para sus necesidades. Entre ellos están el turismo de negocios, el turismo idiomático (los que vienen a aprender español a España) o el turismo familiar. Dentro de este último grupo cabe señalar iniciativas relevantes como el Sello de Turismo Familiar (29) al que

se han sumado algunos museos de España y que puede ser de gran interés para Nuestros Museos.

- Posibilidad de desarrollar un sello de calidad de excelencia turística para museos. Independientemente de que algunos museos cumplan con los criterios de la Q de calidad turística de destinos como Toledo (Museo Sefardí o Museo del Greco), se trataría de trabajar en la creación de un sello específico para museos.
- Mantener e incrementar la colaboración con las instituciones públicas que más recursos destinan a la atracción del turismo cultural. Dado que ocho de Nuestros Museos se ubican en la ciudad de Madrid, es importante establecer un convenio básico de colaboración con el Ayuntamiento de Madrid, un documento que afiance las buenas relaciones ya existentes y el trabajo en conjunto que ya se realiza de forma satisfactoria por parte de los museos en proyectos turísticos impulsados por el Ayuntamiento o la Comunidad de Madrid. Otros museos ubicados en otras ciudades también trabajan de forma conjunta con sus ayuntamientos o comunidades, como el Museo Nacional de Escultura con el Ayuntamiento de Valladolid, como muestra un proyecto como Calle Museo, que extiende la actividad del Museo a la calle. También son importantes en este sentido las relaciones del Museo Nacional de Arte Romano o del Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQVA con los Patronatos de turismo de las ciudades de Mérida o Cartagena o la implicación de

los museos de Toledo dentro de la Q de Calidad Turística de la ciudad como hemos visto previamente. Algunos museos como el Museo de Altamira han trabajado también en una guía específica para profesionales de turismo (30).

- No cabe duda de la enorme competencia en cuanto a oferta cultural en las ciudades donde se ubican Nuestros Museos que supone una dificultad añadida para atraer al público turista tanto interior como internacional. Pero esta competencia también puede suponer una oportunidad. Los estudios sobre las audiencias culturales y hábitos culturales (y en este sentido la encuesta de hábitos culturales no es una excepción (31)) nos confirma que el consumidor de varias formas de cultura suele ser coincidente, es decir, que el que asiste al teatro o al cine es más propenso a realizar otro tipo de actividades culturales como acudir a museos o a visitar monumentos o yacimientos. Por eso es importante que la oferta museística esté presente no ya solo en oficinas de turismo o lugares de recepción de viajeros, también en otro tipo de recursos culturales. La Subdirección General de Museos para llegar a ese público distribuye folletos en diversos teatros y cines dependientes del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (como el Teatro de la Zarzuela o el Centro Dramático Nacional entre otros) o del Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales (como la Filmoteca Nacional).

V. CONCLUSIONES

Los museos tienen un papel fundamental en la oferta turística de una ciudad y su entorno. Si no suponen la razón fundamental de motivación del viaje, siempre pueden servir de actividad complementaria a la estancia del turista. Por eso es tan importante que figuren de forma precisa y actualizada en los recursos informativos con los que cuenta una ciudad, comarca, provincia, comunidad autónoma o el conjunto del estado. Para estar presentes en los recursos de información turística es fundamental consolidar las relaciones con las instituciones que juegan un papel protagonista en materia de turismo. Sinergias con otras administraciones que también se amplían a otro tipo de empresas relacionadas con el turismo de forma directa o tangencial, desde hoteles y operadores turísticos, recomendadores digitales o redes sociales de viajes, a revistas de viajes o empresas de desarrollo de apps de móviles u otro tipo de herramientas para favorecer la visita de turistas nacionales o extranjeros. Tenemos que tener en cuenta la enorme fuerza que tiene internet y el entorno digital en el posicionamiento del producto, si no se encuentra el museo en una búsqueda sencilla para el turista, ese museo no existe.

Por otro lado, se tiene que concebir la dimensión turística de los museos dentro de la gestión de la calidad de las instituciones. La mejora en la calidad de cada uno de los servicios que ofrece el museo, desde las audioguías, el servicio personal de información y venta de entradas o la facilidad en la reserva o compra de entradas online, redundan en la imagen de las instituciones y facilitará que un mayor número de turistas acudan a los museos. Pero, aunque el aumento de visi-

tas es uno de los objetivos que persiguen los museos, no debe ser considerado nunca como el fin último, y más teniendo en cuenta que hay muchos museos, que como otros recursos turísticos, se pueden ver desbordados por el número de visitantes en determinados periodos anuales o días concretos. La saturación de estos espacios no suele favorecer una visita de calidad y por esta razón también tenemos que integrar un concepto que se está empleando con más frecuencia en relación al turismo y el territorio: el turismo sostenible. Para trabajar en la sostenibilidad turística es importante tener en cuenta que los museos son espacios monumentales en los que hay que conseguir un equilibrio entre la conservación y la visita, y dar también al visitante las mejores condiciones para la misma.

