



Patronato de la Alhambra y Generalife
CONSEJERÍA DE CULTURA

La presente colección bibliográfica digital está sujeta a la legislación española sobre propiedad intelectual.

De acuerdo con lo establecido en la legislación vigente su utilización será exclusivamente con fines de estudio e investigación científica; en consecuencia, no podrán ser objeto de utilización colectiva ni lucrativa ni ser depositada en centros públicos que la destinen a otros fines.

En las citas o referencias a los fondos incluidos en la investigación deberá mencionarse que los mismos proceden de la Biblioteca del Patronato de la Alhambra y Generalife y, además, hacer mención expresa del enlace permanente en Internet.

El investigador que utilice los citados fondos está obligado a hacer donación de un ejemplar a la Biblioteca del Patronato de la Alhambra y Generalife del estudio o trabajo de investigación realizado.

This bibliographic digital collection is subject to Spanish intellectual property Law. In accordance with current legislation, its use is solely for purposes of study and scientific research. Collective use, profit, and deposit of the materials in public centers intended for non-academic or study purposes is expressly prohibited.

Excerpts and references should be cited as being from the Library of the Patronato of the Alhambra and Generalife, and a stable URL should be included in the citation.

We kindly request that a copy of any publications resulting from said research be donated to the Library of the Patronato of the Alhambra and Generalife for the use of future students and researchers.

Biblioteca del Patronato de la Alhambra y Generalife
C / Real de la Alhambra S/N. Edificio Fuente Peña
18009 GRANADA (ESPAÑA)
Tel. (+ 34) 958 027 944
(+ 34) 958 027 945
Fax. (+34) 958 210 235
biblioteca.pag@juntadeandalucia.es

EL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE FLUJOS TURÍSTICOS EN LA ALHAMBRA: HACIA UNA EXPERIENCIA ESTÉTICA DE CALIDAD.

VICTORIA E. CHAMORRO MARTÍNEZ

THEORETICAL MODEL OF MANAGEMENT OF TOURIST FLOWS IN THE ALHAMBRA: TOWARDS AN AESTHETIC EXPERIENCE OF THE HIGHEST ORDER.

The Alhambra Trust offers a choice of intellectual tourism in which the visitor is the essential element, considered as the subject of an aesthetic experience and not merely as a passive consumer of a tourist product. This line of work stems from a cultural project which, amongst other things, aims at the harmonious combination of a cultural visit and an appreciation of the Monument, based on the criteria of sustainability, balanced development and continuous planning of preventive measures. These criteria seek to guarantee acceptable levels of quality for visits by the general public through the adoption of measures to control the capacity and regulation of tourist flows, and also through the configuration of a route for the visit which may generate cognitive and intellectual values in the visitor, whilst, at the same time, drawing up an alternative model of the use of heritage which assures the conservation of the Monument and its cultural value.

El Patronato de la Alhambra ha configurado una oferta de turismo intelectual en la que el visitante es el elemento esencial, considerado como sujeto de una experiencia estética y no como mero consumidor pasivo de un producto turístico. Esta línea de trabajo se conforma sobre la base de un proyecto cultural que entre otras claves persigue combinar de forma armónica visita cultural y valoración del Monumento, en base a criterios de sostenibilidad, desarrollo equilibrado y planificación preventiva continuada. A partir de estos criterios se persigue garantizar unos umbrales aceptables de calidad de la visita pública, mediante la adopción de medidas de control de aforos y regulación de flujos turísticos, así como mediante la configuración de un itinerario de visita que genere valores cognoscitivos e intelectuales en el visitante y asimismo configurar un modelo alternativo de utilización del patrimonio garante de la conservación del Monumento y sus valores culturales.

1. APROXIMACIÓN A LAS CLAVES DEL PROYECTO CULTURAL DEL PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE. LA GESTIÓN DE LOS FLUJOS TURÍSTICOS EN LA ALHAMBRA.

La Alhambra es actualmente una realidad compleja en la que se mezclan contenidos culturales y funcionales.

Un Bien Cultural de estas características requiere de un proceso continuo de adaptación, reflexión y adopción de medidas técnicas por parte de sus gestores, dentro del ámbito de un modelo Teórico de gestión que considera al visitante al Monumento como el elemento esencial en la definición del significado y función del mismo.

Frente a los valores puramente utilitaristas en términos de rentabilidad económica del Patrimonio Histórico, defendidos por la industria turística y sus-

tentados en una cultura productiva, de crecimiento ilimitado y sobre explotación, que trae como consecuencia directa la masificación turística, el turismo de ocupación, la degradación del patrimonio y la pérdida de calidad de la visita pública, el Patronato de la Alhambra aboga por un modelo de utilización del Patrimonio que rebasando el orden puramente económico fundamenta su política de gestión de flujos turísticos en los principios de sostenibilidad, desarrollo equilibrado, planificación preventiva continuada, conservación, valorización del Patrimonio Histórico y cualificación de la visita pública.

Partiendo de estos criterios, se han adoptado medidas que tienen por objeto no solo la preservación de las características materiales del Monumento y la continuidad de su función cultural, sino también la garantía de unos umbrales aceptables de calidad de la Visita Pública, todo ello junto a un importante esfuerzo de diversificación y enriquecimiento de la

misma para propiciar su entendimiento como práctica cultural, de manera que los visitantes que estén preparados puedan obtener el máximo disfrute y una experiencia estética de calidad.

