

# Una aproximación a los factores claves para la gestión de los bienes de patrimonio cultural

## An approach to the key success factors for heritage sites management

**Silvia Fresneda Fuentes**

Universidad de Sevilla, Grupo de Investigación Sistemas de Información Contable para la Gestión, Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Universidad de Sevilla, Avenida Ramón y Cajal, nº 1, 41018 Sevilla, España, fresneda@us.es

**Antonio Lobo Gallardo**

Universidad de Sevilla, Grupo de Investigación Sistemas de Información Contable para la Gestión, Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Universidad de Sevilla, 41018 Sevilla, España, alobo@us.es

### Resumen

El turismo cultural está basado en la gestión y explotación, entre otros, de los bienes catalogados como patrimonio cultural. La necesidad de obtener resultados positivos ha generado una preocupación creciente por identificar los factores clave de éxito. El principal objetivo de este trabajo ha sido la identificación de los mismos, para lo que se ha realizado una revisión bibliográfica. Entendemos que la gestión de estos bienes se debe abordar de la lógica de la mejora continua y una perspectiva empresarial, interdisciplinar y estratégica, teniendo en cuenta tanto los diferentes *stakeholders* –con especial atención al turista– como los condicionantes derivados de las restricciones presupuestarias, la innovación y la afluencia de público. Como principales resultados, hemos identificado los siguientes factores: (1) gestión integral de la calidad, (2) control económico-financiero, (3) segmentación de los visitantes, (4) naturaleza pública de los órganos gestores, (5) competencia, (6) situación económica global.

**Palabras claves:** Turismo cultural, bienes culturales, factores clave de éxito.

### Abstract

Cultural tourism is based on the management and operation of goods as cultural heritage. The need for positive outcomes has generated a growing emphasis on identifying key success factors. The main objective of this study was to identify these factors through a literature review. We understand that the management of cultural heritage assets should address the need for continuous improvement and an interdisciplinary and strategic business perspective, taking into account different stakeholders –with special attention given to tourists – as well as conditions resulting from budgetary constraints, innovation and volume of public visits. As important factors, we have identified the following: (1) integrated quality management, (2) financial-economic control, (3) visitor segmentation, (4) the public nature of management bodies, (5) competition, and (6) the global economic situation.

**Keywords:** Cultural tourism, heritage sites, success critical factors.

### 1. Introducción

El turismo es una de las principales fuentes de ingresos en la economía española, según los índices oficiales de 2009 este sector aporta un 12% al Producto Interior Bruto nacional (PIB). Por otro lado, actualmente se considera que la Cultura contribuye de forma significativa al desarrollo de una región, ya que es una importante fuente de creación de empleos, tanto directos como indirectos, concentra a su alrededor un volumen importante de inversiones en infraestructuras y desempeña un papel positivo de promoción e integración social.

En este contexto se desarrolla el denominado Turismo Cultural. Desde un punto de vista genérico, se puede considerar que el turismo siempre ha tenido, en mayor o menor medida, un componente cultural ya que una de las principales motivaciones que han llevado a los individuos a desplazarse a otros lugares ha sido el conocer otras formas de vida, cultura, manifestaciones artísticas, etc.

La importancia económica de esta categoría de turismo ha ido creciendo en los últimos años. La Organización Mundial del Turismo (en adelante, OMT) estima que en torno al 37% de las cifras anuales del sector turístico se derivan del turismo cultural y considera que está en continuo crecimiento. Concretamente se ha estimado que el 70% de los viajes que los estadounidenses realizan a Europa se pueden catalogar como turismo cultural. En este sentido, la Association of Tourism and Leisure Education (en adelante, ATLAS) señala que el 28% de los viajes vacacionales de los europeos tiene una finalidad cultural, lo que equivale a 38 millones de viajes al año (Castro León, 2005).

El turismo urbano cultural en Europa ha ido creciendo en la última década y se prevé que siga haciéndolo. De hecho, la cultura es la

principal motivación del turismo urbano, especialmente el vinculado con las visitas al patrimonio y los museos, aunque ganan importancia el estilo de vida y las actividades "innovadoras" (Prados, 2001; León, 2003; Talens, 2005). No obstante, la Comisión Europea del Turismo en conjunción con la OMT ([www.etc-corporate.org](http://www.etc-corporate.org)) alertan del peligro que supone para el patrimonio histórico-cultural su crecimiento descontrolado y anima a diversificar la oferta.

En España, es aún un sector emergente, pues su facturación con respecto al PIB no llega al 2,8% (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2011), por ello, sin olvidar el turismo de sol y la playa, las autoridades están esforzándose para potenciar el turismo cultural junto con el de negocios y el rural (García Sánchez & Alburquerque García, 2003; El País, 2005). España posee una posición privilegiada pues cuenta con un patrimonio histórico, artístico y lingüístico considerable, en concreto posee el mayor número de conjuntos histórico artísticos declarados como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

En el "Anuario de estadísticas culturales 2005" que recopila datos estadísticos del quinquenio 2000-2004 se pone de manifiesto que el 12,5% de los viajes turísticos iniciados por residentes en España se pueden encuadrar en el segmento del turismo cultural, esta cifra se ha visto reducida a un 7,8% en el quinquenio 2006-2010 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2011). Por otro lado, del total de extranjeros que visitaron nuestro país, casi el 14% lo hicieron motivados por razones culturales (Ministerio Educación, Cultura y Deporte, 2005; 2011).

