



CONMEMORACIÓN DEL XXX ANIVERSARIO DE LA DECLARACIÓN DE LA CIUDAD DE SALAMANCA COMO PATRIMONIO MUNDIAL DE LA HUMANIDAD POR LA UNESCO

Alumno: JORGE PARRA FABÁ

Director: FRANCESC AICART HEREU

T.F.M.

MÁSTER DE GESTIÓN CULTURAL

UNIVERSITAT DE GIRONA - UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

2019

INDICE:

1. MOTIVACION Y JUSTIFICACION	3
2. ANÁLISIS DE CONTEXTO DE INTERVENCIÓN	6
3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	9
4. JUSTIFICACION DE LA ADECUACION DEL PROYECTO.....	13
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	20
6. CONCLUSIONES	39
7. BIBLIOGRAFIA	44

1. MOTIVACION Y JUSTIFICACION

La Comunidad Autónoma de Castilla y León es, actualmente, la que cuenta con un mayor número de ciudades declaradas *Patrimonio Mundial de la Humanidad* por la UNESCO¹ dentro de su territorio geográfico. La declaración de patrimonio mundial se produce en 1985 para la ciudad vieja de Ávila y sus iglesias extramuros, así como para la ciudad vieja y acueducto de Segovia. Posteriormente, en el año 1988, la UNESCO declara la ciudad vieja de Salamanca como patrimonio mundial de la humanidad. Estas ciudades a través de sus concejalías de turismo se asocian en el *Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España*², todas ellas realizan acciones turísticas de dinamización, difusión y conservación de su patrimonio distinguido con el sello de la UNESCO.

El Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad ha llevado a cabo iniciativas para la puesta en valor de estas ciudades patrimonio, realizando diversas acciones dinamizadoras a modo de paquetes turísticos, consistentes en la estancia y visita de las ciudades que la integran, aunque con temáticas ajenas a este patrimonio (Fe y Devoción, Ruta del Imperio Romano al Sur, Vía de la Plata, Camino de Santiago, Tesoros del Interior, Golf, Gastronomía, Paradores, tren + hotel, wellness, etcétera). A pesar de las muchas propuestas que se han realizado con la intención de conectar varias ciudades, no existe ninguna acción destinada a la misma comunidad autónoma. No es casualidad que en Castilla y León se concentre el mayor número de ciudades patrimonio de la humanidad, puesto que el patrimonio castellanoleonés es uno de los más extensos de nuestro país.

En el presente proyecto se presentan los siguientes problemas que hay que solventar:

- a) Creación de un Consorcio Regional para la promoción, difusión y conservación de las ciudades de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Se trata del establecimiento de algún órgano o instrumento que potencie la oferta y promoción turística del patrimonio mundial de la humanidad en Castilla y León. Dicho Consorcio servirá como organismo regional coordinador de las propuestas y acciones en gestión cultural destinadas a implementar las acciones llevadas a cabo en las mismas.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura.

² Asociación sin ánimo de lucro creada en el año 1993 (declarada por el Ministerio de Interior de Utilidad Pública el 28-02-2018) con la finalidad de actuar de manera conjunta en la defensa del patrimonio histórico y cultural de estas ciudades y en el mantenimiento y protección de determinadas formas de vida de estos núcleos históricos necesitan, realizando proyectos y propuestas comunes, estableciendo políticas de intercambio y experiencias así como afrontando los retos comunes que se presenten.

- b) Creación y oferta de acciones que lleven a la promoción turística de estas ciudades, poniendo de relieve su singular pertenencia a la Comunidad Autónoma en la que se integran, así como el establecimiento de políticas conjuntas. Diseño de experiencias, actividades, elaboración de propuestas turísticas, integración en la red de acciones conjuntas destinadas al turismo de interior en estas ciudades.
- c) Se presenta un proyecto de acción turística y cultural que tenga como trasfondo un turismo regional en ciudades patrimonio, un recorrido descriptivo por las mismas, así como la creación de acciones y gestión de actividades turísticas encaminadas a la potenciación de estas ciudades patrimonio mundial de la humanidad
- d) Implementación de acciones conjuntas, coordinación de determinadas acciones culturales encaminadas a establecer conexiones entre las tres ciudades en las que se celebran actos y actividades. Así como acciones específicas para el desarrollo turístico de sus espacios municipales y públicos. Gestión de recursos y de infraestructuras destinadas a promocionar el patrimonio mundial de la UNESCO en estas ciudades.
- e) Principales problemas de gestión:
 - a. Gestión del tiempo
 - b. Gestión de visitas
 - c. Gestión de transportes
 - d. Gestión de alojamientos
 - e. Gestión de accesos
 - f. Gestión de presupuesto.

En la presente propuesta hemos tenido en cuenta las materias cursadas durante el Máster de Gestión Cultural para poder organizar un trabajo en el que se aglutinen aspectos que se hayan aprendido en las asignaturas. La realización de esta propuesta, de un proyecto de gestión cultural profesional, responde a varios factores: la inclusión de temas culturales en el proyecto, la utilización de esos recursos culturales, la producción de un modelo de gestión cultural aplicado al patrimonio, la elaboración de recursos y materiales destinados a un público determinado, la gestión de los recursos (humanos, económicos, sociales), la gestión de los itinerarios y las visitas, la gestión de los accesos al patrimonio, la gestión del personal dedicado a las tareas organizativas, la gestión los alojamientos y los regímenes alimenticios, así como la gestión de los transportes.

Según lo anterior deberíamos fijar un trabajo encauzado a producir algún itinerario o producto cultural que de respuesta las necesidades que tienen ciudades como Ávila,

Salamanca y Segovia articulándose mediante un consorcio territorial regional para la realización de acciones conjuntas y encaminado al desarrollo turístico territorial. Un organismo que promueva políticas culturales comunes y conjuntas destinadas al desarrollo turístico de las tres ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León.

Para poder llevar a término esta propuesta de trabajo hemos de tener presente una serie de circunstancias o problemáticas que se plantean:

a) El tiempo en el que se realizan.

Entendemos el concepto de tiempo en sentido amplio, dependiendo de la temporada en la que se realizan estas acciones. Pero también del tiempo estacional y atmosférico puesto que dependiendo de la acción que llevemos a término seremos conscientes de los condicionantes climáticos que se dan en cada una de estas ciudades. Como sabemos la peculiar exposición de la región a un clima continental condiciona las visitas, puesto que la mayoría del patrimonio cultural está al aire libre por lo cual se ha de tener en cuenta el tiempo atmosférico en el que se realizan las acciones.

b) Recursos Financieros.

Es imprescindible contar con partidas de ingreso-gasto destinadas a la ejecución de esta acción, puesto que se lo que se plantea es la creación de una red regional que oferte algún paquete y actividad turística necesitamos contar con partidas destinadas a las acciones que vamos a acometer.

c) Recursos materiales.

Para la ejecución de estas acciones tenemos que disponer, necesariamente de infraestructuras y transportes, con los que contamos para poder implementar las conexiones entre las ciudades, así como realizar propuestas de gestión de alojamientos y visitas.

d) Recursos humanos.

Debemos tener presente que para poder realizar acciones conjuntas es necesario una correcta gestión de los recursos humanos, de los que disponemos y como distribuirlos, retribuirlos y disponerlos para poder implementar las acciones.

2. ANÁLISIS DE CONTEXTO DE INTERVENCIÓN

En el año 1988 el casco antiguo de la ciudad vieja de Salamanca fue nombrado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. No es para menos puesto que Salamanca cuenta con un importante patrimonio histórico-arquitectónico, entre el que destacan sus dos catedrales, la Casa de las Conchas, la Plaza Mayor, el Convento de San Esteban y las Escuelas Mayores. Salamanca ha conmemorado varias efemérides, tales como: el nombramiento de *Capital Europea de la Cultura* en el año 2002 por el Consejo y el Parlamento Europeo, la celebración de la *XV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* de 2005 y también desde ese mismo año se celebra el *Festival Internacional de las Artes de Castilla y León*. Además, este año 2018 Salamanca conmemora el *VIII Centenario de la Creación de la Universidad*, así como el *XXX aniversario de la declaración de Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO*.

CONTEXTO

El patrimonio nos ofrece una nueva cartografía del mundo un mapa que revela los nexos entre cultura y naturaleza, entre el genio humano y la belleza natural. En ese mapa singular tiene un espacio propio Salamanca, que en el año 1988 dejó de ser de sus habitantes, castellanoleonesa y española para ser universal. Es reconocida como parte de la humanidad, el patrimonio es algo más que un conjunto de monumentos con valor histórico y artístico, el concepto de «patrimonio» remite a la noción de legado, una herencia de especial valor que se necesita identificar, proteger, conservar, rehabilitar, poner en valor y también transmitir a las generaciones futuras. El patrimonio es obra de la intelectualidad del ser humano y a la vez nos permite comprender el pasado, conocer la historia de nuestros antepasados, refleja la diversidad y la identidad cultural de nuestra sociedad porque somos el fruto y resultado de los que nos antecedieron y así conservando ese legado preservaremos nuestra identidad para el futuro conservando nuestra memoria en el tiempo.

La importancia del patrimonio salmantino es universal por eso es muy importante dar a conocer tanto la ciudad como su universidad. Las efemérides, como acontecimientos culturales permiten reflexionar sobre el momento actual, la visión de cómo es percibida la ciudad y su situación en el panorama turístico nacional e internacional y poner las bases

hacia dónde han de encaminarse los esfuerzos futuros de cara a la preservación de este rico patrimonio histórico y artístico.

La ciudad de Salamanca es el escenario sobre el que gira el proyecto que planteamos para el presente trabajo de fin de máster, pero teniendo en cuenta la especial circunstancia de que en la región castellanoleonesa se ubican otras dos ciudades patrimonio de la humanidad. Creemos que sería una buena opción extender la celebración al resto de ciudades patrimonio de Castilla y León, con la intención de conmemorar este aniversario, así como con la creación de una política regional destinada a fomentar la cultura y difundir el patrimonio de las tres ciudades castellanoleonesas.

La celebración de este aniversario cuenta con la participación institucional del Ministerio de Cultura, la Junta de Castilla y León, el Ayuntamiento de Salamanca, la Diputación Provincial, la Universidad de Salamanca, así como numerosos patrocinadores tanto públicos como privados. Pero, además, presenta la singular característica de ser el punto de arranque de las nuevas sinergias entre las tres ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León.

En las efemérides celebradas anteriormente se han desarrollado actividades de muy diversos contenidos y distinta índole, aunque todas ellas canalizadas con un nexo común: la conmemoración de la declaración de patrimonio mundial de la humanidad. A lo largo de los años se han venido celebrando diversos actos en las ciudades nombradas patrimonio de la humanidad, de nuestro país, para conmemorar sus declaraciones e inscripción en el registro de la UNESCO.

