
CONCLUSIONES JORNADAS TÉCNICAS
"La Gestión del Patrimonio Cultural y Turismo"
27 y 28 de abril de 2005
Estella-Lizarra (Navarra)
Grupo LEADER+ Tierra Estella
Organiza: Célula de Promoción y Animación del Desarrollo Rural

I. Patrimonio cultural y turismo: fórmulas de promoción y comercialización

- **Sobre el papel de las Administraciones públicas con responsabilidad en turismo cultural , con relación a la promoción exterior:**
 - Incentivar, promocionar y generar deseos por el destino cultural. Se constata el bajo reconocimiento en el ámbito internacional de España como destino turístico cultural, a pesar de su rico patrimonio y variedad de productos (rutas, etc.). Para ello, y con vista al exterior, resulta de interés promocionar una imagen de marca (por ejemplo turismo de España-turismo cultural), con el fin de apoyar la comercialización de productos turísticos culturales españoles en el exterior.

- **Sobre las claves para la creación de productos turísticos culturales en espacios de interior:**
 - Estrategias básicas para la creación de productos turísticos:
 - Las estrategias básicas pasan por la cualificación progresiva de los servicios para captar a turistas (de alto valor añadido), conseguir la repetición de clientes por diferencias en la motivación del desplazamiento o el posicionamiento de productos complementarios a otras modalidades turísticas.
 - Las prestaciones funcionales y simbólicas a los visitantes:
 - Hay que tener en cuenta tanto las prestaciones funcionales, basadas en las necesidades físicas y biológicas de los clientes, así

como a las variables funcionales de la demanda (por edad, sexo, etc.), y las expectativas e ilusiones de la demanda; también las prestaciones simbólicas (intangibles, emocionales, etc.) que se traducen en la calidad de servicios, hospitalidad, la acogida, entre otros.

- Sobre la variable precio:
 - Es muy importante la variable precio en la concepción y diseño de productos turísticos: para ello hay que tener en cuenta tanto la capacidad adquisitiva en la demanda, la motivación, la oportunidad del gasto, así como las distintas estrategias de diferenciación (tanto en precio como en función de las prestaciones).
- Dificultades del producto turístico:
 - Son múltiples: tanto en el acceso (a la información, a la compra, etc.) como en la relación entre diseño de producto, planificación y gestión de destinos; en la relación entre diseño de producto y capacidad de acogida; en los recursos humanos (adecuación de los guías); y en la capacidad de transporte, alojamiento y actividades complementarias del destino turístico.
- La diferenciación del producto turístico:
 - Por todo ello el producto turístico cultural en espacio de interior se puede asociar a otros destinos configurando itinerarios o productos; debe ser singular, escaso y carismático; cuanta más implicación cultural e histórica de relación con la población local, mejor (símbolos culturales); tiene que traducirse en experiencias valiosas; puede tener otras imágenes o marcas asociadas; va asociado a mitos del territorio de todo tipo.

2. La planificación y la gestión técnica del patrimonio cultural.

- **Patrimonio y estrategias de ordenación del territorio:**

- Se plantea como opciones de presente y futuro la inserción del patrimonio cultural y natural en las estrategias de ordenación y desarrollo de los territorios.
- **Gestión creativa del patrimonio:**
 - Uno de los retos que se imponen es la gestión creativa del patrimonio cultural y natural, como modo de garantizar su conservación y su puesta en valor.
 - El territorio-museo o museo abierto, al aire libre, habitado y en continua transformación, como un espacio vivo de la memoria, es una de las herramientas de interés a utilizar para la gestión creativa del patrimonio cultural. Se caracteriza además por la optimización de un conjunto de servicios y productos patrimoniales, que posiciona al territorio mediante una marca cultural vinculado al desarrollo del turismo cultural y ecológico.
 - El territorio-museo tiene muy en cuenta:
 - **el consenso** de los diferentes agentes implicados: Administraciones, empresarios, asociaciones y población local.
 - **la creación de un producto sostenible** (recuperación del patrimonio, dinamización de la economía local y sensibilización y participación social), **atractivo** (ofrecer una experiencia turística de calidad) y **rentable** (autosostenible económicamente y con beneficios culturales, educativos y sociales).
 - **la gestión:** complejidad del proyecto, órgano de gestión, volumen de inversión, marco institucional de consenso y apoyo a la iniciativa privada.
- **La interpretación del patrimonio:**
 - Se subrayó el importante papel de la interpretación del patrimonio, como clave para proporcionar códigos de lectura de patrimonios y paisajes que permitan al visitante tanto ver, como explorar, situar, observar, analizar, comprender, etc.
 - Son múltiples la variedad de técnicas y sistemas de presentación del patrimonio: exposiciones permanentes y temporales, señalización,

paneles de interpretación, etc. Es muy importante la adaptación de estos instrumentos a los conceptos y temas de la interpretación.