Todas estas cifras ponen de manifiesto cómo los turistas muestran un interés creciente por encontrar en sus viajes experiencias o actividades relacionadas con la cultura, el arte, la historia y los



monumentos del pasado, lo que conlleva un aumento en la demanda de este tipo de turismo y, como consecuencia de ello, un crecimiento considerable de las inversiones realizadas (Pastor Alfonso, 2003). Según Hernández Hernández (2002) las perspectivas económicas son bastante prometedoras y han convertido a este turismo en un producto, que si no se sabe gestionar bien, puede incluso poner en peligro su propia supervivencia e identidad.

Uno de los ejes sobre los que se desarrolla el turismo cultural lo constituye el denominado patrimonio cultural, alrededor del cual nace una industria que, como hemos señalado con anterioridad, mueve cantidades importantes de recursos. Dada su relevancia y la necesidad de obtener resultados positivos, se ha observado una preocupación creciente tanto de los responsables de la gestión como de la comunidad investigadora por analizar los factores a considerar en la "explotación del patrimonio cultural". Hemos de señalar que son muchas las publicaciones relacionadas con la gestión y los sistemas de información de los Museos (Krauss, 1993; Keene, 1998; Hernández Hernández, 2001; Johnson, 2005; Asuaga & Rausell, 2006) pero pocas son las que han tomado como sujeto de estudio los bienes histórico-artísticos (Millar, 1989; Laws, 1998; Lafortune, Rousseau & Bégin, 1999).

El objetivo perseguido con la realización de este trabajo ha sido la identificación de los principales factores clave de éxito a considerar en la gestión de estos monumentos. Para dar cumplimiento al mismo hemos realizado una revisión bibliográfica.

El trabajo se estructura, además de esta introducción, en cuatro epígrafes a lo largo de los cuales se profundiza en el concepto de turismo cultural; posteriormente se aborda el estudio del patrimonio cultural como producto turístico al tiempo que se pone de manifiesto el papel fundamental que juega el turista en la "producción y comercialización" de dicho producto. En el cuarto epígrafe se identifican las principales circunstancias que condicionan la gestión de un bien histórico y la toma de decisiones a ella ligada. Finalmente, se presentan las conclusiones, las futuras extensiones de la investigación y la bibliografía.

Las principales conclusiones a las que hemos llegado son: La gestión de estos bienes se debe abordar de la lógica de la mejora continua y una perspectiva empresarial, interdisciplinar y estratégica, teniendo en cuenta tanto los diferentes *stakeholders* – con especial atención al turista- como los condicionantes derivados de las restricciones presupuestarias, la innovación y la afluencia de público. Como principales resultados, hemos identificado los siguientes factores: (1) gestión integral de la calidad, (2) control económico-financiero, (3) segmentación de los visitantes, (4) naturaleza pública de los órganos gestores, (5) competencia, (6) situación económica.

## 2. El turismo cultural

La OMT lo define como la posibilidad que las personas tienen de adentrarse en la historia natural, el patrimonio humano y cultural, las artes y la filosofía, y las instituciones de otros países o regiones (Pastor Alfonso, 2003).

Por su parte, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (en adelante: ICOMOS) en la Carta de Turismo Cultural lo conceptualiza como "aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos. A su vez, 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 (ICOMOS, 1976). Por su parte, Smith (1992) lo considera como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos

distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico.

En este sentido, Iriarte Céspedes (2002) señala que este tipo de turismo se da cuando el atractivo que llama al turista es algún tipo de producción humana, una obra de arte o un conjunto de ellas, una tradición culinaria, una construcción o un conjunto arquitectónico de características muy peculiares, una ceremonia única en su género, un espectáculo de danza, etc. Así mismo, Cluzeau (2000) entiende que tiene la facultad de revelar y valorar la identidad de un territorio, factor éste que se considera como uno de los componentes esenciales de la cultura.

El turismo cultural aparece vinculado a otras tipologías de turismo en donde los turistas realizan de forma complementaria un dispendio cultural. Si se entiende la cultura en un sentido amplio (el interés por objetos y formas de vida de otros pueblos), la mayor parte de turistas consumen en algún momento productos culturales (más o menos auténticos o mercantilizados al estilo de parques temático) y todo destino turístico ofrece en un grado u otro alguna oferta cultural (Boneti, 2003).

