

Planificació i gestió de destinacions i atraccions de turisme cultural

Francesc González Reverté
Esther Pérez Fernández

PID_00151130



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. La necessitat de gestionar el patrimoni. Però, sota quin punt de vista?	7
1.1. L'evolució del concepte de patrimoni des del punt de vista de la gestió	7
1.2. La gestió turística del patrimoni	9
1.2.1. Les necessitats del turisme i la seva incorporació a la gestió del patrimoni	11
1.3. Els béns culturals com a producte turístic (1). El potencial turístic del patrimoni	14
1.4. Els béns culturals com a producte turístic (2). Estratègies per al desenvolupament de productes turístics basats en el patrimoni	14
1.4.1. L'aplicació de tècniques de màrqueting en el patrimoni per a l'aprofitament turístic	16
1.4.2. Estratègies per al desenvolupament d'atraccions turístiques	17
1.5. La interpretació i la presentació del patrimoni per a usos turístics	21
2. La planificació turística del patrimoni	25
2.1. L'avaluació de recursos	25
2.2. Les fases de la planificació turística del patrimoni	28
2.3. Planificar a diferents escales	30
2.3.1. Criteris bàsics per al disseny d'atraccions de turisme cultural	33
2.3.2. Mecanismes de gestió per a la protecció del patrimoni	34
2.4. La comercialització de productes i destinacions de patrimoni ...	36
3. Posada en marxa de productes de turisme cultural. Conceptes i estratègies per al disseny, creació i desenvolupament de productes turístics de base patrimonial	39
3.1. Introducció. Patrimoni i turisme, una relació inevitable	39
3.2. El patrimoni cultural com a recurs turístic. Caracterització	41
3.2.1. El concepte de patrimoni cultural	41
3.2.2. El patrimoni cultural com a recurs turístic	43

3.2.3.	Tipologies de recursos	44
3.2.4.	Els riscos del turisme cultural	46
3.3.	El producte de turisme cultural	48
3.3.1.	La conversió del recurs en producte	48
3.3.2.	El producte de turisme cultural: components	49
3.4.	Tipus de productes de turisme cultural	50
3.4.1.	Productes basats en elements patrimonials	50
3.4.2.	Rutes i itineraris	53
3.4.3.	Esdeveniments programats	54
3.4.4.	Parcs temàtics	55
3.5.	El disseny i desenvolupament del producte: el projecte	56
3.6.	La transmissió de significats del patrimoni al públic: la interpretació del patrimoni	60
4.	La posada en marxa del producte de turisme cultural.....	63
4.1.	El punt de partida: l'origen del projecte	63
4.2.	Productes viables	64
4.3.	La comercialització del producte de turisme cultural	65
4.3.1.	Vies de comercialització	66
4.3.2.	Altres esdeveniments relacionats amb la comercialització	68
5.	Estudi de cas: l'activitat de visites guiades a la comarca de Sobrarb (Osca).....	69
5.1.	Evolució de visites 2003-2007	70
5.2.	Perfil del visitant	71
Resum.....		73
Activitats.....		75
Exercicis d'autoavaluació.....		75
Solucionari.....		76
Bibliografia.....		77

Introducció

El mòdul 4 es planteja com un colofó de caire pràctic de l'assignatura. A partir de la seva lectura l'estudiant veurà un enfocament aplicat sobre els punts de partida a l'hora de preparar un projecte de turisme cultural o bé sobre com cal gestionar una destinació de turisme cultural. El plantejament que el mòdul ofereix és el debat entre les contradiccions i sinergies davant de l'opció de la conservació del patrimoni o de donar-hi ús turístic. El mòdul comença amb una explicació de l'evolució del concepte de patrimoni i quines són les regles bàsiques per a fer-ne una bona gestió un cop s'ha decidit desenvolupar un projecte patrimonial o turístic a partir d'un recurs. A partir d'aquí s'analitzen les necessitats i condicions que l'ús turístic exigeix al gestor del patrimoni perquè es puguin dur a terme experiències turístiques amb èxit i de manera respectuosa amb la conservació dels béns patrimonials. A continuació es fa una introducció a les fórmules més eficients per a interpretar els recursos patrimonials per a usos turístics i a com es poden presentar per a conduir el visitant cap a l'experiència turística desitjada. Finalment es fa una explicació sobre com es pot planificar turísticament el patrimoni (avaluació de recursos, fases i escales de planificació, disseny de producte i comercialització). En el darrer apartat es profunditza sobre aquest mateix plantejament de treball aplicat al cas del turisme patrimonial a Espanya.

Objectius

- 1.** Conèixer l'evolució del concepte de patrimoni en relació a la seva gestió.
- 2.** Entendre les implicacions que la relació entre explotació turística i conservació del patrimoni té per a la gestió del patrimoni.
- 3.** Conèixer els mecanismes i models de gestió principals del patrimoni amb ús turístic.
- 4.** Entendre les possibilitats de conservació del patrimoni que s'ofereixen per mitjà de la seva gestió turística.
- 5.** Conèixer els elements principals del disseny i posada en marxa de recursos turístics de base patrimonial.
- 6.** Conèixer les tècniques bàsiques de planificació de destinacions i atraccions de turisme cultural i patrimonial.

1. La necessitat de gestionar el patrimoni. Però, sota quin punt de vista?

1.1. L'evolució del concepte de patrimoni des del punt de vista de la gestió

Tradicionalment la gestió del patrimoni s'ha vinculat a la seva protecció. El mateix concepte de patrimoni sorgeix en el moment en què apareix la necessitat de protegir-lo davant dels embats de la revolució industrial i la urbanització. Per tant, no s'entén el concepte de patrimoni sense associar-hi la idea de conservació i de protecció. Una visió ràpida dels documents, cartes i convencions sobre el patrimoni permet adonar-se de l'evolució històrica d'aquest concepte. És especialment interessant apreciar com s'han anat estenent els àmbits que inclouen el patrimoni i com s'ha evolucionat cap a visions més utilitaristes. La incorporació, relativament recent, del turisme a la gestió del patrimoni ha estat una de les darreres grans transformacions que ha sofert el concepte i també una de les que ha promogut més debat a favor i en contra.

J. A. Donaire fa un extens repàs sobre com ha estat aquesta transformació i en quin moment, i amb quina transcendència, s'hi incorpora també la visió del turisme (Donaire, 2008). Les primeres referències a la protecció del patrimoni són més una reacció que una reflexió articulada i provenen d'experimentar el risc de la destrucció patrimonial a causa dels conflictes armats.

Tot i tenir uns orígens precoços, el concepte de **patrimoni protegit** s'acaba de construir més endavant, per la qual cosa el podem entendre com una herència del segle xx. Bàsicament s'hi recull la preocupació per la desnaturalització del patrimoni fruit de l'amenaça comercial i dels espolis internacionals. No solament es valora el patrimoni com a bé en sí mateix sinó també en la seva ubicació contextual i la relació amb l'entorn. Els béns culturals queden fixats a l'espai geogràfic que els dóna significat i s'entén la necessitat de conservar el recurs en el lloc originari per a donar-hi ple valor.

Amb el pas del temps i la pèrdua contínua del caràcter, valors i estils de vida tradicional en les societats occidentals, la noció de patrimoni pren embranzida no solament com a bé cultural, sinó també com a valor natural. El **patrimoni infinit** presenta una visió àmplia i panoràmica del patrimoni que inclou els béns materials mobles i immobles culturals. En un primer moment aquesta és una visió clàssica i de tall occidental que persegueix la preservació

Exemple

En la pau de Westfàlia (1648) o més recentment a la Convenció sobre la Protecció de Béns en Cas de conflicte Armats (1954) es fa referència a la necessària protecció del patrimoni davant els efectes destructius de les guerres.

Documents

El document paradigmàtic d'aquesta manera d'entendre el patrimoni és la Convenció sobre les Mesures que s'han d'adoptar per a Protegir i Impedir l'Exportació i Transferència de Propietat Il·lícita de Béns Culturals (1970).

Manifestacions

La Carta de Venècia (1964) i la creació de l'ICOMOS (1965) són dues manifestacions d'aquest posicionament.

del patrimoni per a les generacions futures i es basa en la capacitat d'evocar del patrimoni i el seu valor històric que permet la connexió física amb altres èpoques del passat.

Inicialment també és una visió etnocèntrica en què el patrimoni a protegir és bàsicament occidental i religiós, però aquesta aproximació es revisarà anys després. Una primera adaptació es produeix amb la incorporació del patrimoni natural, expressada mitjançant la Convenció sobre la Protecció del Patrimoni Mundial, Cultural i Natural de la Unesco (1972), mitjançant la qual s'afegeix al patrimoni un valor simbòlic i d'evocació, i no pas únicament material.

Val a dir que aquesta tendència presenta algunes contradiccions pràctiques en la gestió, ja que és impossible protegir-ho tot de manera eficaç. Com que no és possible incloure-ho tot en la protecció, cal seleccionar els elements més representatius i, per tant, interessa establir determinats sistemes formals per a identificar-los segons uns criteris acordats prèviament (antiguitat, singularitat, valor social, etc.). El procés de selecció seguit per a determinar els llocs de patrimoni de la humanitat és un bon exemple del que acabem d'exposar.

Però els canvis més importants arriben amb l'ampliació de la mirada geogràfica sobre el patrimoni i la incorporació consegüent de nous espais a la protecció. La cobertura geogràfica s'amplia fins a arribar a arreu del planeta, tot aportant una visió estrictament occidental. El canvi més important, però, és degut a la incorporació del **patrimoni intangible** i l'interès per les cultures vives més enllà dels monuments i centres històrics.

Des del punt de vista del turisme, el document doctrinal més influent és la Carta del turisme cultural redactada per l'ICOMOS l'any 1976. En el seu redactat es posa de manifest el caràcter triangular del patrimoni, amb un vèrtex centrat en els béns culturals, l'altre en el patrimoni natural, i el tercer en els aspectes intangibles de la cultura. Però sobretot ens interessa destacar que la gestió del patrimoni s'entén com una eina per a donar significat al patrimoni facilitant l'accés físic tant de residents com de visitants. El turisme es veu com un instrument que afavoreix l'accés al patrimoni i que, per tant, permet l'accés universal a la cultura. Segons la Carta, la conservació deixa de ser l'únic objectiu vàlid i el patrimoni només té sentit si es fa accessible. La idea de patrimoni és central per a gestionar el fet que un recurs irremplaçable i únic es pugui fer servir en el present tenint cura que es conservi en el futur. Ras i curt, no tindria sentit conservar el patrimoni si la majoria de la gent no el pogués arribar a veure. Del document es desprenen dues reflexions més: la presència de visitants facilita la tasca de sensibilització i protecció del patrimoni cultural, ja que la seva transformació en valor turístic és causa de la seva funció simbòlica i emocional. D'altra banda, i en relació amb l'obertura al turisme del patrimoni, també es posa de manifest que la gestió ha de ser l'element central de la

Cartes

Aquesta noció àmplia del patrimoni es reforça amb diferents cartes com la Carta per a la conservació de les ciutats històriques i àrees urbanes (1987) o la Carta per a la protecció i gestió del patrimoni arqueològic (1990).

Testimonis

La Convenció per a la Salvaguarda del Patrimoni Cultural Immaterial (2003), la Recomanació per a la protecció de la cultura tradicional i popular de la Unesco (1989) o la Declaració universal sobre la diversitat cultural, també de la Unesco (2001), en testimonien aquest canvi d'orientació i també posen de manifest la dificultat per a definir quin és l'objecte i l'abast de la protecció en el cas dels béns culturals intangibles.

interacció entre patrimoni i turisme. Una gestió deficient condueix cap a experiències turístiques inadequades i això genera impactes negatius en l'entorn patrimonial i la satisfacció de la demanda (Donaire, 2008).

1.2. La gestió turística del patrimoni

Els llocs de patrimoni tenen algunes característiques inherents a tenir en compte en el moment de plantejar-ne la gestió i que fan intersecció amb el turisme.

1) Són espais multiproposta que ofereixen gran varietat d'usos, atraccions turístiques, interès identitari, recursos educatius o, en el cas de les ciutats, són la base per a actuacions de regeneració urbana i econòmica.

2) Estan orientats a interessar i atreure públic i requereixen fons econòmics per a mantenir l'interès dels visitants.

3) La seva gestió eficaç requereix recollir diferents sensibilitats: la dels agents encarregats de la conservació, la dels residents i la dels visitants.

Millar, 1989

Els objectius de l'exposició de les atraccions patrimonials són múltiples, però es poden sintetitzar en quatre tipus bàsics. També tenen punts de contacte amb l'activitat turística i, per tant, cal tenir-los presents en la seva gestió:

1) Conservació

Salvaguardar el patrimoni per a la posteritat i les generacions futures, i assegurar que la seva gestió permeti el gaudi de tothom.

2) Accés

El patrimoni només té sentit si beneficia tothom. Si part de la societat en queda exclosa o no el sent com a seu perd sentit. No obstant això, si s'aplica el principi de lliure accés i hi ha molts visitants es pot danyar aquest patrimoni.

3) Educació

És un factor que permet millorar l'accés al patrimoni, ja que en augmentar el nivell educatiu els visitants n'aprecien millor el valor i contingut, i entenen per què és necessari protegir-lo. Educar mitjançant l'ús del patrimoni requereix una doble aproximació des del punt de vista de la interpretació (formal i informal) i de l'entreteniment.

4) Rellevància

El patrimoni ha de poder arribar a una majoria de gent i no solament a una elit. Per a poder ser un instrument que reforci la identitat i el sentiment col·lectiu d'un indret, cal que arribi al màxim nombre de residents locals i que aquests el puguin apreciar.

Per a complir amb els requisits d'aquestes característiques i objectius es poden desgranar diferents aspectes genèrics que influeixen a l'hora de posar en marxa un model de gestió del patrimoni cultural que tingui en compte el turisme:

a) La conservació aporta un valor social a la comunitat i aquest valor és més important que el benefici econòmic potencial. Això també explica que no tot el patrimoni tingui atractiu turístic per sí mateix.

b) Cal mantenir i fer accessibles els elements conservats per a les futures generacions. La presentació del patrimoni requereix una interpretació vàlida i acurada per a tothom i que permeti obtenir un equilibri entre educació i entreteniment.

c) La gestió del patrimoni difereix segons l'escala, complexitat (per exemple, agents que hi intervenen) i reptes que presenta cada element.

d) El marc de la gestió evoluciona arreu de manera similar, i es poden distingir diferents fases. Una pauta comuna en la direcció de la gestió acostuma a passar per un reconeixement inicial del valor de la cultura, un augment posterior de l'interès polític i, finalment, un increment de la professionalització de la gestió.

Cicle de vida de la gestió patrimonial

McKercher i Du Cros detecten cinc fases en un model de cicle de vida de la gestió patrimonial: **a)** fase inicial **d'inventariat**, en què es documenta el patrimoni, creix l'interès de la comunitat i es passa de la gestió amateur a una de professional; **b)** fase de **legislació inicial**, en què es promou la primera legislació de protecció del patrimoni tangible, i es creen agències de patrimoni però que actuen de manera autònoma i en paral·lel respecte la resta d'agències de l'administració; **c)** fase **d'increment de la professionalització**, en què es constitueixen organitzacions governamentals de caire internacional i ONG sobre patrimoni, es formalitzen codis ètics i cartes de principis de conservació i apareixen nous tècnics, professionals i empreses vinculats a la gestió del patrimoni; **d)** fase de **consulta als agents**, en què es posa de manifest l'àmplia llista d'agents vinculats al patrimoni, s'identifiquen àrees de conflicte i es posa més interès en els interessos de la comunitat local; i **e)** fase de **revisió**, moment en què es revisa i canvia la legislació i les responsabilitats, es genera una planificació més integrada, es posa l'accent també en el patrimoni intangible, es reconeix el paper d'altres usuaris i s'arriba a la maduresa de gestió.

McKercher i Du Cros, 2002

És sobretot en la darrera de les fases en què es reconeix el valor turístic del patrimoni dins la seva gestió, tot i que hi pot haver estat present des del primer moment. Les necessitats del turisme no acostumen a ser les mateixes que les de la conservació, per la qual cosa es generen tensions. Per tant, cal mantenir un balanç entre les dues visions i no deixar que les necessitats del turisme siguin les úniques que es tinguin en compte en la gestió del patrimoni. Els turistes són un grup més d'usuaris que tenen uns requeriments especials segons, per exemple el nivell de coneixement cultural, les expectatives o les condicions en

què fan la visita, i el patrimoni ha d'estar presentat segons aquestes necessitats però sense perdre de vista que no és l'únic tipus d'usuari que hi ha i que cal fer-ho compatible amb la resta de necessitats que tindran altres tipus d'usuaris.

1.2.1. Les necessitats del turisme i la seva incorporació a la gestió del patrimoni

Feta aquesta advertència bàsica per a poder fer una gestió sostenible del patrimoni, la qual hem de recordar i mantenir sempre amb nosaltres durant tot el recorregut del mòdul, ara cal conèixer alguns aspectes clau de la naturalesa del turisme que condicionen la gestió dels béns culturals. Sense tenir-los en compte seria impossible efectuar una gestió correcta del patrimoni que prengué el turisme com a estratègia.

- 1) El turisme és un negoci i com a tal se n'espera obtenir **beneficis**.
- 2) El turisme es fonamenta en el consum **d'experiències** basades en uns recursos que pertanyen al domini públic. Això genera conflictes latents entre els qui cedeixen aquests recursos, els que hi van a buscar experiències, especialment quan els primers no controlen l'activitat, i els gestors del patrimoni.
- 3) El turisme es fonamenta en l'**entreteniment**. Per a poder ser consumit amb facilitat, el producte turístic requereix ser manipulat i empaquetat. La preparació del patrimoni per a ús turístic requereix establir uns horaris, gestionar l'escàs temps disponible per a la visita, atendre un nombre de visitants elevats, etc., i això implica que cal manipular-lo per a poder ser exposat al públic mantenint les garanties de satisfacció de la visita. Cal tenir en compte que els turistes no visiten el patrimoni només per aprendre i que en la majoria de casos l'entreteniment, com a motivació de la visita, va per davant de l'educació. Això no ha de ser un impediment perquè la presentació del patrimoni permeti un aprenentatge cultural directe o indirecte (per exemple, amb el temps el turista pot oblidar la informació que ha rebut, però li pot quedar consciència de la importància del bé cultural visitat).
- 4) El turisme és una activitat orientada a la **demanda** i, per tant, és difícil de controlar. Les forces del mercat acaben essent més decisives que les decisions dels governs sobre el patrimoni o la seva gestió. El turista actua de manera caòtica (erràtica, no lineal i volàtil) i, per tant, és molt difícil de controlar malgrat que el patrimoni sigui atractiu.
- 5) Les **atraccions** donen sentit al turisme i el jerarquitzen. Malgrat que totes les atraccions són generadores de demanda, no totes són iguals ni tenen la mateixa força i jerarquia (és a dir, no generen el mateix desig de ser visitades pels turistes). La decisió de compra turística es fa més discrecional com més baixa és la jerarquia d'una atracció (quan els turistes no coneixen gaire l'atracció, estan menys disposats a pagar un preu elevat, a dedicar-hi temps o a invertir-hi recursos emocionals). En aquest cas cal que les decisions de compra requereixin poc esforç dels visitants.
- 6) Les atraccions de patrimoni formen part del turisme tot i que molts gestors es resisteixen a creure-ho i no en faciliten la **visita turística**. Aquest és el primer pas a superar per a permetre una bona gestió turística del patrimoni. Atès que els visitants arribaran igualment a una atracció, cal ser proactius i obrir (totalment o parcialment) l'atracció al turisme per a garantir una bona experiència i al mateix temps mantenir la integritat del patrimoni exposat.
- 7) No tots els elements patrimonials són atractius turístics, ja que no tots tenen **potencial turístic**. Per a no malbaratar recursos valuosos en equipaments i infraestructures que després cauran en desús, cal saber quines característiques fan que un element patrimonial esdevingui un atractiu turístic. Es tracta, consegüentment, de donar un motiu per a visitar-lo, proporcionar una experiència que pugui ser consumida, interessant i única, dins un espai que permeti l'absorció de visitants i que sigui accessible als mercats.

Un cop es té clar que es vol fer una gestió turística del patrimoni cal garantir-ne la viabilitat i això no és possible sense tenir en compte els punts mencionats. En especial cal ser conscients que hi ha una sèrie de factors que incideixen en el nivell de visitants d'una atracció turística: l'**accés** al mercat, la **distància** entre el consumidor i l'atracció, i el **temps** disponible per a la visita. El concepte de gradient de la distància suggereix que la demanda d'atraccions turístiques varia inversament a la distància recorreguda per a accedir-hi. És a dir, la demanda disminueix de manera exponencial a mesura que la distància augmenta. Aquest gradient es pot modificar puntualment segons l'existència d'atraccions en relació amb el focus emissor de demanda. La demanda està influïda per la presència o no de productes i destinacions similars entre el lloc de residència dels turistes i les destinacions. Les atraccions localitzades prop dels centres de població o destinacions turístiques importants atrauran molts visitants, mentre que les allunyades tindran més problemes per a fer-ho. Evidentment les excepcions són els casos en què un gran atractiu o element singular permet superar l'inconvenient de la distància en generar una gran motivació entre la demanda.

La disponibilitat de temps accelera els efectes dels dos factors anteriors i afecta la qualitat i profunditat de l'experiència. Tot i que les experiències culturals tenen uns requeriments intensius quant al temps de visita, a la pràctica el temps disponible per a la majoria dels turistes és reduït i l'han de racionalitzar. Això es manifesta en la preferència pel consum de tantes experiències com sigui possible, especialment les que són fàcilment consumibles i ràpides, i que no per aquest motiu deixen de generar una bona experiència. Si l'interès per la cultura és secundari s'evitaran les visites intensives en temps o es faran de manera massa superficial si no es té en compte aquest fet. Per tant, el repte és permetre una presentació que sigui acurada i funcional al mateix temps. Les experiències que requereixen molt d'esforç per a la visita acaben resultant en pocs visitants totals i, per tant, afecten la viabilitat comercial del producte; en canvi, simplificar la visita fa augmentar el nombre de visitants, però pot reduir la qualitat del missatge que es transmet.

Finalment també cal tenir en compte el **comportament** turístic del visitant. En turisme es consumeixen experiències i aquestes han de ser dirigides per a controlar les accions i impactes dels mateixos turistes. Per a controlar l'experiència és necessari estandarditzar-la, modificar-la i fer-la apta per a l'ús comercial en major o menor mesura. És una manera pràctica de controlar els moviments dins d'un bé patrimonial i assegurar-se que el visitant rep el màxim profit de l'experiència. De fet, els turistes volen gaudir d'experiències controlades, amb l'atractiu preparat de manera que els en faciliti el consum. La majoria el visitaran un sol cop en tota la vida i amb un temps limitat, per això, prefereixen treure el màxim profit possible de l'experiència. Això només es pot garantir presentant el producte sota formes controlades i estandarditzades que permetin destinar el poc temps de la visita a tot allò que és imprescindible i deixar al marge les accions supèrflues. De fet, aquesta estandardització aporta valor

afegit a la visita en facilitar-la i és un dels elements que justifiquen que se'n pugui cobrar un preu. El tipus de preparació per al consum no ha de ser, però, igual per a tothom. Cal tenir present a quin públic s'adreça el producte i quin missatge es vol transmetre a partir de la presentació. Els mercats voluminosos necessiten un producte fàcil de consumir, ja que la motivació principal d'aquests mercats és el plaer o l'escapada i no es tracta ni d'especialistes ni d'arqueòlegs o antropòlegs. La motivació es decanta més cap a la recreació que cap a l'educació, i el públic tindrà majoritàriament pocs (o nuls) coneixements històrics o culturals dels elements que visita. Les presentacions han de ser rigoroses, però també s'han d'ajustar a les expectatives d'aquest visitant mitjà que té un coneixement limitat, que busca confirmar amb la visita uns estereotips determinats i que no pretén extreure un aprenentatge directe de la visita.

