

## TURISMO Y PATRIMONIO HISTÓRICO Y CULTURAL

J. Fernando Vera Rebollo\*

J. Manuel Dávila Linares\*

### 1. LA CULTURA Y EL PATRIMONIO HISTÓRICO COMO FUNDAMENTO DE PRÁCTICAS DE OCIO TURÍSTICO EN LA CIUDAD

Las transformaciones recientes de las ciudades, consecuencia del cambio de su modelo económico, en un claro contexto de terciarización, impulsan un nuevo papel como estructuras receptoras, marcos para el ocio y el turismo, siempre que se configuren verdaderos productos, articulando lo que, en principio, son recursos, manifestaciones o potencialidades, que exigen ordenación, planificación y verdaderas estrategias de marketing y difusión de la imagen urbana. Es cierto que la ciudad constituye en sí misma (Clary, 1992) una oferta compleja, si se atiende a la diversidad de actividades y servicios, capaces de combinar motivaciones y atractivos: historia, gas-

es asimilable, en su totalidad, a un sistema funcional turístico. Salvo, como señala Cazes (1), que se identifique al producto turístico como atractivo, al que se añade el alojamiento, equipamiento o activos puestos a disposición del consumidor. Más apropiado sería hablar, para el medio urbano, de un conjunto de atractivos y servicios más o menos organizados; de hecho, el éxito del turismo metropolitano vendrá dado por el grado de coordinación y vertebración que se logre a la hora de elaborar la oferta, articulando diferentes servicios y activos, comercialización y promoción de una imagen global urbana.

El resultado deberá ser un producto compuesto que asocia la ciudad y sus componentes internos y que se sustenta en la coordinación de ofertas (Clary, 1992). Así pues, a diferencia del producto turístico convencional, no hay un único motivo de atra-

is incomodida-  
das de las obras interminables o  
ñas rencillas domésticas dejaron  
expectación y a la percepción po-  
a ciudad.

flujo de visitantes, y ello explica las campa-  
ñas de promoción de fines de semana y de  
otros períodos no laborables; estrategias  
que son una clara evidencia de la importan-

des deriva-  
las peque-  
paso a la  
sitiva de l

Cabe señalar que en cada configuración urbana, como medio soporte de la actividad del ocio turístico, se imponen múltiples

dotacional, recuperando espacios y patrimonio edificado, fomentando la creación de infraestructura cultural, espacios de ocio y al-

se valore su atractivo y se difunda su conocimiento, tema que remite al desarrollo de estrategias de marketing, de las que se hablará más adelante. Por contra, las ciudades patrimonio italianas, como estructuras receptoras, suponen una cuota del 31,2 por 100 del total de afluencia turística del país. Las acciones en materia de promoción aprovechando los grandes eventos sirven a la vez para lanzar la imagen de ciudades con patrimonio artístico. Así, los acontecimientos musicales y teatrales, especialmente en verano, sirven de soporte a otras manifestaciones y actividades culturales de las ciudades y dinamizan la actividad de promoción de su patrimonio (Pompeo, 1991).

Por tanto, es factible, dentro del factor cultural, diferenciar dos clases de ofertas; una primera es la oferta permanente, asociada a los equipamientos culturales (museos, monumentos) que alcanza su mayor exponente cuando aparece integrada en conjuntos histórico-artísticos de grandes aglomeraciones, donde configuran verdaderos espacios culturales (Milán, París, Roma, Barcelona) (2). La conservación, gestión y ampliación de esta oferta combina objetivos sociales con un reforzamiento del atractivo turístico: en el Reino Unido el número de museos es el doble que hace veinte años y los visitantes han pasado de 35 a 80 millones al año. Ello obliga además a superar el concepto clásico de museo y su necesaria integración como parte de la oferta cultural de la ciudad, lo que exige la programación de actividades e inversiones que los mantengan dinámicos. Así pues, el dilema entre el museo como lugar tranquilo y contemplativo o lugar aburrido se resuelve mediante una adecuada zonificación para satisfacer

distintas categorías de usuarios y programar clientelas diferenciadas. No deben ser edificios que contengan colecciones, sino estructuras abiertas a la comunidad: museos del paisaje, de la industria, de conmemoraciones, etc. (Cossens, 1991).