Liikanen en un informe elaborado para la Comisión Europea indica que el turismo bien entendido puede contribuir al desarrollo sostenible de las zonas urbanas a través de la mejora de la competitividad de las empresas, salvaguardando en todo momento el entorno cultural (Liikanen, 2000). Así, el turismo cultural puede convertirse en un instrumento positivo tanto para la revalorización de los elementos culturales como para el desarrollo económico de la región, posibilitando la creación de empleo y el generación de un volumen de ingresos importantes (Lara de Vicente & López-Guzmán, 2004) y otros beneficios tales como (Toselli, 2006):

- a. Revitaliza el interés de los habitantes por su cultura, así como en la protección del patrimonio arquitectónico y artístico.
- b. Otorga un valor añadido o de diferenciación en los destinos turísticos ya desarrollados o maduros.
- c. Contribuye a atenuar o romper la estacionalidad en destinos cuya oferta principal se base en productos de marcada estacionalidad (turismo de sol y playa).
- d. Ofrece posibilidades para el desarrollo de pequeñas localidades o comunidades locales.
- e. Fortalece el desarrollo de políticas y programas conjuntos entre el sector turístico y cultural.
- f. Genera recursos para el mantenimiento, protección y mejora de los sitios de patrimonio.
- g. Promueve la comprensión y entendimiento entre los pueblos, a partir de un conocimiento más profundo de la comunidad anfitriona por parte de los visitantes, y viceversa.
- h. Brinda el marco ideal para la promoción de productos y artesanías locales.
- i. Recupera viejos recursos para nuevos turismos, puesto que a través de la puesta en valor de recursos del patrimonio tangible e intangible se recupera de herencia de los antepasados y se integra a proyectos de desarrollo local a través del turismo.

No obstante, también puede tener efectos no deseados los cuales deben ser minimizados en la medida de lo posible por los agentes implicados, entre ellos destacamos (Toselli, 2006):

- a. Provoca un proceso de deterioro de la cultura del destino a través de la producción y venta de artesanías no auténticas o el desarrollo de fiestas que constituyen una puesta en escena alejada de la realidad, convirtiendo la cultura local en un mero objeto de consumo e incluso

pudiendo dar lugar a la aparición de un mercado negro de antigüedades o bienes del patrimonio artístico.

- b. Genera un sentimiento de rechazo por parte de las comunidades visitadas cuando no se respetan los sitios o las costumbres del lugar, o bien, genera inhibición cuando sienten invadido su espacio vital.
- c. Provoca aculturación en la población receptora, al adoptar ésta normas y patrones culturales a través del contacto con los turistas.

Todo lo anterior hace de la cultura un bien de consumo de primer orden, ya sea como motivo principal o secundario del viaje. Por lo tanto, se debe hacer una oferta de calidad que no sólo potencie los beneficios que produce, sino que minimice los riesgos a ellos asociados.

### 3. El patrimonio cultural como producto turístico

El concepto de "lo cultural" está fuertemente vinculado a una idea de "patrimonio", entendido como un conjunto de factores culturales y naturales, que interactúan entre sí y van construyendo las identidades, por ello, si quiere conocerse y transmitirse el valor del patrimonio de un lugar concreto, se habrá de tener en cuenta la totalidad de sus componentes (Pastor Alfonso, 2003), considerado éstos desde un punto de vista tangible (recursos arquitectónicos y cualquier obra de arte relativa a la expresión artística, tales como Catedrales, Iglesias, Palacios, Casas Señoriales, Monumentos, Monasterios, Conventos y otras obras públicas) e intangible (aquel tipo de cultura que no se puede tocar, sólo se puede disfrutar de la experiencia, ejemplos pueden ser el folklore, la interacción entre las personas y las fiestas). El patrimonio intangible crea y potencia un valor de identidad, ya que produce una relación de participación que puede desembocar no sólo a la asistencia a la fiesta en sí misma, sino que también ayuda a visitar casi de manera involuntaria otros recursos que en un principio no se tenía idea de su existencia y que no entraba en los objetivos que se habían marcado los turistas como lugares principales o básicos en el itinerario de visita a la ciudad.

En la literatura especializada no existe consenso en cuanto a la naturaleza del patrimonio cultural y su consideración desde un punto de vista económico, ya que por un lado se identifican aquellos autores que quieren continuar viéndolo como un bien social que debe ser protegido y conservado por las autoridades y poderes públicos a toda costa, y por otro, están aquellos que no discuten su naturaleza social, pero que entienden que cada vez más juegan un papel económico importante, y que por tanto su gestión se debe afrontar desde una visión "empresarial" (Zouaïn, 2006).

Situándonos en la segunda posición, y avanzando en su concepción, los bienes de patrimonio histórico han pasado a considerarse como "productos turísticos" pues se entiende que el objetivo perseguido con su lanzamiento al mercado es el suministro de una experiencia enriquecedora que satisfaga las necesidades de los turistas (Mckercher & Ho, 2004).

Tradicionalmente, se observa una confusión terminológica al considerar que bienes culturales y productos culturales son sinónimos. El patrimonio en sí mismo no es un equipamiento

cultural, ni un servicio, ni un agente ni una oferta; es un recurso susceptible de ser transformado en un producto para el consumo cultural. En *marketing*, un producto se define como aquello que es ofrecido a los consumidores para su adquisición, uso o consumo. En este concepto subyace la idea de la capacidad que debe tener el producto de satisfacer una necesidad que va más allá de su aspecto físico (Kotler & Armstrong, 1991). En el caso del turismo cultural, los turistas visitan los lugares culturales no por el bien físico en concreto, sino por una serie de experiencias culturales o emocionales que esperan vivir.

