

simbólica, acceso sólo mediante visitas guiadas) más acentuado en el caso de los residentes.

La alta afluencia de visitantes del año Santo Compostelano (año 2010) puso a prueba la capacidad de la Catedral para gestionar grandes volúmenes de visitantes y sirvió para desarrollar algunas de las propuestas de gestión realizadas en el estudio: habilitación de un centro de información e interpretación como paso previo a la visita a la Catedral, concentración de los actos litúrgicos en unas determinadas franjas horarias para garantizar la compatibilidad de los usos religioso, cultural y turístico, restricción de las visitas durante la celebración de actos litúrgicos o recomendación de un itinerario de sentido único para realizar la visita a la Catedral.

3.2. CAPACIDAD DE CARGA Y READECUACIÓN DE ESPACIOS EN LA REAL COLEGIATA DE SAN ISIDORO DE LEÓN

La Real Colegiata de San Isidoro de León constituye uno de los hitos patrimoniales más importantes y visitados de Castilla y León. Como otros grandes conjuntos monumentales, durante los últimos años está siendo objeto de una importante labor de recuperación. Dentro de este proceso emerge como una preocupación constante la dimensión turística del conjunto, lo que motivó a que la Fundación Caja Madrid, responsable de la reforma del Museo, encargara la elaboración de un estudio³ sobre el funcionamiento del conjunto, con especial atención al análisis de la capacidad de carga de los espacios para la visita en relación con el modelo de gestión.

La Colegiata comprende un amplio recinto (13.276 m²) que ejemplifica bien la complejidad que encierra la gestión turística de recursos turísticos culturales de base patrimonial en los que se desarrollan funciones de distinto tipo, que además suelen coincidir temporal y espacialmente: culto, actividades pastorales, actividades culturales, museo, atención a investigadores, gestión de un establecimiento hotelero, etc. La gestión del complejo entramado organizativo de este espacio sitúa la demanda de conocimiento en relación a la compatibilidad de usos y la correcta gestión de los flujos asociados a las actividades turísticas y culturales (visita pública del museo, organización de cursos y actos culturales, alojamiento). En este caso además la dimensión económica de la capacidad de carga turística resulta clave pues la rentabilidad de estas actividades turísticas (básicamente los ingresos generados por la venta de entradas del Museo) ha sido básica en el mantenimiento de los servicios relacionados con la visita pública (personal, visitas guiadas, librería, pequeñas inversiones...) (García Hernández y Calle Vaquero, 2011).

El Museo de la Real Colegiata es uno de los espacios patrimoniales que mayor afluencia turística recibe a nivel de León. Aunque los volúmenes de visitantes no son especialmente elevados, se enfrenta a problemas derivados de la alta afluencia de visitantes en momentos puntuales, a la difícil configuración del espacio acondicionado

³ “La Colegiata de San Isidoro de León. Estudio del funcionamiento turístico y cultural del Conjunto”, realizado por miembros del Grupo de Investigación “Turismo, Patrimonio y Desarrollo” entre los años 2010 y 2011.

para la visita y a la inercia de un modelo de gestión tradicional. De hecho, uno de los mayores escollos en la gestión de la visita pública del conjunto, está relacionado con los problemas de adecuación del espacio en relación a la accesibilidad y movilidad interna. Hay problemas especialmente críticos de accesibilidad en dos puntos: el acceso desde la calle al Museo y la estrecha escalera de caracol utilizada para comunicar los espacios museísticos de la planta baja (Panteón y claustro) con la primera planta (Cámara de Doña Sancha y Biblioteca). La existencia de un único punto de acceso al Museo (por el que se realiza la entrada y la salida al mismo), que coincide además con el único punto de acceso a la primera planta, condiciona en su totalidad el diseño del itinerario básico de visita. El estrecho espacio que da acceso al Museo, constituye a su vez el acceso inmediato al Panteón Real y el acceso a la escalera de caracol que comunica con la planta superior. Esta escalera se utiliza como único acceso a los diferentes niveles de las zonas visitables en ambos sentidos (subida y bajada). Los visitantes han de pasar por ese punto en tres ocasiones a lo largo de su visita (para acceder al Museo y entrar directamente en el Panteón, para salir del Panteón y subir a la planta superior y finalmente para bajar y salir del Museo), lo que complica sobremanera la movilidad de los grupos y resta agilidad a la gestión de los visitantes en el interior del espacio acondicionado para la visita, condicionando la capacidad actual de acogida del Museo. Las reducidas dimensiones de la escalera de caracol plantean además problemas específicos de movilidad a determinados colectivos de visitantes (niños, personas mayores,...).