En este orden de cosas, la gestión del Patronato de la Alhambra se desarrolla sobre un proyecto cultural, que dominado por estas claves (planificación, racionalización, desarrollo, sostenibilidad, valorización y cualificación) se alimenta sustancialmente de una ideología construida sobre el siguiente esquema:

- El visitante como elemento esencial en torno al cual se constituye la dialéctica y el desarrollo de la gestión cultural del Patronato.
- La relación unívoca Turismo-Patrimonio, no siendo válida a nuestro modo de ver la disociación entre ambos conceptos. El visitante es el sujeto de una experiencia intelectual y no un mero consumidor pasivo de un producto turístico.
- La necesidad de combinar de forma armónica y equilibrada visita turística y protección y conservación del Patrimonio o lo que es lo mismo potenciación del turismo cultural, uso apropiado del Monumento y visita pública de calidad.
- La puesta en valor del Monumento como “*lugar*” cuya formulación tiene un significado cultural e histórico, como conjunto arquitectónico, como ciudad y como paisaje.
- El valor de la visita al Monumento como instrumento de conocimiento y formación. La visita cultural como una experiencia enriquecedora intelectual, estética y educativa.
- La necesidad de poner en valor otros bienes e itinerarios culturales como fórmula que permita desconcentrar y diversificar hacia distintos ámbitos al visitante que hoy “*satura*” la Alhambra.

Ahora bien, la concreción de este conjunto de valores e ideas se traduce en una serie de medidas y actuaciones imbricadas entre sí, que se constituyen en el instrumento o el medio de desarrollo de lo que podríamos llamar la “*política cultural*” del Patronato de la Alhambra en el ámbito de la gestión de flujos turísticos. Así pues, la actual estrategia de gestión del turismo en la Alhambra se estructura en orden a las siguientes actuaciones:

- Adopción de medidas que garanticen el uso adecuado del Monumento y su protección física, a fin de evitar la degradación de los valores culturales del bien y su entorno por el efecto del turismo masivo.

- Creación de las condiciones externas necesarias para cualificar la visita pública y permitir la percepción y aprehensión del valor estético de la Alhambra y su significado histórico.
- El diseño y desarrollo de programas culturales como instrumento de formación, educación y transmisión de los valores esenciales del Monumento y su entorno, para una mejor aproximación al mismo y una mayor comprensión de su riqueza y diversidad.
- La potenciación de la investigación arqueológica, la recuperación de espacios y elementos singulares del Monumento y su incorporación como itinerarios alternativos de visita y la recomposición del territorio de la Alhambra, como fórmula para la interpretación del Monumento como ciudad y “*lugar*”.
- La participación en el desarrollo de proyectos que converjan en la diversificación del público que confluye en la Alhambra hacia el centro de la ciudad y su rico patrimonio.

2. DEFINICIÓN DE MEDIDAS Y ACCIONES CONCRETAS.

2.1. MEDIDAS DE CONTROL DE AFOROS Y REGULACIÓN DE FLUJOS TURÍSTICOS

Si la visita a la Alhambra pretende ser una experiencia intelectual y educativa, no basta con facilitar el acceso al Monumento y mostrarlo sin más al visitante, es necesario crear unas condiciones de percepción que permitan el disfrute de la arquitectura y el “*lugar*”, la reflexión y el aprendizaje.

Ahora bien, la cualificación cultural de la visita exige tanto la adopción de medidas de protección del patrimonio como de regulación del turismo. No es suficiente con garantizar la integridad del bien cultural; para hacer posible la transmisión de sus valores en condiciones adecuadas de conocimiento han de adoptarse medidas de organización de los flujos turísticos, que permitan mantener unos niveles aceptables de uso y de percepción de acuerdo con las características físicas del “*lugar*”.

La organización del acceso a los Palacios Nazaríes, mediante un sistema de distribución horaria y por pases, la limitación del aforo diario y anual, la restricción de la accesibilidad y movilidad del tráfico rodado en el interior del recinto, la redistribución de los visitantes a lo largo del día, mediante el establecimiento de billetes de mañana, tarde y noche, son en definitiva propuestas de solución en la bús-

queda de la sostenibilidad de la gestión y de la calidad de la visita.

Redistribución del aforo diario y anual.

Las mediciones y encuestas realizadas por el equipo de investigación del profesor Troitiño, Catedrático del Departamento de Geografía Humana de la Universidad Complutense de Madrid, pusieron de manifiesto la necesidad de corrección del sistema de pases horarios existentes para acceder a los Palacios Nazaríes, ya que debido a la coincidencia de dos circunstancias: aforo de 400 personas cada media hora y duración de la visita entre 45 minutos y una hora, se producía una acumulación en el interior de este espacio de 600 personas como promedio a lo largo del día, llegando a unas 800 a 900 personas en los días y horas de mayor saturación.

Como medida para descargar este recinto especialmente frágil de una excesiva presión turística se recurrió a una fórmula que permitió la reducción del

aforo diario en casi 1.700 entradas durante la mayor parte del año. Para ello, se redujo en 50 el número de entradas por pase horario diurno y se introdujeron cambios en la visita nocturna, reduciéndose el número de pases así como el de personas que accedían en cada uno de ellos.

No obstante, para cumplir el objetivo inicial de redistribución, y no así de reducción del aforo anual, se adoptaron otras medidas tales como ampliación del horario de verano de 1 de marzo a 31 de octubre, aumento de la oferta de visita nocturna en horario de invierno y verano, ampliación del horario de apertura del Monumento los domingos de la temporada de verano y creación del pase horario de las 8,30 de la mañana durante todos los días del año.

Estos cambios han permitido una mejor distribución de los visitantes a lo largo del año y la consecución de un mayor equilibrio entre la capacidad física y la capacidad de acogida del Monumento, al superarse los problemas de insuficiencia espacial que planteaba la visita a estos espacios con los aforos existentes hasta el momento.

	Situación anterior	Situación actual	Disminución nº de entradas	Disminución porcentaje
AFORO ANUAL TOTAL	2.844.366	2.743.490	100.846	3,55%
AFORO ANUAL VISITA DIURNA	2.719.632	2.627.100	92.532	3,41%
AFORO ANUAL VISITA NOCTURNA	124.704	116.390	8.314	6,66%

Sistema de acceso a los Palacios nazaríes	Tiempo estimado de visita	Nº estimado de personas que coinciden simultáneamente en este espacio	Espacio visitable	Relación espacio-persona
350 personas cada 1/2 hora	45 minutos	525 personas	2.250,86 m ²	4,29 m ² /persona

Control de acceso y movilidad en los Palacios Nazaríes.