En este sentido, nos decantamos por la visión del patrimonio cultural como un recurso que puede iniciar una cadena de acciones capaces de generar empleo y riqueza, siempre que se combine adecuadamente con los mecanismos de producción de servicios (Marchena & Repiso, 1999).

Así, para que un recurso turístico pase a convertirse en producto debe pasar por las siguientes fases (Marchena & Repiso, 1999):

- a. Identificación del recurso turístico.
- b. Conservación y mantenimiento -Política Cultural-
- c. Creación de las condiciones que permitan la accesibilidad, el uso y la explotación del mismo.
- d. Creación del producto turístico.
- e. Promoción y comercialización.

Por lo que respecta a la gestión del patrimonio cultural, tradicionalmente, se ha obviado el papel fundamental que el turista juega en todo el proceso, que cada vez está más informado, es más exigente y valora su experiencia turística realizando un análisis coste-beneficio. Por ello, al tomar en consideración todas estas circunstancias los gestores se encuentran con la tarea de adaptar la demanda a través de un acercamiento entre patrimonio y turista, explicándoles las características particulares del patrimonio tangible e intangible desde una perspectiva amena, sencilla, atractiva y cómoda.

Desde una perspectiva operativa, un turista cultural es aquel que visita un museo, una galería de arte, un lugar histórico, acude a un festival o participa en un conjunto de actividades de naturaleza similar a lo largo de su viaje (McKercher, 2002). Al estar interesado en el patrimonio cultural, es obvio que debe tener cierto grado de sensibilidad hacia el mismo, pero no un conocimiento exhaustivo (Martín de la Rosa, 2003).

No obstante, la definición de Mckercher tiene una serie de carencias ya que no permite distinguir entre diferentes tipos de turistas culturales e incluso puede calificar como tales a todos aquellos que realicen un viaje y vean un solo monumento. En este sentido, este autor, identifica dos parámetros de cuya intensidad va a depender la calificación de un turista como cultural: (i) La importancia que el aspecto cultural ha jugado en la elección del destino, y (ii) La intensidad con la que el turista se implica en el viaje, la cual estará en función del nivel de educación, el conocimiento previo de lugar, su interés, el tiempo disponible, entre otros factores.

**Tabla 1 - Tipología de Turistas Culturales**

Experiencia buscada	Turista Cultural Accidental		Turista Cultural Intencionado
	Turista Cultural Incidental	Turista Cultural Casual	Turista Cultural que visita lugares de interés
- Importancia aspecto cultural en la elección +			

Fuente: McKercher (2002).



Por su parte, Pastor Alfonso, hace otra clasificación de los turistas culturales, agrupándolos en tres categorías (Pastor Alfonso, 2003; Marrero & Abdul-Jalbar, 2012):

- Especialistas, que viajan sistemáticamente y de forma regular. A veces, los viajes turísticos están vinculados con otros de carácter profesional.
- Motivados, la principal razón para emprender un viaje es la necesidad de ampliar sus conocimientos de las culturas.
- Ocasionales, grupo representado por aquellos turistas que dentro de sus vacaciones desarrollan alguna actividad cultural de forma excepcional.

Los dos primeros, son turistas que conocen en mayor o menor medida la historia del lugar que visitan, sus rasgos culturales más significativos y los monumentos representativos, por tanto, son los que apreciarán el valor del patrimonio cultural. Este grado de conocimiento previo actualmente se está viendo favorecido por la posibilidad de acceder a información de muy diversa naturaleza a través de *internet*.

Por otro lado, hay que señalar que los tipos de turistas culturales variarán de destino a destino, e incluso en función de las atracciones que existan en cada lugar. Todo ello, estará influenciado por la posición del lugar de destino en el mercado turístico, su reputación como destino turístico y el tipo de turistas que reciben. En este sentido, parece que lugares conocidos por sus activos culturales atraen a turistas altamente motivados a profundizar en el conocimiento del destino (McKercher, 2002; McKercher & Du Cros, 2003).

#### 4. La gestión del patrimonio cultural

Todo lo expuesto hasta ahora, pone de manifiesto la necesidad de gestionar el patrimonio cultural desde una perspectiva más empresarial, interdisciplinar y estratégica. Para que esto sea posible la gestión de un destino turístico concreto necesita de un planteamiento global focalizado en la satisfacción de turista (Laws, 1998) y en los principios de desarrollo sostenible, es decir, se debe afrontar desde lo que se denomina la gestión integrada de la

calidad teniendo en cuenta los distintos agentes implicados en el proceso, sus objetivos que a veces entran en conflicto, y las propias particularidades organizativas de estos "edificios" (Bozány, 2007).

En este sentido, un turismo de calidad puede contribuir al desarrollo sostenible de las zonas urbanas a través de la mejora de la competitividad de las empresas, salvaguardando en todo momento el entorno cultural (Liikanen, 2000).