L'absència d'un "turista cultural" pur i, per tant, el fet que no tots els turistes culturals siguin iguals (amb un rang que va, des dels que viatgen exclusivament per motius culturals i busquen experiències profundes, fins als que no tenen motivacions culturals però fan visites esporàdiques de patrimoni) fa que cada producte de turisme cultural hagi de tenir en compte el seu mercat potencial a l'hora de fer la presentació. En termes generals, els productes de turisme cultural han de plantejar reptes, preguntes i reflexions als visitants però sense arribar a ser intimidadors ni acusadors. Molts dels turistes valoren el descans i la despreocupació durant les vacances i no volen tenir sensacions desagradables durant la visita. L'emoció, però no la confrontació, ha de ser el fil conductor de la visita del patrimoni. Així, fer servir el passat per a recordar que hi ha problemes actuals sense resoldre pot ser conflictiu per a alguns turistes.

D'altra banda, també cal tenir present que el turista vol autenticitat però no necessàriament realitat. L'autenticitat està socialment construïda (Wang, 1999) i depèn, en part, del coneixement individual del turista i del marc de referència del qual prové. Molts turistes sense coneixements precisos de la història o del context cultural tenen interès per descobrir una imatge romàntica del passat i plantegen el viatge més com una autoafirmació que no pas com un canvi personal. L'autenticitat del passat pot estar vinculada als aspectes més amables sobre la percepció que en tenen els turistes o reconèixer en una reconstrucció del passat un valor autèntic (en què s'hagin eliminat determinats aspectes negatius de la realitat) tot i saber que no és "real".

En definitiva, cal ser conscients que es vol desenvolupar un producte turístic i saber per què es vol fer. És necessari preguntar-se si el turisme és una finalitat en sí mateix o bé un mitjà per a assolir alguna altra finalitat. Si s'opta pel desenvolupament turístic del patrimoni, el turisme ha de ser la raó principal de les accions. Llavors caldrà que la proposta s'ajusti a les necessitats de consum turístic i que no es converteixi en un argument retòric o només una excusa per a justificar la catalogació, la conservació o la preservació. En cas que es

vulgui prescindir del turisme per a portar a terme aquests objectius, és una aposta perfectament legítima, però llavors es requerirà un tipus de gestió molt diferent (McKercher i Du Cros, 2002).

1.3. Els béns culturals com a producte turístic (1). El potencial turístic del patrimoni

El càlcul del potencial turístic d'un atractiu patrimonial és complex, ja que no solament inclou valoracions de mercat (saber quins aspectes el fan atractiu per al consum) sinó que també estableix la capacitat d'acollida que no en compromet els valors intrínsecs originals.

Les condicions generals han de ser favorables perquè qualsevol recurs, per molt magnífic que sigui, pugui funcionar bé. Per tant, cal que el context polític i legislatiu sigui l'adequat i que hi hagi un marc normatiu que assenyali clarament què es pot i què no es pot fer en el camp de la turistificació del patrimoni. També cal disposar d'una massa crítica de recursos culturals inventariats i protegits adequadament, saber com estan distribuïts espacialment (per poder valorar si es poden constituir nodes, o agrupar en rutes i itineraris, xarxes o recintes) i identificar recursos icones, és a dir, els que són capaços d'atreure visitants per la seva singularitat. Finalment, també és important tenir en compte el conjunt de l'activitat turística desenvolupada a la regió per a poder-hi ubicar nous productes de turisme cultural (és més fàcil posar nous recursos en una destinació consolidada que en d'altres d'emergents o poc visitades).

Pel que fa als aspectes específics dels recursos és útil conèixer-ne l'estat físic de conservació, la solidesa, la integritat i els valors culturals que reflecteixen per a valorar el grau d'atracció turística i jerarquia, quines coses cal fer per a millorar el potencial d'atracció i quins impactes causen els visitants en els valors culturals evocats. En tot cas cal preguntar-se si l'ús actual del recurs és compatible amb l'ús turístic previst i si aquest ús està tolerat o bé representaria una invasió de l'espai (com pot passar en algunes catedrals o esglésies). El repte està, doncs, a desenvolupar un producte turístic patrimonial adequat passant d'una forma original en què no es tenia en compte l'ús turístic a una forma final que permeti oferir una experiència cultural adaptada a les necessitats dels turistes, explícitament consumida.

1.4. Els béns culturals com a producte turístic (2). Estratègies per al desenvolupament de productes turístics basats en el patrimoni

En un altre apartat d'aquest mòdul expliquem de manera exemplificada i aplicada quins són els passos i procediments per a desplegar projectes de turisme cultural. Abans, però, des d'un punt de vista conceptual, convé saber com

Nota

Per a fer una aproximació al potencial turístic és interessant valorar tant els aspectes del context general en els quals s'inclou el recurs com els específics (Ho i McKercher, 2004).

funcionen les atraccions turístiques i què implica crear productes de turisme cultural basats en el disseny i estratègies de presentació, interpretació i comercialització.

És ben sabut que el turisme funciona a partir de les atraccions, les quals donen unes raons (o motivacions) a la demanda per a visitar una destinació. Les atraccions han de proporcionar experiències i emocions, i han de tenir trets únics o singulars per a diferenciar-se de la resta i atreure i retenir visitants. Per tant, les atraccions són la peça central del sistema turístic, ja que actuen com a catalitzadors per a la provisió de la resta de serveis i productes turístics posats a l'abast dels visitants. Per a posar atraccions de patrimoni al servei del turisme no n'hi ha prou amb la seva catalogació i l'avaluació del seu potencial, sinó que cal transformar aquests recursos en productes turístics. Això requereix una adaptació del recurs al turisme, però, com ja hem comentat abans, molts gestors no ho admeten perquè temen que es desnaturalitzi l'element patrimonial. Aquesta adaptació representa un risc real, però justament per això és necessari fer-ne una gestió adequada que el minimitzi i que faci funcionar d'una manera simbiòtica l'ús i el consum cultural i turístic del patrimoni.

Es poden diferenciar tres tipus de productes:

1) El **producte bàsic**, que representa la necessitat central que impulsa a la visita, que es pot comercialitzar i presentar de diferents maneres, i de la compra del qual s'obté un benefici (la cultura, l'art, el coneixement històric d'un lloc, etc.).

2) El **producte tangible**. És la manifestació física del producte o servei que es posa a la venda. No és l'experiència central sinó l'embolcall material (un museu on es pot trobar art, un festival on es pot participar d'una festa, etc.).

3) El **producte incremental**. No és exactament un producte de recreació sinó un element que dóna valor afegit al producte tangible i facilita la satisfacció de la necessitat central (equipaments, transport als llocs turístics, botigues, centres d'informació, serveis complementaris, etc.).

McKercher i Du Cros, 2002

Abans de posar en marxa qualsevol producte cal saber què vol la demanda i què entén com a necessitat bàsica. Coneixent les raons de fons per les quals la gent vol comprar un producte s'evita que aquest es posi a la venda per als segments inadequats. En el turisme cultural és força habitual que predomini una visió de l'oferta centrada en el producte tangible, però no es tenen tant en compte les raons i motius bàsics que formen l'essència d'allò que el turista va a buscar. És a dir, molts cops pel simple fet de conservar un element patrimonial i oferir-lo al visitant es creu que la satisfacció de la visita està garantida, però no s'entra a proposar veritables experiències turístiques. Crear experiències vol dir intentar satisfer les necessitats i desitjos dels visitants i vendre'ls somnis. Això només es pot aconseguir donant una aproximació de màrqueting al producte turístic. Els criteris d'estandardització, transformació i comercialització dels recursos culturals són bàsics per a facilitar-ne el consum turístic i generar seguretat entre els visitants. Per tant, lluny de denigrar el producte cultural, són elements que afegeixen valor a la visita i en faciliten la venda (vegeu la

taula 1). Desenvolupar el recurs amb una finalitat turística requereix que els gestors siguin capaços de controlar l'experiència turística, que dirigeixin de manera adequada el missatge que es vol donar.

Taula 1. Beneficis de la transformació de productes turístics culturals a partir de l'estandardització, la transformació i la comercialització

Beneficis per al turista	Beneficis per a la indústria turística	Beneficis per a l'atracció patrimonial
Reducció del risc i seguretat: es redueix el risc personal durant la visita i augmenta la seguretat percebuda, permet optimitzar l'ús del temps, es fa accessible i es redueixen els factors que inhibeixen la participació, permet l'observació confortable i es fa fàcil de consumir.	Reducció del risc i seguretat: controla les accions dels visitants i de l'experiència sense riscos, optimitza el temps de visita donant preferència als punts d'interès, fa més accessible el producte.	Reducció del risc i seguretat: controla les accions dels visitants i de l'experiència sense riscos, optimitza el temps de visita donant preferència als punts d'interès, fa més accessible el producte, facilita la gestió del recurs controlant les accions dels turistes.
Satisfacció/experiència: s'exposa el missatge d'una manera clara i fàcil, la compra del producte empaquetat dóna confiança al consumidor, facilita el consum d'experiències, actualitza els productes per satisfer les necessitats latents, supera problemes de barreres culturals i contextualitza l'experiència en el marc cultural del visitant.	Satisfacció/experiència: exposa el missatge central de manera senzilla, afegeix valor en proporcionar coneixements i habilitats, garanteix la qualitat de la visita, genera ganes de consumir, proposa una experiència ordenada i previsible, proporciona les experiències que vol el visitant.	Satisfacció/experiència: exposa el missatge central de manera senzilla, afegeix valor en proporcionar coneixements i habilitats, garanteix la qualitat de la visita, genera ganes de consumir, proposa una experiència ordenada i previsible, proporciona les experiències que vol el visitant.
Consideracions de negoci: baixa el preu i genera una atracció en segments amplis de mercat.	Consideracions de negoci: permet gestionar els fluxos de visitants de manera eficient i en fa augmentar el nombre total, aconsegueix economies d'escala en la provisió del producte, converteix el producte en accessible a molta gent, millora la rendibilitat i els ingressos i redueix els costos.	Consideracions de negoci: permet gestionar els fluxos de visitants de manera que n'entri més, aconsegueix economies d'escala en la provisió del producte, millora la rendibilitat i els ingressos, i redueix els costos.

Font: McKercher i Du Cros, 2002

1.4.1. L'aplicació de tècniques de màrqueting en el patrimoni per a l'aprofitament turístic

La inclusió d'elements de màrqueting permet centrar millor la demanda objectiva del producte turístic i orientar-ne més clarament el potencial emocional cap a la consecució d'experiències d'acord amb les necessitats de la demanda.

Els beneficis principals derivats de la incorporació d'aquesta aproximació són enumerats per McKercher i Du Cros:

1) Que la majoria de visitants ignorin la significació cultural d'un recurs s'ha de veure no com un problema sinó com una oportunitat que permet presentar el producte tangible de manera que produeixi un missatge que influeixi en el visitant.

2) Permet identificar el segment de visitant desitjat i presentar el producte de manera poc atractiva per als no desitjats, amb la qual cosa s'afavoreix la selecció de perfils apropiada.

3) Proporciona arguments per a prohibir algunes activitats de manera que el resultat final sigui l'augment del valor de l'experiència. Per exemple, donar informació sobre per què es prohibeix l'accés a una zona de nidificació d'un espai natural permet explicar millor les característiques de fragilitat i composició biològica d'aquest espai al mateix temps que evita impactes sobre la biodiversitat.

4) La transformació per al consum turístic permet identificar millor la significació del recurs i fa que en resulti un nivell de visites més elevat, una satisfacció més alta, que hi hagi més visites repetides i que millorin els beneficis.

5) Identificar clarament els segments d'usuaris compatibles i donar forma a les seves experiències a partir de les seves necessitats permet superar una visió generalista. Sovint es pretén que el mateix producte satisfaci diferents visitants tot i que aquests tinguin necessitats bàsiques i objectius diferents o, fins i tot, incompatibles. Molt sovint, en turisme intentar satisfer tothom acaba resultant en no poder satisfer a ningú.

1.4.2. Estratègies per al desenvolupament d'atraccions turístiques

Les atraccions turístiques tenen diferent jerarquia. Aquesta jerarquia reflecteix el fet que els motius dels turistes per a visitar-les són més o menys determinants. De manera genèrica s'estipula que hi ha tres tipus d'atraccions:

1) Primàries

Són les que fixen la imatge de la destinació turística, i les que tenen més capacitat per a atreure visitants des d'una distància més gran.

2) Secundàries

Poden ser atraccions significatives en l'àmbit local o complements de la visita principal, però difícilment atreuen turistes llunyans i no influeixen en la decisió dels visitants a viatjar a la destinació.

3) Terciàries

Es visiten circumstancialment, i no tenen capacitat per a generar visites de manera expressa.

Cal tenir en compte que el mateix recurs pot actuar com a atracció primària, secundària o terciària segons el tipus de turista i les seves raons per a fer la visita. També cal recordar que la gran majoria de les atraccions del turisme cultural queden dins de la categoria secundària o terciària i que només unes poques actuen com a objectiu primari d'una destinació.

Cinc són les estratègies principals que permeten transformar un recurs patrimonial en producte turístic. Cada una té en compte diferents maneres de combinar i construir atraccions turístiques i, per tant, presenten uns costos d'inversió i un model de gestió diferenciats.

1) Crear una **atracció primària**. Evidentment aquesta és la màxima aspiració de tota destinació, ja sigui a partir dels recursos patrimonials existents com fent ús de la tematització, però requereix un gran volum de recursos, atractiu, proximitat al mercat i de temes i continguts. Pel caràcter costós de la posada en marxa, el manteniment i el funcionament quotidià, és una alternativa que normalment només pot assumir el sector públic (amb excepció del cas dels parcs temàtics). L'acció es justifica pels beneficis que aporta a la comunitat o per l'efecte catalitzador que pot tenir en el sector turístic.

2) Generar un **conjunt patrimonial** a partir de la unió de diferents atraccions ja existents que permetin constituir una atracció primària. És una opció més realista i que pot donar millors resultats econòmics per a la majoria de comunitats. La idea és fer de diferents productes un de sol que permeti beneficiar a més consumidors i proveïdors. Els components bàsics els proporcionen diferents proveïdors, però tots són presentats conjuntament per un sol operador que crea un nou producte, més atractiu i fàcil de vendre que si es fes per separat. Es tracta d'una estratègia que potencia el consum d'una destinació globalment més que no pas uns pocs recursos d'aquesta, per la qual cosa dispersa els beneficis i genera un tema que dóna més coherència i sentit a la destinació, i evoca diferents llocs amb significats similars. Com a exemple podem esmentar el parc Dinópolis a Terol.

3) La **creació de recintes turístics**. És una manera extrema d'empaquetar productes turístics i que té com a resultat la concentració d'equipaments culturals i recreatius en districtes de lleure. Aquesta pràctica afavoreix el consumidor i els proveïdors, ja que crea una massa crítica de productes reunits a poca distància, la qual cosa n'afavoreix el consum i fa augmentar el volum de visitants. Això genera més oportunitats de negoci i justifica l'interès per a conservar l'espai patrimonial on s'encabeix. El risc principal d'aquesta estratègia té a veure amb el sobreconsum que es pot generar i els efectes d'estandardització i comercialització excessiva que hi poden estar associats.

4) Desenvolupar **rutes i xarxes de patrimoni**. Aquesta estratègia ofereix l'oportunitat de treballar en cooperació amb diferents destinacions amb recursos similars o complementaris i a un cost molt baix. La suma dels atractius turístics locals presentats a escala regional els dóna molta més rellevància

Exemples

En són exemples la Ciutat de les Arts i de les Ciències de València o el Museu Guggenheim de Bilbao.

Exemple

Tenen característiques de recintes turístics el front portuari de la ciutat de Baltimore o el centre històric d'Amsterdam.

turística. Les rutes temàtiques que reuneixen diferents atractius poden donar com a resultat un atractiu primari i tenen l'avantatge que permeten crear tants itineraris al seu voltant com la imaginació doni de sí. En serien exemples el camí de Sant Jaume o la Ruta europea del patrimoni industrial.

5) La celebració d'esdeveniments. Els festivals i els esdeveniments especials són atraccions primàries de curta durada. Permeten concentrar un reguitzell d'activitats en un període de temps condensat. D'aquesta manera generen una massa crítica de productes per al consum que tenen un caràcter efímer i, per tant, singular. A més, permeten esdevenir productes-marca o associar-se a marques conegudes (festival "musical" o de "teatre") que atreguin amplis segments del mercat.

Un cop seleccionada l'estratègia o estratègies a seguir també cal reflexionar sobre com es poden donar possibilitats d'èxit al nostre producte turístic. La transformació de recurs en producte no és senzilla i com a mínim cal assegurar-se del compliment de diferents recomanacions perquè pugui ser viable, reconegut per la demanda i, per tant, permeti generar atracció de visitants.

a) Explicar una història. Totes les destinacions de turisme cultural tenen una història al darrere, i cal aprofitar-ho per a saber transmetre una experiència. Aquest eix central de l'exposició es pot explicar de diferents maneres i a diferents nivells perquè sigui el mateix visitant qui seleccioni la manera que més l'interessi. La història dóna sentit i significat al recurs i permet diferenciar-lo de desenes d'altres atractius que tenen un format similar o sobre el qual la gent en sap poca cosa.

b) Donar vida a un recurs. Explicar una història fa que l'atracció cobri vida i augmenti el vincle emocional amb el visitant. El missatge ha d'anar més enllà de les xifres i dates i ha de ser entretingut si vol proporcionar bones experiències als turistes. Si s'aconsegueix això farà que augmenti la satisfacció, que s'incrementi l'aprenentatge i que es vulgui passar més temps en la visita i fer-la amb més profunditat.

c) Convertir la visita en una experiència participativa. El disseny i presentació de les atraccions ha d'encoratjar la visita activa i participativa, i això només és possible quan s'aconsegueix involucrar personalment els visitants.

d) Fer la història rellevant per al turista. Cal conèixer prèviament a qui anirà adreçada i, a partir d'aquí, els continguts s'han de fer rellevants per a les persones que consumiran el producte. És a dir, s'han de presentar les atraccions de manera que es relacionin amb el coneixement que el turista té del patrimoni i del marc de referència en què s'ubica.

e) Posar l'èmfasi en l'autenticitat. Els turistes culturals poden desconèixer moltes coses sobre el patrimoni que visiten, però també tenen un nivell cultural, de sofisticació turística (una experiència de viatge elevada) i motivació centrada en la cerca d'experiències úniques per sobre de la mitjana. Per aquest motiu el seu nivell d'exigència pot ser elevat i són capaços de distingir amb relativa facilitat els productes de qualitat. A més, tenint en compte la multiplicació de l'oferta actual, el turista pot seleccionar-la més fàcilment en funció de la relació entre la qualitat i el preu d'una atracció.

McKercher i Du Cros, 2002

Finalment, algunes recomanacions per a transformar un recurs en producte turístic de consum passen per posar molta cura en la presentació i creació d'experiències. Algunes de les preocupacions que tenen els especialistes són evitar la presentació de l'atractiu turístic de manera massa simplificada, i no

comunicar un missatge distorsionat o que no arribi al turista de manera poc adequada. Les tàctiques següents permeten aprofundir en el caràcter consumible dels productes turístics culturals:

1) Mitificar el recurs. Permet transformar un recurs normal o vulgar en extraordinari i hi dóna significació espiritual o material. Per a aconseguir-ho es pot recórrer a vincular el recurs a un mite ja existent en la destinació, o bé se'n pot crear un de nou. Lògicament és més fàcil relacionar l'atractiu amb algun mite nacional o regional preexistent, perfectament localitzat i ben comprès per la població que crear-ne un de nou. Aquesta darrera opció requereix un ús extens dels mitjans de comunicació de massa (*mass media*) o un suport institucional i polític (favorable, per exemple, en països que han viscut un procés de descolonització o un canvi de règim polític, com és el cas dels països postcomunistes).

2) Construir una història entorn del recurs. Si el lloc no té prou entitat per a ser mitificat però té interès per sí mateix, s'hi pot bastir una història basada en un fet històric o fictici que pugui ser impactant i perdurable en el temps.

3) Donar èmfasi a l'alteritat. És important remarcar els aspectes diferencials del lloc en el context del marc turístic de referència i diferenciar-lo dels trets genèrics culturals centrals. Reforçar determinats factors minoritaris (el caràcter ètnic o multicultural de l'indret) pot remarcar l'alteritat del lloc i donar peu a un missatge basat en l'acostament i l'entesa entre cultures diferents.

4) Enllaçar directament el passat amb el present. La història només s'aconsegueix fer viva quan es posa un enllaç del passat amb el present com succeeix, per exemple, en els parcs temàtics de patrimoni on es concentren diverses èpoques en un sol recinte tancat i, malgrat que consisteixen en visions idealitzades i tematitzades, es permet consumir un conjunt d'experiències i activitats en un sol lloc.

5) Proposar una història triomfant. El caràcter èpic o triomfal diferencia un recurs de la resta d'atraccions similars i la visita guanya en rellevància. Cal treballar els elements que remetin a un fet transcendental o crucial en la història de la destinació i no sigui un fet més entre els altres. L'espectacularitat dels fets històrics com ara algunes batalles decisives, llocs on s'han signat tractats, pactes o similars acostuma a donar una dimensió crucial a l'atractiu.

6) Fer-ne un espectacle. Els festivals tenen una capacitat de supervivència que deriva de la seva capacitat d'oferir espectacle. Això implica oferir als visitants una experiència personal especial i irreplicable en el temps.

7) Generar fantasia. La transformació de la fantasia en realitat permet captar l'atenció dels que busquen experiències basades en l'entreteniment o per a escapar de la vida quotidiana.

Exemple

És el cas, per exemple, de l'illa de Prince Edward al Canadà, on s'ha aprofitat la creació literària de l'autor L. M. Montgomery, especialment la novel·la *Anne of Green Gables*, per a desenvolupar un producte turístic de patrimoni singular i dinàmic que aprofita com a escenaris per a desplegar els productes turístics els llocs on transcorre l'acció de la novel·la (Fawcett i Cormack, 2001).

8) **Crear una atracció divertida, lleugera i entretinguda.** El turisme cultural no ha d'oferir experiències opressives ni denses, ja que la majoria de visitants no esperen tant extreure'n un aprenentatge en profunditat com passar una estona entretinguda o fer activitats interessants durant el temps de vacances.