Las comprobaciones realizadas sobre la adecuación del nuevo aforo a las necesidades de movilidad en el interior de los Palacios Nazaríes y a las condiciones deseables de percepción y disfrute de este espacio, pusieron de manifiesto que pese a que el sistema funcionaba razonablemente bien, aún seguía existiendo una excesiva concentración en estancias como Mexuar, Patio de Arrayanes y Patio de los Leones, provocada por la coincidencia de varias circunstancias:

- Las 350 personas que tenían asignada su entrada cada media hora accedían de

manera casi simultánea en los cinco o diez primeros minutos de cada pase.

- Los grupos organizados solían estar compuestos por 40 personas acompañadas por un guía turístico y un guía correo. A esto se unía el que en determinadas épocas del año coincidían en el recinto un elevado número de grupos en las primeras horas de la mañana que además tendían a agruparse y desplazarse unidos por el interior de los Palacios, especialmente en el caso de los cruceros, conformados por varios grupos de 40 personas, de manera que colapsaban el espacio e impedían la

fluidez de la visita pública para los visitantes individuales.

Para paliar el efecto negativo producido por la confluencia de los mencionados factores, en el presente año se ha organizado el flujo de visitantes con los siguientes criterios:

- La entrada a los Palacios por cada pase horario ha de realizarse de forma paulatina, permitiendo el acceso de 50 personas aproximadamente cada 5 minutos.
- Los guías turísticos han de evitar la explicación a sus grupos en Abencerrajes, Dos Hermanas, y salida del Mexuar al Patio del Cuarto Dorado, procurando una visita organizada y fluida en las estancias cerradas de los Palacios de Comares y Leones.
- Se ha reducido el número máximo de personas autorizadas por cada grupo turístico de 40 a 30 en cumplimiento de la actual normativa turística, procurándose además que los grupos no circulen unidos entre sí durante el recorrido de la visita.
- Se compagina en la entrada a los Palacios el acceso de grupos y particulares, pues la afluencia de varios grupos unidos genera mayor sensación de concentración y dificulta el paso a visitantes individuales.

De esta manera se ha conseguido el siguiente efecto:

- Evitar la saturación que se producía en los 5-10 primeros minutos de cada pase, en el Mexuar y el Patio del Cuarto Dorado y la aglomeración en salas de dimensiones reducidas como Abencerrajes o Dos Hermanas.
- Evitar que las 350 personas que acceden por cada pase horario circulen prácticamente unidos durante todo el recorrido de los Palacios, lo que dificulta la contemplación y disfrute de este espacio.
- Garantizar una visita más cualificada en la medida en que se procura una mayor comodidad y percepción del Monumento.
- Favorecer la conservación del Monumento al evitar la acumulación de un número elevado de visitantes en las mismas estancias.

Para la óptima consecución de estos resultados, la labor realizada por los vigilantes se verá reforzada con la próxima instalación de un sistema mecánico de control de aforos que incorporará dispositivos cuantificadores de personas y lectores de tarjeta magnética, adaptados en cuanto a su diseño y naturaleza, a la particularidad del espacio monumental y de la visita pública.

Diversificación del Turismo y reparto más homogéneo en el interior del recinto.

La Alhambra es hoy un “recurso” activo, un instrumento de desarrollo económico multiplicador de la riqueza de determinados sectores de la vida económica de la ciudad. Sin embargo, no por esto la gestión del Monumento debe plegarse a una cultura meramente economicista que enajene el bien a la especulación turística y lo despoje a la larga de sus valores de identidad.

Es cierto que el Patrimonio es un producto de consumo, pero han de adoptarse los criterios y medidas que permitan garantizar la integridad de continente y contenido, su estado actual y sus potencialidades futuras, sus valores históricos, artísticos, ambientales y las condiciones para una visita de calidad, por encima de su conversión en simple mercancía. Por este motivo, la política cultural de gestión del Patrimonio no puede estar determinada por los intereses de los grandes operadores turísticos que abogan por una explotación ilimitada del mismo y que en el caso concreto de la Alhambra, dada su fragilidad y susceptibilidad a los agentes de alteración y agresión que conlleva un turismo masivo, supondría la destrucción del lugar y la reducción de su valor.

En contraposición, como garante de la continuidad del bien y de su función cultural y estética debe buscarse la correspondencia armoniosa entre la gestión turística y tutelar del Monumento y propiciar un cambio de sensibilización en los sectores turísticos.

Partiendo de estas premisas conceptuales, por parte de los gestores del Monumento se han adoptado algunas medidas que persiguen un equilibrio funcional, un reparto más homogéneo del turismo en el interior del recinto y una limitación de la escalada que el turismo “en grupo” ha experimentado en los últimos años.

En este sentido, se ha distribuido el aforo anual porcentualmente en la forma siguiente:

- Turismo organizado “en grupo” a través de agentes organizados (circuitos, excursiones y paquetes turísticos) 35%.
- Turismo individual 35%.
- Visitas y actividades de carácter docente y científico y actividades culturales promovidas por el Patronato 30%.

Y ello en la línea de la propuesta realizada por Van Den Abeele A. (1990) en su discurso “Tourism and Heritage: enemies or allies” (Iconos European Conference Heritage and Tourism Canterbury) ... “Si la limitación en el número de visitantes es una condición, la selección del mismo en función de sus intenciones debe ser otra. Dar un uso inapropiado

que, además entrañe la visita masiva de personas, con intereses distintos a los meramente culturales es algo que debería evitarse...”.

Además de esta medida el Patronato de la Alhambra ha introducido cambios importantes en los tipos de entrada y condiciones de la visita pública, con el fin de conseguir un reparto más homogéneo del turismo en la Alhambra a lo largo del día. Para ello el actual billete general diurno se ha desdoblado en billete de mañana, con un horario de lunes a domingo de 8:30 a 14 horas y un aforo de 4.200 personas, y billete de tarde, con un horario de 14 horas al cierre del Monumento y un aforo de 2.100 a 3.500 personas dependiendo del horario de invierno o verano. Seguirá existiendo el billete para realizar la visita nocturna que solo incluye las zonas visitables de los Palacios Nazaríes.