Sin embargo, el principal problema que presentan los espacios acondicionados para la visita es la falta de espacio en relación al volumen actual de visitantes. Los espacios clave: tesoro, panteón y biblioteca no tienen grandes dimensiones y por tanto su capacidad de carga o de acogida turística es reducida. Sin embargo, los problemas actuales de saturación del espacio y hacinamiento de visitantes en momentos puntuales no dependen tanto del tamaño de esas estancias cuanto de los espacios (o de la inexistencia de espacios) que sirven para organizar la visita y canalizar el desplazamiento de los visitantes por el espacio del museo: acceso, salida, vestíbulos, corredores, escaleras,... Además del cuello de botella de la escalera de caracol, el tamaño de los huecos de acceso a las diferentes estancias (sobre todo Panteón y Cámara de Doña Sancha) resultan muy reducidos y actúan también como un punto negro que colapsa y entorpece la fluidez del tránsito. Por otra parte el espacio disponible para atender las necesidades del visitante (aseos, vestíbulo, zona de descanso, organización de grupos, venta de entradas...) es también mínimo y resulta a todas luces insuficiente dado el volumen actual de la demanda y sus requerimientos.

Dada la amplitud horaria actual, con visitas guiadas de casi una hora y una capacidad para atender a dos grupos compuestos de 35-40 personas cada hora, la capacidad de acogida total del sistema actual de organización de la visita se sitúa en 178.500 visitantes anuales. Con el número de visitantes recibido en 2009, 90.848, el nivel de ocupación del monumento fue del 50%. No obstante en momentos de alta afluencia de visitantes los niveles de ocupación superan el 80% (84,53% en el mes de mayo, 74% en septiembre). En el año 2004, con 107.913 visitantes, el nivel medio de ocu-

pación del monumento fue del 60,44%, llegándose a alcanzar niveles superiores al 90% de la capacidad mensual en abril, mayo, julio y agosto.

Bajo las condiciones actuales de organización de la visita el número máximo de visitantes diario que se pueden atender en el Museo se estima en unas 840 personas en horario de verano (meses de julio y agosto) y 420 en las jornadas en que el conjunto permanece abierto con horario de invierno. En el año 2009, si bien el número medio de visitantes / día se situó en 250 personas, hubo 32 días en que se registraron cifras de afluencia superiores a las 500 personas día, llegándose a alcanzar los 856 visitantes el día 2 de mayo, jornada en la que el conjunto monumental estuvo abierto sólo 6 horas. Esa cifra tal alta de visitantes supuso que se concentraran alrededor de 140 visitantes/hora de media, es decir 3 grupos por hora y casi 50 personas por grupo. Es preciso tener en cuenta que estas cifras de afluencia máxima de visitantes resultan excesivas teniendo en cuenta las dimensiones de los espacios acondicionados para la visita (Panteón, Tesoro y Biblioteca) y las dimensiones de las zonas de conexión y paso entre esos espacios. En el Panteón Real la disponibilidad de superficie apenas alcanza los 2m² por persona cuando entran grupos numerosos (entre 35 y 40 personas).

Tabla 2. Museo de la Real Colegiata de San Isidoro. Días de máxima afluencia de visitantes 2009.

Día	Mes	Año	Día de la semana	Lab/festivo	Horario	Horas de apertura	Nº de visitantes
2	Mayo	2009	Sábado	Festivo	Invierno	6	856
13	Agosto	2009	Jueves	Laborable	Verano	11	853
6	Agosto	2009	Jueves	Laborable	Verano	11	833
11	Agosto	2009	Martes	Laborable	Verano	11	828
20	Agosto	2009	Jueves	Laborable	Verano	11	816
11	Abril	2009	Sábado	Festivo	Invierno	6	804

Fuente: Registros de visitas del Museo de la Real Colegiata.