Por otro lado, aunque necesariamente integrada con la primera, está la oferta cultural relacionada con eventos y manifestaciones: espectáculos, exposiciones, encuentros. Una prueba de su éxito es cuando aparece combinada con la anterior, como viene sucediendo en las ciudades italianas, donde el patrimonio musical y teatral sirve de soporte al resto de actividades culturales de las ciudades. Así, son notables los esfuerzos promocionales de organismos públicos y privados, con campañas de grandes eventos, que se utilizan para lanzar la imagen de la ciudad. Para ello se combinan e integran en las promociones otros elementos, como el deporte, participando conjuntamente la Administración central y las ciudades, con programas de espectáculos, exposiciones y eventos musicales.

Es así como se define la necesaria integración de ofertas, como el ejemplo de Florencia, donde el ENIT promociona una tarjeta magnética para la visita a museos y yacimientos, con viajes y estancias combinados, integrados en *forfaits* especiales de TO. No obstante, hay soluciones mucho más simples, como es el hecho de que las oficinas de turismo integren información cultural y que los gestores culturales piensen también en el turista, lo que remite al planteamiento de coordinación de esfuerzos, muy conocido cuando se habla de planificación turística, dada la incidencia

que en esta función tienen diferentes políticas.

## **2. PRÁCTICAS TURÍSTICAS Y DE OCIO Y RENOVACIÓN DE LA ESCENA URBANA**

La recuperación del patrimonio edificado en las ciudades, como proceso de renovación urbana, aparece asociado a otros objetivos, entre los que destaca la dimensión del ocio turístico, la revitalización de la función comercial y la promoción de una nueva imagen que hace más atractivas las ciudades y les proporciona elementos distintivos entre el resto de aglomeraciones, sobre todo cuando compiten por captar inversiones que dinamicen sus economías.

En este contexto, las operaciones de recuperación y restauración del patrimonio edificado constituyen un emblema diferenciador de una marca urbana, sobre todo cuando se trata de actuaciones integradas que revalorizan espacios urbanos en decaimiento, centros degradados, antiguas zonas industriales o portuarias, o los más singulares procesos de reutilización de bordes de fachadas marítimas o fluviales, mediante la inserción de equipamientos de ocio y elementos que definen nuevas oportunidades.

Al mismo tiempo y desde el empeño de reutilizar y cualificar la escena urbana, proliferan en los últimos años grandes superficies dedicadas al ocio. Aparecen así tipos arquitectónicos profusamente utilizados —estadios deportivos, auditorios de música, etc.—, junto a amplios complejos cultu-

rales de entre los cuales destacan especialmente los museos.

Estos “contenedores”, con gran poder de convocatoria, se convierten con un adecuado tratamiento en atractivo señuelo de población no sólo autóctona, sino incluso foránea, pudiendo actuar, en este último caso y cuando ello es bien entendido, como elemento complementario de la oferta turística para determinados entornos urbanos.

La cuestión es saber si se actúa con una estrategia integrada, capaz de rentabilizar adecuadamente los beneficios de la recuperación o construcción de equipamientos, combinando objetivos urbanos y sociales con nuevas posibilidades económicas. En este sentido, se ha cuestionado la ineficacia de ayudas dispensadas en operaciones individuales de rehabilitación, con escasa incidencia en un contexto general de deterioro de amplias áreas de las ciudades españolas (Alonso Ibáñez, 1994).