Con esta solución se logra un doble efecto positivo. Por un lado se consigue una mejora en los actuales niveles de masificación y presión turística existentes en el recinto durante la mañana, en especial entre las 9:00 y las 12:00 horas, debido a que los

visitantes acceden al Monumento en las primeras horas de la mañana y permanecen en Alcazaba, Generalife y ejes de conexión (Calle Real y Secano principalmente) en espera de acceder a los Palacios Nazaríes, mientras que en la tarde el flujo es menor, apenas el 30%, ya que gran número de visitantes que tienen asignado el pase a los Palacios Nazaríes en horario de tarde, tras permanecer cuatro o cinco horas en el recinto, ya cansados deciden renunciar a continuar su visita.

Así pues, la redistribución del aforo a lo largo del día mejorará ostensiblemente la relación espacio-persona en aquellos lugares del recinto cuyo acceso no tiene establecido control horario y eliminará los efectos de contaminación visual y acústica, las dificultades de accesibilidad a algunos espacios y de circulación en los ejes de conexión del recinto amurallado, permitiendo por otro lado ofrecer un mejor servicio al visitante, al resultar más dimensionados a los actuales aforos los servicios complementarios a la visita y el personal destinado a vigilancia y atención al público.

Sistema de acceso a Alcazaba, Generalife y resto recinto amurallado	Tiempo estimado de visita	Espacio visitable	Relación espacio-persona
Max. 4.200 pers./billete mañana Max. 3.500 pers./billete tarde	Entre 2 y 3 horas	137.895 m ²	32,83 m ² en horario de mañana 39,40 m ² en horario de tarde

Por otro lado, con esta medida se induce indirectamente a los visitantes que hayan adquirido billete de tarde a que visiten durante la mañana los monumentos del Centro Histórico y otros enclaves de valor turístico y cultural de la ciudad.

Configuración del actual itinerario de visita al Monumento.

El Monumento de la Alhambra y Generalife es un espacio visitable donde se combinan arquitectura y paisaje en un recorrido de aproximadamente dos kilómetros y medio.

No es fácil establecer un itinerario cultural que conjugue las características de este Bien de Interés Cultural, las expectativas del turismo, (sobre todo si tenemos en cuenta su diversidad y heterogénea tipología) con la idea de sus gestores sobre qué se debe mostrar y cómo debe explicarse. Existe una dificultad añadida, el distinto grado de preparación y la diversa motivación con que el turista se acerca al Patrimonio.

De aquí, que mientras para unos es lo suficientemente diversa y enriquecedora, para otros puede resultar incompleta o excesivamente condicionada por el turismo masivo y la saturación que sufre el Monumento.

Lo cierto es que el itinerario general que se ofrece desde el Patronato no se ha confiado a la simple intuición ni es producto de la improvisación, sino de la coherencia con el proyecto cultural que desarrolla. De aquí, que lejos de configurarse como un paseo de ocio, pretenda generar valores cognoscitivos e intelectuales en el visitante aproximándolo a la esencia del Conjunto, a su complejidad urbanística y arquitectónica, a la relación histórica de la Alhambra con el paisaje y en suma a su sentido y significado.

Por esta razón, se podría decir que el itinerario de visita en la Alhambra se asemeja a un hilo conductor que mostrando al visitante de manera legible y casi pedagógica los elementos patrimoniales significativos de un momento histórico, de la memoria social o ilustrativos de un modelo artístico o archi-

tectónico, le permitan, tras un proceso interno de reflexión, la interpretación y valoración histórica y estética del Monumento.

No se trata por tanto, de ampliar la visita incorporando nuevos elementos que en nada ayudarían a la comprensión del B.I.C., sino de definir recorridos alternativos para aquellos visitantes con mayor especialización o mayor inquietud por el patrimonio y el arte, que se ofrecen dentro de una programación especial “*de visitas guiadas*” por expertos en materias concretas o por los responsables de determinadas líneas de trabajo o investigación realizadas desde el Patronato, o dentro del programa “*los espacios del mes*”, en el que se ofrecen lugares que por sus reducidas dimensiones o especiales características no permiten formar parte del itinerario general de la visita pública. Así mismo, el programa “*la Alhambra y los niños*” concreta la oferta educativa a escolares de diversas edades.

No obstante, en el ánimo de mejorar la movilidad y la relación espacial por visitante en el interior del recinto amurallado así como en los espacios circundantes, se han incorporado recientemente como lugares visitables La Muralla Norte de la Alcazaba, los Jardines de San Francisco, la zona alta del Partal, Palacio de Yusuf III y en el interior de los Palacios Nazaríes, la Sala de las Ninfas.

Por otro lado, la reducción del tráfico rodado por el bosque de la Alhambra ha permitido incorporar la Alameda definitivamente a los recorridos peatonales por el Monumento, posibilitando su percepción como espacio de transición entre la ciudad baja y la ciudadela de la Alhambra.

2.2. MEDIDAS QUE PROPICIAN LA CORRECTA UTILIZACIÓN DEL PATRIMONIO Y POSIBILITAN SU DISFRUTE

El acceso de los ciudadanos al Patrimonio debe ser cuidadosamente planificado en todos los aspectos. De aquí que un proyecto cultural como el que desarrolla el Patronato deba insertar y articular junto a las medidas de organización de flujos turísticos, otras cuya finalidad es la de generar las condiciones externas necesarias para propiciar el disfrute del Bien Cultural.

Así pues, facilitar el acceso sin necesidad de esperar largas colas a la entrada del Monumento, ofrecer las explicaciones pertinentes para orientar al visitante sobre las características de la visita o sobre la oferta cultural y educativa que se ofrece, cuidar los aspectos de imagen, comunicación y difusión y dotar de servicios complementarios tales como consigna, aseos, cafetería y puesto de primeros auxilios son cuestiones que no deben considerarse como un mero aspecto complementario de la gestión cultural.