1.5. La interpretació i la presentació del patrimoni per a usos turístics

La manera de presentar un atractiu turístic també n'influencia la gestió turística. Si els gestors controlen el missatge això farà que també puguin controlar el tipus de turista que visita el lloc i, per tant, l'ús que es dóna al recurs. Mitjançant la presentació i interpretació del patrimoni es pot enviar un missatge clar per a donar a conèixer el recurs turístic a tothom i, sobretot, que convé conservar-lo per al futur. El turisme pot contribuir a fer efectiva aquesta conservació i, per tant, a donar un caire sostenible a l'activitat. De fet, la interpretació ha d'estar vinculada amb el turisme suau i la sostenibilitat, ja que ha de permetre aconsellar i advertir o guiar, més que no pas vendre, i ha de facilitar l'educació per mitjà de la visita i el turisme més que no pas reproduir clixés. Aquest aspecte és clau en la interpretació dels recursos. L'experiència turística és molt més que la mera contemplació mecànica d'una atracció. Sense una explicació adequada el visitant normal, sense grans coneixements culturals, no pot interpretar correctament el recurs o bé l'interpreta segons analogies amb altres visites o fent servir els estereotips i tòpics acumulats anteriorment.

Desenvolupar un producte turísticament implica interpretar-lo. En la interpretació de tot producte de patrimoni intervenen cinc factors.

- 1) Transferir informació acurada sobre el recurs als visitants, però sense tenir com a objectiu principal instruir o educar en un sentit acadèmic.
- 2) La interpretació ha de ser entretinguda per als visitants, i permetre captar l'atenció dels qui fan la visita eventualment o sense gaire convicció.
- 3) Ha de ser rellevant per a tots els visitants i que encaixi amb els seus marcs de referència culturals.
- 4) Ha d'estar organitzada de manera senzilla perquè els visitants la puguin seguir sense dificultats.
- 5) S'ha d'enfocar entorn d'alguns pocs temes en lloc de presentar l'atracció de manera inconexa.

McKercher i Du Cros, 2002

La interpretació implica uns aspectes positius i uns de negatius, i també uns reptes que repassem a continuació. Els efectes positius de la interpretació dels atractius patrimonials tenen a veure amb el següent:

- 1) **La millora de la gestió de la visita.** La interpretació pot influir sobre la direcció dels moviments dels visitants i dirigir-los lluny dels entorns més fràgils. Això es pot fer aconsellant la visita a atraccions alternatives, suggerint altres rutes i espais diferents, desenvolupant destinacions poc freqüentades com a alternatives, o bé donant transcendència a fets menors de les destinacions locals que resultin atractius per als visitants.

2) Generar **beneficis econòmics** per a la comunitat local. En primer lloc pot fer augmentar la despesa diària i crear nous llocs de treball, ja que permet atreure turistes a llocs que no han conegut mai sense rebre informació sobre la seva vàlua i existència, i anima els visitants a restar més temps a la destinació per a conèixer els atractius amb més detall. A més, fa que alguns sectors econòmics locals marginals o en decadència esdevinguin complementaris per al turisme i puguin ser reutilitzats per aquest. Així, la interpretació pot redirigir la demanda cap als recursos i serveis locals complementaris, cap a atraccions de menys valor econòmic i revaloritzar, mitjançant l'explicació, petits atractius que esdevinguin elements de l'esperit del lloc i que en facin considerar la conservació.

3) Generar **beneficis ambientals** per a la localitat. La interpretació permet copsar millor la manera de viure i els recursos que empra la població local. Això contribueix a valorar millor els llocs de patrimoni i fer que els visitants prenguin una actitud i un comportament més considerat envers aquests.

4) **Involucrar la població local**. Fer participar la població local en la interpretació dels seus atractius (triar què, per a qui i com volen interpretar i, sobretot, si es vol o no es vol interpretar un atractiu o recurs) reforça la sostenibilitat del procés i la fa més propera i rica en matisos.

5) **Millora de les actituds i els valors**. Si la interpretació permet incrementar la comprensió del lloc, la interacció entre visitants i residents serà menys comercial i culturalment més profunda. Al mateix temps, donar a conèixer les formes de vida actuals també estimula el sentiment de pertinença i l'orgull comunitari entre els residents locals. Amb això es fa possible disminuir l'efecte **demonstració** del turisme, ja que els locals no veuen tan necessari imitar els comportaments dels turistes i no es genera una uniformitat en les conductes i hàbits socials.

Bramwell i Lane, 2005

Per la seva banda, la interpretació mal conduïda presenta uns riscos:

1) Derivar en excés cap als **imperatius econòmics**. Si la interpretació s'orienta massa a la consecució d'objectius econòmics i el desenvolupament, el patrimoni se'n pot ressentir. Si qualsevol visió de les qualitats d'un lloc és acceptada sempre que aportí creixement econòmic, és fàcil que el recurs acabi per ser desnaturalitzat o comercialitzat en excés. No obstant això, en aquestes situacions sovint és difícil saber fins a quin punt desapareixen els valors tradicionals dels atractius o simplement en canvien els valors però es mantenen presents.

2) **Risc de selecció i simplificació**. Interpretar implica seleccionar, i això vol dir simplificar d'alguna manera el missatge fins i tot, en alguns casos, distorsionar-lo. De fet cada intèrpret pot tenir un punt de vista diferent del que cal exposar sobre un atractiu, i les ideologies que prevalguin també impliquen una selecció basada en una manera determinada d'entendre el món. Hi ha diversos condicionaments inherents a la visita turística que expliquen aquesta simplificació. D'una banda, el temps limitat que es dedica a la visita fa que es requereixi una simplificació de la interpretació per a poder encaixar el temps de presència del visitant amb l'explicació de l'atractiu. D'altra banda, el fet d'haver de dirigir-se a diferents públics de diferents procedències culturals al mateix temps també fa que s'hagi de simplificar la interpretació. Finalment, tenint en compte que la majoria de turistes busquen plaer i entreteniment més que l'aprenentatge o la preocupació pels problemes locals, es fa difícil interpretar un lloc o bé patrimonial d'una manera complexa o alternativa que vagi més enllà de la visió generalista.

3) Perill de sobreinterpretació. Quan el mitjà esdevé més important que el mateix missatge o quan domina un entusiasme excessiu per la interpretació, es pot produir una pèrdua del factor sorpresa entre els visitants o que es deixi poc marge per a la descoberta individual del recurs per part del mateix visitant.

4) Perill d'intrusió. La interpretació pot resultar abusiva per als residents locals si tendeix a ser intrusiva. Això passa especialment quan hi ha volums de visitants elevats i s'escenifiquen festivals o formes de vida tradicionals per als gustos dels visitants. No obstant això, cal recordar que la cultura no és un concepte estàtic sinó dinàmic i que moltes comunitats locals experimenten la pròpia evolució de la seva cultura i tradicions al marge o abans de l'arribada del turisme. És a dir, que les formes culturals s'adapten constantment a les noves influències, entre elles també les del turisme, i això no ha de representar forçosament un aspecte traumàtic.

5) Perill de crear escenaris pintorescos. A causa del fet que els turistes tendeixen a prestar atenció als llocs i elements del viatge que consideren diferents dels seus marcs de referència quotidians, hi ha la tendència a enfocar l'interès de la presentació en allò específic, espectacular o inusual. Aquesta visió contribueix a ignorar alguns aspectes mundans i de la realitat quotidiana dels llocs turístics i a generar una interpretació de la façana més visible, d'allò bonic, pintoresc o *kitsch*, però sense aprofundir ni integrar les formes destacades del turisme en el context natural i cultural que l'envolta.

6) Perill d'elitisme. La interpretació l'acostumen a fer professionals ben formats i cultivats, i entusiasmats per les matèries que expliquen. Sovint aquestes persones també tenen una visió contrària al turisme (almenys al turisme de masses) i es neguen a cooperar-hi. Tot i que resulta fàcil interpretar per als visitants amb formació i motivats, des del punt de vista de la sostenibilitat, el gran repte és fer-ho també per a grans volums de demanda que tenen poc temps i poc interès en la visita.

En definitiva, cal tenir en compte uns reptes gairebé sempre presents a l'hora d'interpretar el patrimoni amb finalitats turístiques:

- Alguns espais patrimonials tenen uns **missatges** més difícils d'explicar que d'altres. Si bé resulta poc comprometedor interpretar el funcionament d'una colònia industrial del segle XIX, en canvi exposar per al gran públic determinats llocs patrimonials de la Segona Guerra Mundial o de l'esclavisme africà poden ferir sensibilitats en alguns segments de la demanda. Per tant, cal tenir en compte les connotacions històriques conflictives que un recurs pot tenir en ser convertit en producte turístic per mitjà de la seva interpretació.
- La interpretació està socialment i històricament construïda, i la **identitat** dels grups humans tendeix a ser objecte de la visió dels grups amb més

poder, deixant de banda les visions d'altres grups amb menys influència social, econòmica o política.

- Els turistes sense coneixements culturals específics dels llocs de patrimoni que visiten esperen trobar una interpretació **genèrica**, amb un format en què l'entreteniment predomini i amb una adaptació al seu temps de visita, mentre que el visitant amb coneixements sofisticats espera poder escollir entre diferents nivells d'interpretació i narratives històriques amb **matisos**.

2. La planificació turística del patrimoni

2.1. L'avaluació de recursos

L'avaluació dels recursos patrimonials permet generar indicadors concrets per a preparar-ne la planificació turística i reflexionar sobre com s'ha de vehicular la relació entre turisme i conservació del patrimoni. Un pas previ al desplegament de la planificació turística d'un recurs és la seva avaluació com a producte potencial. La diagnosi prèvia sobre els recursos patrimonials afavoreix la tasca de selecció d'aquests per a usos turístics; és a dir, permet identificar els recursos més vàlids per a ser desenvolupats i comercialitzats turísticament, descartar els que no són aconsellables i fer recomanacions sobre quines actuacions cal fer per a posar en valor turístic determinats recursos que només podrien passar a producte si se'n fes una gestió molt acurada. Un mètode senzill per a avaluar els recursos patrimonials des d'un punt de vista turístic és el que proposen McKercher i Du Cros.

Com a mitjà per a establir un model d'auditoria de recursos es confecciona una matriu basada en l'anàlisi de dues variables: la solidesa del recurs (és a dir, la capacitat de suportar turistes) i l'atractiu de mercat (és a dir, la capacitat per a atreure turistes) (McKercher i Du Cros, 2002). Si només es tenen en compte els criteris de mercat acaben apareixent problemes seriosos de sostenibilitat, ja que els elements que actuen com a impactes negatius sobre la conservació o la naturalesa del recurs serien menystinguts sempre que aportessin beneficis econòmics. Per això també cal tenir present la capacitat de cada recurs per a suportar visites turístiques en nombre creixent i per a admetre modificacions dels seus usos sense afectar o comprometre els valors intrínsecs que hi donen identitat i singularitat.

Taula 2. Matriu de potencial turístic dels recursos patrimonials

	Alt			
		D1	C1	A1
		D2	C2	A2
	Baix	D3	B2	B1
			Baix	Alt
			Atracció de mercat	
				Solidesa

Font: McKercher i Du Cros, 2002

Per a elaborar les matrius s'analitzen diferents variables dels recursos (vegeu la taula 2), les quals es puntuen segons una base binària (sí/no) o una escala (valorada de l'1 al 5 segons uns intervals que van de molt alt a molt baix). Algunes variables considerades clau són ponderades i se'ls dona un valor su-

perior a la resta. El sistema d'avaluació té l'avantatge de la simplicitat i claredat, però també presenta límits amb relació al fet que es tracta d'una valoració subjectiva de les variables (i, per tant, hi ha un risc de biaix), perquè es demana que l'avaluador (amb un perfil tècnic) es posi en la pell d'un turista a l'hora d'avaluar el recurs, i perquè es requereix un avaluador extern per a contrastar i confirmar els resultats obtinguts.

Taula 3. Indicadors per a l'avaluació del potencial d'ús turístic dels recursos patrimonials

Atracció de mercat:

- Ambient i escenari
- Coneixement de la destinació dels turistes
- Icona o símbol nacional
- Lloc evocador (permet explicar una bona història)
- Té elements que permeten diferenciar-lo d'altres recursos propers
- Resulta atractiu per a segments d'usuaris no convencionals (festivals, esports, pelegrinatges, etc.)
- Complementa altres productes turístics a diferents escales.
- Genera activitat turística a la regió
- La imatge de la destinació va associada a la cultura o el patrimoni
- Té suport polític

Necessitats de disseny:

- Accés als recursos adequats
- Bon nivell d'accessibilitat des dels centres urbans propers
- Proximitat a d'altres recursos patrimonials
- Existència d'equipaments complementaris (lavabos, aparcament, camins d'accés, informació, descans, etc.)

Gestió del patrimoni

Significació cultural:

- Valor estètic
- Valor històric
- Valor educatiu
- Valor social
- Valor científic
- Rar o comú (a escala local, regional o nacional)
- Representatiu (a escala local, regional o nacional)

Solidesa:

- Fragilitat del recurs
- Estat de conservació
- Existència d'un pla de gestió
- Seguiment i manteniment regular
- Consultes periòdiques als agents implicats
- Potencial d'impactes negatius sobre el recurs físic o les tradicions i estil de vida locals
- Potencial per a generar impactes negatius a partir de les modificacions de caire turístic sofertes pel recurs en l'àmbit físic o sobre les tradicions i estil de vida local

Font: McKercher i Du Cros, 2002

La matriu es construeix a partir de dos eixos i tres valors per a tots, amb la qual cosa s'obtenen nou possibilitats de potencial turístic dels recursos, cadascuna de les quals exigeix unes accions de gestió determinades:

Nivell A. Recursos amb valors alts/moderats de solidesa i d'atracció de mercat. Són recursos ideals per a la visita turística, ja que resulten molt atractius per a la demanda i suporten nivells d'ús molt elevats. Requereixen poques accions de

conservació especials per afrontar els impactes d'un nombre elevat de visitants. Per tot plegat el turisme pot esdevenir l'enfocament predominant del model de gestió.

Nivell B. Recursos amb valors alts/moderats en atracció, però escassa solidesa a causa de la fragilitat física del recurs i dels valors i sensibilitats tradicionals que els caracteritzen. En aquest cas la gestió ha d'atendre un interès turístic elevat amb una fragilitat manifesta del recurs. Requereixen mesures de gestió turística fortes i, fins i tot, restriccions de la visita o accions per a impedir l'accés al recurs original de manera parcial o total (mitjançant una rèplica). L'enfocament de conservació és el més adequat com a forma de gestió.

Nivell C. Recursos amb atracció turística moderada i solidesa elevada/moderada. Poden suportar més visitants dels que són capaços d'atreure en la realitat. Per tant, les estratègies de gestió passen per aprofitar més el potencial turístic i millorar l'experiència de la visita, o bé per conformar-se amb el nivell de visitants que hi ha i no créixer més. En aquest cas l'enfocament combinat entre conservació i turisme escau bé com a model de gestió.

Nivell D. Són recursos amb atracció baixa i capacitat escassa per a captar visitants, tret que es comercialitzin de tal manera que acabin perdent els valors intrínsecs. Realment en aquests casos no interessa gaire apostar pel turisme i seria millor que s'hi poguessin desenvolupar altres usos; per tant, el model de gestió turística no resulta gaire interessant com a enfocament.

A partir dels resultats de l'auditoria de recursos es poden considerar diferents recomanacions amb vista al seu desenvolupament turístic potencial. Aquestes es poden resumir, de menys a més interès turístic, de la manera següent:

- 1) El turisme es descarta com a objectiu vàlid per a aplicar al recurs (genera atracció insuficient).
- 2) És possible usar el recurs per a ús turístic però seria millor seleccionar-ne un altre que tingüés uns costos de conservació i de desenvolupament inferiors.
- 3) Es pot donar un desenvolupament turístic al recurs però cal donar la prioritat a un model de gestió que permeti conservar els valors culturals.
- 4) Es pot desenvolupar el recurs turísticament i, a més, cal donar preferència a una gestió que doni suport a la comercialització i el disseny del producte turístic com a estratègia per a millorar-ne l'atracció.
- 5) Es pot desenvolupar el recurs turísticament, mantenint un equilibri entre les mesures de conservació i de turisticació.

2.2. Les fases de la planificació turística del patrimoni

La finalitat de la planificació del turisme no varia tant si va referida a una política a gran escala com a un petit pla local. L'objectiu final sempre ha de ser fer passar una destinació o recurs d'una posició determinada a una de millor. No tots els atractius i destinacions inicien processos de planificació en el mateix moment, però cal tenir present que el millor moment per a fer-ho és quan s'inicia el cicle de vida del recurs, ja que és llavors quan està a punt de ser convertit en un producte turístic. Els aspectes clau a tenir en compte davant la planificació dels recursos turístics són:

- 1) Debatre les estratègies i accions que permeten una planificació sostenible del recurs (és a dir, que permetin combinar un ús turístic amb el manteniment futur del recurs amb els mínims impactes negatius possibles).
- 2) Posar-se d'acord en els agents que hi participaran i en qui exerceix el lideratge de la planificació
- 3) Examinar les millors maneres d'arribar al consens entre els agents que tenen el control sobre el recurs i la resta d'interessats i usuaris, especialment el sector turístic.

Hi ha moltes maneres de planificar espais i atractius turístics, però l'exercici de la planificació passa habitualment per les mateixes etapes, les quals corresponen a la realització d'un projecte de planificació i a la planificació continuada o seguiment de la planificació:

1) Identificació dels líders i de les fonts de finançament

Normalment es tracta dels mateixos ajuntaments o organismes de l'Administració que prenen la iniciativa, tot i que també pot anar a càrrec d'una cambra de comerç, agències de desenvolupament, etc.

2) Consulta

S'ha de consultar a tots els agents des del principi del procés, especialment si el turisme requereix algun sacrifici o representa un obstacle per als usuaris tradicionals del recurs patrimonial, i mantenir-lo actiu durant tot el procés de planificació (és a dir, establir mecanismes de participació estables). A més cal que el procés de participació sigui transparent i que no es fragmenti en diferents processos paral·lels encapçalats per diferents agents amb visions oposades. És important que hi estiguin representats amplis sectors socials i no solament el sector turístic, ja que el compromís i la voluntat de col·laborar amb la planificació turística per part del major nombre d'agents és més important que la mateixa expertesa turística.

3) Fixar els objectius generals de la planificació

Es tracta de valorar quins beneficis generals s'esperen obtenir de la planificació turística (millora de la sostenibilitat de la destinació, conservació del patrimoni, ingressos econòmics, millora de la imatge, etc.).

4) Diagnosi dels factors forts i febles

En primer lloc, cal fer una valoració realista que posi sobre la taula el potencial real del recurs i que s'estalvi eufòries fora de lloc (els gestors tendeixen a pensar que el seu recurs és molt atractiu, independentment d'allò que pensi en realitat la demanda), i mesurar amb exactitud i realisme el paper que pot tenir el turisme (molts gestors també creuen que qualsevol aportació provinent del turisme implica una agressió al patrimoni).

5) Establir recomanacions

Un cop efectuada la fase anterior, cal establir una estratègia per a corregir els punts febles i potenciar els forts, oferint una selecció de recomanacions per a diferents aspectes específics (conservació, promoció, gestió dels fluxos turístics, etc.).

6) Identificar els objectius i les estratègies

Cal establir uns objectius clars i adaptats a les necessitats prèviament identificades. No es pot continuar amb el procés de planificació sense haver-ho fet. Quan es defineixen els objectius cal posar d'acord els agents socials que tinguin punts de vista diferents, per la qual cosa el consens i la participació són imprescindibles per a evitar problemes i confrontacions posteriors en el moment de posar-los en marxa. A més els objectius han de ser compatibles amb el recurs i s'ha de saber d'entrada què s'oferirà, a quins turistes anirà dirigit i quin missatge es vol donar. També és necessari reconèixer que no tots els recursos culturals són iguals ni tenen el mateix atractiu. Finalment cal fer explícit el reconeixement que un recurs patrimonial no pot esdevenir turístic sense alguna mena de transformació comercial i una estratègia per a simplificar-ne la visita.

7) Definir les accions

Crear plans d'acció a partir dels objectius triats és fonamental per a posar en marxa actuacions pràctiques derivades de la planificació. Per a assolir els objectius fixats anteriorment cal dissenyar diferents accions estratègiques per a donar-hi cobertura (conservació, seguiment dels recursos durant la fase de desenvolupament, gestió dels impactes negatius, consulta continuada als agents implicats, etc.).

8) Assignar prioritats i responsabilitats

En aquesta fase, cal revisar les llistes d'objectius i estratègies per a establir les prioritats. Les estratègies a curt termini són les més urgents i prioritàries, i han de tenir una envergadura i cost suficients per a poder-se aplicar de manera immediata com a efecte demostratiu del procés de planificació. Les accions a llarg termini sempre s'han de tenir en la ment i s'ha de fer que cadascuna de les petites accions prèvies les acabi reforçant. A més, en aquesta fase, cal designar quines institucions o organismes són els més adequats per a portar a terme cadascuna de les accions pensades.

9) Estimular i guiar el desenvolupament

Mitjançant la publicitat, desenvolupament d'eines i equipament de planificació, els responsables del pla han de donar suport a la identificació de les estratègies i accions que s'han portat a terme durant tot el procés fins aleshores.

10) Avaluació final i realimentació (*feedback*)

La darrera etapa de planificació requereix una reflexió final sobre el que aquesta ha representat i entendre aquesta última fase com la primera de la planificació següent. En ella es fa el seguiment de l'èxit obtingut amb les accions i estratègies desplegades en relació amb els objectius previstos i es mesuren, sobretot, els aspectes vinculats a l'atracció que ha produït el recurs, i els efectes i impactes que ha provocat el seu ús turístic.

Malgrat que la planificació genera accions que s'han d'implementar en el camí, no serà completa si no es produeix de manera contínua en el temps. Les línies de recomanacions i estratègies no serviran si es produeixen canvis que afectin el desenvolupament, per la qual cosa cal estar pendent de les novetats i no perdre les oportunitats que se'n derivin. Algunes de les tasques que requereix la planificació continuada passen per renovar la planificació de la destinació cada període de temps determinat; fer un seguiment del progrés de l'oferta de la destinació i veure quin èxit i impactes associats comporta; promoure noves atraccions d'acord amb els canvis de les tendències de mercat i de les necessitats dels visitants, i cooperar amb altres agències de planificació per a integrar la pròpia destinació en un marc de planificació més ampli i assegurar la continuïtat del procés.

2.3. Planificar a diferents escales

La planificació del turisme pren un caire diferent segons l'escala territorial de referència, ja que s'aborden diferents problemes amb plantejaments també diferents. Les accions sempre persegueixen objectius finalistes similars (millorar la satisfacció dels visitants, augmentar la rendibilitat econòmica dels negocis, protegir les atraccions i els recursos o integrar la comunitat local en el projecte

turístic de l'àrea), però els mètodes, els agents implicats, i el disseny i la posada en marxa de les accions varia segons l'escala de referència (Anton i González, 2005).

En el cas de la planificació de destinacions i productes de turisme cultural això no és una excepció i es poden distingir tres escales de treball que presenten continguts, requisits i procediments de treball diferenciats: la regional, la local o de la destinació i la del lloc turístic (Gunn, 1994).