Naturalmente, a la hora de valorar las políticas de renovación urbana y sus efectos en el ocio turístico, aparecen grandes diferencias, en dependencia de los conjuntos urbanos en que se desarrollan; de forma que la especialización de la ciudad, como conjunto de componentes lúdicos, define las expectativas futuras. Cabe así establecer un claro *distingo* entre las actuaciones puntuales en ciudades multifuncionales, frente a estrategias más ambiciosas desplegadas en grandes metrópolis, reafirmando su atractivo, o en aglomeraciones más reducidas, pero en las que el turismo es el fundamento del desarrollo.

**2.1. La reutilización del patrimonio edilicio como herramienta de salvaguarda monumental. Operaciones de recuperación integral de entornos singulares**

Desde comienzos de la década de 1980 en España, y con anterioridad en varios países europeos, las administraciones públicas, y en algunos casos la iniciativa privada, han desarrollado un interesante esfuerzo de recuperación de edificios de especial valor patrimonial, destinándolos a usos dotacionales, de servicio y de ocio, siendo incluso frecuente en España la recuperación de edificios históricos para servicios de las instituciones públicas, como es el caso de la utilización del Palacio de San Hermenegildo en Sevilla como antigua sede del Parlamento andaluz —hoy trasladada al palacio renacentista de las Cinco Llagas—, la rehabilitación del Viejo Hospital de San Rafael en Santander, para Asamblea Regional de Cantabria, en un edificio construido en 1791 y situado en el primitivo núcleo original de la ciudad; la restauración del antiguo edificio del Nuncio, en Toledo, o el cuartel del Conde Duque del siglo XVII, en Madrid, destinado a centro cultural y sede de servicios municipales.

Aquellos contenedores, transformados en elementos focales de atracción dentro del espacio en que se encuentran pueden ser en ocasiones construcciones de nueva planta, creados al efecto en emplazamientos previamente considerados, a veces, incluso, junto a otra construcción singular (como el edificio del Instituto Valenciano de Arte Moderno, en Valencia) (3), consiguiendo mediante esa simbiosis crear una oferta cul-

tural heterogénea en cuanto a la naturaleza de los contenedores; otras veces, sin embargo, se reutilizan edificaciones monumentales o cuanto menos singulares, algunas de ellas en precario estado de conservación. En este último caso se opta bien por mantener su uso original, como sucede con la rehabilitación del Teatro de Rojas, en Toledo (1983-1990), ejemplo de teatro romántico construido entre 1870 y 1878, o por reacondicionarlo para albergar nuevos usos, como es el caso de la rehabilitación del convento de Santa Mónica, en Barcelona, situado al final de Las Ramblas, y destinado a Centro Cultural, Museo y lugar de exposiciones.

Cuando se reacondiciona un contenedor singular para nuevos usos se consigue un doble objetivo: aumentar la oferta cultural, lúdica o de ocio de la zona y, además, recuperar para ello un edificio que presumiblemente estaría abocado a su pérdida. Sin lugar a dudas, en núcleos urbanos, y de igual forma en áreas metropolitanas, los recursos turísticos pueden ser los nuevos usos revitalizadores de un patrimonio infrautilizado.

Esas rehabilitaciones, lejos de suponer un fin en sí mismas y desechando, por tanto, cualquier visión *museística*, asumen como principal objetivo el de recuperar un patrimonio singular utilizado y utilizable. No en vano, la mejor forma de “financiar” toda rehabilitación es la de devolver al edificio en cuestión su atractivo como contenedor de actividades económicamente rentables o cuando menos capaces de favorecer su utilización por amplios sectores de población. Para ello resultan de tanta o más importancia las necesarias actuaciones complementarias de esa rehabilitación, interviniendo

así en la recuperación de entornos, construidos y libres, y creando atractivos paralelos, para lograr estructurar en definitiva “escenarios vividos”.