En esta línea el Patronato de la Alhambra en un esfuerzo de autoevaluación y a la vez de acercamiento a las propuestas de mejora o sugerencias realizadas por los visitantes, ha llevado a cabo acciones específicas, innovadoras y experimentales en este campo, algunas de las cuales analizamos a continuación:

Sistema de Gestión de reservas y venta anticipada de entradas al Conjunto Monumental mediante la entidad financiera Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

El pasado año entró en funcionamiento un nuevo sistema de comercialización de entradas diseñado por el Patronato que perseguía los siguientes objetivos:

- Posibilitar la mejor atención al público y en especial al visitante individual, reduciendo los tiempos de espera y aglomeraciones que venían produciéndose en los últimos años en las taquillas del Monumento, articulando un sistema de venta anticipada que le permitiría planificar su viaje a Granada con garantía de visitar la Alhambra el día y hora deseados.
- Potenciar al Patronato de la Alhambra como el principal agente de comercialización de la visita al Conjunto Monumental, quedando en un segundo plano otros agentes privados como agencias de viaje, empresas organizadoras de congresos, Asociación Provincial de Informadores Turísticos de Granada o Federación Granadina de Empresas de Hostelería y Turismo y optimizar los recursos de que dispone el organismo para cumplir esta función, estableciendo canales alternativos de información y distribución de entradas en una amplia red de oficinas en el ámbito nacional e internacional, así como mediante línea telefónica e internet.

Para conseguir los objetivos perseguidos, se recurrió a la fórmula de gestión de servicios públicos a través de un ente privado, optándose en concreto por la concesión administrativa del sistema a una entidad financiera que en todo caso había de garantizar:

La venta, anticipada a particulares y reserva a grupos organizados, de billetes del Conjunto Monumental de forma simultánea en toda su red de oficinas, tanto a nivel nacional como internacional.

Venta directa de entradas en una oficina situada en un lugar próximo al acceso de subida a la Alhambra por Cuesta de Gómez.

Venta anticipada y reserva de entradas así como distribución de información sobre la visita a la Alhambra y Generalife, a través de línea telefónica e Internet.

Un sistema de recaudación y liquidación diaria a la cuenta restringida de ingresos del Patronato, en la forma establecida por la Ley de Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma Andaluza.

Previa celebración de un Concurso Público del que resultó adjudicataria la entidad financiera BBV, se firmó un convenio cuyo desarrollo ha permitido hasta la fecha:

- La atención personalizada al visitante en un total de 2.100 oficinas inicialmente y 3.900 oficinas, tras la fusión de BBV y Argentaria, distribuidas en todo el ámbito nacional y en algunas ciudades del extranjero: París, Londres, Milán, Nueva York.
- La atención telefónica del servicio de información toda la semana durante las 24 horas del día y del servicio de reserva y venta anticipada todos los días de lunes a sábado, durante un amplio horario.
- La venta directa de entradas en la oficina de Plaza Isabel la Católica y próximamente en la oficina de Gran Vía en Granada.
- La información y venta mediante Internet.
- La posibilidad de retirar las entradas que hayan sido reservadas telefónicamente en las oficinas de la entidad financiera colaboradora en Granada y asimismo en las taquillas de la Alhambra.
- El establecimiento de un cómodo sistema para el pago del precio de la entrada mediante efectivo, tarjeta de crédito o cargo en cuenta, a diferencia de la admitida en las taquillas del Patronato de la Alhambra, únicamente en efectivo y en moneda española.
- La posibilidad para los Agentes Autorizados (generalmente Agencias de Viajes) de realizar reservas hasta con un año de antelación previo depósito del 20% del importe total de las entradas reservadas, de esta manera se les facilita trabajar con márgenes de tiempo suficientes para organizar sus circuitos y a la vez se evita que el Patronato sufra un perjuicio económico por la reserva masiva de entradas por parte de algunas agencias turísticas, touroperadores y guías turísticos que luego no llegan a adquirirse en firme.
- La posibilidad de obtener la devolución del importe de entradas adquiridas con anticipación y por reserva cuando se prevea que

no pueden ser usadas, siempre que se solicite al menos un día antes del señalado para la visita, lo cual no era posible antes de la implantación de este nuevo sistema, salvo en casos aislados y previa tramitación de un expediente de devolución de ingresos.

El Patronato no obstante, se reservó desde un primer momento una serie de facultades para garantizarse la correcta prestación del servicio:

- Determinar qué entidades pueden estar consideradas como clientes de la aplicación (en la actualidad agencias de viajes).
- Determinar los parámetros básicos del sistema (aforo máximo, porcentaje de billetes destinado a venta directa, número de entradas por persona, antelación mínima de retirada de una reserva, plazo de cancelación de reserva).
- Participar en cualquier proyecto promovido en beneficio de la ciudad de Granada, como es el caso del Bono Turístico de Granada.
- Determinar los módulos del sistema, que inicialmente son:
 1. Venta directa de entradas.
 2. Venta anticipada de entradas.
 3. Reserva de entradas.
- Por otra parte el Patronato mantiene sus puntos de venta directa en taquillas a la entrada del Monumento, así como también su propia central de reservas para el desarrollo de programas de cooperación con la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía y centros escolares concertados de la Unión Europea, así como programas de investigación, científicos y culturales.

La valoración realizada por los gestores de este organismo tras veintiún meses de funcionamiento del nuevo sistema de venta y reservas es positiva, teniendo en cuenta que de 2.058.299 entradas vendidas durante 1999, 815.641 fueron distribuidas a través del sistema BBVA y de ellas, 324.475 se facilitaron a particulares, a través del sistema de venta anticipada, representando esta cantidad en términos porcentuales un 39'78% del total vendido por el BBVA.

Asimismo, durante el año 2000 los resultados hasta el 31 de agosto han sido los siguientes:

- De un total de 1.542.330 entradas vendidas hasta el 31 de agosto, han sido distribuidas por BBVA 827.994, es decir el 53'68%, y en las taquillas de la Alhambra 714.336, o sea el 46'32%, lo que da idea de la progresiva aceptación que el sistema está

teniendo entre particulares y agentes Turísticos.