A **escala regional** la planificació del turisme cultural planteja temes per a treballar entre diferents administracions i ser aplicada a territoris supramunicipals, des d'una comarca o província fins al turisme internacional entre estats. Es tracten aspectes com els següents: **1) la cooperació entre les diverses agències** que tenen influència sobre el turisme però que, normalment, han estat creades per a d'altres usos; en aquest nivell de planificació interessa sobretot identificar quines són les polítiques i pràctiques turístiques que depenen d'aquestes i establir un consens per a integrar-les i poder cooperar amb les agències turístiques; **2) la cooperació pública-privada** encara és un repte més complicat, ja que la llibertat d'explotació empresarial xoca sovint amb la voluntat de regulació de les administracions públiques, però cal intentar acostaments perquè el sector privat cooperi en la planificació de manera proactiva i perquè els governs obrin vies de comunicació amb el sector privat per a obtenir una visió amb més informació i més fidedigna de la realitat del sector; **3) la cooperació entre destinacions**, és a dir, resoldre conflictes, associar esforços i donar components de variació, singularitat i diferenciació a l'oferta mitjançant l'ampliació i combinació dels diferents productes presents en l'àmbit regional; **4) la protecció ambiental**; **5) la millora de l'estacionalitat** mitjançant canvis en la legislació laboral o dels períodes de vacances, els calendaris escolars o l'estímul empresarial per a crear productes fora de temporada alta; **6) la informació** turística, uniformant els sistemes d'informació nacionals o regionals i creant pautes de disseny i exposició compartides; **7) la promoció conjunta** i **8) la coordinació internacional** en mobilitat i transport, salut i seguretat o l'establiment de tractats turístics.

A diferència de l'escala regional, en l'**escala local o de la destinació** els temes es van cenyint més al marc territorial i les problemàtiques a tractar s'aborden des d'una perspectiva més propera als agents turístics. En aquesta escala els elements clau són els següents: **1) integrar la destinació en la resta de plans regionals** de manera coordinada amb els principis i postulats generals d'aquests; **2) donar sentit al lloc** com a forma essencial de competir en un mercat molt exigent com el turístic; això s'aconsegueix donant a conèixer i potenciant els factors diferencials i geogràfics únics de la destinació; **3) reforçar de manera integrada el potencial turístic** del conjunt de la destinació. La planificació ha de distingir entre els espais centrals i els perifèrics, i saber donar a cadascun el paper que millor li escau i articular-los perquè reforcin el conjunt de la destinació (per exemple, localitzar els serveis turístics principals prop de les atraccions centrals, o definir àrees complementàries amb menys atractiu però

amb presència de recursos amb potencial turístic); **4) cooperació pública-privada**; també en aquesta escala és imprescindible coordinar accions complementàries més que no pas competitives o oposades entre els diferents agents; **5) organitzar i liderar** el procés de planificació a la destinació; en destinacions complexes que inicien un procés de planificació es requereix la creació d'un consell o agència de turisme local integrada per una majoria de representants locals i que desenvolupi tasques de lideratge i presa de decisions; i **6) integrar el conjunt de recursos patrimonials** en la planificació, generant corredors i rutes turístiques entre els nodes principals, i incorporar els espais perifèrics com a opció turística per a la destinació.

Finalment, a **escala del lloc turístic** és on la planificació pren més rellevància i compromís. Això és degut al fet que el lloc turístic és l'espai de la destinació que és controlat per un individu, empresa o agència pública, i el lloc on les idees i recomanacions de la planificació es tornen tangibles (Gunn, 1994).

En aquesta escala els processos de planificació prenen, per tant, una dimensió directament vinculada al territori que l'acull, als quals s'han d'afegir uns criteris de disseny de les atraccions o dels espais monumentals i turístics per a la presentació final al públic.

Pel que fa als **processos**, aquests prenen un tarannà aplicat a la implementació del projecte i engloben tota la seqüència del disseny, desplegament i posada en funcionament final de l'atractiu.

En síntesi es tracta de treballar en les etapes següents (Gunn, 1994):

1) Anàlisi de mercats

És molt important tenir estudis o, com a mínim, nocions sobre quin és el potencial de visitants i quins segments i grups s'espera que siguin els que visitin el lloc, ja que molt poques atraccions, serveis i equipaments turístics poden satisfer tothom. Per tant, cal adaptar el més fidelment possible les característiques del lloc patrimonial als perfils de visitants i turistes que preveiem. L'avaluació de les necessitats dels visitants es requereix per a identificar els perfils significatius amb què es trobarà l'atracció un cop obri les portes al públic. Això requereix tenir informació sobre el comportament de compra, i les necessitats i expectatives de la demanda; definir clarament els objectius de gestió amb què es volen satisfer les experiències dels turistes i visitants; determinar amb quins elements de l'oferta i arguments de presentació es volen cobrir les necessitats i expectatives dels visitants; identificar les oportunitats del mercat per al nostre producte i els competidors potencials; i avaluar les necessitats per a millorar l'oferta de productes i serveis existents o ampliar-la.

2) Programació de les tasques

Tot i que pot semblar una obvietat, és convenient confeccionar una llista i descripció de totes les tasques que caldrà dur a terme per a no deixar res incomplet durant el procés de planificació.

3) Selecció i anàlisi del lloc

Abans de decidir una ubicació cal considerar tres o quatre alternatives viables. Cal valorar elements com ara l'accés, la superfície de sòl disponible, la normativa urbanística que l'afecta, la grandària de l'espai, el cost dels terrenys, la proximitat amb els competidors, etc. Un cop seleccionada una ubicació òptima i assequible es fa una anàlisi dels **factors interns** (elements construïts, recursos naturals, imatge que dona el lloc) i dels **factors externs** (aspecte i característiques de l'entorn, sistemes de transport, sorolls, paisatge, etc.) per a veure els punts forts i febles de la ubicació de l'atracció.

4) Disseny conceptual

Un cop elaborats els punts anteriors de la diagnosi és el moment de fer una síntesi dels punts més importants i de començar a fer una proposta més creativa en què s'elabori un **esbós** o

pla preliminar tenint en compte els elements més significatius que es deriven de l'anàlisi anterior i en què es defineixen les línies mestres del que acabarà essent el projecte definitiu. És a dir, quan ja es té una idea clara del que es vol fer i on es vol ubicar es posa sobre el paper de manera provisional.

5) Viabilitat

Abans, però, de desenvolupar físicament l'esbós cal avaluar-ne la viabilitat des del punt de vista econòmic, ambiental i social. Determinar la viabilitat econòmica del projecte requereix estimar els costos de capital totals que implicarà el desenvolupament del lloc i el projecte arquitectònic i paisatgístic associat. Pel que fa a la viabilitat ambiental, caldrà veure quins són els impactes, negatius i positius, sobre l'entorn natural que el projecte pot generar. Pel que fa a la viabilitat social, cal mesurar també els impactes sobre el medi social i la manera de viure dels residents que pugui tenir el projecte i tenir molt clar que no es pot dur a terme si hi ha una oposició ferma per part d'una majoria de residents.

6) Redacció del pla definitiu

Es tracta d'una continuació del pla inicial en què es detalla i refina tot el procediment constructiu amb instruccions clares i precises adreçades als dissenyadors, constructors i paisatgistes. Es detalla què serà construït i a on anirà ubicat exactament cada espai i element referent al projecte. El pla final requereix confeccionar tres documents: els **plànols de construcció**, que mostren cartogràficament els detalls molt específics de tots els aspectes de la construcció; les **especificacions**, en què es donen les instruccions sobre l'ús i característiques dels materials emprats; i el **contracte**, que és un acord final entre les parts implicades (promotors, propietaris i dissenyadors). En el contracte es defineixen els costos finals totals, les formes de pagament i el calendari d'execució. També s'estipulen altres detalls importants com les assegurances o els temes legals, etc.

7) Avaluació

Un o dos anys després de la implementació del projecte és un bon moment per a fer balanç (entre els propietaris i dissenyadors) del seu funcionament i aprofitar per a corregir errors de gestió i de funcionament, o per a buscar estratègies alternatives de desenvolupament si els resultats són inferiors als esperats. Cal tenir en compte que el turisme és una activitat molt dinàmica i per això és molt difícil fer prediccions. A més el que durant la fase de projecte eren estimacions de mercat o de gestió ara s'ha materialitzat i cal veure si els resultats reals de l'experiència s'ajusten o no als previstos i si s'ha respost a les expectatives dels visitants. Per tant, és el moment de confrontar resultats i fórmules de gestió i d'obtenir el *feedback* de tots els agents implicats en el desenvolupament del projecte (turistes, propietaris, dissenyadors, administració i promotors).

2.3.1. Criteris bàsics per al disseny d'atraccions de turisme cultural

El disseny del producte turístic és essencial, ja que és precisament allò que acaba veient el visitant que acudeix a l'atracció, cosa per la qual té una influència directa sobre l'experiència de la visita que aquest pugui tenir. La capacitat d'èxit del disseny de projectes turístics es pot provar de manera preliminar sobre la base del compliment de sis criteris:

1) L'atracció com a conjunt

Cal demostrar que es vol crear un desenvolupament que funciona com un sistema on totes les parts estan posades al servei de cobrir les necessitats del turista, l'únic agent que percep i usa l'atracció com un tot.

2) L'estabilitat de l'estructura

La tecnologia arquitectònica actual ha de permetre garantir una estructura segura durant la visita.

3) Garantir la funcionalitat de l'ús

L'agilitat en el flux de visitants i la manera en què s'usarà l'atracció dependrà del volum de visitants estimat, de les característiques dels usuaris o del volum de vehicles que hi càpiguen. Per tant, es requereixen estimacions el més acurades possibles de la capacitat d'acollida dels espais i dels límits requerits per a una visita satisfactòria als punts d'atracció. Això inclou instruments per a gestionar i orientar els fluxos, posar senyalització adequada de tipus informatiu i direccional i dotar d'equipaments especials el conjunt turístic (aparcament, botigues, recollida de deixalles, etc.).

4) Generar una estètica plaent i apropiada

Cal ser capaç de transmetre una sensació estètica agradable durant tota la visita. La creativitat i la innovació són dos aspectes fonamentals per a evitar la repetició monòtona d'elements i la lletjor. La creació d'ambients agradables resulta més fàcil si es tenen en compte i es respecten les característiques úniques dels llocs. El manteniment d'una bona estètica és fonamental per a obtenir una satisfacció elevada durant la visita turística, ja que el visitant és capaç de discriminar amb una sola mirada allò que li causa una sensació de lletjor o de bellesa. Per a aconseguir mantenir l'harmonia visual del conjunt cal respectar uns principis d'expressió estètica: a) la **cerca d'ordre** en la col·locació dels edificis i equipaments de manera que es faciliti una visita lògica, seqüencial i ordenada del conjunt, s'aprofiti el temps de visita al màxim i no es generi confusió o desorientació; la ubicació dels diferents espais i elements ha de permetre un flux constant de visitants, que puguin contemplar els recursos tot passejant i sense generar obstruccions ni colls d'ampolla; b) generar una **continuitat** de manera que la visita es faci segons un flux lògic d'un lloc cap a un altre, sense necessitat d'haver de tornar enrere per a entendre el que ve després; c) aconseguir un **equilibri entre harmonia i contrast** en la presentació del producte turístic; les repeticions excessives d'un mateix estil de disseny poden resultar monòtones, però mantenir una línia concreta d'estil i format en els materials, la decoració o enllumenat, etc. permet donar coherència i harmonia visual; per a desfer la monotonia es pot posar un element contrastat com a recurs; d) tenir **bon gust** en l'ús del color, la textura o l'ornamentació.

Exemple

Per exemple, un element vertical allà on predomina l'horitzontalitat.

5) Autenticitat

Les atraccions, serveis i equipaments que no satisfan les expectatives dels catàlegs en arribar al lloc generen un efecte de deserció entre els visitants. Com a norma general, per a respectar l'autenticitat del lloc el dissenyador hauria de ser capaç d'emular els atributs especials del lloc sense emascarar-los. L'efecte més important en el disseny d'atraccions és sens dubte saber reconèixer la bellesa intrínseca dels llocs i no perjudicar-la, sinó reforçar-la, amb les actuacions de presentació del producte. Generar un efecte d'autenticitat permet donar singularitat al producte i, per tant, augmentar-ne la capacitat competitiva amb altres elements patrimonials similars.

6) Sostenibilitat

La fase del disseny de productes és el moment en què es posa de manifest la capacitat de generar un desenvolupament turístic que mantingui un equilibri amb la protecció del recurs. Per tant, és necessari tenir coneixements d'**ecodisseny** per a no perjudicar l'essència del recurs. Aquesta pràctica requereix plantejar un desenvolupament a escala en relació amb el tipus de recursos del patrimoni; separar els equipaments turístics i planificar-ne l'accés de manera que no se superi la capacitat d'acollida ni generi impactes ambientals; desenvolupar una zonificació que permeti distingir les àrees de protecció i els llocs amb un ús comercial intens; reconèixer l'acceptació del projecte per part de la població local; no desenvolupar les àrees immediates a les atraccions principals amb usos incompatibles que facin disminuir la qualitat de l'experiència de la visita; i desenvolupar les atraccions culturals de manera ètica, que garanteixi una experiència profitosa per als participants i que no erosi la cultura i forma de vida local.

Gunn, 1994

2.3.2. Mecanismes de gestió per a la protecció del patrimoni

Tal com hem repetit al llarg de tot el mòdul, el dilema de la conservació és que al mateix temps inclou l'ús i la preservació, per la qual cosa la preocupació principal passa per saber fins a quin punt els objectius de la preservació són compatibles amb l'ús del recurs. Quan es tracta de protegir recursos renovables (com, per exemple, un bosc o altres béns pertanyents al patrimoni natural), les tècniques de gestió acostumen a confinar els usos permesos en petites àrees que permeten certa degradació però sense impedir la renovació del recurs, mentre que els espais més sensibles en queden al marge. Quan la protecció es refereix als recursos no renovables (com és el cas dels béns que formen part del patrimoni cultural material) l'única alternativa de gestió és alentir o evitar el procés de degradació del recurs. Les estratègies de protecció pròpies del patrimoni natural també són possibles (preservar els espais més significatius), però presenten molts inconvenients pràctics que els fan poc viables socialment (no té gaire sentit anar a veure una alternativa a la Torre Eiffel quan el que real-

Exemple

Restringir-lo als estudiosos d'una temàtica o als visitants més compromesos i respectuosos amb el patrimoni, o donar accés a tothom però amb determinades restriccions.

ment es vol és veure el monument en sí). Les opcions més realistes inclouen la preservació i protecció *in situ* del lloc de patrimoni (amb accions que van des del control de fluxos fins a l'extrem de prohibir-ne l'accés o permetre només visites exteriors), la redistribució dels elements en una nova àrea i posar condicions d'accés.

Les eines de gestió del patrimoni s'engloben dins de tres categories: **desenvolupament, control i comunicació** (Carter i Grimwade, 1996). El seu ús pot ser l'apropiat en funció de les circumstàncies de cada cas. L'aplicació de les tècniques de desenvolupament i control implica tenir en compte la manera en què s'usa el recurs i el comportament del visitant i pren un caràcter més normatiu o restrictiu (ubicació d'equipaments, barreres, pistes d'accés, càmeres de seguretat, personal de vigilància, legislació, etc.). En canvi les tècniques de comunicació donen l'oportunitat d'indicar i explicar les postures i punts de vista, i també de sensibilitzar els visitants (per exemple, programes escolars o conferències, reconstruccions històriques, etc.).

Les estratègies concretes que es poden aplicar a recursos no renovables de caire patrimonial permeten dues opcions: incrementar la capacitat d'acollida del lloc patrimonial o bé disminuir l'ús humà del recurs. Aquestes estratègies es poden posar en pràctica mitjançant diferents tàctiques en funció de les característiques de cada lloc (Carter i Grimwade, 1996). Per a incrementar l'ús turístic del recurs es poden emprar eines de comunicació (publicitat, anuncis, catàlegs, etc.) per a modificar les expectatives d'ús del lloc, que promocionin i desenvolupin els valors destacats o facin més fàcils i còmodes les condicions de la visita. Usant també eines de comunicació es poden introduir els visitants en el lloc i el seu context històric i crear-los un ambient de familiaritat (mitjançant la interpretació, informació i presentació adequada dels coneixements i expectatives dels visitants) o bé involucrar-los personalment en la comprensió i apreciació dels valors del lloc (guies, intèrprets, ús de les noves tecnologies en la interpretació). Una segona tàctica per a augmentar el valor afegit del recurs és la reorganització de les pautes d'ús del lloc. Això requereix tècniques de desenvolupament i control per a confinar els usos en els indrets més adequats i impedir o desaconsellar-ne la ubicació en els més fràgils o bé per a estimular la visita als indrets menys freqüentats o que queden per sota de la capacitat d'acollida.

Per a portar a terme estratègies orientades a la reducció de l'ús del lloc de patrimoni, les tàctiques més habituals són dues. Una primera és intentar reduir l'atractiu del lloc per a l'ús turístic, modificant les expectatives d'ús del lloc (usant tècniques de comunicació basades en la publicitat, fixar condicions de la visita, etc., o bé mitjançant mecanismes de control com fixar un preu per a l'accés, els equipaments i serveis que desincentivi la visita). Una segona via és incrementar l'atracció d'altres espais patrimonials per a descongestionar els que es vulguin protegir millor. En aquest cas es poden usar tant tècniques de comunicació (informació, anuncis) per a aconsellar la visita alternativa a indrets similars o promoure els valors i atractius d'altres llocs, o bé usar ei-

nes de desenvolupament que facilitin l'accés als llocs alternatius (construcció d'accessos i carreteres), que millorin l'experiència de la visita (proporcionar equipaments i serveis) o que generin noves oportunitats recreatives en indrets amb equipaments turístics escassos (creació de nous equipaments i serveis, construcció de centres interactius i d'interpretació, ús de noves tecnologies en la presentació del patrimoni, etc.).

2.4. La comercialització de productes i destinacions de patrimoni

Un dels dilemes que planteja la gestió cultural del patrimoni és fins quin punt l'ús turístic i la comercialització del bé es poden compatibilitzar amb la conservació. Sovint la preparació d'estratègies per a la venda turística del producte patrimonial s'equipara a una pèrdua dels valors intrínsecs del bé cultural a causa del consum massiu que en pot derivar. No obstant això, cal entendre molt bé que la promoció i ús turístic comercialitzat d'un bé cultural no ha de ser una finalitat en sí mateixa, sinó solament un mitjà per a aconseguir objectius de gestió molt més amplis. L'aplicació de tècniques de màrqueting faciliten que el producte ofert es faci un lloc i aconsegueixi tenir èxit entre la demanda, ja que permeten la identificació clara del producte bàsic, la selecció dels mercats potencials més adequats i el plantejament correcte dels objectius financers i no financers. Un missatge adequat permet evitar els públics indesitjats, els quals generarien experiències poc apropiades i forçarien a presentar el producte de manera impròpia per a satisfer les seves necessitats.

Per tant, el màrqueting s'ha de veure com una part més del procés de gestió global que permet enfocar el producte al client i contribuir a l'obtenció d'objectius de gestió més amplis que la simple venda (McKercher i Du Cros, 2002).

Seleccionar els visitants és clau per a tenir el control del producte i evitar conseqüències desastroses. Els gestors de les atraccions no han de ser reactius sinó proactius en aquest aspecte, i no poden limitar-se a respondre segons la iniciativa dels clients sinó a intentar liderar o dirigir la demanda que millor els representi i interessi.

No obstant això, aplicar el màrqueting al turisme cultural implica ser conscient d'alguns reptes:

- 1) Els objectius no financers poden ser tant o més importants que els financers, i l'augment del nombre de visitants pot portar associats impactes que contradiguin aquests primers.
- 2) Els residents comparteixen els recursos amb els visitants, la qual cosa fa necessari donar uns usos turístics que no comprometin els usos locals, o a la inversa.

Nota

De fet, el màrqueting té tant a veure amb ajudar el públic a gaudir de la seva experiència com amb convèncer determinats segments de la població a no usar el producte. En aquest darrer cas es parla de **demàrqueting**, és a dir, d'aplicar pràctiques destinades a reduir la demanda, transferir-la entre temporades o passar la pressió de la freqüentació des dels entorns més fràgils als més sòlids.

3) Molts responsables del patrimoni no entenen que el seu recurs té un valor turístic i que la gestió també ha d'anar referida a aquest ús.

El **posicionament** dels productes de turisme cultural en els mercats no és senzill, però hi ha algunes regles que ens ajudaran força. En primer lloc, cal ser conscients que cap producte no pot ser bo a tot arreu i per a tothom. Si es cau en l'error de creure que el producte interessarà tant a tothom com a nosaltres mateixos no es podrà enfocar el missatge central de manera precisa. Cal fer una reflexió estratègica amb claredat de visió, propostes originals, disciplina i rigor. Possiblement, plantejar a l'inici del procés sis preguntes senzilles permet conèixer millor quin és el producte que volem desenvolupar i comercialitzar:

Quins productes vull oferir? I quins no vull oferir?

A quins mercats vull arribar? I a quins no vull arribar?

Amb quins competidors m'enfrontaré? I amb quins no m'enfrontaré?

Pel que fa al **producte**, cal centrar-se en l'essència del que volem oferir d'ell (dependrà de si té un caire espiritual, educatiu, d'entreteniment, etc.) i presentar-lo de manera coherent i no de manera massa general. Definir bé el producte ajuda a perfilar bé els **usuaris** potencials i els no usuaris. La primera decisió a prendre és si volem captar turistes o no i, en conseqüència, tolerar-ne o inhibir-ne l'accés. Per a fer-ho es poden fer servir els horaris, les entrades, els límits a la visita, impedir o permetre l'accés rodat i d'autobusos, incloure o no la visita en paquets turístics, etc. La decisió següent és quin tipus de turista s'espera atreure i quin no. Cal tenir en compte que les característiques del turista (temps d'estada a l'atracció, nivell educatiu, coneixements culturals previs) incideixen sobre la presentació del producte.

Si s'ha pres la decisió de captar turistes cal saber d'entrada que ens trobarem amb altres **competidors**. Només uns pocs turistes tenen interès exclusiu pel turisme cultural mentre que a la majoria els interessa puntualment o circumstancialment, per la qual cosa no solament es competeix entre diferents atraccions de patrimoni sinó també amb altres activitats recreatives. Per a poder competir amb eficàcia i posicionar el producte com un lloc preferit per a la visita, els gestors han de conèixer quines altres atraccions semblants ofereixen experiències similars en el mercat. Així es pot saber si s'està competint per segments de demanda similars i quines atraccions no seran competència perquè capten segments diferents dels nostres (per a posicionar un museu, probablement no caldrà tenir en compte com a competència directa els visitants d'un parc temàtic de caire històric). Només diferenciant-se de la resta de competidors, segmentant el mercat i minimitzant la competència directa es pot evitar caure en l'oblit des del punt de vista turístic.

Per a tirar endavant les estratègies de comercialització cal preparar un **pla de màrqueting**. Es tracta d'un instrument que integra els objectius generals de l'organització amb l'activitat de màrqueting i que és prou flexible per a adaptar-se als canvis de l'entorn (McKercher i Du Cros, 2002). El pla consta de sis com-

Exemple

Per a un perfil de turista de tipus casual o incidental l'atracció ha d'estar presentada de manera fàcil de consumir, mentre que per a un turista cultural específic la presentació requereix un nivell de detall i matisos més profunds i experts.

ponents: 1) l'anàlisi de la situació; 2) la revisió dels objectius de l'organització; 3) el disseny d'estratègies i objectius financers i no financers; 4) el pla d'acció; 5) el pressupost; i 6) l'avaluació dels resultats.