La calidad hace referencia a la gestión de la empresa y de todos sus procesos global e interrelacionadamente considerados, cuyo objetivo principal es la consecución de la satisfacción del cliente. En el contexto del turismo cultural se diferencia entre (Castro León, 2005):

a. Calidad para el visitante, en definitiva se pretende conseguir la satisfacción del cliente, la cual estará determinada por las expectativas que éstos tienen con respecto al destino turístico (Rey, Medina y Ruffin, 2013). A su vez, esta calidad se subdivide en:

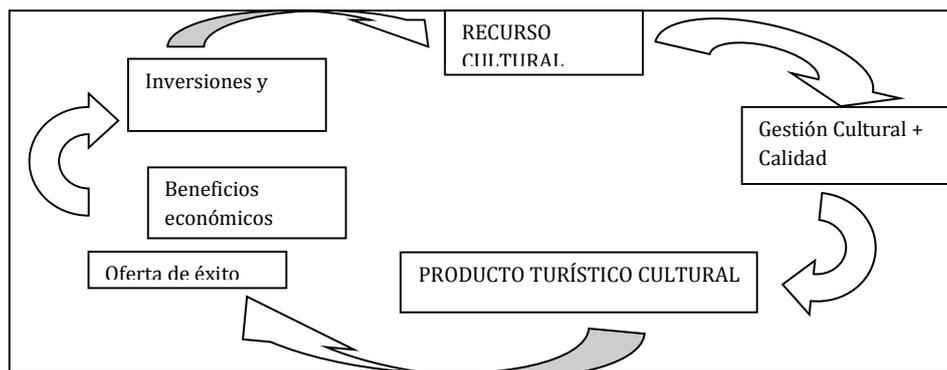
\*Técnica. Relativa a la utilización de un conjunto de técnicas, tales como intérpretes, paneles, audiovisuales, guías, etc., que pretenden que el turista comprenda y profundice en las características más significativas del patrimonio/producto cultural.

\* Servicios. Comprende lo relativo a las condiciones de seguridad, confort, accesibilidad, etc.

b. Calidad para el bien. La implementación de la calidad técnica y de servicios supone la creación de una oferta competitiva que garantiza un óptimo consumo de los bienes culturales. A mayor nivel de calidad de éstos la calidad percibida por el turista es mayor, con lo cual se logra el objetivo perseguido

En este contexto, la calidad y su administración se convierten en variables estratégicas a tener en cuenta en el turismo cultural ya que va a suponer una adecuada gestión de los recursos culturales para así transformarlos en productos (Castro León, 2005). La gestión de la calidad total del patrimonio cultural entendida como un proceso recurrente y participativo debe sentarse sobre las bases de la lógica de la mejora continua (gráfico 1).

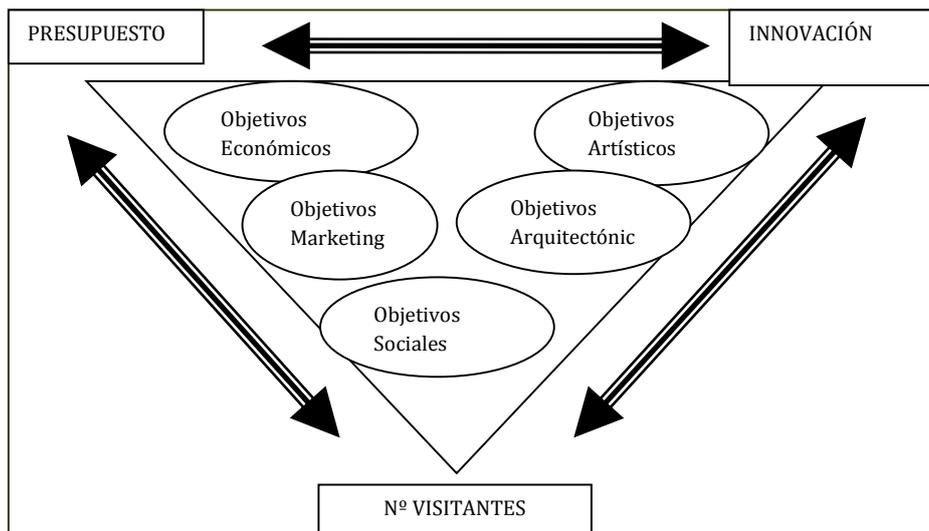
Gráfico 1 - Proceso de mejora continua



Fuente: Castro León, 2005, pág. 146

Ahora bien, la gestión integral de la calidad debe tener en cuenta tres pilares fundamentales que están en permanente conflicto: las restricciones presupuestarias, la innovación y la afluencia de público. A esto hay que unir el hecho de que en la mayoría de los casos estamos ante organizaciones no lucrativas, cuyo éxito estará ligado, tanto cuantitativa como cualitativamente, a los servicios brindados a la comunidad con

los recursos disponibles (Henke, 1992), siendo la satisfacción de las necesidades de dicha comunidad uno de los objetivos primordiales (Kaplan & Norton, 2001a; Kaplan & Norton, 2001b). Por otro lado, está el patrimonio cultural tangible de incalculable valor económico que hay que conservar y preservar del deterioro que supone no sólo el paso del tiempo, sino la afluencia de visitantes.

**Gráfico 2 - Diversidad y conflicto de objetivos**

Fuente: Adaptado de Tajtáková (2006).