De las entradas vendidas por la entidad financiera; 339.273, es decir el 40'98%, se destinaron a visitantes individuales y 488.721, es decir el 59'02%, a visitantes en grupos turísticos organizados, cifras que ponen de manifiesto una elevada utilización del sistema por los visitantes individuales.

- A lo anterior se une que el visitante particular, español y extranjero, que accede al Recinto Monumental, tiene una buena opinión sobre la implantación y funcionamiento del sistema, como se deduce de la encuesta encargada por el Patronato de la Alhambra y el Generalife a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada, en concreto al Departamento de Estadística, Métodos y Técnicas de Investigación Social para muestrear el nivel de aceptación del sistema de venta anticipada por las personas que visitan el Recinto Monumental individualmente, sin integrarse en grupos organizados. De un total de 1.178 entrevistas realizadas en el Conjunto Monumental durante una semana (parte de la Semana Santa y una festividad de determinadas Comunidades Autónomas) a visitantes españoles (43'9%) y extranjeros (52'2%, el 70% de ellos europeos, el 24% americanos y el 6% restante del resto del mundo), se obtuvieron interesantes resultados sobre conocimiento y valoración del sistema de venta anticipada, así como nivel de utilización del mismo.

Servicio de información al visitante.

La propia estructura del Conjunto arquitectónico y paisajístico de la Alhambra y Generalife y la convergencia de multitud de funciones, turística, de conservación, investigación docente y de difusión, determina que la Alhambra sea hoy un modelo de realidad compleja en el ámbito de la gestión de recursos culturales.

El Patronato es consciente de la importancia de establecer un diálogo correcto entre los gestores del Monumento y los más de 2.200.000 visitantes que hoy recibe la Alhambra. La posibilidad de obtener respuestas adecuadas sobre condiciones de la visita al Monumento, contenidos de la Exposición Permanente del Museo, requisitos administrativos para los usuarios del Archivo y la Biblioteca o localización de elementos arquitectónicos e infraestructuras cultura-

les dentro del recinto, genera en el público una predisposición positiva hacia la organización del Bien Cultural y propicia un uso adecuado del mismo.

Conscientes del valor de la información como instrumento o herramienta necesaria para la conservación y adecuada difusión del Monumento, los gestores del mismo han optado por un modelo poco convencional de comunicación al colectivo de personas que diariamente acceden a la Alhambra.

Para ello durante el presente año se adjudicó mediante concurso público a una empresa especializada el Servicio de Información y Atención al Visitante que desarrollará su trabajo en la siguiente línea:

Información personalizada, prestada por un máximo de diez personas, distribuidas en varios puntos del recinto. En concreto Plaza de la Alhambra, Pabellón de Acceso, Pabellón de Servicios, junto Puerta del Vino, área de Placetas, Puerta de los Carros y Puerta de la Justicia, que atenderán al público en diversos idiomas y suministrarán la información verbal o documental sobre la visita al Monumento y oferta cultural y educativa del organismo, que selecciona previamente el Patronato.

Atención telefónica, en varios idiomas, suministrada por tres personas que además de ofrecer información, formularán reservas para actividades culturales alternativas. Tareas de apoyo en las relaciones institucionales del Patronato.

Atención de sugerencias y reclamaciones. Colaboración en las labores de muestreo que organice el Organismo a fin de comprobar el grado de satisfacción de los visitantes con los servicios del Monumento.

2.3. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS QUE PRETENDEN DIVERSIFICAR EL PÚBLICO QUE ACTUALMENTE CONFLUYE EN LA ALHAMBRA HACIA OTROS DESTINOS TURÍSTICOS Y CULTURALES DE LA CIUDAD

Dentro de la actual línea de gestión desarrollada por el Patronato de la Alhambra para afrontar la problemática a la que se enfrenta el Monumento, las relaciones entre la Alhambra y la ciudad se sitúan en un nuevo plano de colaboración, en la medida en que cada vez más se hace necesario revalorizar otros destinos turísticos y culturales en Granada y participar en iniciativas que refuercen la imagen de la ciudad, pues solo de esta manera será posible la necesaria desconcentración y diversificación hacia otros ámbitos del público que hoy satura la Alhambra.

Participación en el Proyecto Bono Turístico de Granada.

Para contribuir a este modelo alternativo de turismo, los gestores del Patronato de la Alhambra han querido participar activamente junto al Ayuntamiento de Granada, el Arzobispado y otras instituciones turísticas y culturales de la ciudad en el diseño del *Bono Turístico*. Una iniciativa para promover el desarrollo turístico de Granada y la puesta en valor de su patrimonio histórico y cultural.

Así pues, en reuniones mantenidas entre la dirección del Patronato de la Alhambra y Generalife y los representantes de la Archidiócesis de Granada en el verano de 1999, a fin de establecer las bases de colaboración entre el Arzobispado de Granada y el Patronato de la Alhambra y Generalife y analizar la situación en que se encontraba el proyecto *Bono Turístico* de la Ciudad de Granada promovido por el Ayuntamiento de Granada en 1995 y el proyecto de consorcio "Turismo de Granada" propuesto para la gestión de este en 1998, ambas instituciones llegaron a las siguientes conclusiones:

- Consideraban positivo canalizar la capacidad de convocatoria turística de la Alhambra y Generalife así como de la Santa Iglesia Catedral de Granada, Capilla Real, Monasterio de la Cartuja y Real Monasterio de San Jerónimo, hacia la ciudad de Granada, como forma de fomentar el turismo cultural para la ciudad y potenciar el desarrollo socioeconómico de la misma.

En este sentido, se encontraban interesados en colaborar en la puesta en marcha del proyecto denominado *Bono Turístico*, al objeto de favorecer el turismo individual con pernoctación en Granada.