Para dar respuesta al marco geográfico dónde se contextualizarán las acciones llevadas a cabo en este proyecto y aunque la mayoría de ellas se centran dentro del ámbito urbano de la ciudad del Tormes. Con la creación de un Consorcio de ciudades patrimonio de Castilla y León, lo que se pretende es la coordinación, financiación, gestión y supervisión de las actividades culturales promovidas en las tres ciudades con motivo de esta efeméride. Para ello el contexto en el que nos movemos incluye las tres ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León, y algunos sitios característicos de las mismas: Salamanca (casco histórico), Ávila (Palacio de los Verdugo) y Segovia (Real Alcázar). Las actividades conmemorativas se centrarán en estos tres espacios patrimoniales.

ÁVILA (Palacio de los Verdugo)

La casa palacio de los Verdugo, declarado monumento nacional desde 1976, alberga la Sede de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad, el Archivo Municipal y la Concejalía

de Patrimonio y Turismo. Este edificio está orientado al norte y se ubica entre la calle Lope Núñez vía que se adentra en la ciudad intramuros desde la puerta de San Vicente, siendo su iniciática de Suero de Águila, se comienza a construir en el año 1520 caracterizándose por su sobria austeridad y volúmenes rotundos. La fachada, se mezclan elementos góticos con otros de corte plateresco presenta una portada adintelada y escudos nobiliarios enmarcados en alfiz de bolas, sobre ésta se abre la ventana principal, decorada con grutescos³. Es un espacio en el que se pueden desarrollar actividades tanto en el patio como en la galería superior que da al atrio interior.

SALAMANCA (Casco histórico)

Salamanca es una de las grandes ciudades universitarias de nuestro país y este año se conmemora el VIII centenario de la fundación de su universidad. La universidad de Salamanca cuenta con más de treinta mil estudiantes de grado y postgrado, tiene una plantilla docente de más de dos mil doscientos profesores y más de mil cien empleados de administración y servicios. Además de recibir población estudiantil no solo de España sino de otros países. La Universidad de Salamanca es una de las más antiguas junto con las de Oxford, Bolonia y París.

Para la conmemoración del 30 aniversario de la declaración de la ciudad de Salamanca como ciudad Patrimonio de la Humanidad, se han elegido diversos escenarios repartidos por la ciudad⁴ sobre los que se desarrollarán el calendario de actividades que se han planteado para la celebración de este acontecimiento.

SEGOVIA (Real Alcázar)

El Real Alcázar de Segovia fue la fortaleza de los reyes de Castilla⁵ y Real Colegio de Artillería. La distribución del Alcázar se organiza en dos áreas: la exterior, con un patio herreriano, foso, puente levadizo, la torre del homenaje, dependencias interiores que incluyen una capilla y varias salas nobles⁶. Se trata de un edificio de planta muy

³ ÁVILA, Ana; BUENDIA, José Rogelio; CERVERA VERA, Luís; GARCÍA GAÍNZA, María Concepción; SUREDA PONS, Joan. *El siglo del Renacimiento*. Ed. Akal. Madrid 1998.

⁴ Iglesia de la Vera Cruz y la Casa de las Conchas

⁵ «Serán los monarcas de la Casa de Trastámara quienes más y mejor apreciarán la belleza de la ciudad castellana convirtiéndola en sede de la Corte Real y en escenario de numerosas ocasiones de acontecimientos de marcada relevancia política, social y económica. Juan II de Castilla, continuando con aquella tendencia, residirá entre sus muros en 1419, 1424-1428, 1430, 1433, 1434 y 1435, fecha esta de su última visita a la ciudad. En febrero de 1440 sería entrega en señorío a su hijo el príncipe Enrique, que la convertiría en el centro político y burocrático-administrativo de sus estados señoriales» CAÑAS GALVEZ, Francisco de Paula *El Itinerario de la corte de Juan II de Castilla (1418-1454)* Sílex Ediciones. Madrid 2007. Pág. 97.

⁶ Entre estas salas destacan: la sala del trono, la sala de la Galera, La sala de las Piñas, la sala de los Reyes, del Palacio viejo, de la Chimenea, la Sala de la armería, la cámara regia y la sala del cordón. Como recoge OLIVER COPONS, Eduardo de. *El Alcázar de Segovia*. Imprenta Castellana. Valladolid. 1916. Pág. 100-106.

irregular que se adapta al cerro en el que se levanta la construcción. El edificio está coronado por la torre del homenaje, cuadrada con cuatro torreones, es una estancia cubierta de bóveda de cañón apuntado y ventanales geminados. Fue levantada siendo rey Juan II y, en un primer momento, sirvió como sala de armas.

El edificio tiene en su interior, los salones y las estancias que fueron decoradas con gran lujo y belleza por pintores y artistas mudéjares. El actualmente alberga el Museo de Armas y el Archivo General Militar de Segovia, el archivo histórico más antiguo de las Fuerzas Armadas de España.

3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Las efemérides son momentos importantes que conmemoran y recuerdan el aniversario de algún hecho destacado. Con ellas se pretende promover entre el público, los profesionales y la ciudadanía una serie de acciones culturales destinadas a celebrar un hecho relevante. Forman parte del programa anual de una determinada ciudad, región o país en el que se celebran generando y siendo un foco de atracción económica y social que persigue una difusión de su patrimonio cultural.

Gracias a las efemérides se puede conmemorar la declaración de patrimonio ante la sociedad y la ciudadanía, se pueden visitar lugares que normalmente permanecen fuera de visita y celebrar un gran número de actividades encaminadas a la difusión del patrimonio cultural de la ciudad en cuestión. Son, por tanto, momentos en los que eficaz y eficientemente se acerca la ciudad al visitante y al público internacional proyectando la imagen de la ciudad fuera de las fronteras locales, regionales y nacionales.

El objetivo general es conmemorar el «*XXX Aniversario de la Declaración de la Ciudad de Salamanca como Patrimonio Mundial de La UNESCO*» mediante un programa conjunto de actuaciones entre administraciones públicas y sector privado. También se pretende acercar el patrimonio cultural a la sociedad, fomentar el turismo en las ciudades patrimonio de la humanidad de la región y establecer un marco de colaboración entre ellas mediante de la creación de un órgano de gestión, para la celebración de posteriores efemérides y eventos, que tengan como marco las ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León

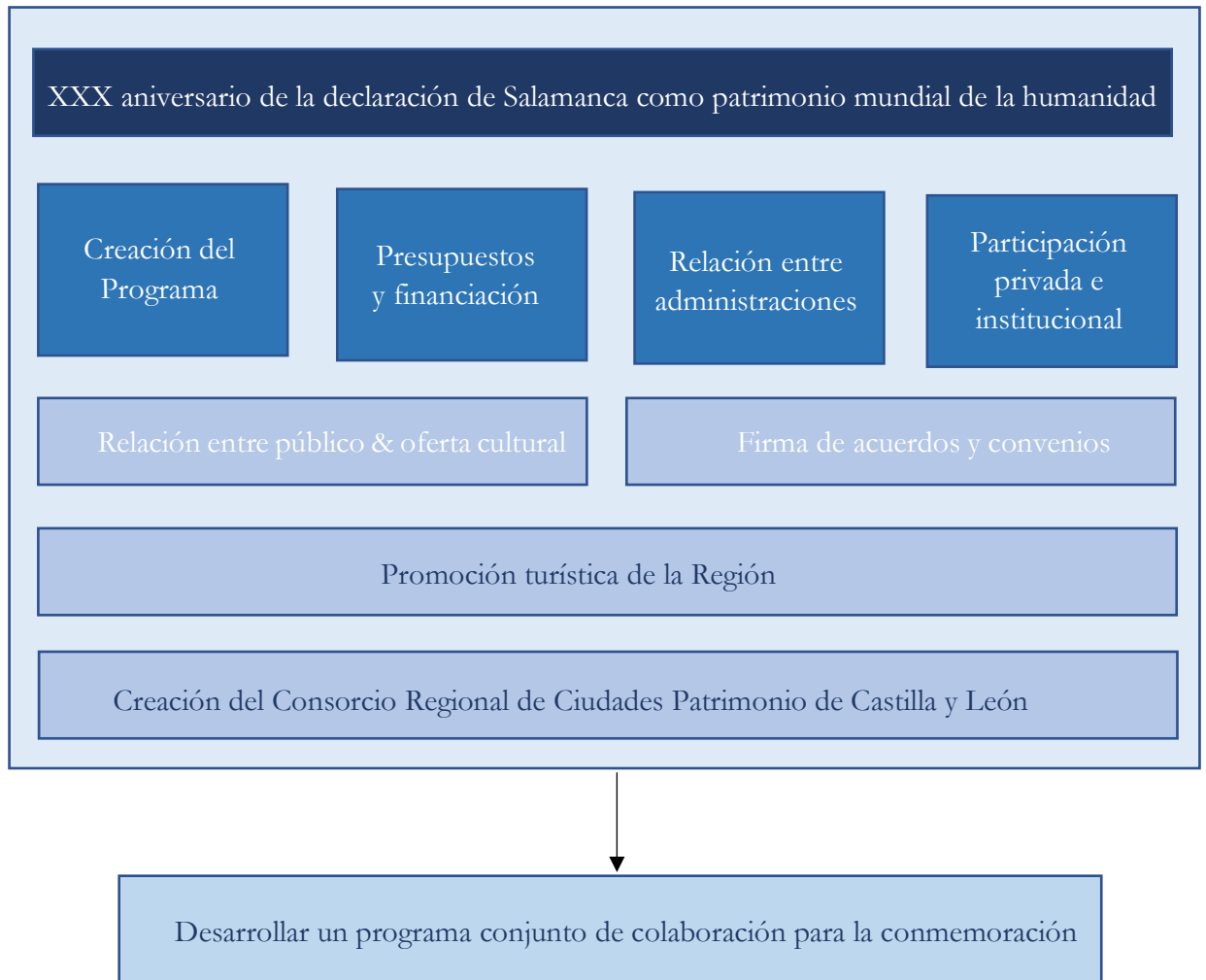


Fig. 1 Objetivos generales del TFM.

OBJETIVOS GENERALES (GESTIÓN)

1) Creación del programa

Diseñar y desarrollar un programa conjunto entre las tres ciudades patrimonio, con un calendario de actividades culturales, turísticas y artísticas que conmemore el aniversario de la declaración como patrimonio mundial de la ciudad de Salamanca. Involucrando a la ciudadanía, dirigiéndose a públicos determinados y específicos de cada una de las poblaciones en las que se lleva a término la efeméride.

- Involucrar a instituciones y agentes culturales en la creación de una oferta de actividades culturales acorde con la celebración. Establecer un calendario de actividades en las tres ciudades.

- Establecer una estrategia común para llevar a término las actividades que se quieren desarrollar analizando los espacios dónde se llevarán a término y el período del año en el que se desarrollan.

2) Presupuestos y financiación

Buscar fondos para la financiación de las actividades que se realizaran durante el calendario de la celebración para la conmemoración de la efeméride. Integrando en la financiación tanto capital público como capital privado.

- Creación de un programa de participación privada
- Buscar fondos concursables nacionales e internacionales para la obtención de financiación.
- Implementar estrategias de autofinanciación y crowdfunding para incrementar el capital.
- Buscar recursos en instituciones públicas y privadas para articular una bolsa de posibles recursos.

3) Relación entre administraciones.

Establecer convenios de colaboración y firma de acuerdos para la promoción de actividades turísticas. Firma de acuerdos para la realización de actividades culturales en los tres consistorios.