El **màrqueting mix** és el sistema per a reflectir la manera en què el pla de màrqueting es posarà en marxa i quines decisions pràctiques es duran a terme sobre les quatre pes (de l'anglès *product, prize, place* i *promotion*). El **producte** és l'essència del bé cultural, que cal controlar per a arribar al públic desitjat i satisfer la seva necessitat d'experiències. Si no s'aconsegueix centrar el missatge o es deixa en mans dels altres (la indústria turística o els mateixos visitants) es generen productes inadequats. El **preu** és l'únic element dels quatre que produeix beneficis econòmics. Com que dóna pistes sobre el producte global, ha de ser coherent i equiparable amb el valor de l'experiència turística oferta. Com a regla bàsica cal recordar que, com més rar o escàs és l'atractiu o recurs, més alt és el preu que es pot demanar. Quant al **lloc**, val a dir que els canals de distribució que permeten arribar al producte influeixen sobre la demanda, l'experiència i la informació que s'ofereix del producte. Hi ha dos grans tipus de canals: 1) els **directes** (quan els mateixos gestors distribueixen el producte directament al consumidor) i 2) els **indirectes** (quan es distribueix per mitjà dels intermediaris de viatges). La distribució directa permet controlar millor el missatge però a costa de tenir un abast de públic més limitat. Els canals indirectes (especialment els paquets turístics) permeten ampliar el mercat però fan més difícil el control del missatge i de les expectatives de la visita. Finalment, pel que fa a la **promoció** o comunicació del missatge, és necessari definir-lo clarament i que sigui compatible amb l'experiència que es vol provocar perquè no afecti negativament la satisfacció de la visita. Una comunicació efectiva permet segmentar el mercat i adreçar-hi els missatges més convenients per a cada tipus de visitant desitjat. Si no, es confon el mercat i es passa a tenir visitants menys desitjats, amb el risc de fer fracassar l'experiència turística.

3. Posada en marxa de productes de turisme cultural. Conceptes i estratègies per al disseny, creació i desenvolupament de productes turístics de base patrimonial

3.1. Introducció. Patrimoni i turisme, una relació inevitable

Ja hem vist àmpliament el que implica el fenomen del turisme cultural com a activitat que genera un interès social creixent. Turisme i patrimoni han estat disciplines que han caminat tradicionalment per senders paral·lels sense aconseguir un punt de trobada. Però la conjuntura històrica i social està produint canvis en els gustos dels consumidors, la qual cosa genera transformacions profundes en el mercat turístic, circumstància que comporta la necessitat d'abordar nous productes turístics.

Diverses circumstàncies constitueixen el germen d'una nova forma de turisme que ha implicat l'àmbit del patrimoni cultural en la seva definició més àmplia. Turisme i patrimoni entren en connexió per a configurar una realitat nova i revolucionària. Però, de quines eines disposem per a abordar-la? Per a comprendre veritablement aquesta nova situació cal tenir en compte com a punt de partida almenys dues premisses:

- la complexitat i les fluctuacions del sector turístic
- l'especificitat i fragilitat del patrimoni cultural

Posar en connexió tots dos sectors és un treball complex. En aquest context, es fa necessari la col·laboració entre productors turístics i especialistes en gestió del patrimoni per a assolir estratègies viables de turisme cultural i aconseguir productes que minimitzin els impactes sobre els recursos patrimonials alhora que garanteixin la rendibilitat del seu ús turístic.

Aquí manegem conceptes tradicionalment aliens als sectors més conservadors del patrimoni cultural, com el màrqueting del patrimoni o la mercantilització de la cultura; però en els conceptes esmentats no hi ha l'èxit o fracàs de la unió entre aquestes dues disciplines, sinó en la consecució d'estratègies de gestió viables. A més, hem de tenir en compte que, en un context de desenvolupament territorial, el patrimoni adquireix un interès creixent com a integrant de les estratègies de desenvolupament, com a motor d'innombrables economies locals, que veuen en la seva cultura i els recursos endògens una solució als seus problemes. Aquest aspecte, si bé ofereix una potencialitat potser encara poc desenvolupada, planteja un risc important a les petites economies locals, quan concentren tots els esforços productius en l'activitat turística. És aquí que el

disseny i implantació d'estratègies de planificació correctes es fa imprescindible, i per a dur-les a terme és fonamental el treball conjunt dels agents implicats, en aquest cas especialment dels productors turístics i/o culturals.

El patrimoni natural i cultural, la diversitat i les cultures vives constitueixen els màxims atractius del turisme. El turisme excessiu o mal gestionat amb poca visió, i també el turisme considerat com a simple creixement, poden posar en perill la naturalesa física del patrimoni natural i cultural, la seva integritat i les seves característiques identificatives. L'entorn ecològic, la cultura i els estils de vida de les comunitats amfitriones es poden degradar alhora que la pròpia experiència del visitant.

ICOMOS (1976). *Carta Internacional sobre Turismo Cultural*. Icomos, París

La definició de turisme cultural corre paral·lela a l'evolució del concepte de patrimoni cultural. Aquest concepte és viu i és tan ampli com el mateix concepte de cultura. Sense ànim d'aprofundir en el complex món dels estudis turístics que tracten de la conceptualització i definició del turisme cultural, optem per acudir a l'essència mateixa de l'activitat esmentada, és a dir, a la definició del patrimoni cultural per a conèixer l'amplitud del sector i les possibilitats immenses que ofereix per a configurar una alternativa viable i sostenible, la del "producte de turisme cultural", o "producte turisticocultural".

L'augment de l'interès social pel patrimoni porta necessàriament al plantejament de noves formes de gestió d'aquest, que superen les activitats bàsiques de protecció per a convertir el patrimoni en alguna cosa més que un pesat llegat improductiu de la conservació del qual som responsables. S'obren noves vies orientades a rendibilitzar-ne el coneixement i difusió, i entra de ple en el mercat turístic com un producte de consum més. El patrimoni entès així es converteix en element generador de riquesa.

Paradoxalment, l'abundància de béns culturals al nostre país ens ha acomodat en una situació de receptors passius de turisme, confiats en el poder d'atracció dels propis recursos *per se*, i progressivament hem quedat en una posició de desavantatge competitiu respecte a altres països amb un potencial igual. El sector de la producció patrimonial encara és emergent, i està poc professionalitzat, acompanyat per una situació arrossegada, en què ha prevalgut durant dècades el lema "qualsevol ho pot fer", en una referència clara a projectes de component patrimonial o cultural, especialment d'àmbit local, duts a terme per personal no especialitzat.

Aquesta reflexió ens porta a plantejar els reptes a què ens enfrontem: la formació de professionals, la consolidació d'un sector emergent i l'assoliment de l'excel·lència en el disseny i implantació de projectes culturals amb orientació turística, convivint tots dos sectors en una nova realitat.

Partim de dues premisses aparentment contradictòries:

- La funció turística **no** és la funció principal del patrimoni cultural.

- Gran part dels productes culturals estan dotats d'una clara intencionalitat turística.

D'altra banda, els recursos culturals no generen per si mateixos un procés turístic, sinó que necessitem convertir-los en **productes turístics**. Com? Amb un procés de producció i posada en valor adequats. En aquest cas, l'ús correcte del patrimoni consisteix a compatibilitzar l'explotació amb la conservació (Cebrián, 2001). Les limitacions en l'ús del patrimoni com a recurs turístic estan determinades tant per la seva pròpia naturalesa (fragilitat de determinats recursos, estat de conservació, etc.) com per la legislació vigent, que limita certes actuacions sobre el patrimoni, en especial en el que gaudeix dels nivells de protecció més alts.

La gran diversitat de recursos culturals obliga, en el procés de creació i disseny d'un producte turístic, a la realització d'un **projecte** en el qual l'anàlisi territorial es configura com el punt de partida que ens portarà no solament a identificar la varietat i tipus de recursos culturals-patrimonials d'un territori determinat sinó a avaluar-ne la potencialitat turística. El productor té la responsabilitat de definir estratègies per a obtenir productes competitius dins del mercat turístic, que compleixin nivells de qualitat per a atendre la demanda de productes turístics de base patrimonial. El disseny i promoció de productes de turisme cultural haurà de tenir en compte la realitat del turista cultural, les tendències del sector i les perspectives d'un futur a mitjà i llarg termini.

3.2. El patrimoni cultural com a recurs turístic. Caracterització

3.2.1. El concepte de patrimoni cultural

En l'àmbit del turisme cultural, hem de plantejar com a punt de partida l'objecte d'aquesta activitat turística: **el fet cultural o patrimonial**. Les diverses definicions del turisme cultural incideixen d'una manera o d'una altra en el "consum" de productes culturals per part del turista en la seva accepció més àmplia. Però, què entenem per **productes culturals**? Són productes la matèria primera dels quals la constitueix el patrimoni cultural. Podem utilitzar aquest terme gràcies a l'amplitud que ha adquirit a mercè dels canvis i evolució del seu significat, que tendeix a assimilar patrimoni amb el concepte ampli de cultura. La mateixa essència del turisme cultural, com a fet viu i canviant, corre paral·lela a l'evolució del concepte de patrimoni cultural.

Aquest procés de transformació està de plena actualitat en aquest moment. L'estudi de l'evolució històrica del concepte de patrimoni queda fora del nostre àmbit d'estudi, però podem resumir-la posant èmfasi en els seus dos extrems temporals: des de l'assimilació inicial de patrimoni com a "monument", hem passat a definicions més àmplies de patrimoni cultural com a "conjunt de béns

Citació

"Un projecte de turisme cultural ha de partir del coneixement i la identificació dels recursos patrimonials."

Ballart, 2001

que, com a conseqüència d'un procés de desenvolupament i acumulació, una societat considera com a valors que han de ser protegits, difosos i conservats com a expressió de la pròpia cultura" (Campillo, 1998).

En termes genèrics, podem entendre el patrimoni com el "conjunt de béns culturals, materials o immaterials, que, sense límit de temps ni lloc, han estat heretats dels antecessors i s'han reunit i conservat per a ser transmesos a les generacions futures" (Hernández, 2002). En aquesta definició sobreentnem que el patrimoni es converteix en un bé públic, que tenim el dret d'aprofitar i el deure de conservar.

El treball pràctic i quotidià amb els productes basats en elements del patrimoni ens obliga a acudir com a referència a la legislació vigent, no solament com a marc per a delimitar què entenem com a patrimoni cultural, sinó també per a definir les limitacions que podem trobar en el seu ús públic. Prendrem com a exemple diverses definicions que la legislació espanyola fa del patrimoni en diferents comunitats autònomes, que ens serviran per a il·lustrar quins elements concrets podem considerar integrants d'aquesta idea abstracta que és el patrimoni cultural d'un territori.

La Llei 16/1985, de 25 de juny, del patrimoni històric espanyol com a punt d'origen, defineix com a integrants del patrimoni històric espanyol "los inmuebles y objetos muebles de interés artístico, histórico, paleontológico, arqueológico, etnográfico, científico o técnico. También forman parte del mismo el patrimonio documental y bibliográfico, los yacimientos y zonas arqueológicas, así como los sitios naturales, jardines y parques que tengan valor artístico, histórico o antropológico" (art. 1.2).

Llei 12/2002, d'11 de juliol, de patrimoni cultural de Castella i Lleó

"Integran el Patrimonio Cultural de Castilla y León los bienes muebles e inmuebles de interés artístico, histórico, arquitectónico, paleontológico, arqueológico, etnológico, científico o técnico. También forman parte del mismo el patrimonio documental, bibliográfico y lingüístico, así como las actividades y el patrimonio inmaterial de la cultura popular y tradicional." (art. 1)

Llei 3/1999, de 10 de març, del patrimoni cultural aragonès

"El patrimonio cultural aragonés está integrado por todos los bienes materiales e inmateriales relacionados con la historia y la cultura de Aragón que presenten interés antropológico, antrópico, histórico, artístico, arquitectónico, mobiliario, arqueológico, paleontológico, etnológico, científico, lingüístico, documental, cinematográfico, bibliográfico o técnico, hayan sido o no descubiertos y tanto si se encuentran en la superficie como en el subsuelo o bajo la superficie de las aguas" (art. 2).

Veiem grans similituds entre les definicions mostrades, que ens serveixen per a comprendre l'amplitud del concepte, en el qual cap tot. Potser el fet més significatiu en l'evolució del terme i el seu àmbit de protecció el trobem en l'important pas qualitatiu que representa la integració dels elements **immaterials** de la cultura en una definició que inicialment sols comptabilitzava elements materials, físics, relacionats amb la història de l'home; Aquests elements intangibles, ahora que enriqueixen la nostra concepció d'herència cultural,

dificulten les tasques de protecció i transmissió en el temps, per la seva pròpia essència, a més de trobar-se exemplificada en la majoria de casos en elements culturals de màxima fragilitat, pel risc de desaparició de molts d'ells.

Els textos legals sobre patrimoni cultural estableixen a més diversos nivells de protecció que afectaran diferents tipus de béns en funció de la seva rellevància, protecció entesa generalment en termes restrictius, ja que limita el tipus d'actuacions a què aquests béns es poden veure sotmesos. La fragilitat de determinats béns culturals impedirà o limitarà les nostres intervencions en el camp del disseny i desenvolupament de productes turístics de base patrimonial, que hauran de compatibilitzar la conservació amb una explotació eficient i sostenible.

3.2.2. El patrimoni cultural com a recurs turístic

Segons la Reial Acadèmia Espanyola, *recurs* és el "conjunt d'elements disponibles per a resoldre una necessitat o dur a terme una empresa". Així doncs, podríem anomenar *recurs turístic* "tots els béns i serveis que, per mitjà de l'activitat de l'home i dels mitjans de què disposa, fan possible l'activitat turística i satisfan les necessitats de la demanda".

OMT (1978). *Evaluación de recursos turísticos*. Madrid

Entre aquests béns s'inclouen els recursos patrimonials, entesos com els recursos endògens d'un territori, i que constitueixen la "matèria primera" a partir de la qual s'elaboren els productes de turisme cultural. Dit això, i atenent un enfocament territorial, podem dir que els recursos endògens principals de què disposa un territori són de dos tipus:

- Recursos naturals
- Recursos culturals

Aquests recursos endògens són els configuradors principals d'un territori; inclouen el seu atractiu principal com a element diferenciador respecte a altres llocs, i per la seva naturalesa tenen un potencial turístic d'importància capital, ja que són els atractius principals per al turista. Però aquests recursos necessiten un procés que els situï en el mercat turístic: un pla de promoció, un projecte de gestió, etc. És a dir, aquests recursos es consideren els **elements propis d'un territori que poden convertir-se o no en un producte turístic**.

Fins als recursos més òbviament turístics, com unes platges de qualitat, un patrimoni ric, un paisatge de somni o un entorn rural envejable no poden competir en el mercat si no els donem a conèixer. En el cas del medi natural els processos semblen més evidents, però per al patrimoni cultural aquests processos són més complexos, ja que aquest tipus de béns no estan preparats per a l'activitat turística, és a dir, són recursos dotats d'altres funcions que no tenen res a veure amb l'atracció de grans masses de públic, per la qual cosa el nostre treball de producció és més complex.

El desig de tornar a les nostres arrels, de comprendre el nostre passat, de conèixer altres cultures ha tingut una ràpida repercussió en el món del turisme. Milers de turistes decideixen dedicar part del seu temps de lleure a conèixer, visitar, experimentar patrimoni i cultura, anant més enllà de la simple visita a un monument o l'assistència a un esdeveniment artístic en una destinació turística. El nou turisme cultural és un turisme de vivències, en el qual es decideix experimentar llocs en el sentit més ampli. L'oferta turística ha d'adaptar-se a les noves i cada vegada més segmentades exigències del turista, que busca productes molt especialitzats. La gestió dels béns culturals, tradicionalment basada gairebé en exclusiva en la conservació i protecció, obre així el seu camp d'acció, submergint-se de ple en el sector de la creació de productes turístics de base patrimonial, adquirint un nou paper com a elements generadors de riquesa. Com ja hem comentat, aquests nous usos no són els usos fonamentals del patrimoni cultural i no han de posar en perill els aspectes fonamentals de la gestió d'aquest tipus de béns, per la qual cosa l'esforç haurà d'anar encaminat a compatibilitzar la gestió del bé amb l'explotació turística.

El patrimoni cultural entès així pot constituir la motivació principal de l'activitat turística; es pot veure associat a altres recursos turístics o bé es pot constituir com a valor afegit o reclam de determinades destinacions que no tenen en el component cultural l'objecte principal. Però, sigui com sigui, qualsevol actuació sobre un recurs patrimonial ha de tenir en compte les seves pròpies peculiaritats i naturalesa que ajudin a minimitzar els impactes que l'activitat turística pot exercir en els béns esmentats. I també hem d'assimilar que no tots els recursos patrimonials es podran convertir en productes turístics.

3.2.3. Tipologies de recursos

Hem elaborat una relació de recursos patrimonials basada en les tipologies de béns recollides en la legislació sobre patrimoni cultural. Els productes de turisme cultural es poden basar en un o més d'aquests recursos. El nostre objectiu principal és diferenciar **recursos** de **productes**, per la qual cosa evitarem esmentar aquí exemples de classificació d'atraccions de turisme cultural exposats per diferents autors, que al nostre entendre poden plantejar certa confusió conceptual, ja que tendeixen a incloure en la mateixa categoria recursos i productes patrimonials. D'un recurs patrimonial poden derivar múltiples productes turístics, mentre que un producte turístic pot tenir integrats diversos recursos patrimonials. Quan parlem de productes prestarem especial atenció als processos de transformació que han de portar implícits els recursos esmentats perquè se'n pugui gaudir com a productes turístics.

Exemple

Per il·lustrar aquest aspecte direm que les classificacions esmentades inclouen, entre d'altres, les categories de monuments i museus. Segons el nostre plantejament, el monument o obra d'art seria un **recurs patrimonial**, mentre que el museu seria un **producte** (patrimonial, amb ús turístic) basat en diversos recursos o béns patrimonials. El monu-

ment per si mateix no és un producte turístic si no comporta un procés de producció, posada en valor, promoció, interpretació, etc.

Monument	Construcció o obra producte de l'activitat humana, d'interès històric, arquitectònic, arqueològic, artístic, etnogràfic, científic o tècnic.	Esglésies, catedrals, conjunts monàstics; castells, palaus; arquitectura contemporània; monuments commemoratius, fonts, obres d'enginyeria, etc.
Conjunt històric	Agrupació contínua o dispersa de béns immobles, representativa de l'evolució d'una comunitat humana perquè és testimoni de la seva cultura o de la seva història, que es constitueix en una unitat coherent i delimitable amb entitat pròpia, encara que cada element separatament no tingui valors rellevants.	Barris històrics de ciutats, pobles, etc.
Jardí històric	Espai delimitat que resulta de la intervenció de l'ésser humà en els elements naturals, ordenant-los, de vegades complementant-los amb arquitectura i escultura o altres manufactures, sempre que tingui un origen, passat històric, valors estètics, botànics o pedagògics dignes de salvaguarda i conservació.	Per exemple, jardins d'Aranjuez.
Lloc històric	Lloc o paratge natural vinculat a esdeveniments o records del passat, creacions humanes o de la naturalesa, que tinguin valors històrics o de singularitat natural o cultural.	Per exemple, poble vell de Belchite.
Zona paleontològica	Lloc on hi ha vestigis, fossilitzats o no, que constitueixin una unitat coherent i amb entitat representativa pròpia.	
Zona arqueològica	Lloc o paratge on hi ha béns mobles o immobles susceptibles de ser estudiats amb metodologia arqueològica, que s'hagin extret o no, tant si es troba a la superfície com al subsòl o sota la superfície de les aigües.	
Lloc d'interès etnogràfic	Paratge natural, conjunt de construccions o instal·lacions vinculades a formes de vida, cultura i activitats tradicionals d'un territori determinat, encara que no tinguin valors estètics ni històrics particulars i propis.	
Béns mobles	Obres de pintura, escultura, arts decoratives, independentment de l'època a què pertanyin.	

Font: elaboració pròpia de diverses fonts

Patrimoni documental i bibliogràfic	Documents de qualsevol època generats, conservats o reunits en l'exercici de la seva funció per qualsevol organisme o entitat, i per les persones privades, físiques o jurídiques, com també les biblioteques i col·leccions bibliogràfiques de titularitat pública i les obres literàries, històriques, científiques o artístiques de caràcter unitari o seriat, en escriptura manuscrita o impresa, de les quals no consti l'existència d'almenys tres exemplars a les biblioteques o serveis públics.	
Béns immaterials	Les activitats tradicionals, usos, costums, creacions, comportaments que transcendeixin de les restes materials en les quals es puguin manifestar i que constitueixin formes rellevants i expressió de la cultura i maneres de vida tradicionals i pròpies d'un poble.	
Patrimoni de caràcter industrial	Béns de caràcter etnogràfic que formen part del passat tecnològic, productiu i industrial aragonesos i són susceptibles de ser estudiats amb metodologia arqueològica.	
Espai natural		Parcs naturals.
Arts escèniques		Teatre, dansa, òpera, música, etc.

Font: elaboració pròpia de diverses fonts

Tots els recursos esmentats poden, en més o menys mesura, constituir punts d'atracció turística després de l'adequat procés de producció i transformació en productes de turisme cultural. Però no passarem per alt que part d'aquests béns presenten limitacions perquè estan protegits per certes figures legals que tenen com a finalitat la preservació del bé i de les seves característiques intrínseques, sobretot quan presenten certs nivells de degradació en l'estat de conservació. És el cas dels béns d'interès cultural, màxima figura de protecció, comuna a pràcticament tots els territoris autonòmics i que s'aplica als béns més rellevants del patrimoni d'un territori.

3.2.4. Els riscos del turisme cultural

La pressió que l'activitat turística exerceix sobre aquest tipus de béns patrimonials s'ha de tenir en compte en els projectes de desenvolupament i comercialització de productes turístics de base patrimonial, en els quals serà necessari el següent:

- Estudiar a fons les característiques dels béns afectats;
- Estudiar a fons les característiques de la demanda

L'experiència ens ensenya que hi ha un equilibri precari entre el turisme i el patrimoni pels motius següents:

- L'ús turístic no és l'ús principal del patrimoni.
- L'ús turístic del patrimoni s'ha d'equilibrar amb els aspectes de la gestió d'aquest patrimoni.
- Alguns objectius del turisme poden entrar en competència amb el patrimoni.

La solució es troba a buscar noves estratègies de gestió conjunta del patrimoni i la indústria turística. És a dir, la clau per aconseguir productes d'èxit és aconseguir un **equilibri** entre la conservació del patrimoni i l'explotació eficaç (Ballart, 2001), ja que només la conservació de l'essència del patrimoni que constitueix el reclam principal de determinats productes i destinacions garantirà la continuïtat de l'activitat turística en aquests llocs; i és l'activitat turística la que beneficiarà l'activitat econòmica en aquests territoris.