Mantener la viabilidad económica de la explotación del Museo constituye un gran desafío para la gestión de este conjunto monumental. La alta afluencia de visitantes ha permitido generar un balance de explotación positivo que ha venido sirviendo para acometer tareas de mantenimiento y rehabilitación de algunos espacios. No obstante, de cara a la remodelación integral del espacio expositivo y el cambio aparejado en el modelo de gestión (plantilla, organigrama de funciones, personal de seguridad, etc.), habrá que definir un umbral de capacidad de carga que relacione ese objetivo de autofinanciación con el aumento de los gastos corrientes asociados a dichos cambios. El equilibrio entre volumen máximo de visitantes, tarifas y personal dedicado a las funciones museísticas pasa en este caso por el mantenimiento de la viabilidad de la explotación. Resulta además preciso tener en cuenta que el margen para aumentar el

número de visitas es escaso debido al contexto turístico en el que se inserta el monumento (afluencia turística de León), a que ya tiene un elevado número de visitantes y a que la capacidad de acogida turística de los espacios clave de la visita (Panteón de Reyes) es reducida. De hecho, dadas las dimensiones de ese espacio la capacidad de acogida del Museo una vez remodelado cabe pensarse no será muy diferente a la del actual (al menos en lo concerniente a la organización de la entrada al Panteón para contemplar las pinturas románicas): un máximo de alrededor de 850 visitantes/día en horario de verano continuo de casi once horas, es decir en torno a 200.000-250.000 visitantes anuales (variables en función del diseño del horario de apertura).

Tabla 3. Real Colegiata de San Isidoro de León. Capacidad de carga turística según el vigente sistema de gestión de la visita pública.

	Nº días abierto mes	Nº medio visit/día (2004)	Nº medio visit/día (2009)	Nº posible visitas/día (2 grupos/hora, 3 en las horas con refuerzo de verano)	Nº visitantes /visita (máxima)	Capacidad máxima de visita diaria aproximada (nº de visitantes)	Capacidad máxima mensual (nº de visitantes)	% medio de ocupación (2004)	% medio de ocupación (2009)
Enero	30	61	74	12	35	420	12.600	14,46	17,70
Febrero	28	98	106	12	35	420	11.760	23,42	25,14
Marzo	31	180	155	12	35	420	13.020	42,81	36,86
Abril	30	349	276	12	35	420	12.600	83,16	65,77
Mayo	31	392	355	12	35	420	13.020	93,37	84,53
Junio	30	330	304	12	35	420	12.600	78,52	72,47
Julio	31	436	247	24	35	840	26.040	51,85	29,39
Agosto	31	699	519	24	35	840	26.040	83,16	61,75
Septiembre	30	397	312	12	35	420	12.600	94,54	74,36
Octubre	31	328	264	12	35	420	13.020	78,13	62,83
Noviembre	30	140	163	12	35	420	12.600	33,44	38,92
Diciembre	30	126	129	12	35	420	12.600	29,98	30,61
TOTAL / MEDIAS ANUALES	363	297	244	-	-	-	178.500	60,46	49,55

Base estimación:
 Duración media de la visita: 45 minutos
 Tamaño máximo de los grupos: 35-40 personas
 Horas de apertura (sept.-junio) 6 (de 10:00 a 13:15 y de 16:00 a 18:30)
 Horas de apertura (julio-agosto) 11 (de 9:00 a 20:00)
 Los domingos y festivos el monumento abre 5 horas (de 9:00 a 14:00) y en invierno 4 horas (de 9:00 a 13:00)
 La visita gratuita es la de los menores de 12 años más la de la tarde de los jueves

Fuente: Estudio sobre “La Colegiata de San Isidoro de León. Estudio del funcionamiento turístico y cultural del Conjunto”.

4. REFLEXIONES FINALES

Durante los últimos años se ha producido un extenso tratamiento del concepto de capacidad de carga que ha generado una profusa producción bibliográfica. En la década de los años setenta y ochenta asistimos a la acuñación del término con el traspaso del concepto y sus metodologías básicas de desarrollo desde el ámbito de la gestión medioambiental al campo del turismo. Ya en los años noventa comienza a aflorar una