- También es múltiple la diversidad en la interpretación: en el patrimonio, en los usuarios, en los sistemas de presentación, en las soluciones a adoptar, en los modelos de gestión.

- **Sobre la tematización:**

- Se señala la importancia de la tematización de rutas y recursos turísticos para dar contenido y significado a todos y cada uno de los elementos de un territorio. Se trata de diferenciar el producto, creando significantes y referentes simbólicos, desde una organización artificial.
- Se constata una serie de ventajas de la tematización: nuevos intereses del público sobre temas culturales y rurales; sinergias entre diferentes servicios y recursos de la oferta; facilitar el mercado; mejorar destinos con recursos individuales de moderado atractivo
- Actualmente existen una serie de problemas de la tematización: la propia competencia entre productos temáticos; la necesidad de inversiones previas; el riesgo de una corta presencia en el mercado; la necesidad de un sistema de producción, etc.

- **Sobre las rutas:**

- En el diseño de las rutas se debería facilitar el descubrimiento y el disfrute del patrimonio tanto para residentes como para turistas; se debería planificar en un contexto que tuviera en cuenta el patrimonio, la infraestructura básica y la existencia de otros recorridos; se debería aprovechar el recorrido en sí como recurso; se debería prever las repercusiones económicas, culturales y sociales; se debería buscar el mínimo impacto y el máximo beneficio.
- Ventajas de las rutas: el todo es mayor que la suma de las partes; realzan el atractivo turístico de una zona; genera nuevas infraestructuras; capta fácilmente la atención de los medios.

- Problemática de las rutas: no son gratuitas y necesitan inversiones para su puesta en marcha y funcionamiento; necesitan de tiempo en el mercado; necesitan un sistema de organización.
- Algunas estrategias para su creación: es necesario una mayor coordinación en la planificación de las rutas temáticas y los itinerarios culturales: por ejemplo, para que no exista competencia entre taramos o sectores entre grandes rutas (interterritoriales); las rutas temáticas deben ser planificadas desde una estrategia de interpretación del patrimonio; hay que buscar un mínimo común en la existencia de las rutas; debemos evaluar los resultados.
- Para la producción de las rutas hay que tener en cuenta: la evaluación rigurosa de los recursos; la argumentación sólida de la ruta; el análisis de la oferta; la demanda potencial; las intervenciones sobre los recursos; la adecuación de la oferta; la implicación de la población; la definición del nombre y la imagen; el ensamblaje; la creación de paquetes turísticos; el plan de promoción y comercialización turística.
- Cuidado con las "rutas imagen" ya que frecuentemente faltan los contenidos de las rutas; existen escasas acciones de puesta en valor; se produce una saturación del mercado lo que provoca un desencanto del visitante.

III. Sobre la concertación y coordinación en la gestión del patrimonio cultural como recurso turístico:

- **La importancia de negociar: buscar a la persona clave en cada proceso.**
 - El patrimonio es una convención social fruto de la negociación constante de los sectores implicados en su creación y desarrollo.
 - Cualquier planteamiento patrimonial serio tiene que contar con la aprobación de dichos sectores, porque de lo contrario, tarde o temprano fracasará.

- Los agentes sociales trabajan para la promoción del desarrollo rural para que los proyectos pervivan al menos a medio y largo plazo más allá de las subvenciones.
- Es imprescindible conocer la estructura de poder interno de los diferentes grupos con los que tenemos que negociar.: posición que ocupa cada uno en la toma de decisiones; el conocimiento de la estructura social (sociedad real y de sus puntos de interés). Es imprescindible la implicación de las fuerzas económicas en dicho proyecto.
- La elaboración de un proyecto de valorización del patrimonio cultural para toda la sociedad, debe beneficiar a todos pero no a todos en la misma línea, sino a cada uno según sus aspiraciones.
- Actores locales a tener muy en cuenta:
 - Los actores puente entre los diversos grupos con intereses en la localidad y las administraciones foráneas y aquellos responsables de la dinamización del patrimonio: papel asumido por los GAL en muchas ocasiones.
 - Los colectivos locales o con fuertes intereses en la localidad.
 - Representantes de los agentes económicos.
 - También dependiendo del marco de actuación para la creación del patrimonio cultural como recurso turístico, hay que tener en cuenta la escala de trabajo:
 - en el ámbito local: (un solo propietario perfectamente definido, o de todo un casco con varios propietarios e intereses)
 - el ámbito comarcal: los agentes son variados y probablemente en sus comienzos con intereses contrapuestos.
- **Sobre la negociación para el acceso al patrimonio privado:**
 - Implicar al propietario en el lugar.
 - Hacer gestiones para localizar los puntos de interés.
 - Hacer concesiones a cambio del apoyo en el proyecto a medio plazo.
 - Tener en cuenta al propietario del patrimonio cultural y su influencia en la puesta en valor turístico.
- **Sobre la puesta en valor turístico del patrimonio cultural eclesiástico en las comarcas rurales:**