- Acuerdos municipales en materia de exposiciones y ferias.
- Acuerdos municipales de colaboración en materia de espectáculos y actividades artísticas
- Acuerdos municipales en materia de proyectos educativos y formativos.

4) Participación privada e institucional.

Involucrar y concienciar a las instituciones públicas y privadas de la necesidad de conmemorar el acontecimiento. Esta efeméride ha de servir como el comienzo de unas actuaciones conjuntas destinadas a la promoción y puesta en valor de las tres ciudades patrimonio. Con el objetivo de que se tomen medidas que sirvan para mejorar la oferta cultural de la región.

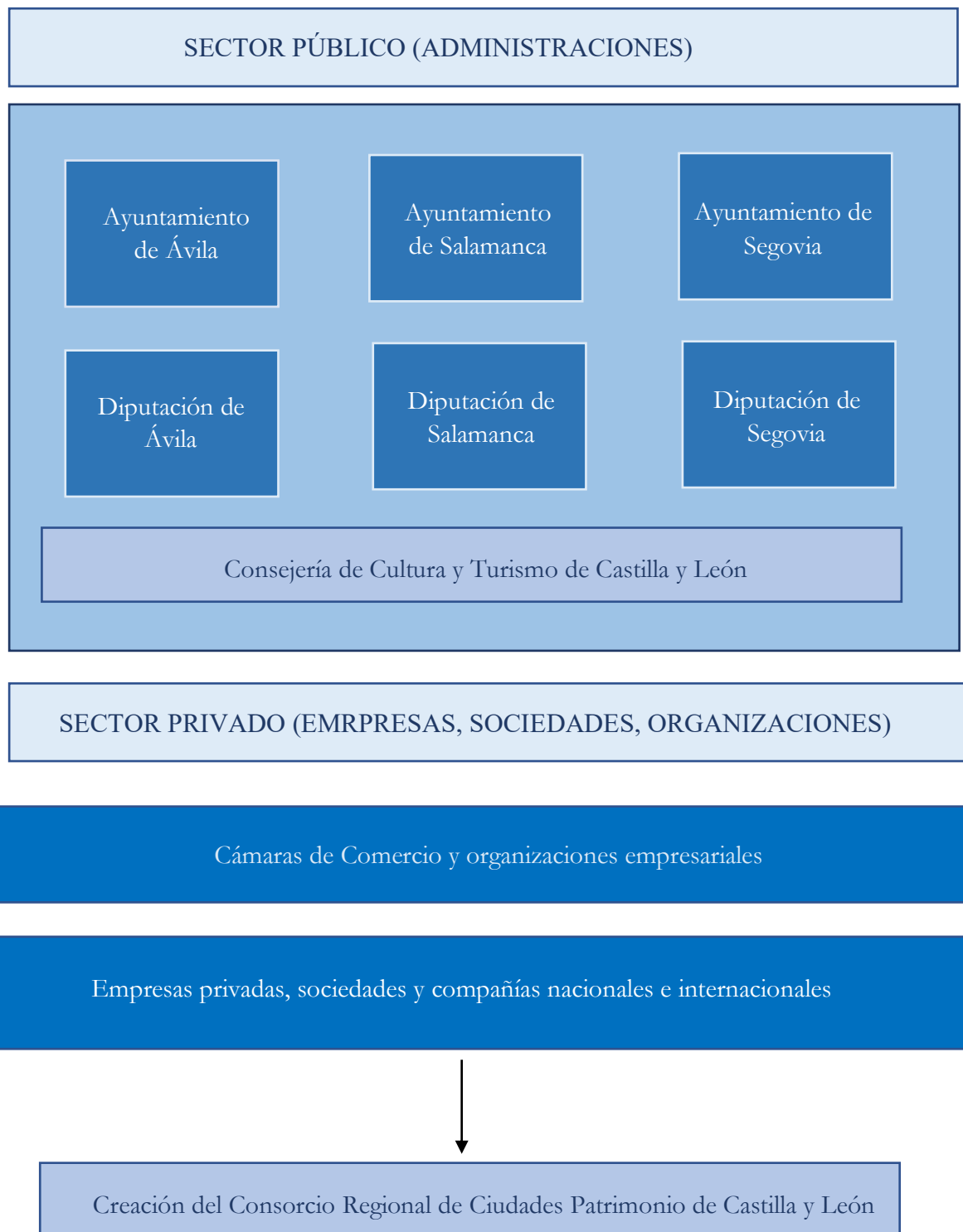


Fig. 2 Objetivos específicos (promoción turística)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (DIFUSIÓN, PROMOCION, INTERVENCIÓN)

Además de este objetivo principal se persiguen otros objetivos menores que son promover, promocionar y difundir las *Ciudades Patrimonio Mundial de la Humanidad en Castilla y León*.

- 1) Dar a conocer a la sociedad y a la ciudadanía en general tanto nacional como internacional la ciudad de Salamanca.
- 2) Establecer un calendario de actividades y acciones para la conmemoración de la efeméride.
- 3) Aumentar el número de visitas e incrementar la oferta turística de la ciudad, abriendo la ciudad a un público diverso, tanto nacional como internacional. Con el atractivo de disfrutar no solo de las actividades relacionadas con el XXX aniversario de la declaración, sino con el VIII aniversario de la universidad de Salamanca.
- 4) Creación de paquetes turísticos encaminados a la promoción conjunta de las tres ciudades.

4. JUSTIFICACION DE LA ADECUACION DEL PROYECTO

Para poder llevar a término un proyecto tan ambicioso como el que presentamos, es necesario realizar, en primer lugar, un análisis del entorno tanto de los aspectos internos como externos. Para ello hemos de realizar un estudio detallado y objetivo de las oportunidades que nos brinda el proyecto, de las amenazas que puede sufrir, así como de los aspectos más positivos que del mismo se puedan desprender y las debilidades que presenta en cuanto al desarrollo y organización.

Por este motivo es necesario realizar un estudio previo de análisis del proyecto, dicho análisis es conocido como DAFO⁷ y en el que se estudian los distintos aspectos que rodean al proyecto. Tras realizar el análisis DAFO y utilizando la metodología de análisis

⁷ El DAFO (acrónimo de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

- a) Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades) En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa o proyecto empresarial considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.
- b) Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades): Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa, pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior. Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

CAME⁸, podemos corregir las debilidades que presenta, podemos afrontar las amenazas que puedan aparecer, podemos mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que surjan.

	FORTALEZAS	OPOTUNIDADES
Características externas	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración conjunta de las tres ciudades - Equipo humano con experiencia - Espacios físicos disponibles - Organización ya cuenta con plataformas informáticas y redes necesarias - Buenas comunicaciones por carreteras - Ya hay experiencia en la organización del evento 	<ul style="list-style-type: none"> - El evento no cuenta con ninguna otra celebración - Proyección internacional de las tres ciudades y promoción turística de la región. - Establecer vínculos entre las tres ciudades y crear una red regional - Alta afluencia de turistas - Primer acontecimiento en el que participa el consorcio regional.
	DEBILIDADES	AMENAZAS
Características internas	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un nuevo organismo el consorcio regional - Calendario muy ajustado - Mayor gasto económico para coordinación del programa - Distancia entre sedes - Carencia de financiación - Conflictos entre instituciones participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe contar no solo con la aprobación política municipal y regional - Adversidades meteorológicas comprometen los espectáculos al aire libre. - Firma de acuerdos y convenios dependencia de las otras administraciones.

Fig. 3 Análisis DAFO

⁸ Es una metodología que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO. El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore).

Análisis del entorno tanto interno como externo.

La conmemoración de esta efeméride tiene que tener, previamente, un estudio y análisis preciso que permita prever posibles adversidades. Por ello, conviene llevar a término una profunda reflexión sobre la organización y la planificación del acontecimiento, así como del entorno, en el que se ubicarán las distintas actividades que llevaremos a cabo. El análisis DAFO del evento nos permite ver los puntos fuertes y débiles, las fortalezas y las carencias que puede presentar la organización de tal actividad.

A. **Análisis interno:** aquí nos encargaremos de realizar un estudio de las distintas labores que realiza nuestra organización. Y analizaremos los siguientes apartados:

Fortalezas:

- Es una celebración conjunta en la que no solo participa una ciudad sino tres - conjuntamente-, con lo que se pueden realizar distintos eventos en las sedes, se cuenta con el apoyo de las tres ciudades y sus gobiernos municipales.
- El equipo humano que forma parte de la organización del evento tiene una amplia formación en conmemoraciones y celebraciones, por lo que ya existe un sustrato previo sobre el que podemos ejecutar ciertas labores profesionales que son necesarias para la celebración.
- Para la conmemoración del *XXX Aniversario de la Declaración de la Ciudad de Salamanca como Patrimonio Mundial de la Humanidad* contamos con espacios disponibles en las distintas sedes: Ávila (Palacio de los Verdugo), Salamanca (casco histórico) y Segovia (Real Alcázar). Tanto la sede central de evento como las sedes secundarias disponen de espacios adecuados para las celebraciones. Las dependencias y oficinas municipales pueden utilizarse para la organización y planificación del evento.
- La organización ya cuenta con plataformas informáticas y redes necesarias, tanto en la propia ciudad como el resto de las ciudades participantes. Salamanca es una ciudad inteligente que está incluida dentro de la red smartcity⁹. Además, la ciudad

⁹ La Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) empezó a gestarse en junio de 2011 con la firma del ‘Manifiesto por las Ciudades Inteligentes. Innovación para el progreso’, cuyo compromiso era crear una red abierta para propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades a través de la innovación y el conocimiento, apoyándose en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

posee una amplia red de información turística y cuenta con una oferta de productos turísticos pensados para poder disfrutar de su patrimonio cultural.

- La ciudad posee unas buenas comunicaciones por carretera y tren. La autovía A50 conecta la ciudad de Salamanca con la de Ávila y las autopistas AP51 y AP61 conectan Ávila con Segovia. Además, la ciudad de Segovia está conectada con la capital del país por la línea de alta velocidad en tren. La línea de tren tradicional conecta las tres ciudades con la capital del país.
- Se cuenta con experiencia en la organización del evento. La ciudad de Salamanca ya ha conmemorado el aniversario de la declaración de patrimonio en dos ocasiones anteriores, por lo que no es algo nuevo, esta experiencia la capacita para la perfecta organización de la efeméride.

Debilidades:

El análisis detallado de las incidencias que afectan al proyecto presenta una serie de puntos destacados que nos hará poner especial cuidado, en algunos de los aspectos más relevantes.