La recuperación de nuestro patrimonio tiene sentido cuando aquellos edificios son finalmente *usados*. Para ello cobra especial interés no sólo la calidad singular del edificio, sino también la de su entorno, elemento este último que es el que a la postre configura el escenario en el que cobra vida el edificio. Más que la simple e individualizada rehabilitación del edificio elegido, las actuaciones complementarias en mejora de entornos (limpieza de fachadas próximas, tratamiento pormenorizado de espacios libres, jardinería, mobiliario urbano, accesos, tanto rodados como peatonales, etc.), junto a la readecuación de contenedores singulares próximos, constituyen un conjunto amplio de operaciones urbanísticas que, a la postre, pueden representar que esa porción de la ciudad o del área metropolitana en conjunto se convierta o no en polo de atracción de población.

Puesto que tratamos, en definitiva, de atraer población, tanto de dentro como de fuera de la ciudad o del área metropolitana de que se trate, los accesos y vías de comunicación entre los distintos sectores de la malla urbana y entre el núcleo central y las periferias, tienen además una importancia singular a la hora de considerar la adecuada integración de la zona en que se halle la operación urbanística considerada en la estructura general de ese territorio metropolitano. Unos accesos fáciles y unos medios de transporte diversificados facilitan, sin lugar a dudas, el acercamiento de la población al

recurso que se oferta y rentabilizan a corto plazo la inversión.

Como complemento, la pertinente peatonalización de sectores contiguos mejora casi siempre la adecuada aprehensión del entorno por el individuo. Una correcta previsión de plazas de aparcamiento en número suficiente para vehículos privados e incluso una acertada política de localización de carriles-bici, completan en gran medida esa cualificación del “escenario” que se pretende.

Son abundantes los ejemplos de actuaciones integradas de cualificación de entornos. En Barcelona, por ejemplo, podría citarse el Paseo Picasso o algunas de las plazas del Barrio de Gracia. En Madrid, la adecuación de la Puerta del Sol y la rehabilitación de la Plaza de Tirso de Molina. Son todas ellas actuaciones dirigidas a cualificar el entorno de espacios urbanos singulares, aumentando con ello su atractivo. Se trata, en definitiva, de operaciones de mejora de la escena urbana, que sirven a la postre como reclamo para la inversión de capitales de variada procedencia y la localización en sus proximidades de actividades económicas rentables.

La reutilización de contenedores de interés patrimonial y la mejora del entorno actúan así como “punto focal”, como lugar de atracción y de acomodo de *nuevas actividades y nuevas inversiones*, convirtiéndose en elemento dinamizador en áreas urbanas no centrales o periféricas, carentes en muchos casos de elementos simbólicos relevantes. Es evidente que cuando en un área metropolitana se reconstruye un espacio público o

se recupera para el disfrute colectivo un edificio monumental, ello actúa como ejemplo y como motor de la regeneración del entorno y de sus actividades económicas, bajo la iniciativa no sólo de los poderes públicos, sino incluso de los propios usuarios. En este sentido es oportuno hacer mención de la reutilización de una antigua capilla en la calle Elisabets, en Ciutat Vella (Barcelona), como librería, El Hogar del Libro.

Otro ejemplo fue la mejora introducida en el aspecto de la plaza del Born, en Barcelona, que facilitó la localización en su entorno de actividades económicas de ocio y cultura. Así, en 1986 se recuperó en dicha plaza un antiguo almacén de azúcar de unos 1.300 m<sup>2</sup>, construido en 1918. Tras su acondicionamiento, fue transformado en centro polivalente privado, en el que tienen cabida distintas manifestaciones culturales relacionadas con el arte contemporáneo: exposiciones, conciertos y audiciones musicales, representaciones teatrales, ciclos de cine, danza, vídeo, etc., capaz de albergar concentraciones de hasta 2.000 personas. En este caso, un local abandonado se convierte tras su recuperación en un importante elemento revalorizador del entorno de ese barrio viejo, reutilizando para ello un edificio histórico.