- El patrimonio de la Iglesia no está valorizado para el turismo rural en la mayoría de los casos. Hoy en día no está activado.
 - Sería de interés la apertura de cauces de diálogo para la puesta en valor del patrimonio eclesiástico en zonas rurales. En este sentido puede ser de interés la línea de trabajo que el Dpto. de la Pastoral de Turismo, para una apertura y diálogo con relación a este patrimonio, así como las acciones que están llevando a cabo. Como constató uno de sus miembros durante la mesa redonda el Dpto. de la Pastoral de Turismo está en un proceso educativo y de apertura en materia de turismo y desarrollo rural.
 - Sería conveniente generalizar la realización de convenios entre GAL e Iglesia (algunos GAL ya lo están haciendo), en un tipo de estrategia hasta cierto punto artesanal (entre los asistentes se constató la dificultad de negociar).
- **Son múltiples las acciones que pueden llevar a cabo las fundaciones de patrimonio cultural en la gestión en zonas rurales, de lo que se extrae su importancia (p.e. Fundación Santa María la Real de Aguilar de Campoo):**
 - Promover la conservación, restauración y mantenimiento de elementos patrimoniales
 - Impulsar cuantas actividades culturales y económicas sean necesarias para conservar, restaurar y mantener el Patrimonio natural y cultural
 - Colaborar con la Administración en las tareas de índole social que faciliten el mantenimiento de la población y el crecimiento de la misma asumiendo programas de formación y empleo.
 - Fomentar los estudios e investigación del patrimonio.
 - Divulgar las actividades de la Fundación mediante el intercambio de publicaciones, investigaciones y experiencias.
 - Fomentar y generar la promoción de pymes culturales, turísticas y artesanales.

- Redactar y actualizar planes y programas endógeno y sostenible para enmarcar racionalmente las actuaciones de carácter público o privado.
- Por tanto, las Fundaciones, como órgano gestor, se convierten en una referencia para la puesta en valor del patrimonio.
- Etc.

TALLER 1: Dinamización de la población local, identidad y recursos turísticos patrimoniales.

Experiencias:

- *LEADER+ Valladolid Norte: Red de Voluntariado Cultural.*
- *LEADER+ Rincón de Ademuz: El Parque Escultórico Arte y Naturaleza.*

Conclusiones:

- **Adaptarse a los ritmos de cada comarca para "enseñar" el patrimonio cultural del territorio:**
 - Tener en cuenta los diversos ritmos y velocidades de cada territorio. En ciertas comarcas, la falta de recursos humanos, o en aquellos con déficit de especialización en turismo, impide objetivos muy amplios en la valorización del patrimonio cultural y su visita, por lo que será suficiente procesos de organización de los recursos humanos existentes (por ejemplo mediante asociaciones y redes comarcales) como modo de "enseñar" el territorio y "acompañar" al visitante: la fórmula de los voluntarios culturales (LEADER+ Valladolid Norte) puede ser idónea como punto de partida y a la hora de la sensibilización de la población local.
 - Por tanto el voluntariado puede ser una fórmula adecuada, en ciertas comarcas, de enseñar el patrimonio, y a la vez involucrar a la población en la gestión y divulgación del patrimonio, y un modo de detectar potencialidades del patrimonio como recurso turístico. Pero es necesario diseñar fórmulas empresariales que den continuidad al proceso iniciado, profesionalizando la interpretación del patrimonio, en caso de existir una demanda, mediante visitas guiadas por

actores privados (empresas, etc.) para generar un verdadero valor añadido.

- En todo caso es posible compatibilizar la potenciación del voluntariado y el apoyo a emprendedores productivos para que no existan conflictos (especialmente donde haya una fuerte profesionalización).

- **Distintas fórmulas de implicar a la población en la puesta en valor del patrimonio cultural:**

- Por ejemplo, en el Parque Escultórico de Arte y Naturaleza de Rincón de Ademuz:
 - En la selección por la población de aquellas obras escultóricas que más se identificaran con la comarca.
 - Implicando a la gente joven: sensibilizando a los niños de los colegios con las esculturas (concursos de redacción sobre las obras del Parque), inculcando, así el respeto a éstas y evitando el vandalismo.
- Por ejemplo, en la Comarca de Valladolid Norte:
 - Implicando a las personas mayores, mediante fórmulas como voluntariado cultural, colectivo que se convierte en ciertas comarcas en el único capital social existente para la realización de las visitas, y son los más indicados para transmitir la cultura y las tradiciones del territorio.
 - Esta implicación de la población debe realizarse mediante acciones de sensibilización, dinamización y formación sobre los recursos patrimoniales y culturales de la comarca.
- Por tanto es muy importante dinamizar, catalizar y coordinar la colaboración de la población con unos criterios y acciones bien definidos para que la población valore y conserve su patrimonio.