- Creación de un nuevo consorcio regional supone todo un desafío para la organización. Pues se trata de una entidad que no tiene, hasta la fecha, ningún ámbito de acción. Sería necesario fijar un período de adaptación y comenzar la búsqueda del personal necesario para su perfecto funcionamiento.
- Un calendario muy ajustado. El programa de actividades está ajustado solamente a tres meses del año, aunque se presupone que se extiende a todo el período anual. Se han centrado los eventos en los últimos meses del año.
- Mayor gasto económico para coordinación del programa. Será necesario contar con una partida presupuestaria que se destine, de manera íntegra, a la celebración de la efeméride. Se contará con partidas presupuestarias de los distintos consistorios participantes y de la comunidad autónoma e incluso se ha de contar con la posibilidad de acceder a programas de financiación del gobierno central.
- La descentralización de la celebración se hace extensible al resto de ciudades patrimonio -Ávila y Segovia-. La distancia entre estas sedes hace que puedan estar desconectadas, con respecto a las actividades que se celebran en la sede principal.
- Las instituciones participantes: ayuntamientos, diputaciones y gobierno regional han de acordar acuerdos de colaboración y prever posibles conflictos entre instituciones participantes que permitan hacer que el organismo encargado de la

gestión del evento tenga capacidad jurídica y administrativa para llevar a término los cometidos de la efeméride.

- B. **Análisis externo:** en esta parte del DAFO, se revisan los factores externos que inciden sobre la organización de forma coyuntural, es decir, ajenos a la organización.

Oportunidades.

- Tanto a nivel nacional como internacional, esta celebración no cuenta con ninguna otra celebración que pudiera hacerle sombra o que pudiera acaparar la atención de los visitantes. Esta conmemoración será la única que durante todo el año pueda ser promocionada en todas las comunidades autónomas, ferias de turismo (FITUR) e incluso puede alcanzar una proyección internacional que la distinga de manera singular.
- Proyección internacional de las tres ciudades y promoción turística de la región. A nivel internacional el reclamo cultural que promueve la ciudad puede ser el atractivo turístico para que se experimente un crecimiento turístico no solo en la ciudad de Salamanca sino en toda la región.
- Establecer vínculos entre las tres ciudades y crear una red regional. La voluntad de crear un organismo de gestión para este evento, así como el establecimiento de este organismo para posibles oportunidades de colaboración que permita una gestión integrada de las tres ciudades patrimonio en la región.
- Alta afluencia de turistas, como cualquier otra celebración, la afluencia de turistas a las tres ciudades se verá incrementado por la presencia de visitantes tanto nacionales como internacionales, con motivo de la efeméride.
- Primer acontecimiento en el que participa el Consorcio Regional. El organismo que se encarga de hacer toda la gestión del evento, así como de ejecutar el programa del XXX aniversario, por lo que puede presentar una oportunidad para ver cómo actúa el órgano de gestión por vez primera.

Amenazas.

- Se debe contar no solo con la aprobación política municipal sino, además, con la regional. Los distintos consistorios cuentan con distintos grupos políticos lo cual puede dificultar la labor del organismo interprovincial. De igual modo el

gobierno regional cuenta con políticas propias destinadas a la identidad regional a través de los organismos correspondientes.

- Adversidades meteorológicas. Comprometen los espectáculos al aire libre y el desarrollo de algunas acciones. Teniendo en cuenta las particularidades de las tres ciudades hay que tener presente que Ávila es la ciudad más elevada de toda la Península Ibérica y, por consiguiente, la que presenta peores riesgos meteorológicos para la realización de actividades al aire libre.
- Firma de acuerdos y convenios lo que crea una dependencia de otras administraciones locales. La dependencia administrativa de distintas administraciones (tres consistorios, tres diputaciones y el gobierno regional) hace que pueda retrasarse la creación del organismo regional encargado de la gestión del evento.
- Posibles choques con la asociación: “Grupo de Ciudades Patrimonio de la humanidad de España”. Como organización nacional que se encarga de organizar acciones en las distintas ciudades que conforman el grupo. La coordinación y la gestión, por parte del organismo regional, podría restar competencias de acción al grupo. Lo cual puede subsanarse con un acuerdo plenario de cada uno de los tres ayuntamientos integrantes del consorcio.

VIABILIDAD

Salamanca es una ciudad que cuenta con un amplio patrimonio histórico y cultural, con una gran oferta de actividades formativas y artísticas que dan a la ciudad un tejido sociocultural que la posiciona, no solo en el panorama nacional, sino en el internacional como una ciudad abierta dinámica y cosmopolita. Su universidad es foco de atracción de una población estudiantil, docente e investigadora que la dotan de un singular bagaje académico, por lo que, con el paso de los años, se ha consolidado como una de las mejores universidades de habla hispana.

Esta efeméride, al igual que ha sucedido con otros proyectos, presenta una necesaria viabilidad presupuestaria, puesto que implica a tres administraciones. Además, se plantean otros aspectos que tenemos que atajar para poder llevar a cabo el evento, tanto en la sede principal, como en las sedes secundarias. Además, contamos con la peculiaridad de la deslocalización de las actividades, por lo que se hace extensible la

celebración a las otras dos ciudades patrimonio, en las que se llevarían a cabo acciones con motivo del XXX aniversario.

Tanto el entorno como las condiciones ambientales y climáticas presentan, en las tres ciudades, un clima común de interior. Con tendencia ser muy cálido en época estival y con pronóstico de temperaturas bajas, heladas y nevadas en época invernal. No obstante, al celebrarse los eventos en recintos cerrados esto permite que la mayoría de los actos sean cerrados y se pueda regular la temperatura. Tanto Salamanca, como Ávila y Segovia tienen las infraestructuras necesarias y los espacios culturales que se necesitan para las distintas acciones que se llevarán a cabo para la conmemoración. Además de las instalaciones y del personal especializado, las tres ciudades cuentan con una capacidad organizativa que ya ha sido probada en ocasiones anteriores (Ciudad Europea de la Cultura, sede de la Cumbre Hispanoamericana, etc.) con lo que es solvente en cuanto a la organización de eventos y actos de relevancia tanto nacional como internacional. Además, Salamanca, cuenta con la universidad que facilita la realización de actividades formativas y colabora en los actos de la celebración de la efeméride.

Resultado del análisis DAFO

En el análisis de viabilidad el DAFO muestra que se dan las mismas fortalezas y debilidades y que los problemas más relevantes son los que atañen a la financiación y a la creación del organismo territorial de gestión. Además de los costes derivados de la contratación de actividades culturales, o eventos y actuaciones, se dan otra serie de gastos que afectan a la disposición de recursos humanos y a la capitalización del nuevo organismo de gestión territorial e intermunicipal. Como hemos expuesto se trata de un proyecto colectivo, en el que todos los involucrados aporta partidas presupuestarias para poder dar viabilidad a la celebración de dicho evento. Por este motivo es muy importante contar con la colaboración de los tres consistorios de las ciudades participantes, así como con las partidas de las tres diputaciones provinciales y la colaboración de la Junta de Castilla y León para poder financiar las actividades interprovinciales y el propio organismo de gestión. Por este motivo las partidas presupuestarias destinadas a la financiación del evento han de venir por distintos cauces públicos, pero además se requerirá de la financiación privada.

Viabilidad presupuestaria

Un proyecto tan ambicioso como el que proponemos requiere de un presupuesto muy elevado y ajustado a cada una de las actividades que queremos realizar. Como hemos expuesto, contamos con varias sedes y, por ese motivo, es preciso que se prepare un

presupuesto general destinado a la financiación. No solo de la sede principal, sino de las sedes residuales en las que se llevarán a cabo distintas acciones culturales con motivo de la efeméride. Habrá que intentar buscar recursos, no solo de las administraciones públicas, sino en instituciones y empresas privadas. Por lo que es necesario contar con financiación y patrocinadores privados para realizar, conjuntamente, algunas de las actividades culturales de dicho evento.

Este proyecto, tras el análisis realizado, resulta ser viable y se pueden conseguir los objetivos señalados, aunque ha de enfrentarse a desafíos como: la creación de un nuevo organismo de gestión interprovincial, la articulación de un programa en tres ciudades distintas o la contratación de personal en las tres sedes. Aunque es ambicioso resultará propicio debido a la experiencia previa que se tiene en la organización de otros eventos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Los actos de conmemoración del *XXX Aniversario de la Declaración de la ciudad de Salamanca como patrimonio Mundial de la Humanidad* se desarrollarán entre los días 27 de noviembre y 5 de diciembre, en las ciudades de Salamanca, Ávila y Segovia. El proyecto está formado por una serie de actividades culturales destinadas a distintos públicos y celebradas en las tres ciudades de manera simultánea que han sido coordinadas por un organismo central de gestión, el Consorcio de Ciudades Patrimonio de Castilla y León.

Los actos se celebrarán en la ciudad de Salamanca (casco histórico), en el Real Alcázar de Segovia y en el Palacio de los Verdugo de Ávila. Estos tres escenarios son las sedes desde las que se coordinan y gestionan las distintas acciones que se van a desarrollar en un programa de acciones culturales, formativas e infantiles en las tres ciudades.

El proyecto se materializará en una programación cultural que tendrán lugar en las tres ciudades. En ellas se desarrollará un programa completo de actividades destinadas a la puesta en valor de las tres en su conjunto, aunque se resalta la importancia de la ciudad de Salamanca, como centro neurálgico de la celebración. Las actividades que proponemos son de libre acceso, para cualquier edad y público sin limitaciones de acceso. Pueden asistir a ellas todos los ciudadanos que se encuentren presentes, en las ciudades sedes, durante la celebración del evento. En algunas actividades, como las jornadas, habrá un plazo de inscripción previo para poder participar. Aunque el calendario de acciones propone varias actividades formativas y divulgativas, en este proyecto desarrollaremos

dos de manera más detallada. Unas jornadas sobre ciudades patrimonio de la humanidad y la presentación de un libro sobre las tres ciudades patrimonio de Castilla y León.

El público al que va dirigido el proyecto es un público amplio pues abarca un gran rango de edades desde niños, jóvenes adultos y ancianos. El acceso a la mayoría de las actividades es gratuito, aunque en algunos casos el acceso se realiza mediante registro o inscripción previa, para lo que se anunciará en cada caso si fuera necesario.

PROGRAMACIÓN

El programa de conmemoración del *XXX Aniversario de la Declaración de la ciudad de Salamanca como patrimonio Mundial de la Humanidad* por la UNESCO, consiste en disponer de un calendario de acciones culturales, formativas e infantiles que serán vividas intensamente por los ciudadanos y los miles de visitantes que se acercan a las tres ciudades castellanoleonesas. Estas actividades serán gestionadas de manera directa por un ente regional, organismo encargado de la gestión patrimonial de las tres ciudades. Este ente, organizado en un equipo director de la conmemoración, llevará a término todas las acciones por medio de un equipo gestor, dependiente del *Consortio de Ciudades Patrimonio de Castilla y León*.

Se pretende, con esta programación, hacer una serie de propuestas e iniciativas que consigan rendir homenaje a unas ciudades que son parte del patrimonio mundial de la humanidad destacando, entre ellas, a Salamanca como centro de las celebraciones del XXX aniversario de su declaración. Salamanca es una ciudad viva que ha ido forjando su futuro gracias a las aportaciones institucionales, entidades, asociaciones, colectivos y por su puesto a cada uno de sus vecinos y vecinas, así como a los miles de turistas que se acercan cada año a visitar la ciudad del Tormes.