Por tanto, como se desprende del gráfico 2, la gestión integrada de un bien de patrimonio cultural requiere, por un lado de una cooperación entre los diferentes sujetos –*stakeholders*- implicados en el proceso, tanto públicos como privados, y por otro, que el propio órgano gestor sepa tener en cuenta las particularidades y los conflictos de intereses de cada colectivo (Liikanen, 2000). Entre los principales agentes destacamos los siguientes (Du Cros, Bauer, Lo & Rui, 2005):

a.- La Administración Pública. Además de ser la titular/propietaria de la mayoría de los bienes, es la encargada de la aprobación de leyes de patrimonio y protección, fijación de políticas culturales, establecimiento de los principios y guías para la conservación y uso del patrimonio histórico-cultural, desarrollo e implementación de estrategias de desarrollo del turismo, inversiones en transportes e infraestructuras públicas, etc.

b.- El sector privado, compuesto por el tejido industrial, comercial y hotelero de la zona, el cual además de financiar determinados proyectos, es el que concentra la mayor parte de la inversión en hoteles y canaliza la casi totalidad de los flujos turísticos a través de las agencias de viajes.

c.- Organizaciones no gubernamentales, locales, nacionales e internacionales (UNESCO), que pueden facilitar fondos, servir de apoyo, investigar en diversos temas, otorgar menciones especiales tales como Bienes Patrimonio de la Humanidad, etc.

d.- El turista cultural, como “cliente” de este producto.

e.- La comunidad en general, como beneficiaria y además contribuyente.

A todo ello hay que añadir los factores organizativos que delimitan la propia naturaleza de su actividad, y por tanto, los sistemas de información que apoyen la gestión (Boneti, 2004):

a. La mayor parte del patrimonio cultural tangible es gestionado por las Administraciones Locales (Comunidades Autónomas, Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos) directa o indirectamente. No obstante, en las últimas décadas se está produciendo un proceso de descentralización creándose al efecto empresas públicas, patronatos, fundaciones, etc., ya que pueden tener más flexibilidad en las decisiones de gestión (Peacock, 1998). En definitiva recae la responsabilidad en organismos sin ánimo de lucro y vinculados en la mayoría de los casos a entidades públicas. Esto supone que las variables económicas tales como resultado, rentabilidad o recuperación de la inversión, que en el sector privado tiene significación

propia, dejan de tener relevancia. Así, la forma de evaluar la eficacia de un proyecto pasa por un control de la gestión que siga muy de cerca la misión y el desarrollo de los objetivos del servicio.

b. Derivado de lo anterior, la implicación de la clase política en la gestión –miembros de patronatos- hace que muchas veces se centren en la consecución de objetivos a corto plazo, dejando a un lado el largo plazo.

c. Diversidad de objetivos a conseguir, a veces difusos, ambiguos y contradictorios. A título de ejemplo, son muchos los edificios que tienen que establecer un equilibrio entre la difusión del patrimonio atrayendo para ello al mayor número de visitantes posibles y llevar a cabo las medidas necesarias para velar por la conservación y protección del mismo.

d. Dificultad para encontrar estándares de calidad comparables con otras realidades más o menos parecidas. La variabilidad temporal y espacial en los contextos y la multiplicidad y complejidad de factores que llegan a incidir sobre los mismos no permiten contar con esquemas simples que faciliten la comparabilidad y permitan posicionarse en relación a estándares de calidad más o menos objetivos. Por esta razón está siendo tan difícil avanzar en la definición de estándares internacionales de certificación de la calidad o normas ISO comparables a los desarrollados para otros procesos o actividades económicas.

e. Pluralidad de productos de diferente naturaleza que ofrecen: visitas al monumento, exposiciones de arte, organización de eventos diversos –conciertos, conferencias...-, residencias oficiales, etc.

f. Dificultad en la identificación del cliente. Desde la bibliografía referida a gestión del sector público se ha señalado la problemática en la identificación del cliente, ya que quien paga el servicio no tiene por que ser el beneficiario, apareciendo la comunidad como agente interesado (Kloot & Martin 2000; Bastidas & Ripoll, 2001).

En este contexto, el sistema de información para la gestión no sólo debe ser capaz de responder a aquellas cuestiones que delimitan la estrategia a seguir. A saber: (i) ¿Qué producto turístico van a ofrecer?; (ii) ¿Qué actividades se van a realizar?; (iii) ¿A qué público están dirigidas?; (iv) ¿Cómo se desarrollarán?; (v) ¿Cómo se van a financiar?; y (vi) ¿Cómo se va a controlar? Sino que además de responder a las demandas anteriores, dada la necesidad de desarrollar con éxito el producto de turismo cultural, el sistema deberá suministrar a



los propios gestores información que les permita evaluar aspectos tales como (Marchena & Repiso, 1999; Du Cros, 2001; McKercher & Ho, 2004):

- a. Facilidad en el acceso, relativa al establecimiento de horarios, la señalización y comunicación turística de monumentos y rutas urbanas a lo largo de la ciudad.
- b. La introducción de tecnología visual e informática en lenguaje asequible.
- c. La segmentación adecuada de la población turística.
- d. El establecimiento de políticas que conjuguen adecuadamente la promoción cultural y la turística.
- e. El diseño de productos turísticos compatibles con el funcionamiento diario de la ciudad.