- **La toma de conciencia de la población hacia sus recursos patrimoniales:**
 - Las dos experiencias han supuesto la toma de conciencia de la población hacia sus recursos patrimoniales.
 - En el caso de la Comarca de Valladolid Norte la experiencia del voluntariado (sobre todo tercera edad) ha servido para la población se identifique y tome conciencia de sus recursos y sobre el valor de su propio patrimonio.
 - En el caso del Rincón de Ademuz, hay que señalar la importancia una muestra artística (Bienales escultóricas), puede convertirse en un recurso turístico (Parque Escultórico), lo que ha supuesto un apoyo para configurar una identidad comarcal, en parte gracias al reconocimiento desde el exterior del territorio. Proyectos innovadores, en principio ajenos a la tradición de la población, pueden llegar a calar en ella en breve tiempo.

- **Implicar a los actores locales en la valorización y puesta en marcha de la valorización del patrimonio cultural.**
 - Es necesario implicar a distintos actores locales (administraciones locales, etc.) en compromisos como se reflejó en el taller, para llevar a cabo acciones para el mantenimiento de redes de voluntarios culturales implicados en la visita al patrimonio de la comarca, puesta en marcha de parques escultóricos, etc.

- **Proyectos patrimoniales y alta rentabilidad:**
 - De proyectos como el del Parque Escultórico de la Naturaleza del LEADER+ Rincón de Ademuz, con bajos costes de inversión se puede conseguir mucha rentabilidad promocional del territorio. Fácil transferibilidad.

- **Algunas propuestas ayudan a complementar la oferta de patrimonio cultural:**
 - El Parque Escultórico del Rincón de Ademuz se convierte en un complemento y un nuevo atractivo para las visitas turísticas al territorio, en una combinación de arte y naturaleza: se puede crear un “nuevo patrimonio” para los territorios.

- **Poner en valor el patrimonio religioso mediante pequeños acuerdos:**
 - Por ejemplo en la Comarca Valladolid Norte, mediante pequeños acuerdos entre párrocos y voluntarios para la puesta en valor como recurso turístico complementario del rico patrimonio religioso del territorio. En este sentido se comentó que el patrimonio religioso se convierte en una de las claves de puesta en valor del patrimonio de la comarca.

Taller 2.-RR.HH. y formación para la puesta en valor de los recursos turísticos patrimoniales

Experiencias:

- *LEADER+ Sanabria-Carballeda-Valles: Formación de Intérpretes y Experiencia Piloto del Patrimonio Rural Vivo.*
- *LEADER+ Somontano: Ventanas al Somontano. Formación a Empresarios y Trabajadores Turísticos para la Difusión de los Valores Culturales de la Comarca.*

Conclusiones:

- **La formación como estrategia para la puesta en valor de los recursos turísticos patrimoniales:**
 - La formación se establece como una herramienta imprescindible para la puesta en valor de los recursos turísticos patrimoniales que, más allá de su valor efectivo, se convierte en una estrategia para la recuperación y la puesta en valor de recursos patrimoniales, culturales y turísticos. En este sentido la formación juega un doble papel, en primer lugar acerca el conocimiento de los recursos y los valores propios a los agentes que deben comunicar estos valores a los visitantes y, en segundo lugar, el conocimiento y la puesta en valor contribuyen a reforzar los sentimientos de identidad y funciona como un elemento de dinamización y de sensibilización.
 - La utilización de programas de formación para poner en valor recursos patrimoniales facilita la recuperación de elementos del patrimonio en un primer estadio, sobre todo cuando hay un desconocimiento e incluso rechazo a esta puesta en valor. Los resultados son inmediatos ya que la recuperación patrimonial permite la diferenciación turística incrementándose la implicación en estos proyectos de otros sectores sociales y económicos.
 - Cabe resaltar el carácter estratégico y fundamental de la formación hasta el punto de considerarse, en algunos casos, como obligatoria

para poder acceder a algunas ayudas de los programas de desarrollo, como se señaló en algunos de los proyectos presentados.

- Resulta de interés la sensibilización sobre la necesidad de incorporar a su negocio la identidad del territorio. En estas estrategias de formación en patrimonio cultural y turismo son importantes los valores de identidad, autenticidad y diferenciación
 - En estas estrategias es clave la selección adecuada del personal que realiza la formación.
 - Para una cohesión en el proceso formación, tienen que participar de forma decisiva los profesionales relacionados con esta propuesta de desarrollo.
- **La formación continua y personalizada de empresarios y trabajadores del sector turístico en temas patrimoniales de la comarca, clave del éxito:**
 - La formación personalizada (Ventanas al Somontano, LEADER+ Somontano), a la carta y de forma continuada permite a cada empresario y trabajador conocer mejor sus potencialidades teniendo en cuenta el desarrollo turístico de su entorno. Resulta de interés el acompañamiento individual que se realiza al empresario de turismo rural, de forma directa mediante el asesoramiento, con el fin de diferenciar el establecimiento, descubriendo los recursos personalizados del alojamiento rural. Dicho planteamiento genera confianza en el propio empresario y en el proyecto común de territorio.
 - Esta estrategia precisa de una situación previa de puesta en valor de recursos patrimoniales sin la cual cabría plantearla de forma distinta. Se trata de dar a conocer los empresarios los atractivos patrimoniales

(muy interesante la ampliación del patrimonio visitable, desde las rutas más emblemáticas a otros recursos locales), facilitando al mismo tiempo el intercambio de experiencias y conocimientos entre empresarios turísticos de distintos sectores. Es una línea de formación que fomenta la transversalidad entre agentes turísticos para que la información que se ofrezca a los turistas sea de calidad y suponga una experiencia grata.