Las distintas acciones que se llevarán a cabo se pueden resumir en: cuatro actividades repartidas a lo largo del mes de noviembre y de diciembre, en el marco de cada una de las ciudades patrimonio mundial de la humanidad de Castilla y León. La gran mayoría de las acciones que se presentan se realizan, de manera simultánea, en las tres ciudades a excepción de las jornadas que se realiza solamente en Salamanca.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

1. *CONCIERTOS.*

En el marco de la conmemoración del *XXX Aniversario de la Declaración de la ciudad de Salamanca como patrimonio Mundial de la Humanidad* se organizará un *Ciclo de Música de Cámara* en las ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León (Ávila, Salamanca y Segovia). Es un programa que expresa la coincidencia de voluntades entre el Grupo y la Escuela de Música Reina Sofía de Madrid. Se celebrará en la iglesia de la Vera Cruz de Salamanca, el Centro de Congresos de Ávila y el Alcázar de Segovia.

Con esta iniciativa se persigue acoger música de gran calidad en espacios de las tres ciudades patrimonio mundial, se cumple el propósito de poner en valor y divulgar el ingente patrimonio de estas tres ciudades castellanoleonesas y contribuir a un doble objetivo fundacional: ayudar al desarrollo artístico de los jóvenes y acercar la música a la sociedad. Hemos escogido la música de cámara porque se ajusta bien a las dimensiones y la acústica de estos lugares. Por otra parte, ningún otro género tiene tanta abundancia de obras maestras ni da tantas satisfacciones de cara al público y a los propios intérpretes.

La utilización de los espacios será gratuita, fruto del convenio de colaboración del Consorcio con los ayuntamientos de las tres ciudades, que se mantienen con las entidades rectoras de algunos de los espacios (centro de Congresos de Ávila Lienzo Norte)

1. Concierto Ávila

Fecha y hora: martes 20 de noviembre de 2018. 20:30 horas

Lugar: Sala Sinfónica. Lienzo Norte, Centro de congresos y exposiciones de Ávila

Aforo: 960 personas (A: 200, B: 300, C: 200, D: 260)

Precio de las entradas: A (15€), B (10€), C y D (5€)

Duración: 1:45 horas.

Orquesta: Orquesta Sinfónica de RTVE,

Se acogerá el concierto de la Orquesta Sinfónica de RTVE, que interpretará un programa basado en el concierto para piano y orquesta número 2 en Do menor de Rachmaninoff y la Sinfonía número 4 en Sol mayor de Gustav Mahler, además de contar con la soprano Chiara Taigi.

2. *Concierto Salamanca*

Fecha y hora: martes 20 de noviembre de 2018. 20:30 horas

Lugar: Iglesia de la Vera Cruz

Aforo: 200 personas

Precio de las entradas: gratuita

Duración: 1:30 horas.

Orquesta: Concierto Ieronumis Brass. Cuarteto de metales. Su repertorio incluye varios estilos como música de cámara clásica, acompañamientos vocales y música contemporánea.

3. *Concierto en Segovia.*

Fecha y hora: martes 20 de noviembre de 2018. 20:30 horas

Lugar: Sala de Embajadores, Real Alcázar de Segovia.

Aforo: limitado con invitación.

Precio de las entradas: La entrada es gratuita puede recogerse en el Centro de Recepción de Visitantes a partir del sábado 24 de noviembre de 2018.

Duración: 1:45 horas.

Orquesta: Fundación Albéniz y la Escuela Reina Sofía. La Cantata Apollo e Dafne “La terra e liberata” del compositor G.F. Haendel será interpretada en este inigualable escenario por Viviana Rojas, soprano; Germán Alcántara, barítono; Yeimi Leguizamón, oboe; Jesús Torres, oboe; Erney Vargas, fagot; Joan Andreu Bella, violín; Javier Comesaña, violín; Álvaro García, viola; Paula Brizuela, violonchelo; y Alina Artemyeva, cémbalo

2. *JORNADA EN SALAMANCA.*

Dicha Jornada tiene por tirulo: *Jornadas de ciudades patrimonio mundial de Castilla y León espacios de unión cultural.*

Calendario: jueves 29 y viernes 30 de noviembre de 2018.

Lugar: Salón de Actos “Ángel Rodríguez” Facultad de Geografía e Historia C/ Cervantes, sin número. Universidad de Salamanca.

Inscripción: con formulario en la página web de la universidad y del Ayuntamiento de Salamanca.

Número de participantes: 250 personas

Fases de las jornadas:

1. Fase I Plazo de inscripción, como apuntamos en el cronograma la fase de inscripción en las jornadas será de cuatro meses que van desde el mes de junio a

septiembre (cuatro meses de plazo para la inscripción y participación en las jornadas)

Para la preinscripción en las jornadas será necesario distinguir entre alumnos y profesionales de modo que se establecen dos categorías de público uno académico y otro profesional. La universidad de Salamanca ofrece a los alumnos de las titulaciones de grado 1 crédito de libre elección por asistencia a estas jornadas. Para ello tendrán que abonar la cantidad de 60 € en concepto de matrícula a las jornadas.

- a. Alumnos: con formulario de inscripción documentación a aportar DNI y solicitud firmada.
 - b. Profesionales, DNI y solicitud firmada
2. Fase de comunicación a participantes de aceptación en las jornadas. Se comunicará tanto a los alumnos con un perfil profesional como aquellos que tengan un perfil académico la confirmación de asistencia a las jornadas y la acreditación para el acceso al recinto.
 3. Fase asistencia a las jornadas de formación en la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad de Salamanca. Realización del programa (Anexo I)
 4. Fase expedición del certificado de aprovechamiento y documento acreditativo del reconocimiento de créditos de libre elección por parte de la Universidad de Salamanca.

3. PRESENTACION DE LIBRO

En las tres sedes¹⁰ se presentará el libro: *ÁVILA, SALAMANCA Y SEGOVIA, RETRATO DE CIUDADES PATRIMONIO* se trata de una publicación a todo color en la que se recogen una serie de fotografías seleccionadas para la ocasión y realizadas por veintiséis fotógrafos con vínculos con las tres ciudades. En esta publicación se muestran imágenes vitalistas, artísticas e históricas de las calles y monumentos de las tres ciudades patrimonio de Castilla y León. Es el retrato de las tres ciudades en el *XXX Aniversario de la Declaración de la ciudad de Salamanca como patrimonio Mundial de la Humanidad* por la UNESCO.

a) Presentación de libro Ávila

Fecha y hora: 4 de diciembre, 18:00 h.

¹⁰ Las sedes a las que nos referimos son el Palacio de los Verdugo en la ciudad de Ávila, el Real Alcázar en la ciudad de Segovia y la Casa de las Conchas en la Ciudad de Salamanca

Lugar: Palacio de los Verdugo. Sede del grupo de ciudades patrimonio.

Aforo: 70 personas

Duración: 1:30 horas.

b) Presentación de libro Salamanca

Fecha y hora: 4 de diciembre, 18:00 h.

Lugar: Casa de las Conchas. Biblioteca pública de Salamanca.

Aforo: 60 personas

Duración: 1:30 horas.

c) Presentación de libro Segovia

Fecha y hora: 4 de diciembre, 18:00 h.

Lugar: Real Alcázar de Segovia. Sala de Embajadores.

Aforo: 80 personas

Duración: 1:30 horas.

4. CUENTACUENTOS

Para tener un público diverso, se ha propuesto una actividad de cuentacuentos que se celebra de manera simultánea en las tres ciudades, en el mismo horario y utilizando como recinto las bibliotecas públicas de las tres ciudades.

La gestión de este cuentacuentos está dirigida por el gestor cultural encargado del proyecto. Que a su vez se encarga de la coordinación de la actividad en las tres ciudades junto con los responsables de las distintas sedes y el equipo organizador de la conmemoración.

*Cuentacuentos: Legolas colectivo escénico*¹¹

Se trata de un espectáculo de narración oral que transita por historias propias, ajenas, comunes de las tres ciudades (Ávila, Salamanca, Segovia), contadas y escuchadas en familias, que probablemente trascendieron los muros de las casas y las tapias de los huertos, llegaron alas calles, se contaron en los atrios de las iglesias, en los arrabales o en los muros de los palacios y enriquecieron las ciudades. La entrada a este cuentacuentos es libre, se podrán recoger las entradas una hora antes del comienzo de la actividad, hasta agotar el aforo. Esta actividad la organiza el *Consortio de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Castilla y León* en colaboración con los ayuntamientos de Ávila, Salamanca y Segovia.

¹¹ Empresa encarga de los cuentacuentos que se dedica a la narración oral de cuentos

Cuenta cuentos en Ávila

Fecha y hora: sábado 1 de diciembre 12:00 horas.

Lugar: Biblioteca Pública de Ávila Pza. de la Catedral 3.

Aforo: 200 personas

Público edades: a partir de 4 años

Precio de las entradas: entrada libre hasta completar aforo

Duración: 2 horas

Cuentacuentos en Salamanca

Fecha y hora: sábado 15 de diciembre 12:00 horas

Lugar: Biblioteca Pública de Salamanca C/ Compañía, 2.

Aforo: 200 personas

Precio de las entradas: entrada libre hasta completar aforo

Duración: 2 horas.

Cuenta cuentos en Segovia

Fecha y hora: sábado 22 de diciembre 12:00 horas

Lugar: Biblioteca Pública de Segovia. C/ de los Procuradores de la Tierra, 6.

Aforo: 200 personas

Precio de las entradas: entrada libre hasta completar aforo

Duración: 2 horas

REQUISITOS, PRESUPUESTO E INFRAESTRUCTURA

En este apartado detallamos los requisitos de espacio, de materiales y humanos que tienen que tenerse en cuenta para poder llevar el proyecto a término. Por eso todo lo que sea necesario adquirir, se tendrá en cuenta para, una vez acabado el proyecto disponerlo para subasta o reciclaje. De igual modo si el proyecto vuelve a realizarse o tiene continuidad en las siguientes conmemoraciones, se valorará que se hará con el.

A) INFRAESTRUCTURA

1. Oficinas del personal encargado de la gestión del proyecto

Instalaciones de trabajo del equipo gestor. El espacio de trabajo será un local cedido por el Ayuntamiento de Salamanca en la Casa de las Conchas, actual biblioteca pública del estado en Salamanca, este espacio está acondicionado para poder realizar las funciones de trabajo y coordinación del proyecto. El espacio de trabajo es adaptable y móvil, solamente la dirección y subdirección del proyecto tendrá un espacio fijo y adaptado. En este espacio serán necesarios:

Recursos que necesita el espacio de trabajo:

1. Cinco ordenadores portátiles con conexión a internet por red wifi y cable.
2. Cinco teléfonos fijos y cinco móviles con conexión a wifi y datos.
3. Dominio y hosting de página web propia de gestión del propio organismo.

Para la realización de las distintas acciones culturales serán necesarios una serie de requisitos técnicos e infraestructura que se precisan para llevar a cabo las distintas acciones que se van a acometer en las tres sedes. De este modo, las hemos dividido en necesidades técnicas e infraestructura dependiendo del tipo de actividad a realizar y las enumeramos a continuación:

1. Para los conciertos que se celebran en las tres ciudades:

Espacios para los conciertos

Ávila (Lienzo Norte, centro de congresos y exposiciones de Ávila)

Se trata de un espacio amplio, con gran capacidad de aforo y que dispone de un patio de butacas cómodas para poder permanecer sentado varias horas. Permite una visión clara del espectáculo, así como una buena acústica para escuchar los conciertos. La sala que acoge el evento es la “Sala Sinfónica” con una superficie de 1.600 m², capacidad para 960 asistentes y un escenario de 432 m². Es un espacio que presenta unas características idóneas para la celebración del concierto. Desde el escenario se controlan las varas motorizadas y la estructura de la concha acústica, prevista para conciertos.