Como ejemplo de esas operaciones integradas de reutilización del patrimonio histórico, que contemplan a la vez la mejora del entorno en que se encuentra, es ilustrativo el caso de Gijón. En esta ciudad, en 1982, y con el fin de recuperar su núcleo histórico y de mejorar la imagen de esa fachada emblemática y reconocible, el Ayuntamiento inició urgentemente una serie de

trabajos, no sólo por la gravedad objetiva de sus problemas, sino también por su deseada *capacidad de ejemplarizar* la nueva política de recualificación urbanística y revitalización general de toda la ciudad y de su área de influencia.

La estrategia se basó en tres puntos complementarios: el Plan Especial del Casco Antiguo (Cimadevilla), el Plan de Reconversión del Puerto local y el Plan del Cerro de Santa Catalina, dentro de los cuales destacan por su envergadura las actuaciones siguientes:

a) *Rehabilitación del Convento de las Agustinas*, un edificio del siglo XVII que fue transformado en fábrica de tabacos con la desamortización del siglo XIX.

b) *Conversión del antiguo puerto en puerto deportivo*, proponiendo recualificar el conjunto de degradados e infrautilizados espacios públicos que bordean el puerto, adecuar como paseo la antigua calle del muelle y rehabilitar paralelamente las interesantes infraestructuras portuarias del siglo XIX.

c) *Recuperación de la muralla romana*, presente a lo largo del istmo que une la Bahía de San Lorenzo con el puerto, y de las torres que flanqueaban su puerta.

d) *"Reconstrucción" de la Torre de la Villa*, edificada en el siglo XVII y derruida casi totalmente a principios del siglo XX.

e) *Recuperación de antiguos palacios y conjuntos religiosos para usos culturales*. Se trata de grandes edificios históricos

abandonados y en extrema degradación, reconvirtiéndolos en Centros de Arte. Entre ellos destaca la rehabilitación del Palacio de Revillagigedo, edificio del siglo XVII, con carácter emblemático para la villa, previendo su adaptación como Centro de Arte Contemporáneo.

f) *Recuperación del Cerro de Santa Catalina*, como "proa" de la ciudad hacia el mar y en conexión con la rehabilitación del Convento de las Agustinas.

Otro ejemplo de intervenciones complementarias en mejora del patrimonio urbano y cualificación de la oferta cultural y de ocio es el de Puerto Real, en Cádiz. Esas actuaciones, iniciadas a partir de los años 1980, contemplaban la rehabilitación del viejo Ayuntamiento, destinándose a biblioteca y archivos, la mejora de los espacios públicos contiguos, la adecuada dotación de paseos peatonales e incluso la implantación de nuevos equipamientos de tipo social y comercial, entre ellos un Auditorio Público, reutilizándose incluso el Balneario Municipal.

El objetivo de todo ello fue conformar un gran espacio público con una amplia oferta de servicios. Esas iniciativas conforman de hecho un interesante proyecto capaz de recuperar el protagonismo cultural e histórico de Puerto Real, no sólo para la conciencia ciudadana, sino también como referencia obligada para toda la conurbación de la Bahía de Cádiz.

Se trata, en definitiva, de vertebrar un conjunto de actuaciones complementarias que a la vez que recuperan un patrimonio infrautilizado y en proceso de deterioro,

cualifican y diversifican la oferta cultural que es capaz de ofrecer la ciudad de cara al exterior. Incluso en algunos casos pueden ser precisamente esas operaciones complementarias las que le den validez o se la niegen a aquellas operaciones de recuperación patrimonial.

Actuaciones integradas de la naturaleza de las que estamos exponiendo resultan de gran importancia también en áreas con pérdida de centralidad, al dinamizar la zona y actuar muy especialmente de reclamo y de punto focal de nuevas intervenciones.