- Estas dos experiencias de formación que han sido presentadas tienen unos resultados concretos:
 - Intercambio de experiencias
 - Facilidad para impulsar proyectos de promoción conjunta
 - Proyección de una imagen coherente y conjunta de todo el territorio
 - Mayor comunicación de la imagen y los valores simbólicos de las actividades

- Proyectos como Ventanas al Somontano resulta de interés por la importancia que tiene tanto para el empresario (conocer su zona) como para el turista, que recibe unas explicaciones más cercanas que las de una web o un panel informativo.

- Proyectos como la formación de interpretes (Patrimonio Rural Vivo, LEADER+ Sanabria-Carballeda-Valles) suponen el conocimiento y puesta en valor del patrimonio y consideraciones de elementos vivos para garantizar su supervivencia, con la creación de una entidad que se responsabilice de ello (Fundación).

- **El futuro:**

- En función de la implicación del conjunto del tejido económico y social en el mantenimiento y la puesta en valor de los recursos patrimoniales se va a garantizar su mantenimiento futuro. Para ello

es necesario la proyección hacia el futuro de la formación para garantizar la continuidad tras los actuales LEADER/PRODER, diseñando procesos sostenibles en el tiempo. Así las garantías de continuidad se tiene que fundamentar en el asociacionismo empresarial, sectorial y en la existencia de organismos de gestión del patrimonio entre los cuales crece el interés por la forma jurídica de la fundación.

- Implicar en la gestión del patrimonio a todos los actores de las comarcas para hacer una oferta de calidad: empresarios, población, local, etc. En este sentido, se plantea la necesidad de sensibilizar a la población local y al tejido empresarial sobre el valor y el modo de promoción del territorio. Trabajar de forma asociada o en red puede ser una solución.

Taller 3.-Marketing y promoción de productos turísticos relacionados con el patrimonio cultural.

Experiencias:

-Burgo Único-Porta Artis. PRODERCAL Tierras Sorianas del Cid.

-Viajar por Nuestros Oficios y Tradiciones. LEADER + Montaña de Navarra.

Conclusiones:

- **Sobre la comercialización del producto turístico**

- Las agencias turísticas:
 - El objetivo de la promoción de recursos turísticos en productos debería ser su comercialización a través de estructuras como agencias turísticas (a ser posibles de tipo local) que aseguren la puesta en el mercado del producto, a ser posible locales. No debería ser, a medio plazo, una tarea del Grupo de Acción Local puesto que ello sobrepasa casi siempre las capacidades y de hecho las competencias de los grupos.
- Mejorar la promoción:
 - Existen distintas posibilidades de mejorar la promoción de productos turísticos culturales, para superar las dificultades para llegar a potenciales visitantes. Estas posibilidades son variables según cada caso: integrarlos de una forma u otra en eventos locales, ofrecer en la promoción una información turística global del territorio a visitar y su oferta, aglutinar las visitas o actividades integradas en la promoción conjunta con un eje común – a pesar de la dificultad existente en centros y comarcas de reducida dimensión y consiguiente falta de oferta-, e integrar correctamente estas promociones de ámbito

local o comarcal en rutas o promociones más amplias (por ejemplo, estructuras provinciales de promoción).

- **Sobre el producto turístico**

- Estrategia, planificación y expertos turismo:
 - Necesidad de una cuidadosa estrategia de planificación previa del producto con criterios de rentabilidad y de adaptación al turista cultural, lo que puede requerir el asesoramiento de técnicos especialistas en turismo.
- La atracción y el aumento en la permanencia temporal de los visitantes en la comarca"
 - Objetivo: productos turísticos que atraigan y "retengan" durante más tiempo al visitante. Solución: oferta más completa
- Los recursos culturales de interés medio.
 - Se plantea la dificultad de la promoción de productos turísticos a partir de recursos culturales de interés medio (PRODERCAL Tierras Sorianas del Cid), en cuyo caso debe contarse con la decidida cooperación de los responsables de los recursos de mayor jerarquía.
- Con relación a los productos patrimoniales vinculados a artesanos locales:
 - En el caso de productos turísticos que integren artesanos locales (LEADER+ Montaña de Navarra), se patentiza la importancia del trabajo previo y los contactos entre el mismo colectivo. Ello requiere un plan de trabajo que incluya reuniones periódicas, visitas de trabajo, etc. Se facilita así el necesario plan de adecuación de los talleres artesanales para los visitantes y también la implicación en el proyecto común.