Por otro lado, puesto que la gestión integrada se basa en el principio de recurrencia, es importante contar con información periódica, oportuna y relevante sobre los resultados obtenidos en términos de satisfacción de cada uno de los actores implicados en el proceso -turistas, de los profesionales del turismo y habitantes del destino turístico- (Liikanen, 2000).

La consideración de todos los aspectos anteriormente mencionados hace necesario el uso estratégico de los sistemas de información en este tipo de organizaciones turísticas (Buhalis, 1998).

## 5. Consideraciones finales

Con este trabajo hemos puesto de manifiesto la importancia del turismo cultural como fuente de recursos para la economía en general y, para la española en particular. De entre todos los "bienes culturales" hemos centrado nuestra atención en los lugares históricos, y a través de la revisión bibliográfica realizada hemos identificado una serie de factores a tener en cuenta en la gestión de dichos lugares.

Así, reconociendo la naturaleza social de estos bienes, entendemos que deben considerarse como "productos turísticos", tanto en su esfera tangible como en la intangible.

En este sentido, nos decantamos por la visión del patrimonio cultural como un recurso que puede iniciar una cadena de acciones capaces de generar empleo y riqueza, siempre que se combinen adecuadamente con los mecanismos de producción de servicios. La mejora de su gestión es una cuestión clave que debería basarse en la consideración de una serie de factores clave de éxito.

Así, es particularmente importante en este tipo de organizaciones abordarla de una lógica de mejora continua y una perspectiva empresarial, interdisciplinar y estratégica que tenga en cuenta la totalidad de los intereses y objetivos de los diferentes *stakeholders* identificados, considerando las particularidades de cada uno de ellos y reduciendo los conflictos de intereses que se pudiesen presentar. Uno de los principales es el turista, alrededor del cual se desarrolla todo el "producto turístico cultural". Así como, los condicionantes derivados de las restricciones presupuestarias, la innovación y la afluencia de público.

Los principales factores clave de éxito identificados ha sido: (1) gestión integral de la calidad, como base para los procesos de mejora continua y de la satisfacción del turista; (2) control económico-financiero, que permita la planificación de las actividades y un control eficiente de los costes; (3) segmentación de los visitantes, que sirva para conocer mejor las características del público objetivo de cada uno de los bienes para una mejor adaptación de los servicios ofrecidos; (4) naturaleza pública de los órganos gestores, para poder reducir los problemas derivados de la visión a corto plazo de los políticos y conocer mejor los diferentes mecanismos de

financiación; (5) competencia, para poder realizar prácticas de *benchmarking*; y (6) situación económica en general, para poder valorar el impacto que el entorno tiene sobre la organización y la actividad de ésta sobre la situación del entorno próximo.

Todo ello, además supone que los sistemas de información que se introduzcan deben responder a las necesidades que plantea la consecución de la multiplicidad de objetivos a cumplir, por ello, deben ir más allá de los de naturaleza pública, centrados fundamentalmente en el control del gasto, pero al mismo tiempo tampoco pueden ser importados del sector privado directamente, ya que no se ajustan suficientemente a las características de estos nuevos modelos híbridos de gestión, que considere de manera integral los diferentes factores mencionados anteriormente.

Como futura extensión de este trabajo, llevaremos a cabo una encuesta entre los responsables de la gestión de bienes culturales de la comunidad autónoma andaluza para: (1) contrastar la relevancia que otorgan dichos gestores a los factores identificados en este trabajo; (2) determinar el grado de desarrollo e implantación de los sistemas de control para la gestión en cada uno de los bienes culturales analizados y (3) diseñar los sistemas de control específico en las organizaciones encargada de la gestión de los bienes culturales.

## Referências

- El País*, 23 de mayo de 2005, ¿Cultura o playa? El patrimonio y los museos acaparan el turismo urbano, Madrid.
- Asuaga, C. & Rausell, P. (2006). Un análisis de la gestión de instituciones culturales: El caso específico de los Museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(8), 83-104.
- Bastidas, E. L. & Ripoll, V. (2003, diciembre). Una Aproximación a las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones públicas. *Compendium*, 6(11), 23-41.
- Boneti Agustí, L. (2003). *Turismo cultural: una reflexión desde la ciencia económica*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Accedido en Julio 10, 2012, en [http://www.gestioncultural.org/ficheros/1\\_1316770469\\_LBonet\\_Refl exion.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316770469_LBonet_Refl exion.pdf)
- Boneti Agustí, L. (2004). Planificar, gestionar y evaluar: Una reflexión aplicada al ámbito cultural municipal, In *Seminarios cultura y municipios, primera recopilación (1998-2002)* (pp. 69-72). Sevilla: Federación Andaluza de Municipios y Provincias.
- Bozány, A. (2007). Heritage site area type classification for facility management purpose. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 62-77.
- Buhalis, D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Castro, J. F. (2005). La Calidad como herramienta de gestión del turismo cultural. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 143-148.
- Cluzeau, C. (2000). *Le tourisme culturel*. Paris: PUF.
- Du Cros, H. (2001). A New Model to Assist in Planning for Sustainable Cultural Heritage Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 1(3), 165-170.
- Comité Español del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) (1976). *Carta de Turismo Cultural*.
- Du Cros, H., Bauer, T., Lo, C. & Rui, S. (2005). Cultural Heritage Assets in China Sustainable Tourism Products: Case studies of the Hutongs and the Huanghua Section of the Great Wall. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 171-194.
- Henke, E (1992). *Introduction to nonprofit organization accounting*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Hernández Hernández, F. (2001). *Manual de Museología*. 2ª ed., Madrid: Síntesis.
- Hernández Hernández, F (2002). *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*. Gijón: TREA.