Otro de los aspectos fundamentales para la sociedad y el entorno en el que se ubican los museos es el papel del turismo como generador de riqueza y empleo. Dentro de esta dimensión es esencial tener en cuenta una adecuada definición de perfiles profesionales para adecuarse a la demanda turística, las necesidades específicas de formación o el papel que en este sentido juega la innovación, ya no solo en el ámbito tecnológico, también en el ámbito de la gestión.

Otro aspecto que favorece el empleo y el desarrollo económico es una adecuada colaboración entre agentes públicos y privados. Colaboración que puede ser satisfactoria, pero que puede presentar dificultades de integración entre la dimensión comercial y social del museo.

Nos encontramos en un momento clave en el que el crecimiento del turismo en España nos obliga a mejorar en cuanto a los servicios y la comunicación. Una mejora que implica un cambio de mentalidad y un aumento en la inversión económica que permita ampliar y actualizar los servicios del visitante, incrementar la publicidad, ampliar actividades específicas para este colectivo o incrementar los horarios de apertura. La situación presupuestaria y la disminución del gasto público en los últimos años de crisis económica no ha permitido una inversión adecuada para dar respuesta al crecimiento de la demanda turística, aunque se han desarrollado iniciativas de menor coste o colaboraciones con otras instituciones que han ayudado a que el número de visitas de Nuestros Museos, así como la satisfacción de los visitantes, haya ido aumentando en los últimos años. El turismo es, sin duda, uno de los principales motores de la economía nacional. España aporta, además de sol, buenas comunicaciones e infraestructuras sobresalientes, un patrimonio cultural único, con una red de museos de enorme calidad. Nuestros Museos juegan dentro de este conjunto un papel importante en la consolidación de un turismo cultural de calidad.

Si, como decía Twain, viajar es una medicina contra los prejuicios y la intolerancia, los viajeros también pueden ayudar a los museos a extender sus beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

ARRIETA URTIZBEREA, Iñaki (ed.); Museos y turismo: expectativas y realidades. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2012. 222 p.

BONIFACE, P. 1995, *Managing quality in cultural tourism*, Routledge.

LABORATORIO PERMANENTE DE PÚBLICO DE MUSEOS. "Conociendo a nuestros visitantes". Ministerio de Cultura. Madrid, 2011.

MORÈRE MOLINERO, N.; PERELLÓ OLIVER, S. "Turismo cultural, patrimonio, museos y empleabilidad". Madrid, Fundación EOI, 2013

DONAIRE, J. A. "Turismo cultural, Entre la experiencia y el ritual" Ediciones Vitel-la. Girona, 2012

RAMOS LIZANA, MANUEL. *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Trea, 2007.

VVAA. "Museos y sostenibilidad". *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*. Nº 7-8. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid, 2012.

NOTAS

(1) José Antonio Donaire. Pág. 16. En "Turismo cultural. Entre la experiencia y el ritual" Ediciones Vitel-la, 2008

(2) http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2015/Anuario_de_Estadisticas_Culturales_2015.pdf

(3) <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/em/ano-2014.html>

(4) <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/laboratorio-museos/que-hacemos/investigacion/perfil-de-publico.html>

(5) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14177C>

(6) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14179C>

(7) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14182C>

- (8) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14185C>
- (9) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14291C>
- (10) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14183C>
- (11) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=20141C>
- (12) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14184C>
- (13) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14548C>
- (14) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=20123C>
- (15) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14181C>
- (16) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=20078C>
- (17) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14176C>
- (18) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14175C>
- (19) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/plan-estrategico-general-2012-2015-secretaria-de-estado-de-cultura/cultura-sociedad/14133C>
- (20) <http://www.mecd.gob.es/visitantemuseo/cargarFiltroBusqueda.do?layout=visitantemuseo&cache=init&language=es>
- (21) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=13882C>
- (22) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14484C>
- (23) <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14315C>
- (24) <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/nuestros-museos/guias.html>
- (25) Guía en español: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=20222C>
- (26) Guía en inglés: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=20267C>
- (27) <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/nuestros-museos/rutas/rutas-toledo-.pdf>
- (28) <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/nuestros-museos/rutas/triptico-valla.pdf>
- (29) <http://www.familiasnumerosas.org/turismo-familiar/>
- (30) http://museodealtamira.mcu.es/web/docs/Usuarios/MdA_para_profesionales_del_turismo_2012.pdf
- (31) <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/portada.html>