- **Sobre el papel de los actores locales para el desarrollo de productos turísticos:**

- El papel de los GAL:
 - El papel de los Grupos de Acción Local se revela esencial a la hora de crear y dinamizar proyectos que engloben diferentes agentes y propietarios de patrimonio.
- Las asociaciones:
 - De todas formas, se ve necesaria o al menos muy útil la creación de una asociación que aglutine los participantes en la promoción del producto (LEADER+ Montaña de Navarra) con el reto de continuar la coordinación de la promoción y de las acciones necesarias a realizar en el producto, más allá de la presencia del GAL.
- Promotores turísticos:
 - Hay que implicar y sensibilizar a los establecimientos privados de restauración y alojamiento en la promoción y creación de los recursos turísticos y de nuevos productos ofrecidos, para lo cual el papel del grupo de acción local debe ser esencial.
- Las Administraciones:
 - En general, la ayuda pública es básica al menos para el inicio y primer desarrollo del producto turístico, lo que puede aconsejar la presencia de la administración de una forma u otra en la organización del producto.
- Coordinación de actores:
 - Coordinación y colaboración con todos los actores. Colaboración e implicación entre entidades públicas y privadas en la creación de paquetes turísticos en las comarcas. Aunque debe haber una mayor iniciativa privada.

Taller A.-Planes de Gestión

Experiencias:

- *Prepirineo: La experiencia de Territorio Museo.*
- *PRODER 2 Valle Lecrín-Temple: Plan Estratégico de revitalización del Patrimonio Histórico del Valle de Lecrín, Temple y franja prelitoral de Granada.*

Conclusiones:

• Fondos y financiación:

- La gestión del patrimonio cultural y turismo supone un esfuerzo importante en la búsqueda de líneas para la autofinanciación. Es importante la diversificación de ingresos y fuentes de financiación para la revalorización del patrimonio, complementando el marco LEADER y PRODER.
- El territorio aprende a rentabilizar los recursos administrativos en cuanto a subvenciones.
- El futuro puede ser incierto para aquellos productos turísticos creados al amparo de LEADER y que necesiten, para su mantenimiento, de esta línea de ayuda, ya que la carga de financiación pública se puede poner en entredicho.

• Dificultades en la gestión de patrimonio cultural

- Repercusiones por periodos de inestabilidad política en los territorios.
- No existencia de líneas estables de financiación ajena lo que conlleva a un mayor esfuerzo de autofinanciación. Así mismo la alta dependencia de financiación externa.
- Por las características del territorio: malas comunicaciones, despoblación, estacionalización de la demanda.
- Por la cohesión del equipo de trabajo y de gestión y asunción de roles.
- Por las dificultades para la cooperación con polos próximos: propuestas realizadas, objetivos diferentes. Falta de entendimiento entre entidades locales

- Falta de normativa municipal para corregir el impacto negativo sobre el patrimonio.
- Debido a la compleja estructura de algunos órganos de gestión del patrimonio.
- Diferencias entre zonas dentro de la comarca: recursos patrimoniales, etc.
- **Planificación y gestión en todo el territorio:**
 - La planificación debe realizarse sobre todo el patrimonio del territorio. Para ello es necesario un plan estratégico para el desarrollo del patrimonio cultural que permita la selección posterior y encaje de actuaciones.
 - Las planificaciones, los productos creados con criterios científicos y de calidad (presentación, formación de especialistas) favorecen la viabilidad y permanencia del proyecto.
 - Es imprescindible una gestión creativa de los recursos patrimoniales para su puesta en valor turística.
- **Cooperación, colaboración y coordinación entre distintos entes/agentes:**
 - Para el desarrollo de un determinado territorio es fundamental un plan de gestión con la implicación socio-institucional y una fuerte conexión en términos de cooperación de todos los agentes sociales de la zona para que el proyecto de patrimonio cultural tenga sostenibilidad más allá de la llegada de fondos de Europa. También la cooperación, corresponsabilidad y colaboración entre los entes es primordial para una gestión óptima y creativa.
 - El asociacionismo es necesario para el desarrollo de cualquier plan estratégico relacionado con el turismo.
- **El papel de los GAL en la gestión del patrimonio**
 - Los GAL realizan un acompañamiento de las estructuras creadas en la planificación, gestión y mantenimiento de los productos integrados y territoriales.

- **Identidad comarcal y patrimonio cultural.**
 - Favorecer la creación de una identidad comarcal.

Taller B.-Rutas temáticas, itinerarios y recursos en red.