Salamanca (Capilla de la Vera Cruz, Campo de San Francisco 7.)

La Capilla Iglesia de la Vera Cruz es un templo pequeño, construido a mediados del siglo XVI, la ermita tiene planta rectangular de una sola nave dividida en tres tramos cubiertas con bóvedas de cañón, en el crucero una cúpula ciega sobre chicas. El edificio fue declarado Bien de interés cultural el 25 de marzo de 1983. Es un espacio destinado a música sacra, en el que se han ejecutado distintos conciertos, así como recitales de este género musical. Además, es un espacio

pequeño recogido que permite disfrutar de unas condiciones acústicas excelentes. Para la celebración del concierto se ha acondicionado el espacio por ello se necesitarán: atriles, equipo de sonido y peanas. Además, técnicos para el montaje del escenario y espacios para la disposición de los músicos.

Segovia (Sala de embajadores, Real Alcázar de Segovia)

La Sala de la Galera o de los Embajadores, tiene un artesonado que recordaba el casco de un buque invertido, es un gran salón rectangular de 21,5 × 8 m. En esta sala se esperaba a los embajadores para ser recibidos por el rey. Es necesario que se va a acondicionar es un espacio de disposición para los músicos. Además se necesitan otros elementos como una peana para el equipo de sonido, sillas para que se sienten los invitados y personal disponible para el acomodamiento.

2. Para la jornada en Salamanca se precisa:

Disponer del espacio: Salón de Actos de la Facultad de Geografía e Historia.

La jornada que se celebra en la Facultad de Geografía Historia de la Universidad de Salamanca, se celebrará en el salón de actos Ángel Rodríguez que es un espacio amplio con capacidad para 280 personas. En esta sala el espacio está acondicionado para que en él se puedan celebrar las principales ponencias y actividades formativas de la jornada que presentamos en este proyecto. En el salón de actos Ángel Rodríguez se disponen todos los elementos necesarios para la acomodación de los asistentes, así como una tribuna sobre la que se sitúan a los ponentes.

3. Para la presentación de libro.

Ávila Palacio de los Verdugo.

Este es el espacio donde se celebran los actos que se han programado para la ciudad de Ávila, es un espacio polivalente que permite el acceso a todo tipo de personas. Para la presentación del libro, en este recinto, será necesario disponer de: una tribuna con mesas y sillas, sillas para el acomodamiento de los participantes, micrófono y equipo de sonido, pantalla y equipo de proyección.

Salamanca. Casa de las Conchas.

La Biblioteca Pública del estado en Salamanca es el espacio en el que se presentará el libro que se ha propuesto para la conmemoración del evento. La presentación del libro tendrá lugar en una de las salas bajas correspondientes a la celebración de actividades culturales. En esta sala se dispone de sillas para los asistentes, una tribuna para el autor y los representantes del consorcio, material audiovisual,

ordenador, televisión, proyector, pantalla, materiales de sonido (micrófono, altavoces, equipo de sonido), control de temperatura y humedad.

Segovia. Sala de los Embajadores. Real Alcázar de Segovia.

La Sala de Embajadores o de la Galera es un espacio polivalente que ha sido usado en diversas ocasiones para la celebración de actividades culturales. De este modo se necesitarán sillas para los asistentes, una tribuna con mesa y sillas para los ponentes, equipo de sonido (micrófono, altavoces, ordenador), material para la proyección (pantalla, proyector, ordenador, equipo de vídeo).

4. Para el cuentacuentos

Para la realización de la actividad infantil cuentacuentos es necesario el acondicionamiento de un espacio dentro de cada una de las bibliotecas públicas, de las distintas sedes, en las ciudades en las que se celebra el acto de conmemoración. Ha de ser un espacio confortable decorado con motivos infantiles, preparado para ofrecer al público infantil juvenil un entorno agradable, bonito y cómodo. Para ello será necesario tener: butacas, sillas, cojines, pufs y sofás. Será necesario, además, contar con un equipo de sonido y con el personal técnico de las bibliotecas.

B) RECURSOS HUMANOS

Dirección del proyecto (equipo director)

Se trata de un gestor cultural responsable de la dirección del proyecto y nombrado por el *Consortio Regional de Ciudades Patrimonio de Castilla y León*. El equipo de dirección está formado por un director técnico con sede en Salamanca que será el gestor cultural encargado de la coordinación de las distintas áreas de acción del proyecto. Además, contará este proyecto con una subdirección que también será un gestor cultural encargado de supervisar las labores y coordinación del proyecto, sus funciones son distintas a las del director, pero en ausencia de éste asumirá la representación de la dirección del proyecto. Para apoyar las labores administrativas de gestión y oficina, así como todas aquellas tareas consistentes en la administración, Control y gestión de los recursos se contratará administrativo de oficina para que gestione las cuentas Control presupuesto vigile las partidas destinadas a las acciones culturales iré por la fiscalidad. Además, el proyecto cuenta con un responsable para la gestión del proyecto, encargado de la coordinación entre de las distintas sedes. Este gestor es el encargado de visitar las tres ciudades para la supervisión de las actividades, así como asumir la representación de la dirección entre las sedes.

Equipos de las distintas sedes.

En cada una de las ciudades se dispondrá de un equipo compuesto por dos personas. Una de ellas será un gestor cultural y otra un gestor de comunicación ambos encargados de asumir todas aquellas acciones del programa, así como realizar las labores de comunicación, difusión y publicidad de la efeméride

Equipo de Ávila:

1. Gestor cultural encargado de las acciones, programa y desarrollo de la efeméride en Ávila.
2. Responsable de comunicación, encargado de la comunicación en Ávila.

Equipo de Salamanca:

1. Gestor cultural encargado de las acciones, programa y desarrollo de la efeméride en Salamanca.
2. Responsable de comunicación, encargado de la comunicación en Salamanca.

Equipo de Segovia:

1. Gestor cultural encargado de las acciones, programa y desarrollo de la efeméride en Segovia.
2. Personal de comunicación encargado de la comunicación en Segovia.

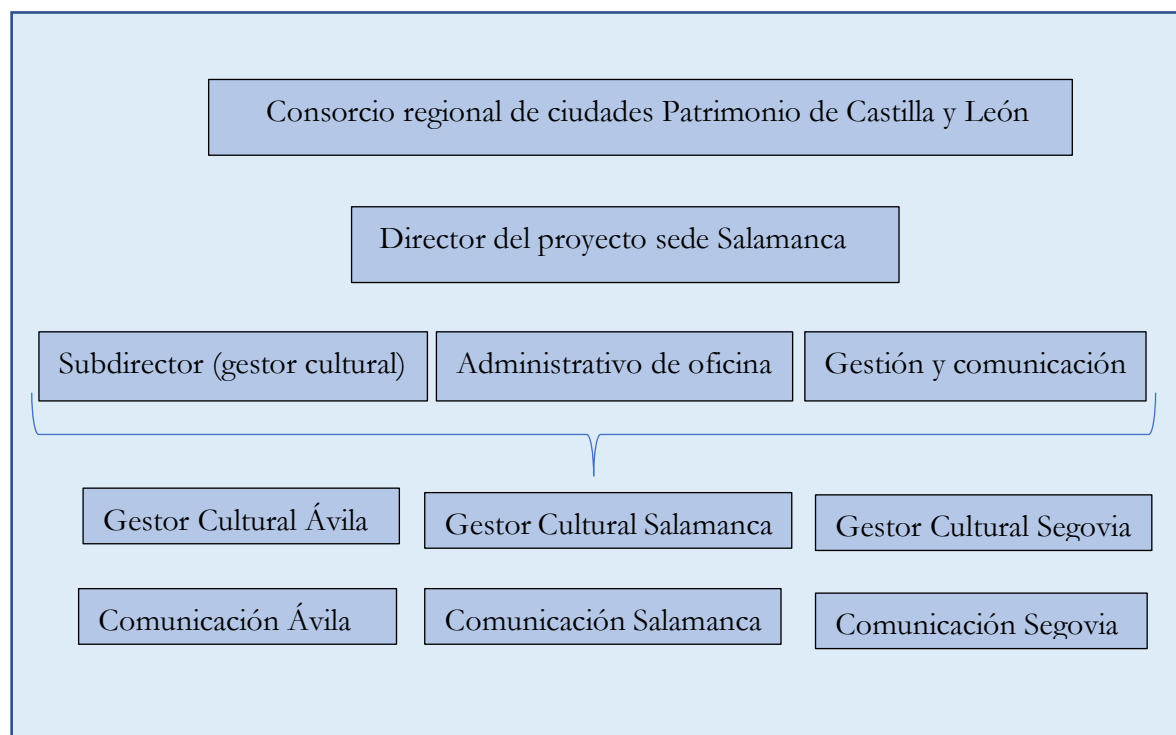


Fig. 4 Cuadro de personal

Equipo Técnico. Al ser un proyecto que se presenta en distintos ámbitos y tiene distintos tipos de actividades culturales y, teniendo en cuenta que se enmarca en el propio tejido cultural de las ciudades, es necesario que cuente con un equipo técnico encargado de realizar las labores que sean necesarias para llevarlo a término. Por este motivo es importante gestionar la implicación de los técnicos de los espacios culturales e instalaciones, en las que se van a celebrar las acciones culturales que tienen cabida dentro de la conmemoración.

Equipo administrativo. El equipo administrativo está formado por un gestor administrativo, ubicado en la sede central de Salamanca, que se encarga de las funciones administrativas del proyecto. Este gestor está dentro del equipo de dirección y da soporte no solo a la administración de la sede central sino de las otras dos ciudades. Se encargan de la parte administrativa del proyecto: contratos, albaranes, facturas, contratación de seguros, gestión de subvenciones, gestión de ayudas, patrocinios. Así como gestión de cuentas (ingresos y gastos) contabilidad, asesoría y fiscalidad. Así como distribución de partidas presupuestarias y pago de proveedores.

Comunicación. El equipo de comunicación será el encargado tanto de la comunicación interna como de la comunicación externa del proyecto. Se ha de contar con tres personas expertas en comunicación (una por cada ciudad) que se harán cargo de los contenidos de cómo se comunican estos, de la imagen del proyecto y de la gestión de los canales de comunicación y medios por los cuales se comunica. Se establecerá un responsable de comunicación general con sede en Salamanca que se encargue de gestionar el resto de personal del resto de sedes.

PRESUPUESTOS

Presentamos, a continuación, el presupuesto del proyecto, matizando varios aspectos que requiere la financiación. Así como de los ingresos propios derivados de la venta de entradas, publicaciones (libro conmemorativo) y productos publicitarios destinados a la promoción del evento.