Consideraban, no obstante, que el *Bono Turístico* debía diseñarse sobre la fórmula de dos ofertas diferenciadas:

- a) Una tarjeta de monumentos: que facilite la visita turística a los siguientes Bienes Culturales gestionados por la Consejería de Cultura y el Arzobispado de Granada: el Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife, la Santa Iglesia Catedral de Granada, la Capilla Real, el Monasterio de la Cartuja y el Real Monasterio de San Jerónimo, pudiendo incorporarse la visita a algunos museos de la ciudad, de forma opcional, con derecho a un descuento sobre el precio oficial de la entrada.
- b) Una tarjeta para la promoción de estableci-

mientos hosteleros, comerciales, de servicios y culturales, con descuentos para el turista que la adquiriera en un paquete de tiendas, hoteles, restaurantes, transportes y eventos culturales.

La articulación de esta última podría realizarse mediante la simple presentación de la tarjeta de monumentos en aquellos establecimientos de esta naturaleza que participen en el proyecto *Bono Turístico*.

En su opinión, este Convenio habría de describir las aportaciones al proyecto de cada una de las instituciones participantes, entendiéndose que podrían concretarse en las siguientes:

- Por parte del Arzobispado y el Patronato de la Alhambra la aportación consistiría en un número de entradas dimensionadas a la expectativa de demanda del Bono, aproximadamente 200 billetes diarios, con un descuento máximo de un 30%.
- El Ayuntamiento de Granada y la Administración Turística habrían de contribuir al proyecto con una aportación económica que permitiera incorporar el transporte público a la oferta del Bono, así como una posible ampliación de los horarios de apertura de los monumentos incluidos en la Tarjeta de Monumentos.
- Por otro lado, consideraban que por ambas instituciones habría de convocarse a la Federación de Hostelería, Cámara de Comercio, empresa concesionaria del transporte público y cuantos otros agentes económicos e instituciones culturales estuvieran interesados en este proyecto turístico, a fin de articular el funcionamiento de la Tarjeta Turística mediante un sistema de descuentos.
- La Caja de Ahorros de Granada, en base al convenio firmado entre la Consejería de Cultura y esta entidad, con fecha 26 de Enero de 1999, relativo a la comercialización del *Bono Turístico*, podría llevar a cabo la implantación del sistema de venta y asumir la responsabilidad de la comercialización del producto.

Finalmente, ambas partes acuerdan encargar el estudio técnico operativo de la Tarjeta de Monumentos en el marco del Bono, a la Secretaría General del Patronato de la Alhambra, a fin de que diseñara una propuesta concreta en el marco de la estrategia definida en esta iniciativa común.

Estos acuerdos se reflejaron en el Protocolo General firmado entre la Consejería de Cultura y el

Arzobispado de Granada de fecha 28 de octubre de 1999 para la restauración de Santa María de la Alhambra y para el *Bono Turístico* y a partir de este momento, el *Bono Turístico* experimenta un significativo giro respecto de planteamiento inicial. Así pues:

- El proyecto pasa de ser planteado desde un punto de vista eminentemente técnico e informático a tener un enfoque cultural y de gestión del Patrimonio.
- De un producto inicialmente planteado para ser comercializado y distribuido entre mayoristas y representantes cualificados del sector turístico, se piensa ahora como un bono diseñado para favorecer al turismo individual con pernoctación en Granada.
- Se esbozan y se dimensionan cuáles deben ser las aportaciones de las distintas instituciones integrantes del bono.
- Se define la fórmula para articular jurídicamente la participación de todas las instituciones interesadas en el proyecto lejos de la figura del consorcio, por la complejidad de su régimen jurídico y financiero.

En la primera reunión de la Comisión Mixta del Bono, celebrada en 1999, para replantear el proyecto que había quedado paralizado desde el año anterior, el Arzobispado de Granada, la Delegación de Cultura y el Patronato de la Alhambra y Generalife presentan la propuesta formal de un Bono Turístico que respondía a las anteriores premisas y se articulaba del siguiente modo:

1. La visita turística cultural:
Que facilitaría el acceso al visitante individual, a un número de monumentos razonablemente adecuado a la estancia de dos o tres días en la ciudad, que tengan al menos tres características en común:
 - La misma capacidad de acogida o aforo.
 - El mismo interés monumental.
 - El mismo sistema de acceso, es decir, debe tratarse en todo caso de monumentos cuya entrada sea “de pago”.La Tarjeta de Monumentos o *Bono Turístico* incluiría la visita a los siguientes monumentos gestionados por la Consejería de Cultura y el Arzobispado de Granada: el Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife, la Santa Iglesia Catedral de Granada, la Capilla Real de Granada, el Monasterio de la Cartuja y el Real Monasterio de San Jerónimo, pudiendo incorporarse, en un momento posterior, otros

Bienes de Interés Cultural homologables a los mencionados en este documento, en cuanto a condiciones de aforo, acceso, costo económico e interés monumental y turístico.

2. El transporte público:
La tenencia del bono durante el periodo de validez del mismo daría derecho al uso “gratuito” aunque “limitado” (diez viajes) de algunas de las líneas turísticas de microbuses y bus urbano actualmente existentes, en concreto los que enlazan con Cartuja, Alhambra, Parque de las Ciencias, Albaicín y Centro Ciudad.
Operativamente se articularía mediante un bonobús turístico que se entregaría al usuario junto al *Bono Turístico*.
3. La opción Parque de las Ciencias, Museo de Bellas Artes y Museo Arqueológico:
El adquirente del bono podría opcionalmente realizar la visita al Parque de las Ciencias (Museo y Planetario) con un 25% de descuento sobre el precio del billete, cualquier día de la semana de validez del mismo, excepto los días del cierre. En las mismas condiciones, permitiría visitar el Museo Arqueológico y el Museo de Bellas Artes, en régimen de gratuidad para los ciudadanos de la Unión Europea, o con el 25% de descuento sobre el precio de la entrada a cada uno de estos, en caso contrario. Estos descuentos se obtendrían mediante presentación del *Bono Turístico* en las respectivas taquillas de dichos museos.

Asimismo se proponía, en la medida en que se tenía la certeza de que el *Bono Turístico* contribuiría a la promoción de los establecimientos hoteleros granadinos, que se incorporaran al proyecto adhiriéndose de forma individual al *Bono Turístico* los hoteles granadinos y que lo desearan en las condiciones que se establecieran en el convenio de colaboración que se firmará en su momento entre todas las instituciones participantes en el proyecto.