Experiencias:

- *Red de Centros de Interpretación del Patrimonio de la Comarca. PRODERCAN Asón-Agüera.*
- *Ruta Ibérica de la Tierra Baja Aragonesa. LEADER + Bajo Martín y Andorra-Sierra de Arcos.*

Conclusiones:

- **Sobre la organización de rutas, itinerarios o redes de turismo cultural:**

- Integración de actores, órganos de gestión y dificultades:
 - Es muy importante conseguir la integración y cooperación de administraciones públicas y agentes privados en la planificación previa del proyecto de patrimonio cultural si se quiere garantizar su viabilidad. A pesar de la complejidad de gestión y de la dificultad de cumplir los objetivos planificados previamente, se considera muy importante conseguir unos órganos de gestión que integren los diversos agentes locales y que sean duraderos y viables. Se constata, de todas formas, la dificultad de crear organismos de este tipo en zonas LEADER con escasez de recursos.
- La coordinación con las entidades locales:
 - Se demuestra la dificultad en algunos proyectos en la coordinación con las entidades locales. Otros casos han resultado exitosos.

- **Sobre la estructura del producto:**

- Visión de conjunto:
 - Importancia de la visión de conjunto y previa en la planificación y diseño previos a la ejecución y en la gestión: se obtienen buenos resultados acordes a

nuestros objetivos y no se pierden recursos económicos y humanos.

- Jerarquización de elementos: priorización para realizar una comunicación efectiva.
 - La ruta o el producto elaborado no debería ser un conjunto de elementos de similares características tanto de concepto como de dimensión. Es vital, de acuerdo con las necesidades del visitante potencial, diseñar un itinerario o una red de centros de interés debidamente priorizada y seleccionada a partir de una buena planificación previa, aunque ello pueda topar con los intereses de las autoridades u otros agentes locales, que tienden al “café para todos” (no saturar con lo mismo para que existan en cada una de las localidades, trabajar con una escala comarcal –prioridades comarcales-). Esta jerarquización de elementos y selección de los puntos estratégicos tendrá como consecuencia una comunicación efectiva y resulten muy atractivos.
- Diferenciación y complementariedad centros de interpretación:
 - Los centros de interés de la ruta deben tener una diferenciación clara con relación al tema que se comunica y también en cuanto al tipo de actividades e interpretación propuestos, manteniendo la complementariedad del conjunto.
- Centros de interpretación y territorio (infraestructuras adecuadas).
 - Hay que estudiar muy bien el equilibrio entre el peso del centro de interpretación y los servicios que se ofrecen al visitante, por una parte, y el peso de los centros de nueva creación y lo que ofrece el mismo territorio. Es fundamental el diseño de infraestructuras adecuadas que oferten servicios, buen horario (días y horas de apertura, adecuadas al visitante), calidad (y no

- cantidad) y confort: centro de interpretación como centro de confort del visitante.
- El paisaje y su integración en rutas/itinerarios:
 - Se destaca el interés de presentar el propio paisaje como elemento cultural e integrarlo en las rutas o itinerarios.
 - Equipos multidisciplinares:
 - Hay que conseguir equipos de diseño previo multidisciplinares en donde tenga representación la comunidad científica (como respaldo y aval de las actuaciones) pero también expertos en turismo.
 - Dificultad en la comercialización y su publicidad:
 - Se constata la dificultad de la comercialización de redes de centros y centros de interpretación. Es vital publicitarlos.
- **Sobre la viabilidad económica:**
- Acotar las acciones:
 - Necesidad de acotar las acciones a realizar para que resulten más rentables.
 - Viabilidad económica y autofinanciación:
 - La ruta, el itinerario o la red de centros de interés debe contar con un plan de viabilidad económica, necesaria como objetivo para asegurar la continuidad de las actuaciones sobre el territorio. Ello no tiene por qué implicar necesariamente autofinanciación (que resulta difícil), al menos a corto plazo, sino que se puede contar con una aportación pública siempre y cuando ésta se mantenga en los márgenes de inversión ya previstos en el territorio, y asumiendo que depende de la voluntad de quien tiene responsabilidad pública.
 - Centros de interpretación y déficit. La viabilidad global del proyecto:

- Hay que tener en cuenta que determinados centros de interés sin duda serán deficitarios, pero lo que cuenta es la viabilidad global del proyecto. El déficit de algunos centros puede quedar equilibrado con el superávit de otros o con aportaciones públicas –siempre de los márgenes comentados en el anterior punto-. En todo caso es necesario racionalizar las inversiones en los centros de interpretación.
- La autofinanciación de estos centros es un reto y sería muy interesante estudios sobre cómo conseguir que los proyectos sean rentables por sí mismos para que una vez finalizados “caminen solos”.