Fig. 5 Presupuesto General de la efeméride

Nombre del proyecto: <i>XXX aniversario de la declaración de Salamanca como patrimonio de la Humanidad</i>	
Ingresos	
Medios de financiación	
Subvención ayuntamiento de Salamanca	30000 €
Subvención ayuntamiento de Ávila	30000€
Subvención ayuntamiento de Segovia	30000€
Aportación Consejería de Cultura y Turismo Junta de Castilla y León	20000€
Ingresos propios de la venta de entradas	2000€
Financiación de empresas privadas	10000€
TOTAL	122.000€

Nombre del proyecto: <i>XXX aniversario de la declaración de Salamanca como patrimonio de la Humanidad</i>	
Gastos	
Programación y Actividades	101.150 €
Contratación de personal y recursos humanos	15000€
Gastos de infraestructuras y espacios oficinas técnicas	3000€
Otros gastos	2000€
TOTAL	121.150€

Entre las aportaciones de las instituciones, la venta de entradas y las aportaciones que han realizado las empresas privadas y los gastos que se derivan del proyecto se da un resto de 850€.

A continuación, mostramos un esquema de los gastos a los que se enfrenta el proyecto que son derivados de las distintas acciones que se llevan a cabo en las sedes.

Fig. 6 Presupuestos de actividades (detalle)

Objetivo específico	Actividad	Coste
Contratación de músicos		
Contratación de la orquesta Sinfónica de RTVE	Concierto Ávila	10000€
Contratación concierto Ieronumis Brass	Concierto Salamanca	5000€
Contratación de la Orquesta Fundación Albéniz y escuela de Música Reina Sofía de Madrid	Concierto Segovia	8000€
Contratación de infraestructura y medios técnicos		
Contratación de espacio Lienzo Norte (Ávila)	Concierto Ávila	1500
Contratación de espacio de la Vera Cruz	Concierto Salamanca	500
Contratación de sala Alcázar de Segovia.	Concierto Segovia	1000
Contratación de personal, medios humanos.		
Contratación de gestor cultural	Gestión cultural	1500
Contratación de gestor de comunicación	Comunicación	1500
Administración	Fiscalidad y gestión	500
Materiales		
Impresión, diseño, maquetación.	Cartelería, programación, material de apoyo	150
Otros gastos	Viajes, movilidad, dietas, transportes en la ciudad	3000
	TOTAL	32.650 + IVA

Presupuesto de Jornada (presupuesto para la jornada sobre patrimonio celebrada en Salamanca)

Objetivo específico	Actividad	Coste
Jornada sobre ciudades patrimonio		

Contratación del lugar de celebración, Facultad de G ^a e H ^a USAL.	Jornada sobre las ciudades patrimonio de la Humanidad de Castilla y León.	15.000€
Contratación de ponentes		
Contratación de Enrique Saiz	Ponente	1500€
Contratación de Rosa Ruiz	Ponente	1500€
Contratación de María Isabel Navarro	Ponente	1500€
Contratación de Elvira Díez Moreno	Ponente	1500€
Contratación de Úrsula Martín Asensio	Ponente	1500€
Contratación de Héctor Palencia	Ponente	1500€
Contratación de Xosé Allegue	Ponente	1500€
Materiales		
Impresión	Cartelería, programación, material de apoyo	500€
Materiales didácticos	Guías, folletos, catálogos, libro	1500€
Materiales oficiales	Papelería, carpetas, bolsas	500€
Desplazamiento y dietas		
Viajes, hotel, dietas	Movilidad, transportes, alojamiento	4000€
Contratación catering	Desayunos y cafés	1000€
	Coste TOTAL	33.000€ +I VA

Detalle del presupuesto para la presentación del libro.

Objetivo específico	Actividad	Coste
Presentación de Libro		
Contratación del espacio Ávila	Presentación de libro	gratis
Contratación del espacio Salamanca	Presentación de libro	gratis
Contratación del espacio Segovia	Presentación de libro	gratis
Contratación de ponentes		
Contratación de autores	Ponencia	2000€
Contratación de fotógrafos	Obras fotográficas	3000€
Contratación de gestor cultural	Gestión del evento	1500€
Materiales		
Impresión	Cartelería, programación, material de apoyo	2000€
Edición impresa del libro	Imprenta	6000€ + IVA
Desplazamiento y dietas		
Viajes, hotel, dietas	Movilidad, transportes, alojamiento	2000
	Coste TOTAL	16.500 € + IVA

Detalle de presupuesto para la realización del cuentacuentos en las bibliotecas públicas de las tres ciudades.

Objetivo específico	Actividad	Coste
Cuentacuentos		
Contratación del espacio Ávila	Cuentacuentos	gratis
Contratación del espacio Salamanca	Cuentacuentos	gratis
Contratación del espacio Segovia	Cuentacuentos	gratis
Contratación de ponentes		
Contratación grupo Legolas	Cuentacuentos	4500€ + IVA

Contratación de gestor cultural	Gestión del evento	1500€
Materiales		
Impresión	Cartelería, programa, material de apoyo	500€
Desplazamiento y dietas		
Viajes, hotel, dietas	Movilidad, transportes, alojamiento	1000€
	Coste TOTAL	7500€ + IVA

CRONOGRAMA

Para el cronograma, presentamos una organización de las acciones culturales y educativas que se van a llevar a cabo atendiendo a los criterios de preproducción, producción y postproducción. De esta manera se puede ver en el cuadro la evolución del proyecto y de las actividades, quedando claro la organización dentro del mismo y dando una imagen global del proyecto. También se presenta la preproducción, el trabajo y tareas que habrá que realizar durante el desarrollo del calendario de la conmemoración.

PREPRODUCCION													
ACTIVIDADES		MES											
	Fase I	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag.	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Primer cuatrimestre	Constitución del consorcio	x	x										
	Diseño del proyecto	x	x	x	x								
	Creación del pliego presupuestario	x	x	x	x								
	Contratación del quipo de trabajo	x	x										
	Contacto con centros y establecimiento de reservas		x	x									
	Estrategia de comunicación			x	x								
	Planificación de la producción	x	x	x									
	Acuerdos de colaboración entre ayuntamientos y Junta de C y L.	x											
	Acuerdo con la Universidad de Salamanca para las jornadas	x											
PRODUCCION													
ACTIVIDADES													
	Fase II												

Segundo cuatrimestre	Propuesta de fechas y calendario						X												
	Preinscripción a las jornadas y cuentacuentos						X	X	X	X									
	Cierra de preinscripción jornadas y cuentacuentos										X								
	Organización de horarios						X	X											
	Entrevistas con personal experto y selección de expertos de las jornadas						X	X	X	X									
	Reunión con técnicos de conciertos						X	X	X										
	Contratación de Legolas colectivo escénico											X							
	Acuerdos de con ayuntamientos para espacios de conciertos						X												
	Campañas de medios y difusión							X	X	X									
	Presentación a los medios						X												
	Impresión de cartelería, folletos, redacción de dosieres, remisión de comunicaciones						X	X											
	Cesión de espacios por parte de las tres bibliotecas públicas									X	X								
Fase III																			
Tercer cuatrimestre	Recogida de músicos																	X	
	Recepción de participantes y conferenciantes																	X	
	Recepción de autor																	X	
	Montaje de Sala de concierto																	X	
	Montaje de Aula cuentacuentos en las bibliotecas																	X	
	Publicación de libro																	X	
	Presentación del libro																	X	
	Cierre de comité de expertos para las jornadas										X	X							
	Montaje de conciertos																	X	
	Acto conmemorativo oficial											X							
	Celebración del cuentacuentos																	X	
	Clausura oficial del año de Conmemoración																		X
POSTPRODUCCION																			
ACTIVIDADES																			
Fase IV																			
	Autoevaluación del proyecto																		X
	Evaluación por parte del consorcio																		X
	Análisis de la asistencia de público																X	X	

cuarto cuatrimestre	Gestión de pagos fiscalidad y cierre de cuentas												X	X	X

RESULTADOS ESPERADOS

Con esta serie de acciones esperamos obtener diversos resultados a distintos niveles, que nos permite cotejar los actos de la celebración en las tres ciudades patrimonio de la humanidad de Castilla y León. Destacado especialmente la singularidad de la ciudad de Salamanca como sede central del desarrollo de las acciones, así como centro de coordinador del programa, del equipo, del presupuesto y de la gestión técnica de la efeméride.

Se pretende con este proyecto: extender la celebración del aniversario a otras ciudades de la región que comparten la declaración de patrimonio mundial, la promoción turística y cultural de las tres ciudades en su conjunto. De este modo se ha establecido un calendario de actividades destinado a fomentar las acciones en los espacios de las tres ciudades con un programa que lleva a cabo actividades idénticas en todas ellas, a excepción de las jornadas que se celebran, solamente, en Salamanca por ser la sede central de la conmemoración.

Cuando realizamos un proyecto profesional de gestión con una programación detallada destinadas específicamente a un entorno cultural patrimonial tratamos, por encima de todo, dar a conocer el patrimonio de la ciudad de Salamanca declarada ciudad patrimonio de la humanidad el año 1998. Tras estos 30 años, la ciudad de Salamanca mantiene todavía su espíritu universal, a través de sus instituciones, de su vitalidad, de sus ciudadanos y de sus estudiantes.

No debemos olvidar que Salamanca está situada en la parte oeste de la región, es un centro de comunicación internacional y frontera con Portugal lo cual posibilita la atracción de visitantes y turistas procedentes del país luso. Es un núcleo vivo de comunicaciones entre el norte y sur peninsular, un camino de unión entre la España atlántica y la amplia meseta castellana. Pero, sin duda alguna, Salamanca es una ciudad universitaria. La Universidad de Salamanca, una de las más antiguas de Europa y primera de España tras el estudio palentino, se ha convertido en un foco de atracción el intercambio de estudiantes de

personal investigador y de personal docente, es una universidad que conservar su esencia medieval y moderna, pero sin perder de vista la contemporaneidad.

Este proyecto pone en marcha el *Consortio Regional de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Castilla y León*, un organismo encargado de la gestión de las ciudades patrimonio de la promoción turística de las tres ciudades y de la conservación de su rico patrimonio. El Consorcio regional aúna esfuerzos, desarrollando las actividades del programa en las tres ciudades para conmemorar el XXX aniversario de la declaración de Salamanca como patrimonio de la humanidad.

6. CONCLUSIONES

Después de la realización del programa de conmemoración del *XXX Aniversario de la Declaración de la ciudad de Salamanca como patrimonio Mundial de la Humanidad* por la UNESCO, se realizarán una serie de evaluaciones de las distintas actividades que se han llevado a cabo, tanto una por una como en su conjunto, teniendo en cuenta la preproducción, producción y postproducción de estas. El uso de evaluadores permite la utilización de diversas herramientas, encuestas de satisfacción, cuestionarios de aprovechamiento, feedbacks y máquinas pulsadoras¹², que permitan medir la satisfacción de los asistentes y participantes.

El estudio de evaluación del proyecto y la información resultante que se contabilice será otro de los aspectos para que tendremos en cuenta para que formen parte de este. Por ello, han de realizarse informes de evaluación de las actividades a realizar antes de las mismas. Con estos informes y evaluaciones se pueden justificar las ayudas públicas y servir de indicativo para una posterior puesta en práctica en las siguientes ediciones en las que se celebre el evento.