Estos establecimientos deberían hacer entrega gratuita del *Bono Turístico* a los clientes individuales que se alojaran en su hotel un mínimo de dos noches, o bien le descontarán el importe del mismo, en el caso en que ya lo hubiera adquirido por otros medios.

En esta propuesta, la Archidiócesis de Granada y la Consejería de Cultura a través del Patronato de la Alhambra y Generalife aportarían diariamente un número máximo de 225 bonos, en el caso del Conjunto Monumental del tipo General Diurno,

con una reducción del 30% sobre el precio público o privado vigente en cada momento. Si la demanda fuera superior a este cupo en el futuro, la Consejería de Cultura junto con la Archidiócesis de Granada, estudiarían una fórmula que permitiera satisfacerla procurando la menor merma posible en sus ingresos.

Por su parte la Delegación Provincial de Cultura de Granada se comprometía a realizar al usuario del bono, en aquellos casos en que no fuera ciudadano de cualquiera de los Estados miembros de la Unión europea, un 25% de descuento sobre el precio del billete de entrada a los Museos Arqueológico y de Bellas Artes.

Asimismo, pondrían a disposición del *Bono Turístico* tres puntos de venta directa del mismo en las taquillas del Conjunto Monumental Alhambra y Generalife, de la Santa Iglesia Catedral de Granada y de la Capilla Real.

Se proponía que el Ayuntamiento de Granada apoyara el proyecto habilitando una línea de subvención a la empresa "Robert S.A." para hacer posible el uso gratuito, aunque limitado, de las líneas del microbús y bus urbano que enlazan Alhambra, Albaicín, Cartuja, Gran Vía y Parque de las Ciencias.

Asimismo, se proponía que la Consejería de Turismo y Deportes, dentro de sus competencias en materia de turismo cultural, asumiera los gastos de edición de los bonos y contribuyera a la promoción y difusión del proyecto turístico. Por otro lado podría sufragar los gastos de una posible ampliación del horario de alguno de los monumentos del Arzobispado de Granada.

El Consorcio Parque de las Ciencias podría comprometerse a realizar al usuario del bono, un 25% de descuento sobre el precio del billete de entrada al Museo y al Planetario cualquier día de la semana de validez del mismo, excepto los días de cierre.

Finalmente se invitaba a la Caja General de Ahorros de Granada a participar mediante la creación de un centro de gestión y reserva del *Bono Turístico* y la coordinación del proceso de comercialización del mismo.

Esta propuesta, que fue aceptada unánimemente por todas las instituciones participantes en el acuerdo, sirvió de base al convenio posteriormente firmado entre todas ellas con fecha 26 de Julio de 2000, si bien por acuerdo de la mayoría de las Instituciones Participantes en el proyecto, (a excepción del Patronato de la Alhambra y la Archidiócesis de Granada) se introdujeron algunas modificaciones a la propuesta inicial, en particular en lo concerniente a la fórmula de participación del Parque de las Ciencias, ya que en lugar de articularse a través de la misma fórmula que los Museos Arqueológico y de Bellas Artes, ofertándose opcionalmente al compra-

dor con un 25% de descuento sobre el precio del billete, se incorporó al *Bono Turístico* en iguales condiciones que los monumentos gestionados por el Patronato de la Alhambra y Generalife y Arzobispado de Granada, es decir aportando 225 entradas al Museo interactivo con un 30% de reducción sobre el precio público vigente en cada momento.

Otro cambio sustancial fue la fórmula de inclusión del transporte público en el *Bono Turístico*, diez viajes en cualquiera de las líneas de autobús y bus urbano, con una 30% de reducción sobre el precio de tarifa oficial, desestimándose las propuestas de uso gratuito y limitado a determinadas líneas de microbús turístico o de bonobús turístico opcional con el 30% de descuento sobre el precio de venta al público.

3. CONCLUSIÓN

El análisis realizado permite una aproximación a las acciones plurales que desde el Patronato se están realizando en el marco de los presupuestos teóricos sobre los que fundamenta su política de gestión de flujos turísticos, en orden a la creación de una oferta de Turismo intelectual y educativo que articule visita, conocimiento y formación y se abra a una nueva perspectiva en el ámbito del consumo cultural.

En este contexto, el Patronato continuará en la línea de trabajo ya iniciado adoptando las decisiones que de acuerdo con la realidad actual de la Alhambra, le permitan legitimar su proyecto cultural como un modelo de utilización del Patrimonio colectivamente aceptado y compartido, garante de la conservación a largo plazo del Monumento y sus valores culturales.

BIBLIOGRAFÍA

- A. EMILIANI. *Dal Museo al territorio*. Bolonia, 1974.
- P. VIRILIO. *Esthétique de la disparition*. París, 1980.
- A. van den ABEELE. *Tourism and heritage: enemies or allies?* Icomos European Conference Heritage and Tourism. Canterbury, 1990 (mecanografiado).
- COM (94)74 Final. Informe de la Comisión al Consejo de Europa, al Parlamento Europeo y al comité Económico y Social sobre las acciones comunitarias que afectan al turismo. (Decisión del Consejo de Europa 92/421/CEE).
- J.L. DEOTTE. *Le Musée, li origine de l'esthétique*. París, 1993.
- B.M. FEILDEN. *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial*. Roma, ICCROM, 1996.
- SOLA MORALES. "Patrimonio arquitectónico o parque temático", *Logia*, Año 2, nº 5, primer cuatrimestre, 1998, 30-35.
- M.A. TROITINO. *Estudio previo para la revisión del Plan Especial de la Alhambra y Aljares. Documento de síntesis y diagnóstico*. Granada, 1999.
- G.S. ZOUAIN. "World heritage art and economics: the world heritage convention in the light of economic theory". Conferencia impartida en *Comprehension versus expresion, containing and explaining the world's art*. Williamstown, 2.000.