Taller C.-Parques temáticos

Experiencias:

- *Parque cultural de Calatrava. PRODER 2 Campo de Calatrava*
- *Parque Histórico de Navia-Porcía. PRODER 2 Navia-Porcía.*

Conclusiones:

- **Hacia un planteamiento integral que cuente con la población local:**
 - Necesidad de un planteamiento integral, de conjunto, que repercutan en la totalidad del territorio, y no actuaciones puntuales.
 - Implicar a la población local en el proyecto: si no cuenta con credibilidad interna es difícil que llegue a cuajar.
- **La naturaleza del proyecto**
 - Proyecto de desarrollo rural integrado:
 - No son proyectos de tematización del territorio se trata de proyectos de desarrollo rural integrado. Esta característica fundamental es común en los dos casos presentados, la diferencia fundamental radica en que el Parque Cultural de Calatrava es un proyecto de desarrollo multisectorial con una clara vocación integradora de recursos con tres pilares de desarrollo el turístico, el cultural y el agroalimentario. El caso del Parque Histórico de Navia-Porcía el proyecto de desarrollo tiene una base sectorial que, a partir de la puesta en valor de recursos históricos y patrimoniales, pretende incidir en el desarrollo turístico del territorio.
 - Partir de un proyecto definido.
 - En los dos casos se parte de un proyecto bien definido teniendo una clara vocación de crear imagen de calidad territorial.

- **El poder de la imagen**

- Planificar la marca antes que el producto: en determinados casos puede ser positivo.
- Imagen corporativa e identificación de los habitantes y proyección a los visitantes.
 - Las dos propuestas presentadas identifican el proyecto con una imagen corporativa muy bien definida con logotipos de diseño preciso. Esto ha facilitado la identificación de los habitantes de las zonas con el proyecto facilitando enormemente la concertación entre distintos sectores y agentes así como la proyección hacia el exterior, unificándola de cara al visitante.
- Imagen, consistencia del proyecto y expectativas futuras
 - La imagen que se proyecta ayuda enormemente a dar consistencia al proyecto.
 - Queda pendiente como se consolida este esfuerzo de creación de imagen externa para atender las expectativas internas y externas generadas.

- **Sobre la concertación:**

- Poner de acuerdo a actores: papel del GAL.
 - Las máximas dificultades para el impulso de los proyectos radican en cómo poner de acuerdo (concertación) los distintos sectores sociales, económicos y políticos, al tratar de abarcar la globalidad del territorio, ya que son muchos los estímulos y actores implicados, y el proceso suele resultar muy lento y largo. Es un papel que los GAL están realizando en los proyectos analizados. Contar con un proyecto técnico, sólido y con imagen corporativa no solo da consistencia

- al proyecto sino da una mayor capacidad de negociación y permite sentar las bases financieras necesarias de cada una de las acciones.
- Implicar a la empresa privada en la gestión y financiación.
- Apoyo político a los proyectos globales:
 - Con el convencimiento político sobre las actuaciones previstas en un territorio, el punto de partida de los proyectos se convierte en algo más sencillo. Además es importante que la Administración Local tenga una visión equilibradora de su territorio.
 - Cierta flexibilidad del proyecto para adecuarlo a posibles negociaciones y necesidades de optimización de recursos.
 - Aunque se trata de proyectos completos precisan de cierta plasticidad para facilitar las demandas puntuales que puedan surgir en la negociación. De la misma forma el proyecto permite optimizar los recursos y poner en marcha primero aquellas acciones en que se dan las circunstancias más favorables para su implantación.
 - Un proyecto común que facilita la participación y las acciones:
 - El proyecto es pues un punto de partida a partir del cual facilitar la participación y la puesta en marcha de las acciones en el marco de una estrategia de desarrollo común.
- **Sobre la rentabilidad económica:**
 - Necesidad de conseguir una financiación necesaria. Es uno de los factores limitantes. Es más difícil conseguir, en ocasiones, la concertación sobre la financiación que sobre las actuaciones.

- La rentabilidad económica es difícil de cuantificar previamente. Esto puede llevar a que la inversión sea desproporcionada con relación a los ingresos generados.

- **Sobre la figura jurídica para la gestión:**
 - Necesidad de una figura que coordine y gestione los proyectos (fundación, etc.); importancia de la figura jurídica.

- **Publicidad del producto:**
 - Importancia de una correcta y amplia publicidad o distribución del producto.

- **Proyectos, realidad administrativa y disponibilidad real presupuestaria y dimensionamiento**
 - Proyectos y su adecuación real:
 - Los proyectos presentados, muy ambiciosos, siempre van muy por delante de la realidad administrativa y de las disponibilidades reales presupuestarias. Adecuar, por tanto, el diseño y su ejecución, la planificación y su gestión.
 - Planificación y dimensionamiento:
 - Para lograr un producto de calidad y competitivo es necesaria la planificación, y que ésta sea respaldada por la Administración local y su población. Es necesario, por tanto, una planificación estratégica global. Es necesario un dimensionamiento en la fase de planificación a las posibilidades reales del territorio: financieras, políticas (concertación) y sociales.
 - Planificación y gestión:
 - Incorporar desde la planificación no sólo la financiación de infraestructuras, sino la gestión posterior de las mismas.

- En la ejecución, comenzar con experiencias muy concretas para que las actuaciones globales no mueran.

- **Creatividad e interpretación de recursos:**
 - Resolver desde la creatividad la interpretación de recursos: peligro de crear cientos de centros de interpretación en los territorios rurales sin valor añadido.