Citació

"Si el model turístic es decanta cap a formes de turisme cultural i de naturalesa, que demanen paisatge de qualitat, la implantació espacial d'activitats turístiques i l'ús del paisatge han de considerar les activitats que el deterioren i en degraden el valor patrimonial, i els usos capaços de potenciar-ne la conservació i millora. A això s'ha d'afegir el comportament del subjecte turístic, normalment poc sensibilitzat amb els valors paisatgístics i la inhibició freqüent de les administracions públiques en no frenar o allunyar certes iniciatives turístiques. I això resulta problemàtic perquè en els espais receptors l'impacte i el risc estan relacionats. D'una banda, es vol vendre paisatge amb una etiqueta de qualitat, mentre que, d'altra, l'activitat turística el sotmet a agressions. [...]. També, la cotització creixent dels ambients rurals per a ús recreatiu impulsa iniciatives privades, de grups locals, orientades a conservar i millorar la qualitat del patrimoni cultural, potenciant indirectament el paisatge rural com a factor d'atracció del turisme"

Cebrián, 2001

Alguns dels impactes (negatius) a què es poden veure sotmesos els béns patrimonials en el transcurs de l'activitat turística són els següents:

1) Impactes físics

Alteracions ambientals i paisatgístiques. Erosió a zones de pas, destrucció d'elements, espoli de peces, degradació d'espais naturals.

- En el cas d'espais naturals o jaciments arqueològics i paleontològics, el risc de degradació augmenta a causa de les pròpies característiques dels béns esmentats, mentre que per regla general els béns immobles presenten més resistència a aquests impactes. No és així el cas de béns mobles o elements incorrectament col·locats a l'abast del visitant.
- Conjunts urbans: l'impacte de l'activitat turística és més difícil de mesurar en aquests espais. Es poden prendre en consideració l'excés de trànsit rodat, contaminació atmosfèrica i acústica, augment del consum de recursos

hídrics, excés de residus, excés d'elements com cartells, senyals turístics, etc.

2) Impactes econòmics i socials

- Dependència excessiva de l'activitat turística en les economies locals. Monocultiu del turisme.
- Turistificació, entesa com el canvi del perfil social i funcional en les activitats econòmiques i socials d'un territori, que són substituïdes per activitats turístiques.
- Museïtzació d'espais, convertits en espais d'alt valor formal però mancats d'activitat humana i urbana.
- Relacions entre turistes i població local.

3) Impactes culturals

- Banalització de la cultura, que es mercantilitza.

4) Congestió, entesa com a concentració en l'espai i en el temps dels visitants d'un determinat recurs o destinació, i que perjudica la qualitat de l'experiència turística dels visitants.

- Concentració de visitants en dates i períodes de vacances curts.
- Concentració de visitants a determinats enclavaments patrimonials.
- Saturació en espais urbans: aparcaments, establiments hotelers, etc.

3.3. El producte de turisme cultural

3.3.1. La conversió del recurs en producte

Tal com hem explicat anteriorment, partim de la consideració que un recurs patrimonial no és per si mateix un producte turístic, sinó que és **potencialment turístic**, però necessita un procés de producció per a convertir-se en un producte turístic. No hem de pensar que el fet de tenir un patrimoni cultural o natural determinat és causa suficient per a iniciar un procés de desenvolupament turístic. Per a fer possible la utilització de determinats béns cal fer les actuacions necessàries de posada en valor turístic. El procés comporta la necessitat de realitzar **despeses i inversions** i, a més, genera uns **impactes** inevitables que s'han de valorar en la mesura justa i que poden condicionar la utilització de determinats recursos amb funció turística.

En aquest context s'emmarca el turisme cultural com un dels sectors en què el turisme està experimentant més empenta. El mateix concepte de turisme cultural va associat a l'evolució del concepte de patrimoni cultural, que és tan heterogeni com el mateix esdevenir turístic, des de les definicions que associen el turisme cultural amb la visita a monuments, "la forma de turisme l'objecte

del qual és el descobriment de monuments i llocs" (ICOMOS, 1976), fins a definicions més completes que ja parlen de "producte cultural" –"per a parlar de turisme cultural és necessari que en el desplaçament turístic s'afegeixin tres condicions: el desig de cultivar-se, i de conèixer i comprendre els objectes, les obres i els homes; el consum d'una prestació cultural (monument, obra d'art, espectacle...); i la intervenció d'un mitjancer, persona, document escrit o material audiovisual, que posen en valor o generen el **producte cultural**" (Grupeement d'étude et d'assistance pour l'aménagement du territoire, le tourisme et l'environnement, 1993).

En aquesta última definició convé tenir en compte diverses qüestions:

- La consideració d'un **producte cultural** dins del món del turisme.
- El desig de cultivar-se, entès com un procés d'**implicació activa** del turista, que abandona l'actitud de mer "espectador" del fet turístic.
- El **consum** de béns culturals.
- La **posada en valor del recurs cultural**, és a dir, el recurs transformat per a convertir-lo en producte de turisme cultural.

3.3.2. El producte de turisme cultural: components

En un sentit ampli, el **producte turístic** és el conjunt d'atractius (recursos), equipaments, serveis, infraestructures i organitzacions que satisfan una necessitat o desig dels consumidors turístics. Aquest producte s'ofereix en el mercat turístic i es consumeix al lloc de prestació del servei, la qual cosa implica un desplaçament del consumidor des d'un lloc d'origen a un de destinació i el seu retorn posterior al lloc de partida. Davant aquesta consideració, quan parlem de **destinació** turística hem d'entendre el conjunt de recursos i infraestructures d'un territori determinat, per la qual cosa una mateixa destinació pot oferir en general diferents productes, i fins i tot diversos productes específics poden compartir diferents infraestructures.

El producte turístic està integrat per una sèrie de components que hi donen entitat:

- Els **recursos turístics**, com a elements més influents en l'elecció del turista i en la seva decisió de viatjar a una determinada destinació o no, són, per dir-ho d'alguna manera, la matèria primera a partir de la qual es confeccionen els productes turístics.
- Les **infraestructures** i **serveis** bàsics són un conjunt d'elements dins de la destinació que faciliten l'estada: allotjament, transport, restauració, botigues, etc.
- Les **activitats** i **serveis complementaris** són tots els serveis que enriqueixen una oferta bàsica o una destinació determinada, encara que per si soles de vegades poden convertir-se en l'atractiu principal i l'objecte del desplaçament turístic: visites guiades, activitats de lleure, esports, etc.

- La **imatge de la destinació** està composta per tot el conjunt de mitjans complementaris de difusió i promoció, que faciliten el viatge al turista, oferint informació bàsica (mapes, fullets, guies d'allotjament, oficines de turisme, etc.) o complementària (catàlegs específics, fullets temàtics, etc.).

Vista aquesta definició, podem entendre que el producte específic de turisme cultural és aquell en el qual els elements més influents en la decisió del turista són els recursos culturals o patrimonials.

3.4. Tipus de productes de turisme cultural

Farem una enumeració dels productes de turisme cultural més habituals en el mercat turístic. Hem de tenir en consideració el fet que aquests productes patrimonials seran objecte de visita no sols per part de turistes i excursionistes, sinó també per la població local, per la qual cosa només la realització de projectes que incloguin entre les vies d'avaluació un estudi de públic ens permetrà obtenir dades fiables sobre l'afluència turística. Igualment, aquests productes hauran d'anar acompanyats d'un procés de comercialització que els col·loqui en el mercat turístic, generalment acompanyats d'altres productes en la mateixa destinació, formant part d'un producte més ampli que inclogui a més determinades infraestructures turístiques i activitats complementàries en la destinació.

3.4.1. Productes basats en elements patrimonials

Podem entendre aquest grup com el més bàsic en l'àmbit de producció. Es tractaria de la creació d'un producte basat en l'adaptació per a la visita de monuments, conjunts històrics (ciutats i nuclis rurals), jardins històrics, llocs històrics, zones paleontològiques i arqueològiques, i llocs d'interès etnogràfic.

Els elements esmentats constitueixen un dels principals focus d'atracció del visitant cultural al nostre país, a causa de la voluminosa nòmina de béns que entren en aquesta categoria. El disseny d'aquest tipus de productes haurà de tenir en compte diversos factors, que seran comuns a un altre tipus de productes, i que hauran d'estar presents en l'elaboració del projecte específic:

- Un estudi detallat del bé objecte d'actuació: història, evolució del bé, estat físic, intervencions realitzades, transformacions en el bé, etc.
- Una anàlisi del seu estat de conservació per a determinar si és susceptible d'explotació turística.
- Propietat del bé
- Figures de protecció
- Entorn i accessibilitat
- Públic potencial

Nota

Recordem aquí que l'estat de conservació, la seva fragilitat, les característiques intrínseques del bé o simplement les limitacions legals imposades per determinades figures de protecció de vegades ens impediran qualsevol intervenció sobre el bé que tingui com a finalitat l'afluència de visitants.

L'estudi detallat del bé ens servirà per a dur a terme el disseny del **fil argumental** de continguts de tots els materials interpretatius i de promoció/comercialització que formaran part del projecte –materials impresos com cartells, fullets, catàlegs, plafons interpretatius, etc.– o bé com a discurs d'una visita guiada, a més d'ajudar-nos a elaborar un lema que pugui constituir la imatge del producte. L'estudi del públic potencial serà imprescindible per a aquesta fase del projecte, en la qual dissenyem els continguts adaptats a un perfil o un altre de visitant.

De l'anàlisi de l'estat de conservació del bé, i del seu entorn i accessibilitat pot derivar la necessitat de plantejar intervencions específiques en el bé que condueixin a:

- Assegurar-ne la conservació
- Adequar-lo per a la seva visita, garantint la seguretat d'aquesta

En aquest punt haurem de considerar que la naturalesa d'alguns béns n'impedeix l'adequació per a la visita de determinats públics (és el cas d'alguns monuments d'accés difícil, existència d'escales, accés a torres, criptes, jaciments arqueològics, etc.)

La propietat del bé serà determinant a l'hora de desenvolupar un projecte específic d'orientació turística. Quan un projecte implica recursos amb diferents propietaris, en especial en projectes promoguts per administracions públiques en què hi ha implicat un bé de titularitat privada, el projecte presenta complicacions afegides, ja que els interessos d'uns i d'altres solen entrar en conflicte.

Espais expositius

En aquest apartat incloem les infraestructures basades en la utilització de béns patrimonials per a la seva exposició permanent o temporal (**museus i exposicions**), i també els **centres d'interpretació**, basats en la interpretació didàctica d'un recurs històric o patrimonial, però que no tenen col·lecció.

Tal com ja hem apuntat en el capítol anterior, habitualment els museus es consideren recursos culturals que poden integrar l'oferta de turisme cultural. Però, seguint el nostre discurs i basant-nos en les definicions que hem aportat sobre recurs i producte patrimonial, veiem més adequat classificar aquests espais en la categoria de **productes**, ja que es basen en la utilització de col·leccions de recursos patrimonials (obres d'art, restes arqueològiques, etc.). Són productes de primer ordre en el sector del turisme cultural, però també tenen un paper fonamental en el desenvolupament turístic i de vegades constitueixen la infraestructura més visitada pel turista cultural.

Propietaris privats

En el cas de propietaris privats de béns declarats d'interès cultural, la legislació preveu l'obligatorietat d'obrir-los al públic diversos dies al mes, depenent de la comunitat autònoma.

La creació de museus i centres d'interpretació, centres expositius, espais temàtics, etc. s'insereix de ple en l'àmbit del disseny i desenvolupament de productes turístics, com a objecte principal d'un projecte de gestió patrimonial o bé integrats en un projecte més ampli de dinamització territorial amb una clara vocació d'atracció turística.

No sols els grans museus com el Prado o el Louvre, capaços d'atreure milers de visitants, entren en aquesta dinàmica turística. Al seu costat, proliferen multitud de petits "centres" amb orientació expositiva i recreativa que intenten potenciar l'activitat turística de determinats territoris, i que en el treball quotidià del productor cultural són molt més habituals i sol·licitats com a producte de dinamització turística. Aquests centres, que utilitzen diferents denominacions de manera confusa, constitueixen un grup creixent al territori, especialment a petites localitats, i difícil de quantificar a causa d'aquesta mateixa confusió en la denominació i objecte.

Sense ànim d'aprofundir en la definició i els diferents tipus de museus i centres d'interpretació, aquí considerarem que el disseny d'aquest tipus de producte requereix entre altres qüestions:

- l'existència d'un espai físic que l'aculli,
- l'existència d'una col·lecció, i/o
- l'existència d'un fil argumental que li doni forma.

La resolució d'aquests tres punts fonamentals constituirà el gros del projecte de creació d'un espai expositiu, que haurà d'incloure necessàriament una altra sèrie d'aspectes igualment importants. La creació d'aquest tipus d'infraestructura sol ser la més útil quan es disposa d'algun espai físic infrautilitzat o que ha perdut el seu ús original i no se sap què fer-ne. Molts immobles històrics recuperats per un procés de restauració que queden sense ús són utilitzats com a "recipients" d'una infraestructura de caràcter expositiu. Si han conservat els elements compositius en bon estat, poden passar a formar part del primer grup de productes, el de monuments i altres elements patrimonials, i es poden dotar d'un nivell d'interpretació i un procés de promoció per a convertir-los en un punt d'atracció de visitants. Però si han quedat descontextualitzats, o es tracta d'immobles de segon ordre (construccions complementàries d'un bé principal), un dels usos més recurrents és el museístic. El risc principal, llavors, és el de forçar un espai expositiu quan no es disposa d'una col·lecció o argument que ens permeti crear un centre arrelat al territori en el qual es vol crear. I això s'explica per la falsa creença que disposar d'un museu a cada localitat atraurà inevitablement turistes al nostre territori. Aquesta circumstància ha poblat la nostra geografia de multitud de petits centres i museus que no tenen res a veure amb el territori en el qual sorgeixen. Solament una anàlisi territorial i dels recursos patrimonials correcta ens permetrà oferir el millor producte turístic per a cada territori.

Vegeu també

Ballart (2001) recull una classificació de tipologies de museus en la pàgina 65.

Un altre dels problemes a què ens enfrontem en el disseny d'aquests espais és el motivat pels condicionants del mateix contenidor (edifici), que dificulten el disseny del recorregut expositiu, la presentació de la col·lecció, la utilització de recursos interpretatius, etc. I en el cas del disseny *ex novo* d'edificis per a aquesta finalitat, es fa imprescindible la col·laboració entre arquitecte i productor museogràfic, i és recomanable que el projecte museològic sigui previ al projecte arquitectònic, ja que és el primer el que ha de preveure les necessitats espacials en funció del tipus de centre que dissenyarem, si bé a la pràctica diària i sobretot en petits espais no sempre es respecta aquest principi.

3.4.2. Rutes i itineraris

És a dir, aquest producte consisteix bàsicament en la creació d'un itinerari de recorregut variable, que uneix diferents punts al territori, reunits sota un tema o fil conductor específic. Malgrat la senzillesa aparent, el projecte de creació d'una ruta necessita un treball acurat d'estudi previ del territori i tema a partir del qual es vol construir la ruta.

Ruta temàtica

És una ruta per a caminar, fer bicicleta, muntar a cavall, conduir o anar amb altres mitjans de transport que, basant-se en el patrimoni natural o cultural d'una zona, proporciona una experiència educativa que augmenta la satisfacció del visitant. Es marca sobre el terreny o apareix en els mapes, i es pot trobar literatura que serveixi de guia al visitant. El tema realça un tret específic amb importància local, regional o nacional; presenta dret de pas permanent; les instal·lacions apropiades augmenten la satisfacció del visitant: lavabos, allotjament, centres de visitants, museus, etc.; es dona un continuïtat que va des de l'experiència principalment educativa a la de simple gaudi.

Silberf, 1994

Per a dur a terme el disseny d'un projecte basat en una ruta, hem de tenir en compte, entre altres punts, els següents:

- Un projecte museològic basat en l'estudi detallat del tema que constituirà el fil conductor.
- Un projecte museogràfic que desenvolupi els mitjans materials necessaris per a completar el projecte de ruta.

El projecte museològic proposa un discurs i uns continguts per a interpretar i presentar al públic, a partir de l'anàlisi dels elements patrimonials i el seu context, en relació amb el seu públic objectiu. El projecte museogràfic ens indica com el presentarem. Aquesta metodologia s'empra tant per a espais museístics convencionals, com per a altres estratègies i espais de presentació del patrimoni.

Jordi Pardo Rodriguez. *Las nuevas formas del Patrimonio Cultural* (mòdul 2 del postgrau de Turisme cultural). UOC.

La primera part del nostre projecte haurà de contenir, entre altres, els aspectes següents:

- La definició del tema de la nostra ruta.
- Una anàlisi dels recursos que constituïran la ruta. Aquests recursos poden ser de naturalesa variada, però sempre han d'estar distribuïts al territori

al llarg d'un recorregut. És a dir, es pot tractar de monuments, conjunts històrics, jaciments arqueològics, espais d'interès natural, etc., o bé d'una combinació d'aquests, en funció de la seva adscripció al tema comú.

- Un diagnòstic del camí o recorregut que els posarà en connexió. Per a obtenir un producte homogeni, és fonamental que aquest recorregut sigui practicable pels mitjans que s'establiran com a oportuns: sender a peu, amb bicicleta o un altre vehicle, una xarxa de carreteres, etc.

Els recorreguts no practicables fa inviable el projecte de ruta cultural.

- Un estudi del públic potencial a qui dirigirem el producte. No és el mateix crear un sender que transcorri pel medi natural, amb la presència de desnivells, etc., que un recorregut per a fer amb bici o a cavall, o bé un recorregut per carretera.
- Hem d'adequar el tipus de recorregut al públic destinatari; resoldre en la mesura del possible les dificultats del recorregut i fer constar qualsevol tipus de dificultat en els mitjans utilitzats per a comercialitzar la ruta, com també els mitjans de transport necessaris per a dur-la a terme.
- Una coordinació perfecta entre tots els agents que es veuran implicats en els diferents punts i recursos de què constarà la ruta.

La segona part del projecte detallarà els mitjans materials necessaris per a convertir-la en un producte concret:

- La definició i disseny dels mitjans de promoció i comercialització en els quals es materialitzarà la ruta: cartells, fullets, mapes, etc. En aquests no ha de faltar una informació detallada dels serveis i infraestructures turístiques d'utilitat per al visitant.
- El disseny de la imatge de marca de la ruta.
- El disseny d'un programa complet de senyalització específica que no identifiqui solament les fites que componen la ruta i faciliti als usuaris el seguiment dels itineraris establerts, sinó que contribueixi a potenciar la identitat de la ruta amb una imatge i un nom propis que la identifiquin.

3.4.3. Esdeveniments programats

En el sector del disseny de productes turístics és habitual la planificació d'esdeveniments de diferent magnitud relacionats amb activitats culturals, que poden estar dissenyats expressament per a atreure grans volums de visitants, o la motivació principal dels quals no és exclusivament turística, però són capaços d'atreure turistes.

Alguns dels esdeveniments més freqüents que podem trobar són festivals de música, fires i mercats, recreacions de fets històrics, concerts, etc. Per la seva naturalesa, aquest tipus d'activitats té una durada limitada, que pot variar des de diversos dies fins a un any sencer. Aquesta circumstància té la seva repercussió en el mateix disseny per l'impacte que genera l'afluència de visitants i

turistes durant l'esdeveniment, la qual cosa pot provocar problemes de saturació que sovint no es tenien previstos, o simplement supera la pròpia capacitat de càrrega de l'espai en el qual té lloc l'esdeveniment.

La vall de Tena, al Pirineu aragonès, acull des de 1992 un festival de músiques del món que ha obtingut una fama creixent des de l'any de la seva creació: Pirineus Sud. Aquest festival, que té lloc durant el mes de juliol, consisteix en la celebració d'un programa de concerts variat i actuacions musicals i escèniques, reunits sota un tema comú que varia cada any. Juntament amb el programa d'actuacions se celebra un mercat d'artesanía i diverses activitats paral·leles que atreuen un públic variat. Un dels atractius principals d'aquest festival, juntament amb la qualitat i varietat d'actuacions, és el marc en el qual se celebra, el pantà de Lanuza, un dels enclavaments paisatgístics d'aquesta zona pirinenca i pròxim a les localitats de Sallent de Gállego i Formigal, coneguts enclavaments relacionats amb la temporada d'esquí. Un escenari col·locat sobre l'aigua del pantà acull les actuacions, i els espectadors hi assisteixen acomodats en una graderia que aprofita un turó que descendeix vers les mateixes aigües del pantà. En aquest cas, l'element que dota el festival d'atractiu es converteix en un punt de màxima sensibilitat que ha de suportar l'impacte **tremend** que representa l'afluència massiva de visitants durant els concerts. Les infraestructures turístiques que ofereixen les localitats de l'entorn han demostrat que són sens dubte insuficients, que, unit al perfil de visitants que acostuma a acudir a aquest festival, desplaça les pernoctacions cap als camps que envolten el pantà, que cada any sofreixen l'acampada il·legal i l'ocupació consegüent de terrenys agrícoles, l'acumulació d'escombraries i deixalles, l'absència d'urinaris, el bany al pantà, etc., la qual cosa crea una situació conflictiva per als habitants de la vall, que s'han vist obligats a tancar els camps per a frenar l'acampada. Davant d'això, és paradoxal la situació que està vivint la mateixa localitat de Lanuza abandonada en els anys setanta a causa de les obres del pantà, que van obligar a emigrar els seus veïns, i que des de fa uns quants anys s'està revitalitzant per la tornada de molts d'ells, que han començat a arreglar els habitatges i dotar el poble d'allotjaments i altres serveis, moguts per l'afluència turística cap a la zona.

Un projecte destinat a la creació d'un esdeveniment d'aquestes característiques ha de tenir en compte:

- El públic al que anirà dirigit.
- El nivell d'afluència que s'espera.
- La capacitat de càrrega de la seu de l'esdeveniment.
- Una previsió de resultats econòmics.
- Un programa de promoció que no solament atengui la publicitat prèvia a l'esdeveniment, sinó els resultats d'aquest, de manera que aconseguixin posicionar la destinació.

3.4.4. Parcs temàtics

Són espais recreatius, dissenyats entorn d'un o diversos temes, que concentren diferents atraccions en un espai generalment tancat al qual s'accedeix amb el pagament d'una entrada. Aquest tipus de creació turística té un nivell d'inversió molt alt, i està molt orientada cap a un segment de mercat específic. Entre aquestes podem destacar Terra Mítica o Port Aventura. Aquest tipus de parcs no és un producte específicament cultural sinó un producte de lleure. Davant d'aquest, hi ha altres infraestructures de naturalesa semblant però que tenen el fil conductor en el patrimoni o la cultura. Poden compartir amb l'anterior el tipus de serveis complementaris que ofereixen, com poden ser restaurants o botigues, però és el contingut cultural el que constitueix l'essència de l'espai, de caràcter històric, etnogràfic, arqueològic o cultural en el sentit més ampli.

Un exemple d'aquest tipus d'espai híbrid entre parc d'"atraccions" i un espai essencialment cultural és Pirenarium, el parc dels Pirineus, ubicat a l'antiga caserna de Gravelinas, a la localitat d'Osca de Sabiñánigo. El parc es basa en la representació a escala dels diferents espais naturals i edificis emblemàtics del Pirineu aragonès, acoblada en una gran maqueta de la serralada pirinenca de 100 metres de longitud, 20 de fons i gairebé 7 metres d'alçària. L'aigua, la neu, els camins, les valls, estan perfectament representats a la major maqueta d'Europa.