- Iriarte Céspedes, F. (2002). *Cultura*. Recuperado Mayo 05, 2012, en <http://www.monografias.com/trabajos16/cultura/cultura.shtml>
- Johnson, P. (2005). Los museos. In R. Towse, (Ed.), *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001a, march). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-105.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001b, June). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-161.
- Keene, S. (1998). *Managing conservation in museums*. London: Butterworth Heinemann.
- Kloot, L. & Martín, J. (2000). Strategic Performance Management: A balance approach to management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*, 5ª ed., New York: Prentice-Hall.
- Lafortune, A., Rousseau, J. & Bégin, L. (1999). An exploration of management control in the arts and cultural sector. *International Journal of Arts Management*, 2(1), 64-76.
- Lara De Vicente, F. & López-Guzmán, T. (2004). El Turismo como Motor de Desarrollo Económico en Ciudades Patrimonio de la Humanidad. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(2), 243-256.
- Laws, E. (1998). Conceptualizing visitor satisfaction management in heritage settings: an exploratory blueprinting analysis of Leeds Castle, Kent. *Tourism Management*, 19(6), 545-554.
- León, F. (2003). Turismo Cultural: Una Estrategia para el Futuro. *II Congreso Virtual de Turismo*. Accedido en julio, 2012, en [www.naya.org.ar](http://www.naya.org.ar)
- Liikanen, E. (2000). *Por un Turismo Urbano y de Calidad*, Dirección General de Empresa, Unidad Turismo, Comisión Europea, Bruselas.
- Marchena, M. & Repiso, F. (1999). Turismo Cultural: El caso de Sevilla. *Cuadernos de Turismo*, Vol. 4, 33-50.
- Martín De La Rosa, B. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: El patrimonio cultural. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 155-160.
- Marrero, J.R. & Abdul-Jalbar, B. (2012). Turismo cultural y planificación del viaje: Un estudio de caso. *Tourism & Management Studies*, 8, 41-47.
- Mckercher, B. (2002). Towards a classification of cultural tourists. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, 29-38.
- Mckercher, B. & Du Cros, H. (2003). Testing a cultural tourism typology. *International Journal of Tourism Research*, 5, 45-58.
- Mckercher, B. & Ho, P. S.Y. (2004). Managing Heritage Resources as Tourism Products. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(3), 255-266.
- Millar, S. (1989). Heritage management for heritage tourism. *Tourism Management*, 10(1), 9-14.
- Ministerio de educación, cultura y deportes (2005; 2011). *Anuario de Estadísticas Culturales*. Accedido en Julio 10, 2012, en <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2011/>
- Ministerio de cultura (2005). *Anuario de Estadísticas Culturales 2005*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Organización mundial del turismo (OMT) (2005). *The European experience*, Research Report, nº 2005/1, Bruselas.
- Prados, E. (2001). Turismo Cultural: Un Segmento en Expansión. *I Congreso Virtual de Turismo Cultural*. Accedido en julio 15, 2012, en [www.naya.org.ar](http://www.naya.org.ar)
- Pastor, M. J. (2003). El Patrimonio Cultural como Opción Turística. *Horizontes Antropológicos*, 9(20), 97-115.
- Peacock, A. (1998). The Economist and Heritage Policy: A Review of the Issues, In Peacock (Ed.), *Does the past have a future? The Political Economy of Heritage*. London: Institute of Economics Affairs.
- Rey, M., Medina, C. & Rufín, R. (2013) Satisfacción, lealtad y colectivismo en destinos culturales. *Tourism & Management Studies*, 9 (2), 44-49.
- Smith, V. (1992). *Anfitriones e invitados*. Madrid: Endymion.
- Talens, L. (2005, mayo). Turismo Urbano y Cultural: Escaparate de la Ciudad. *Hacemos Ciudad*, 2(7).
- Tajtková, M. (2006). *Conflicting and Overlapping Nature of Strategic Objectives in an Opera House Management: Implications for a New Management Model*. Viena: AECL.
- Toselli, C. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 4(2), 175-182.
- Zouaïn, G. S. (2006). El patrimonio cultural en la construcción de indicadores de desarrollo. In *Actas de las VI Jornadas sobre gestión del patrimonio sostenible*. Madrid: Fundación Abertis.

#### Proceso del artículo

Recibido: 24 junio 2012

Acceptado: 28 diciembre 2012