A) Instrumentos de evaluación

Para realizar el diseño de un instrumento que permita realizar la evaluación del proyecto que presentamos, se han utilizado algunos de los indicadores y otras fuentes de verificación para poder adaptarse a las características que presenta este proyecto

Encuestas a visitantes y asistentes.

¹² Incluimos máquinas de satisfacción y excelencia que permitan realizar pulsaciones a los asistentes para las valoraciones de las actividades y acciones culturales en las que participan.

Las encuestas a visitantes y asistentes a las jornadas, así como a los participantes de las distintas actividades que se han celebrado a lo largo del calendario previsto para la efeméride, resultan ser de un valor relevante a la hora de conocer el interés, la implicación, la participación y la asistencia a estas acciones. Además, se han repartido cuestionarios de valoración y feedbacks sobre las actividades y las jornadas. Se han distribuido un cuestionario final en el que se pide la participación ciudadana y la respuesta que el público expresa a este proyecto.

Acciones

- Formulario de valoración de las actividades en las que se requiere inscripción previa
- Encuesta online de satisfacción en la documentación previa de las jornadas
- Entrevista a los responsables de la jornada, del cuentacuentos, de los conciertos y de la presentación.
- Entrevista con el director gerente de la efeméride
- Entrevista con los gestores de cada una de las sedes.
- Encuesta de satisfacción de usuarios

Valoraciones.

Tras la celebración de la efeméride se hace un balance necesario, que refleje cual ha sido la valoración general de las actividades de la conmemoración, por parte del público general, visitantes y de la ciudadanía. La principal acción pasa por realizar un informe descriptivo en el que se muestren los principales éxitos como fracasos en caso de que estos se produzcan. Se estudiarán, en esta valoración, todos los elementos que forman parte de la programación del evento. Por ello se estudian con detenimiento todos aquellos aspectos que forman parte de la producción y realización de las actividades culturales para la conmemoración. Las instituciones implicadas en el proyecto, el público y asistentes, los rangos de edad, la relevancia que ha tenido cada una de las acciones en los medios de comunicación, las subvenciones y partidas presupuestarias públicas y privadas, los beneficios y pérdidas que pueden generar las acciones, así como la asistencia de público y turistas a las tres ciudades castellanoleonesas.

1. Estudio de visitantes y público por edades asistente a los actos.

Se realizará un estudio centrado en contabilizar los visitantes y la media de edades de los asistentes, así como la procedencia de estos.

2. Estudio de impacto en medios y campañas publicitarias. Por parte de los responsables de comunicación se realizará un estudio de medios que permita valorar cual ha sido la campaña con más seguimiento, así como un estudio de redes sociales y de comunicación. Este último permitirá medir el impacto causado en la población. Se tendrá presente que campaña de las llevadas a cabo por este equipo ha resultado de mayor provecho.
3. Estudio de impacto turístico.
Se realizará un estudio que permita medir cual ha sido el incremento de visitas en las tres ciudades y que analice la ocupación hotelera, así como la afluencia de visitantes procedentes de otros países, analizando el impacto nacional y el internacional del evento.
4. Impacto en la región. Con el presente proyecto se intenta que la región sea la beneficiaria de las acciones llevadas a cabo en esta efeméride.

Todos los datos que se han obtenido del estudio pormenorizado de cada una de las acciones serán tenidos en cuenta para poder evaluar el proyecto y el impacto que ha tenido tanto en el entorno, como en la región, así como en los ciudadanos. Se intentará dar respuesta las interrogantes ¿Se han cumplido los objetivos?, ¿ha habido algún incidente?, ¿Se han celebrado en plazo?, ¿han sido bien recibidas las acciones?, ¿Se han ejecutado en todas las ciudades las acciones? ¿cómo se podría mejorar? ¿algún feedback?

Indicadores

Los indicadores sirven para analizar y detallar los objetivos marcados respecto a los valores que han dado los resultados que esperamos, estos datos que nos ofrece la valoración anterior nos facilitan el conocimiento del tipo de público, la procedencia, la relevancia de los actos, el éxito o fracaso de la conmemoración. Con estos indicadores se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿en qué medida el contenido elegido era el más adecuado para alcanzar los objetivos? Si no, ¿qué otros contenidos permitirían alcanzarlos mejor?, ¿el contenido ha sido adecuado al grupo de destinatarios?, ¿el contenido era adecuado a la identidad y trayectoria de nuestra organización?, ¿las acciones se han llevado a cabo con los criterios previstos? ¿hubo que cambiar algún aspecto de las acciones?, ¿el modelo de gestión ha sido el apropiado a la identidad de nuestra organización?, ¿todos los agentes se han sentido cómodos con su responsabilidad en este modelo de gestión?

Metas	Indicadores	Formas de verificación	Supuestos
Promocionar las ciudades patrimonio mundial de la Humanidad de Castilla y León	Promoción anual de actividades que se ajustan en el proyecto, cuya intención es incrementar	Afluencia de público, registros de visitas, recuentos de personas.	Plazas convocadas agotadas
Estudio de la relevancia en medios	Ver la relevancia que ha tenido la efeméride a través de los medios de comunicación	Estudio de datos que sean relevantes y procedan de la memoria del servicio	Incrementos de noticias y comunicaciones
Desarrollar actividades culturales para despertar el interés en la ciudadanía	Encuestas de satisfacción, cuestionarios y análisis de la excelencia.	Participación asistencia, preferencias de selección cultural.	Número de plazas totales y previsión de reservas
Desarrollar un programa de actividades que fomente la afluencia de turistas en las ciudades	Indicadores de medición turística, ocupación, ventas de entradas, participación.	Estadísticas, registros de viajeros, recuentos de visitantes	Eventos, espectáculos, jornadas y asistencia a actividades.
Fomentar la colaboración institucional entre administraciones regionales y locales	Convenios de colaboración, acuerdos y estrategias conjuntas	Firma de documentos, reparto de partidas y gestión de presupuestos	Colaboración en actividades y financiación.

¿Qué se evalúa?	Objetivos y finalidad 1	Objetivos y finalidad 2	Objetivos y finalidad 3
Indicadores de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Número de asistentes -Número de visitantes - Numero de turistas - Niveles de satisfacción - Nivel de implicación de instituciones - Nivel de apoyo recibido por administraciones -Valoraciones de las inscripciones a las jornadas 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de entradas vendidas. -Número de inscripciones -Número de reservas 	Programación y presupuestos

	-Valoración del público asistente a espectáculos		
Instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas -Encuesta de participación -Encuesta de opinión -Auditoria interna y externa -Entrevistas con agentes externos -Datos proporcionados por otras oficinas municipales -Estadísticas de visitantes/asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Libros de registro de visitantes - Memoria anual - Estadísticas turísticas de ocupación 	Participación de administraciones y de empresas privadas

7. BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ MARTÍNEZ, José María. (2014) *Conjunto arqueológico de Mérida, patrimonio de la humanidad*. Junta de Extremadura, Consejería de Cultura y Patrimonio. Mérida.

CASTILLO, Silvia. (2014) *Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España*. Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad. Ministerio de Industria Energía y Turismo. Madrid 2014.

FERNÁNDEZ DURÁN, Juan Antonio. (2000) *Ciudades patrimonio de la humanidad de España*. Ed. Alymar. Grupo de ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. Madrid.

FERNÁNDEZ DURÁN, Juan Antonio. (2001) *El Patrimonio de la humanidad en España*. Madrid. Alymar.

ÍÑIGO, José María; ARDILLAS, Antonio. *Guía de las ciudades españolas patrimonio de la humanidad*. Madrid. GADESA. Madrid, 1994.

MONDÉJAR JIMÉNEZ, Juan Antonio, dir. Gómez Borja, Miguel Ángel, dir. *Turismo cultural en ciudades Patrimonio de la Humanidad*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca 2009.

NAVARREÑO MATEOS, Antonio. (1996) *Extremadura, patrimonio de la humanidad*. Mérida. Editora Regional de Extremadura.

NAVIA, José Manuel. (2008) *Ciudades patrimonio de la humanidad: trece joyas de España*. Madrid. Ed. La Fábrica.

ÓNEGA, Fernando; PEROZO, Xosé Antonio; Díez LAPLAZA, José M. TOHARIA CORTÉS, José Juan. (1997) *Santiago de Compostela, ciudad patrimonio de la Humanidad de España*. Segovia. Artec Impresiones, Segovia.

TROITIÑO TORRALBA, Libertad. (2009) *Turismo y patrimonio en Castilla y León: las ciudades de Patrimonio de la Humanidad (Ávila, Salamanca y Segovia) como destinos turísticos*. Polígonos, Revista de geografía. Núm. 19; p.145-178.

TOITIÑO VINUESA. ed. (2009) *Ciudades patrimonio de la Humanidad: patrimonio, turismo y recuperación urbana*. Sevilla. Consejería de Cultura, Universidad Internacional de Andalucía.

UNESCO. (2001) *Patrimonio de la Humanidad*. Barcelona. Planeta DeAgostini,

Anexo I

Programa de la Jornada celebrada en Salamanca.

JORNADA CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE CASTILLA Y LEÓN. ESPACIOS DE UNIÓN CULTURAL

Programa

Jueves 29 de noviembre

9:00-9:30 h	Acreditaciones
9:30-10 h	Inauguración de las jornadas
10:00 – 11:30 h	Ciudades Patrimonio Mundial de Castilla y León. Ponente: Enrique Sáiz, Director General de Patrimonio cultural de la Junta de Castilla y León.
11:45 h	Pausa café
12:15 h	Significado de la Delación como Patrimonio Mundial para una Ciudad. Ponente: Rosa Rúiz Entrecanales, Ciudades Patrimonio de la Humanidad
13:00 h	Ciudades Patrimonio de la Humanidad la gestión del patrimonio. Ponente: María Isabel Navarro Segura (Catedrática de Historia del Arte de la Universidad de la Laguna)
14:00 h	Comida
16:00 – 17:15 h	Gestión del turismo y del patrimonio en Ávila.
18:00	Debate
19:00	Visita a la Universidad de Salamanca

Vienes 30 de noviembre

9:30 h	Mesa redonda: tres ejemplos de actuación en ciudades patrimonio de la humanidad: Ávila, Salamanca, Segovia.
10:30 h	La universidad de Salamanca Ponente
11:30 h	Café

11:30 – 13:00 h	La gestión del espacio público en la ciudad histórica de Ávila. Ponentes: Héctor Palencia, Tte. Alcalde de Servicios a la Ciudad, Turismo y Patrimonio Histórico y Cristina Sanchidrián, Arquitecto, Ayuntamiento de Ávila
14:00 h	Comida
16:30-17:30 h	La Gestión de los servicios públicos en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. El caso de Santiago de Compostela”. Xosé Allegue (Arquitecto Jefe de la Oficina de Proyectos e Infraestructuras del Consorcio de Santiago de Compostela).
18:30	Debate ciudades patrimonio de la humanidad de España.
19:30	Clausura de las Jornadas