El parc disposa de cinema temàtic (Pirenascope), vols virtuals pel Pirineu, exposició fotogràfica Aragó, un País de Muntanyes, zona exterior de jocs infantils, zona de jocs recreatius, taller de maquetes i botiga Pirenarium, a més de galeria comercial, restaurant temàtic i alberg.

Però juntament amb aquest tipus d'atracció mixta, en els últims anys s'han creat espais de contingut altament cultural i àmbit territorial, que responen més al model de museu territorial, en el qual tot el territori es tracta com un espai visitable, sense límits espacials i que configura un espai ric i complex que uneix no solament els recursos patrimonials, sinó també una sèrie d'infraestructures o productes culturals de primer ordre, que complementen l'oferta territorial. És el cas d'espais com l'anomenat *territori museu* i els parcs culturals, tots dos en territori aragonès.

L'Aragó és pioner en la creació de **parcs culturals**, figura constituïda per un territori que conté elements rellevants del patrimoni cultural, integrat en un marc físic de valor singular paisatgístic o ecològic, que té promoció i protecció global en el seu conjunt. Hi ha una llei que regula aquests espais. En l'actualitat, a l'Aragó hi ha cinc parcs culturals: Río Martín, Maestrazago i Albarrasí al Terol, Río Vero i San Juan de la Peña a Osca.

Un plantejament semblant és present en la figura de l'**ecomuseu**, terme fruit de la unió de dos conceptes: museu i medi ambient. Té l'origen en les deliberacions de la "IX Conferència general de museus", organitzada per l'ICOM a França el 1971, i el seu objectiu: mantenir l'usuari en contacte amb la informació i brindar-li eines d'interpretació que li permetin interactuar amb el medi ambient. Són espais didàctics que tenen el seu al·licient principal en el component territorial i cultural, i mostren aspectes de la naturalesa, cultura i història (ecomuseu dels Pirineus a Jaca, o ecomuseu de les valls d'Àneu a Lleida).

3.5. El disseny i desenvolupament del producte: el projecte

En aquestes pàgines hem volgut deixar clar que, per a convertir un recurs patrimonial en un producte turístic, necessitem posar en marxa un procés de producció complex a càrrec d'un productor. Tot producte ha d'anar precedit d'un **projecte**, que en el nostre treball es converteix en l'eina fonamental per a desenvolupar els nostres productes. Un projecte té com a funció principal definir què volem fer, com ho desenvoluparem, a qui s'adreçarà, quin serà el cost i on s'implantarà. La resposta aquestes senzilles preguntes ens ajuda a comprendre el significat i la importància d'aquesta eina, de vegades poc valorada. Moltes vegades es creen productes del no-res, basats en elements culturals, però que no generen activitat turística ni econòmica a mitjà i llarg termini, productes destinats des del seu naixement al fracàs, perquè no se'n pot

Web recomanat

Vegeu
www.territoriomuseo.es.

garantir el manteniment. Com ho podem evitar? Planificant. La planificació és la base de qualsevol projecte, i és l'única que ens pot garantir resultats. En el nostre sector, el disseny de projectes de base cultural orientats al turisme ha de ser a les mans de productors especialitzats en tots dos sectors, o bé s'han de posar en contacte especialistes culturals i turístics.

Citació

El patrimoni passa de ser un recurs a convertir-se en un producte capaç de generar riquesa. Per a això és necessari fer una planificació del desenvolupament turístic que prevegi estratègies a curt, mitjà i llarg termini, promogui la col·laboració entre el sector públic i el privat, i estableixi una cooperació local i regional que inclogui aspectes com la promoció conjunta i/o la comercialització.

Juan Tresserras (1990), a Ballart (2007)

L'especificitat d'aquest sector productiu fa que el nombre d'empreses especialitzades en aquest tipus de productes encara sigui escàs. En aquest punt volem destacar que, si bé l'activitat turística queda habitualment a les mans de les agències de viatges i operadors turístics, la producció de turisme cultural o de productes patrimonials d'orientació turística encara està poc o escassament desenvolupada per agències, tret de petites empreses molt especialitzades en aquest tipus de producte.

Al nostre país hi ha una gran escassetat de productors de turisme cultural; mentre, la producció queda a les mans d'empreses que pertanyen a l'àmbit cultural més que al turístic. Independentment de la figura del productor en aquest àmbit, sempre serà necessària l'elaboració d'un projecte per a crear un producte de turisme cultural viable i competitiu en el mercat.

Des de la perspectiva d'una petita empresa especialitzada en productes culturals i/o turístics, quan aquesta s'enfronta al disseny d'un producte d'aquestes característiques, és en resposta a un encàrrec específic, formulat generalment per un promotor (una administració, una empresa, etc.), que desitja posicionar-se en el mercat turístic partint d'un producte específic o bé de la promoció del territori com a destinació turística i cultural. En l'àmbit del patrimoni, i més concretament del que ens ocupa, del patrimoni utilitzat com a recurs turístic, l'habitual és que la promoció de projectes d'aquesta categoria quedi a les mans de l'Administració pública, perquè els recursos i el territori depenen d'ella. En aquest cas, el disseny de projectes de turisme cultural respon a encàrrecs específics, orientats a crear productes concrets o a estudiar propostes elaborades per l'empresa productora, o bé projectes territorials més amplis, com plans de dinamització, encaminats de manera oberta, o no tant, a atreure turisme. D'una manera o una altra, el productor haurà de dissenyar un projecte per escrit, adequat al tipus de producte sol·licitat. Aquest projecte recollirà tots els aspectes conceptuals i operatius per a la posada en marxa del producte, i en garantirà la viabilitat. Hi ha moltes maneres d'abordar un projecte, encara que com a mínim és necessari definir els punts que fem ressaltar a continuació:

Ruralplan

Ruralplan és una agència de tipus receptiu i majorista que opera en aquest cas, en l'àmbit del turisme rural, lleure i de naturalesa a Extremadura. Disposa d'una selecció d'allotjaments rurals cuidada i ofereix excursions de tipus cultural a les ciutats extremeñyes principals.

1) Definició de la proposta

És la concreció del projecte, la definició en una frase, el títol del projecte. És important en cas de presentació d'una proposta de producte específic per part de l'empresa productora. L'interlocutor o promotor ha de tenir clar què se li proposa, quin és el producte/projecte.

2) Bases contextuais, antecedents o punt de partida

Aquest punt consisteix en una cerca d'informació. Tot procés de disseny d'un producte de turisme cultural ha d'anar precedit d'un estudi previ exhaustiu. Ha de contenir:

- Un estudi, en forma d'anàlisi, el més exhaustiu possible del context social, econòmic, cultural i turístic (el que correspongui) de l'element principal que constitueix la proposta. Si es tracta de crear un producte específic basat en un recurs patrimonial, hem d'analitzar en profunditat l'estat d'aquest recurs: característiques, conservació, història, estat actual, intervencions realitzades, gestió, etc. Hem d'estudiar igualment el territori en què s'implantarà el producte esmentat, i la seva zona d'influència. En cas de crear una proposta més global, haurem de començar per una anàlisi territorial, encaminada a identificar tots els recursos que hi hagi en un territori determinat, les seves característiques i la potencialitat turística (situació física, visitabilitat, accessibilitat, intervencions realitzades, presència o no de mitjans d'interpretació, singularitat, capacitat de càrrega, impactes, etc.). Aquesta anàlisi s'ha d'estendre a les infraestructures turístiques: tipus de serveis d'allotjament, restauració, etc.
- Un diagnòstic a tall de conclusió que ens porti necessàriament a justificar el nostre projecte.

Nota

Un projecte sempre ha de respondre a una necessitat o mancança, o bé ha de proposar una alternativa viable i atractiva que fins ara no existeixi.

Altrament, pot ser que el projecte no sigui necessari.

És important partir de la base que l'absència de certs serveis o infraestructures fa inviable l'èxit de determinats productes si tenen com a objecte l'atracció turística.

La creació d'un punt d'atracció turística basat en un recurs del patrimoni (un centre expositiu, museu, monument o ruta) en una destinació que manca d'infraestructura turística bàsica (restauració, allotjaments, accessibilitat, aparcaments) es converteix en un producte destinat a fracassar en el mercat del turisme cultural. Pensem que una localitat amb un patrimoni ric crea una ruta cultural per a visitar els monuments principals, però en aquesta localitat no hi ha, per exemple, cap restaurant o cafeteria on es pugui prendre alguna cosa. L'impacte econòmic creat pels possibles visitants serà mínim a la localitat. L'absència d'aquests serveis perjudica la imatge de les petites destinacions emergents de turisme cultural i en frena l'afluència turística. En aquests casos, els esforços de finançament i promoció turística haurien d'anar encaminats a la consolidació de serveis bàsics, paral·lelament a la creació d'infraestructures turístiques de base patrimonial o, fins i tot, abans d'aquesta.

3) Objectius del projecte

L'establiment d'objectius a curt, mitjà i llarg termini és essencial per a aconseguir la creació d'un producte sòlid i viable. Els objectius a aconseguir amb el producte han de ser concrets i realistes, i respondre a premisses viables.

4) Destinataris

A **qui** dirigim el producte. En aquest apartat és fonamental la realització d'un estudi de la demanda o dels possibles destinataris. Si estem creant un producte per a un territori concret, ens podem basar en algun estudi turístic previ que ens ajudi a determinar quin tipus de turistes visiten la destinació. Podem adequar el nostre producte al perfil del turista habitual en un territori determinat, si bé podem ser més ambiciosos i incloure un programa complet de promoció i comercialització orientat a atreure nous segments de la demanda. En tot cas, no hem de perdre de vista els col·lectius que responen al perfil de turista cultural habitual i a als d'altres que progressivament es poden incorporar a aquest segment: col·lectiu de persones entre quaranta i cinquanta anys amb interessos culturals, generalment estrangers, amb estades d'uns quinze dies; espanyols de trenta-cinc a quaranta-cinc anys i parelles joves amb ganes de conèixer diferents racons del país, amb estades curtes, generalment viatges de cap de setmana; i el col·lectiu de retirats o prejubilats, amb més disponibilitat de temps lliure i amb unes necessitats específiques (seguretat física i sanitària, activitats vinculades a la destinació principal, accessibilitat generalitzada). Igualment cal atendre les noves tendències del viatge actual, en especial per al turisme d'interior, de procedència eminentment nacional: concentra les visites en períodes festius curts, la qual cosa fa augmentar la pressió sobre els monuments visitats; es desplaça en vehicle propi, fa reserves hoteleres per telèfon i Internet, i combina la visita cultural amb altres activitats complementàries, com les compres o la gastronomia (Ribagorda, 2002).

5) Accions i línies estratègiques

Què hem de fer i com ho durem a terme. És la part fonamental en el disseny d'un producte. Aquest capítol ha de desenvolupar totes les accions que hàgim de dur a terme per a posar en marxa el nostre producte. El detall de totes les accions ens permetrà quantificar-ne el cost.

6) Vies de promoció i comercialització

El projecte ha de recollir els mitjans que utilitzarem per a col·locar el nostre producte en el mercat, mitjançant un sistema de comercialització directa o indirecta, depenent del tipus de producte.

7) Planificació

És necessari dissenyar un cronograma que integri en el temps totes les accions del projecte i estableixi les fases necessàries.

8) Avaluació

És recomanable incloure un sistema d'avaluació destinat a conèixer l'abast del producte una vegada implantat, i a permetre la introducció de correccions.

9) Pressupost

Ha de valorar per partides totes les accions previstes, organitzades en fases, a més de les vies de finançament.

Dissenyarem un producte basat en la posada en valor d'una localitat per mitjà del seu patrimoni cultural. El producte concret que crearem és una ruta urbana. Per a això haurem de partir d'un diagnòstic territorial previ, que ens permeti identificar en primer lloc els elements del patrimoni de la localitat per a establir-ne la potencialitat turística: quins són, en quin estat es troben, quines intervencions s'hi han fet, quina és la seva accessibilitat, quin és el seu grau d'interpretació prèvia, etc. A més estudiarem els serveis turístics de què disposa la localitat per a assegurar la viabilitat del projecte. A més de fer una anàlisi de la demanda o el perfil dels destinataris principals, hem de definir quines accions hem de dur a terme (dissenyar un discurs o fil conductor entorn del qual es desenvoluparà la ruta, escollir els monuments a visitar, establir un programa d'intervencions en els monuments que el necessitin, establir contactes amb els diferents agents que intervindran en el projecte –propietaris, possibles empreses de restauració i allotjament associades al projecte, etc.–, dissenyar els mitjans interpretatius que configuraran la ruta –senyalització, plafons interpretatius, materials impresos, etc.–, dissenyar una imatge de marca, dissenyar un pla de promoció i comercialització del producte). Haurem d'ordenar totes aquestes accions en un cronograma que estableixi les fases de posada en marxa del producte, i elaborar un pressupost detallat que inclogui totes i cada una de les accions necessàries per a la posada en el mercat del producte. A més d'un sistema d'avaluació, l'establiment ens permetrà fer les correccions pertinents.

3.6. La transmissió de significats del patrimoni al públic: la interpretació del patrimoni

Interpretar consisteix en la transmissió del significat complet, com també dels múltiples sentits i valors dels llocs que pertanyen al patrimoni cultural (Carta d'ENAMP per a la interpretació de llocs que pertanyen al patrimoni cultural, ICOMOS 2004). Aquest document detalla els principis que han de regir aquesta disciplina. En el preàmbul defineix amb més detall què s'entén per interpretació i què és infraestructura interpretativa. Tots dos conceptes són de vital importància en el disseny de qualsevol producte turístic basat en el patrimoni cultural. L'excel·lència en l'elaboració d'aquests productes tan específics passa necessàriament per la consideració de totes les normatives, disposicions legals, limitacions o recomanacions nacionals i internacionals que afectin els elements patrimonials que manegem.

Interpretació és l'explicació o presentació pública, acuradament planejada, que aborda el significat complet d'un lloc amb patrimoni cultural, tant tangible com intangible. Els suports multimèdia per a la seva interpretació poden incloure des de cartells amb textos explicatius fins a professionals que actuïn com a guies i intèrprets culturals, i fins i tot aplicacions sofisticades de la realitat virtual; però, sigui quin sigui el mitjà específicament seleccionat, haurà de proporcionar una informació sobre el lloc que no resultaria disponible de cap altra manera. La interpretació s'ha d'estendre, de manera combinada, al tractament donat al component material del lloc, com també al seu ús i a les activitats relacionades amb aquest, amb informació explicativa sobre les tasques d'investigació i les col·leccions.

Infraestructura interpretativa es refereix a totes les instal·lacions de caràcter material relacionades amb la interpretació d'un lloc amb valor històric patrimonial. Aquests equipaments poden incloure mitjans per a facilitar l'accés físic, espais per a la recepció de visitants i acti-

vitats educatives, com també serveis i material de suport a la interpretació, tant dins com fora del lloc.

ICOMOS (2004). Carta d'ENAME

La interpretació serà present en el disseny d'accions i materials orientats a explicar una destinació o punt d'atracció patrimonial. El coneixement de les tècniques d'interpretació serà fonamental per a aconseguir un producte de qualitat, i també per a aconseguir una adaptació perfecta d'aquest al destinatari en funció de les seves característiques.

No és el mateix crear un producte específic destinat a un públic infantil, que a un públic familiar, que a un públic especialitzat. El nostre llenguatge, mitjans i recursos no seran els mateixos.

La interpretació patrimonial es materialitzarà utilitzant diferents mitjans: mitjans humans, mitjans materials o una combinació de tots dos. En tot cas, el missatge transmès al públic ha de ser fàcil de comprendre i processar, alhora que entretingut i agradable. Perquè el procés d'interpretació sigui efectiu, el missatge ha de tenir certes característiques (Morales, 2001):

- Ha de ser atractiu per a entrar en contacte amb el públic, ha d'atreure la seva atenció.
- Ha de ser comprensible, la qual cosa dependrà de l'educació i la cultura del subjecte.
- Ha de ser rellevant per a l'*ego*, és a dir, ha de connectar amb la pròpia experiència del visitant.
- Ha de seguir un guió lògic, organitzar el missatge en un esquema.
- Ha de tenir un tema interpretatiu o idea central.

A tall d'aproximació, el mateix autor estableix una classificació de diferents mitjans interpretatius, que s'utilitzen de manera habitual en el disseny de productes patrimonials d'orientació turística. Distingeix dos grans grups de mitjans: mitjans atesos per personal i mitjans no personals. Els primers estableixen una interacció amb el visitant, i entre aquests podríem classificar els recorreguts guiats, demostracions, conferències, animacions, activitats diverses; els segons quedarien definits pels mitjans següents (Lillian Stewart, a Morales Miranda, 2001):

- senyals i marques
- publicacions
- mitjans de comunicació de masses
- senders autoguiats
- audiovisuals automàtics
- exposicions
- exhibicions

Tots aquests mitjans s'utilitzen de manera habitual en el disseny de productes de turisme cultural, ja que es tracta de productes en què el patrimoni cultural s'ofereix al públic en general, per la qual cosa el treball del productor especialitzat no solament ha de tenir en compte les especificitats d'aquesta disciplina, sinó també del tipus de públic que ha d'atendre, per a aconseguir productes de qualitat. No es tracta solament de comunicar sinó de fer assequible el significat complex dels processos culturals al gran públic. En aquest sentit, l'existència d'un perfil determinat de turista cultural amb coneixements o inquietuds culturals prèvies no eximeix l'especialista en productes culturals de la responsabilitat de dissenyar productes orientats a un públic menys especialitzat.

4. La posada en marxa del producte de turisme cultural

4.1. El punt de partida: l'origen del projecte

Ja hem parlat sobre els tipus de productors de turisme cultural i de l'escassetat d'una oferta especialitzada en aquest sector. El paper de les agències de viatge en aquest àmbit es redueix a un nombre escàs d'empreses especialitzades en un producte que amb prou feines es comença a consolidar com un sector específic dins del complex món del turisme. És per això que és més habitual que el desenvolupament d'aquest tipus de productes relacionats amb el patrimoni quedi a les mans d'empreses dedicades a la producció cultural en general, i es consideri que gran part dels projectes relacionats amb aquest àmbit té un component turístic implícit.

Reprenem la idea que el turisme cultural es basa en el patrimoni, i com a bé eminentment públic, encara que no en exclusiva, el patrimoni es troba sota la tutela de l'Administració. Amb això volem dir que l'Administració es troba en un alt percentatge darrere de la major part de projectes de promoció turística que podem trobar al territori.

La major part d'aquests projectes tenen una justificació en la necessitat de molts territoris, especialment a petita escala (comarca, municipis, etc.), de crear estratègies de promoció turística que serveixin per a dinamitzar econòmicament el territori, creient que l'activitat turística és garantia de desenvolupament econòmic.

Al marge de la veracitat d'aquesta creença, la situació real i quotidiana que trobem es concreta en la demanda d'encàrrecs específics d'iniciativa pública per a crear plans de desenvolupament turístic o productes específics que atreguin turisme als seus territoris. Llavors tenim, d'una banda, un nodrit grup de "clients" potencials que s'estén per tot el territori, a més de multiplicar-se en funció del tipus d'adscripció administrativa de què es tracti: municipis, comarques, províncies, comunitats autònomes, algunes englobades dins d'altres. Aquesta circumstància, si bé multiplica les possibilitats productives en aquest sector, pot crear confusió en l'oferta de múltiples productes basats en els mateixos recursos o destinacions.

Un altre problema a què ens enfrontem és la dependència excessiva de finançament públic, que tendeix a concentrar la producció a les mans de les administracions amb més possibilitats d'accés a finançament (subvencions, fons europeus, etc.) en detriment de petites administracions amb poca capacitat de maniobra.

Al costat d'això, hem d'incidir en el problema que representa la ingerència d'interessos polítics en l'origen de moltes iniciatives d'aquest tipus: la concentració de la producció cultural i turística en l'àmbit territorial respon a períodes concrets que coincideixen amb l'aprovació de pressupostos, proximitat de campanyes electorals o la resposta a determinades polítiques que utilitzen aquest tipus de projectes com a manera d'adquirir notorietat. La utilització de la cultura com a mitjà de prestigi és molt habitual en moltes administracions, situació que perjudica greument el sector quan els projectes executats manquen de les bases suficients per a consolidar un producte de qualitat, viable i durable en el temps, i només estan destinats a donar prestigi a una administració o càrrec públic en un moment concret. Un altre problema afegit és conjugar els canvis de signe polític que porten canvis en les administracions públiques, amb la creació de projectes perdurables a mitjà i llarg termini, que provoca que molts projectes que requereixen un procés d'implantació llarg, o bé que necessiten un termini de consolidació i finançament continuat, quedin relegats quan l'administració que els va impulsar canvia d'estructura o bé deixen de respondre a les prioritats d'una nova administració. Són projectes abocats al fracàs, que poc aporten al desenvolupament estructural d'un territori.

4.2. Productes viables

Pel que anem veient, la feina és doblement difícil per al productor cultural que atén un encàrrec d'iniciativa pública: ha de donar resposta a la demanda, satisfer els objectius del client, però ha de garantir a més la consecució d'un projecte reeixit que perduri en el temps i sobrepassi els límits temporals de l'administració que fa l'encàrrec. El desenvolupament d'un producte de qualitat ha de complir el següent:

- Garantir la consecució dels objectius plantejats.
- Ser econòmicament rendible.
- Ser perdurable en el temps.
- Establir un pla de gestió que en garanteixi la continuïtat.
- Preveure les vies de finançament necessàries per al seu manteniment en els terminis establerts.

En petites administracions és molt habitual recórrer a la creació de centres d'interpretació o petits museus com a producte d'atracció turística. La iniciativa parteix de l'administració, o bé pot partir de la iniciativa privada d'un productor; la posada en marxa dependrà de les possibilitats de finançament. La falta de coneixement del sector porta a cometre imprudències, com la creació de projectes que finalitzen amb el muntatge del projecte expositiu, considerat com a suficient per a crear un moviment turístic cap a aquest lloc. Molts d'aquests productes dispersos pel territori s'han convertit en contenidors que en sovint no es poden mantenir oberts perquè manquen de mitjans econòmics. El resultat és la despesa de finançament en un projecte inviable.

La qualitat d'un projecte no dependrà tant de la quantia del finançament, sinó de la professionalitat del productor, que sempre ha de preveure les estratègies de continuïtat i manteniment del producte creat. Un projecte d'un museu haurà d'incloure un projecte de gestió que reculli els costos de manteniment, personal, promoció i comercialització almenys per al primer any. D'aquesta manera el client sabrà quina part del finançament ha de reservar per a aquest fi, com a via per a garantir l'obertura i atenció del centre creat.

4.3. La comercialització del producte de turisme cultural

En el sector del turisme cultural ens trobem amb dues vies de comercialització dels productes: la comercialització directa o la indirecta. I pot disposar, al seu torn, d'un o diversos canals diferents:

1) Distribució directa

Canal 0. No hi ha intermediaris:

- basada en contactes produïts al mateix lloc del servei
 - museus
 - monuments
 - parcs naturals
- basada en contactes produïts al lloc d'origen
- basada en contactes produïts en els prestadors de serveis complementaris
 - oficines de transport
 - punts de restauració
 - hotels, càmpings o apartaments

2) Distribució indirecta

Canal 1. Amb un sol intermediari (detallista):

- agències de viatges emissores
- agències de viatges receptores
- corredors de viatges
- centrals de reserves independents
- empreses d'incentius

- organitzadors de congressos

Canal 2. Amb dos mitjancers:

- operador turístic (majorista)

Canal 3. Amb tres mitjancers:

- operador turístic - agència - atracció cultural

Vázquez (2005), a Ramos Lizana (2007)

El procés de comercialització del producte és l'última fase en el procés productiu del turisme cultural i no la menys important, ja que és el mitjà per a col·locar un producte en el mercat, ja que "una destinació que no és a la vista, que no es promociona, simplement no existeix per al gran turisme" (Ramos Lizana, 2007). Podem crear un producte excel·lent, però si no inclou estratègies de comercialització no té cap sentit.

4.3.1. Vies de comercialització

La comercialització directa és viable per a productes destinats a mercats petits o mitjans, mentre que per a productes destinats a un mercat ampli generalment és necessària la participació d'intermediaris. L'aparició d'intermediaris eleva els costos de comercialització per la necessitat del pagament de comissions.

Per a la comercialització directa, els petits productors o empreses del turisme cultural poden fer servir diversos mitjans. Aquests mitjans de comercialització es poden utilitzar en exclusiva o bé combinar per a ampliar el focus d'acció:

1) Realització de material imprès

Fullets, guies, cartells, etc.: és un dels mitjans més habituals, per la facilitat de distribució i els costos relativament moderats. Gran part dels productes culturals d'orientació turística van acompanyats d'aquests materials com a mitjà inicial de publicitat. És necessari complir uns requisits mínims que estenguin la qualitat del producte als materials de promoció. El disseny s'haurà de cuidar al màxim i contindrà la imatge-logo o lema del producte per a captar l'atenció. L'estètica haurà de respondre a uns paràmetres que coincideixin amb el contingut del producte ofert, de manera que producte i material promocional constitueixin un tot homogeni.

2) Utilització del web

Es constitueix com el mitjà revolucionari en l'àmbit de la promoció i comercialització. Les possibilitats que ofereix la xarxa al sector turístic són infinites, i estan essent utilitzades de manera creixent pels turistes potencials, que abans

planificaven els viatges a partir de material imprès, guies de viatges i visites a les agències. La xarxa multiplica el nombre de receptors potencials d'un missatge determinat i constitueix, per tant, l'aparador millor i més rendible per a donar a conèixer un producte, si bé tindrem en compte els mateixos paràmetres de qualitat que observem amb el material imprès, a la qual cosa s'han d'afegir aspectes tècnics que ens permetin posicionar-nos adequadament en la xarxa.

3) Realització de campanyes publicitàries amb mitjans de comunicació o mitjans visuals (tanques publicitàries, autobusos, etc.).

És un mitjà molt utilitzat encara que relativament costós. El cost d'una campanya publicitària a la televisió és molt alt, encara que la repercussió en el turista potencial és molt elevada. Paral·lelament, i per a productes a petita escala, es poden utilitzar altres mitjans una mica més assequibles però molt efectius, si bé l'àmbit d'actuació queda restringit a un espai concret. És el cas de tanques publicitàries o publicitat a autobusos, molt utilitzada a les nostres ciutats.

4) Participació en esdeveniments

Fires especialitzades, trobades, etc. És un aparador habitual per a la major part de productes i destinacions culturals, especialment a escala nacional. La funció principal d'una fira és la promoció de destinacions, si bé aquests esdeveniments solen anar acompanyats de trobades professionals de caràcter comercial. Des del punt de vista de l'àmbit geogràfic, les fires poden tenir un caràcter internacional, nacional, regional, provincial i, fins i tot, local, i poden estar dirigides al públic general, a professionals o a tots dos.

FITUR

FITUR, la Fira Internacional de Turisme de Madrid, és una de les tres principals fires turístiques celebrades al món, darrere de la de Londres i Berlín. El seu àmbit és el turisme en general, si bé des de fa uns quants anys també se celebren fires especialitzades en l'àmbit cultural, la primera a Bèlgica el 1999. Al nostre país destaca la Fira Internacional de Turisme Cultural, que té lloc a Màlaga des de 2004.

Ramos, 2007

A més, hi ha una altra sèrie de mitjans promocionals la celebració dels quals es pot fer coincidir amb les fires:

- *Fam trips* (viatges de familiarització): les administracions conviden a realitzar viatges a agències, majoristes, operadors turístics, intermediaris o periodistes.
- *Press trips* (viatges de premsa): viatges adreçats a la premsa i mitjans de comunicació per a fer publicitat sobre una destinació.
- *Work-shops*: trobades comercials entre intermediaris i productors de turisme.

4.3.2. Altres esdeveniments relacionats amb la comercialització

Hi ha una altra sèrie d'esdeveniments que compleixen una funció de promoció important d'una determinada destinació, en especial quan es tracta de grans ciutats. És el cas de la celebració d'exposicions universals, efemèrides o l'ostentació de la capitalitat europea de la cultura, entre d'altres. Aquests esdeveniments, de gran repercussió mediàtica, se solen utilitzar com a aparadors de la ciutat que els acull, i normalment van acompanyats d'una campanya potent d'intervencions urbanes orientades a preparar la ciutat per a la celebració de l'esdeveniment. Aquesta circumstància és aprofitada positivament per a "rentar la cara" a moltes ciutats que han sofert processos de degradació en algunes de les zones més emblemàtiques, i també per a dotar-les de les infraestructures i serveis necessaris per a acollir els volums de visitants potencials de l'esdeveniment en qüestió.

Les estratègies ben plantejades i amb possibilitats a mitjà i llarg termini permetran a la ciutat no solament complir a la perfecció el paper assignat durant la celebració de l'esdeveniment, sinó també aprofitar les aportacions de capital per a obtenir millores encaminades a pal·liar les deficiències en serveis o infraestructures, de manera que serveix també com a mitjà de millorar la ciutat de cara al futur com a receptora de turisme.

Expo Saragossa 2008

En el cas de l'Expo Saragossa 2008, la visió generalitzada de gran part de la població després de l'esdeveniment s'ha centrat en les grans millores que ha experimentat part de la ciutat, especialment respecte al pla de millora de les riberes de l'Ebre, pendent des de fa dècades, que ha canviat totalment aquesta zona urbana oblidada pels saragossans i que avui en dia s'ha convertit en una de les vies verdes més utilitzades a la ciutat.

5. Estudi de cas: l'activitat de visites guiades a la comarca de Sobrarb (Osca)

Des de l'estiu de 2003, la comarca de Sobrarb, a la província d'Osca, ha desenvolupat un projecte experimental d'obertura al públic d'edificis pertanyents al seu ric i variat patrimoni cultural. Amb aquesta iniciativa es vol crear un sistema de gestió que garanteixi l'obertura d'alguns dels monuments més interessants de la comarca, molts d'ells declarats bé d'interès cultural, que per dificultats d'accés o absència de personal es trobaven habitualment tancats al públic. L'objectiu és difondre part d'aquest patrimoni, creant una activitat a desenvolupar durant els mesos de més afluència turística, convertint aquests monuments en un punt més d'atracció complementària a la rica oferta de naturalesa que caracteritza aquesta comarca pirinenca.

L'activitat es va dur a terme gràcies al conveni firmat per la comarca i el bisbat de Barbastro-Montsó, al qual pertanyen la majoria dels béns, i en l'actualitat compta amb el finançament conjunt de la comarca i els ajuntaments que volen participar en l'activitat. La gestió d'aquest servei es va encarregar a una empresa externa especialitzada en el disseny i desenvolupament de projectes culturals, que ha desenvolupat l'activitat des del principi el 2003.

Si bé inicialment va ser una experiència pilot, els excel·lents resultats durant el primer any van afavorir la seva repetició en anys posteriors. El nombre de monuments integrants de cada campanya ha anat variant, si bé entre els objectius de l'activitat es troba l'augment progressiu del nombre de monuments a obrir.

L'empresa que gestiona l'activitat és l'encarregada de coordinar tots els aspectes per a la posada en marxa de cada una de les campanyes, des de la cerca de personal, contractacions, formació específica, elaboració del pla de difusió i comercialització, promoció, coordinació durant el seu desenvolupament, avaluació i realització dels informes anuals pertinents. Segons demostren les dades dels informes finals de l'activitat, l'experiència ha registrat un creixement sostingut, i s'ha convertit en un producte turístic consolidat, que contribueix a reforçar la comarca de Sobrarb com una destinació no solament de turisme de naturalesa, sinó com un important enclavament emergent de turisme cultural, gràcies a la riquesa de la seva història i la varietat i extraordinària qualitat del seu patrimoni cultural.

El conjunt de visites realitzades en els espais gestionats des de l'estiu de 2003, detallades en les memòries d'avaluació, mostren amb dades contrastables un creixement sostingut de públic d'entre un 30% i un 40% cada temporada.

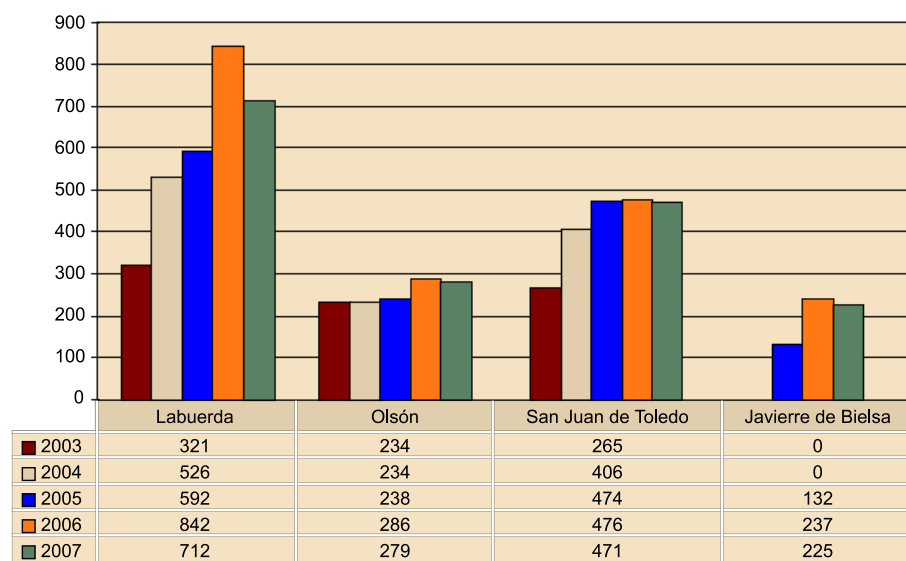
L'activitat té com a objectius no solament potenciar flux turístic cap a la comarca de Sobrarb sinó també garantir la visita responsable dels monuments de valor històric artístic, amb la presència d'una persona encarregada de l'obertura al públic i la seva explicació, a més de fomentar el coneixement i valoració del patrimoni entre els visitants i entre els mateixos habitants de la comarca.

El visitant troba un calendari d'obertura i horaris molt ajustats a les seves necessitats, que li permeten visitar diversos monuments en una jornada. Quan arriba a un d'ells, una persona s'encarrega de donar la benvinguda i d'oferir una visita guiada, que no té horaris preestablerts davant de l'afluència irregular de públic, de manera que l'atenció és molt personalitzada. La realització d'enquestes als visitants permet controlar les seves valoracions i la realització dels informes finals, i el cobrament d'una entrada simbòlica ajuda a augmentar la valoració del servei ofert i contribueix, a més, al finançament de part de l'activitat.

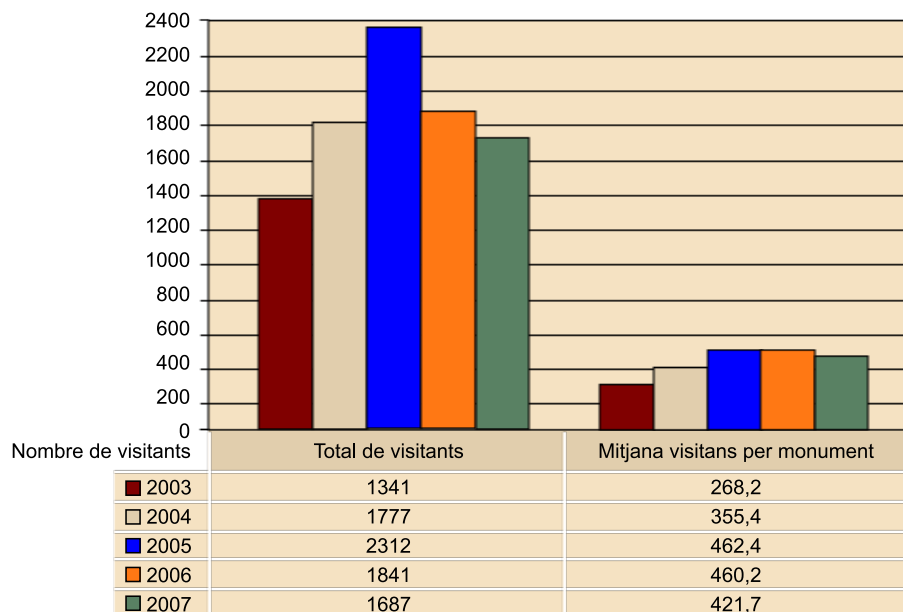
5.1. Evolució de visites 2003-2007

La gràfica 1 mostra l'evolució de visitants de cada un dels quatre monuments de l'activitat entre els anys 2003 i 2007. La gràfica 2 mostra en el primer bloc de columnes el volum global de visitants, en aquest cas incloent-hi tots els monuments participants cada any (cinc monuments oberts des del 2003-2005, i quatre el 2006 i 2007), mentre que el segon bloc de columnes recull una mitjana de visitants per monument, la qual cosa dóna una idea més homogènia i real de l'evolució de visitants independentment del nombre de monuments obert cada temporada.

Gràfica 1



Gràfica 2



5.2. Perfil del visitant

El visitant que participa en l'activitat presenta un perfil molt específic. Els percentatges més alts de visitants els componen parelles que tenen entre quaranta i quaranta-cinc anys, sols o acompanyats de nens. La major part de grups els componen famílies amb nens, i és notable el nombre de visitants amb edats que superen els seixanta anys, que viatgen en grup o bé en família amb components de diverses edats.

Quant a la procedència, el 98% correspon a turisme d'interior, i les principals comunitats emissores són l'Aragó, Catalunya i Madrid, seguits normalment per la Comunitat Valenciana i Andalusia.

Quant a les fonts d'informació sobre l'activitat, s'indiquen com a principals les oficines de turisme, seguides d'amics i familiars, cartells i fullets, i mitjans de comunicació. Les oficines de turisme es consoliden com el principal punt d'informació del visitant, si bé cal destacar la importància que adquireix la informació proporcionada per amics i familiars, una font d'informació molt valuosa per a atreure el visitant.

Una altra dada important que donen les enquestes és la relativa al nombre de monuments visitats durant la setmana de realització de l'enquesta: xifres properes al 90% declaren haver visitat una mitjana de cinc monuments, dada determinant a l'hora de definir el perfil de l'usuari de l'activitat, que no podem considerar com un "turista cultural casual." Aquestes dades confirmen la inclinació del visitant pel patrimoni cultural, de manera que la visita a aquests monuments no queda com un fet aïllat, sinó que s'engloba en una dinàmica de creixement del turisme cultural que complementa altres formes de turisme presents a la comarca de Sobrarb. Per això és imprescindible continuar fomentant i augmentant l'oferta d'aquest tipus d'activitats per a diversificar i donar

resposta a les exigències del visitant estival, i es poden ampliar les activitats esmentades a altres temporades que puguin atreure de manera específica aquest tipus de visitants culturals.

D'altra banda, les qüestions relatives a la satisfacció amb l'activitat, el servei, la qualitat de les visites i l'actitud del guia donen dades positives de pràcticament el 100%, i aquest és l'al·licient principal per a la continuïtat del servei any rere any.

Resum

Al llarg d'aquest mòdul l'estudiant haurà pogut aprendre com es pot enfocar la gestió del patrimoni un cop s'ha decidit que és convenient la seva explotació turística. S'ha fet un repàs de com la generació d'experiències pel turisme requereix una aposta decidida per l'estandardització en el disseny de productes patrimonials i com es poden superar o minimitzar els efectes negatius que la posada en valor turístic pugui tenir sobre la conservació del patrimoni. Finalment s'han posat en coneixement de l'estudiant els principals elements i metodologies de gestió i planificació d'espais, atraccions i destinacions patrimonials perquè se'n pugui fer un ús turístic adequat, perquè puguin tenir unes certes garanties d'èxit en la comercialització i perquè es minimitzin els efectes no desitjats.

Activitats

1. Elaboreu un mapa conceptual entorn del concepte gestió del patrimoni.
2. Seleccioneu un bé d'interès cultural que estigui ubicat en el vostre municipi o en un altre que conegueu i confeccioneu una taula d'indicadors de ús turístic potencial. Un cop hàgiu obtingut els resultats justifiqueu quin tipus d'estratègia convindria establir per a la seva posada en marxa com a recurs turístic.

Exercicis d'autoavaluació

1. Quines són les diferències principals entre el concepte de patrimoni protegit i de patrimoni infinit?
2. Expliqueu quins són els objectius de la gestió turística del patrimoni.
3. Esmenteu els aspectes que un bé cultural ha d'assumir per a una explotació turística amb garanties d'èxit.
4. Discutiú sobre el concepte d'estandardització turística aplicat a un bé cultural. Exposeu tres arguments a favor d'aquesta forma de gestió turística del patrimoni.
5. Quines són les tres categories corresponents a les eines de gestió del patrimoni?
6. En què consisteix la pràctica del *demàrqueting*?

Solucionari

1. El concepte de patrimoni protegit posa l'accent i la preocupació en la conservació i valoració dels béns culturals. Es tracta d'una etapa inicial en la gestió del patrimoni i que es fonamenta en la protecció d'aquest, anteriorment desprotegit. El concepte de patrimoni infinit és posterior i intenta anar més enllà d'una protecció dels elements patrimonials més significatius i donar cobertura a un nombre molt més gran de béns i recursos, ja que parteix d'una visió ampliada i panoràmica del patrimoni la qual inclou tant els béns materials mòbles com immobles.
2. Els objectius fonamentals són la conservació, l'accés generalitzat, l'educació i la rellevància social del patrimoni.
3. Cal tenir present que el patrimoni per a usos turístics ha d'anar més enllà de la conservació i exposició, i ha de ser capaç de generar beneficis. Per a obtenir-los cal proporcionar experiències autèntiques fonamentades en l'entreteniment per mitjà de la visita turística del bé cultural. Cal tenir present que el turisme és una activitat orientada a la demanda i, per tant, la visita turística s'ha d'edificar a partir d'atraccions de base cultural. Finalment cal saber seleccionar els recursos idonis per a la seva conversió en producte turístic atenent al seu potencial turístic. Els béns que no poden complir els requisits anteriors és millor preservar-los del turisme per a evitar pèrdues econòmiques d'explotació o l'aparició d'impactes indesitjats a causa de la visita turística.
4. Malgrat que sovint s'entén l'estandardització com una pèrdua d'autenticitat, una simplificació de l'experiència turística i una via per a la comercialització abusiva dels recursos patrimonials, cal ser conscient que, ben aplicada, resulta una tècnica imprescindible que permet posar en valor turístic un bé patrimonial tot respectant els requeriments per a la seva explotació turística òptima, i oferir una qualitat de visita que limita l'aparició d'impactes negatius sobre el patrimoni exposat. Així, l'estandardització permet controlar millor la visita, contribueix a sintetitzar allò que és important per al turista i a separar-ho d'allò prescindible en raó del temps dedicat a la visita, i també afavoreix la gestió de fluxos en el bé cultural.
5. Les eines de gestió del patrimoni poden ser de desenvolupament, control i comunicació (vegeu l'apartat 2.3.2).
6. El *demàrqueting* és una estratègia destinada a fer disminuir la pressió que el turisme pot exercir sobre un bé cultural o una destinació sencera, i que consisteix a desincentivar les visites turístiques i limitar (o fins i tot eliminar) la promoció a aquests punts turístics. Algunes de les accions emprades consisteixen en mesures per a reduir la demanda, transferir-la entre temporades o desviar la pressió turística dels llocs més freqüentats cap a d'altres amb un nombre inferior de visitants.

Bibliografia

Aas, Ch.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005) "Stakeholder collaboration and heritage management". *Annals of Tourism Research* (vol. 32 núm. 1, pàg. 28-48).

Anton, S.; González, F. (coord.) (2005). *Planificación territorial del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.

Ballart Hernández, J.; Juan i Treserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.

Bramwell, B.; Lane, B. (2005). "Interpretation and sustainable Tourism: The potential and the Pitfalls". *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo* (vol 1, núm. 1, pàg. 20-27).

Campillo Garrigós, R. (1998). *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*. Murcia: KR.

Carter, B.; Grimwade, G. (1996). "Balancing use and Preservation in Cultural". A: A. Cebrían Abellán (2001). *Turismo cultural y desarrollo sostenible. Análisis de áreas patrimoniales*. Murcia: Universidad de Murcia.

Contribution to the Drafting of a Charter for Cultural Tourism (1989). Llangollen (Gal·les): EC-TARC (European Centre for Traditional and Regional Cultures).

Donaire, J. A. (2008). *Turisme cultural. Entre l'experiència i el ritual*. Bellcaire d'Empordà: Edicions Vitel·la.

Fawcett, C.; Cormack, P. (2001). "Guarding authenticity at literary tourism sites". *Annals of Tourism Research* (vol. 28, núm. 3, pàg. 686-704).

Garrod, B.; Fyall, A. (2000). "Managing heritage tourism". *Annals of Tourism Research* (vol. 27 núm. 3, pàg. 682-708).

Gunn, C. (1994). *Tourism Planning. Basics, Concepts, Cases*. Washington: Taylor i Francis.

Hampton, M. (2005). "Heritage, local communities and economic development". *Annals of Tourism Research* (vol. 32 núm. 3, pàg. 735-759).

"Heritage Mangement". *International Journal of Heritage Studies* (vol. 1, núm. 3, pàg. 45-53).

Hernández Hernández, F. (2002). *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*. Gijón: Trea.

Ho, P.; McKercher, B. (2004). "Manging Heritage Resources as Tourism Products". *Asia pacific journal of Tourism Research* (núm. 9, pàg. 255-266).

ICOMOS (1976). *Carta internacional sobre turismo cultural*. Icomos, París.

McKercher, B.; Du Cros, H. (2002). *Cultural Tourism. The partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. Nova York: The Haworth Hospitality Press.

Millar, S. (1989). "Heritage management for heritage tourism". *Tourism Management* (núm. 10, pàg. 9-14).

Morales Miranda, J. (2001). *Guía práctica para la interpretación del Patrimonio*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Cultura.

Ramos Lizana, M. (2007). *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Trea.

Ribagorda Serrano, M. (2002). *Patrimonio Cultural*. Madrid: Thomsom.

Wang, N. (1999). "Rethinking authenticity in tourism experience". *Annals of Tourism Research* (vol. 26 núm. 2, pàg. 349-370).