## **2.2. Patrimonio urbano y turismo en áreas metropolitanas**

En áreas urbanas de grandes dimensiones, por su misma tradición como núcleo urbano o por unas determinadas funciones socioeconómicas, existe en mayor o menor número un conjunto de edificios de gran valor arquitectónico e histórico infrautilizados. Bien porque su uso primigenio no coincide con las necesidades del entorno en que se encuentra o con las necesidades del área urbana en su conjunto, bien por cuestiones derivadas de problemas de infraestructura, accesos, falta de centralidad, deterioro ambiental, etc., la recuperación de ese edificio y de su marco espacial y la concesión de un cometido más acorde con las necesidades de la población, pueden ser la solución más óptima.

Con fines de ocio y turismo, en París, por ejemplo, se optó por la reutilización de estaciones y mataderos, como los de Orsay y la Villette, como medio de reequilibrio dota-

cional del espacio urbano. En Alemania se eligió, sin embargo, la inversión en museos, recuperando para ello antiguos palacios, como los de Francfort y Stuttgart. Otros ejemplos son la rehabilitación en Bruselas del edificio del Mercado de St. Gery como centro cultural, la ubicación del Museo de Arte Contemporáneo en el Castillo de Rivoli (Italia), o el interesante proyecto de Santa Giulia, en Brescia (Italia), elaborado a finales de los años 1970. Este último proyecto contemplaba la reorganización del sistema de museos de la ciudad según el cual gran parte de ellos, hasta ese momento dispersos, se articularon en un gran conjunto museístico localizado en el antiguo convento de Santa Giulia, constituido así en un contenedor extraordinariamente sugestivo para albergar esas colecciones artísticas. Un último ejemplo puede ser el área metropolitana de Milán, en la que destaca la reutilización de una extensa fábrica de cerámica (Pozzi Ginori), en Corsico, situada junto al Naviglio Grande, vía de agua que comunica Milán con los grandes ríos navegables (Po y Ticino) y con el lago Maggiore; sobre una superficie de 150.000 m<sup>2</sup>, el proyecto, de iniciativa pública, ha contemplado la construcción de una dársena para actividades recreativas acuáticas, espacios verdes, dotación de servicios y equipamiento hotelero.

En nuestro país gran parte de esas restauraciones y acondicionamientos ha conducido a la reutilización del inmueble con fines culturales y de ocio de diversa escala y pertinencia. Se citan, así, la rehabilitación de un hospital madrileño del siglo XVIII para albergar un centro de arte (el Centro de Arte Reina Sofía), la instalación de la colección Thyssen, también en Madrid, mediante la

rehabilitación del Palacio de Villahermosa, sin olvidar la instalación de museos locales en edificios históricos (los Molinos del Río Segura, en Murcia, para centro cultural y Museo Hidráulico), y hasta las pequeñas restauraciones para casas de cultura (el Centro Social Cátex, en Barcelona, reutilizando una antigua fábrica textil de Poble Nou), o extensas remodelaciones para dotaciones de barrio y provisión de centros culturales.

De entre las áreas metropolitanas existentes en España nos detendremos principalmente en tres de ellas: Barcelona, Madrid y Bilbao.

En toda Cataluña la Generalitat ha desarrollado desde hace algunos años un ambicioso proyecto de creación de una red de museos dedicados al mundo de la ciencia, la técnica, la industria y el trabajo. Es el caso del museo instalado en la antigua fábrica Aymerich, Amat y Jover de Terrassa, al que se une una larga serie de pequeños museos locales como el Museo Molino Papelero de Capellades, y los Museos de la Piel en Can Boyer y en Can Granotes, ambos en Igualada, entre otros tantos. La idea básica, siguiendo la lógica de los "ecomuseos", no es la de crear un gran museo, sino una estructura regional de museos locales, situados en su lugar de origen natural, desarrollando su singularidad en relación con su propio contexto social, energético, urbano y paisajístico, sirviéndose además de la proximidad de una aglomeración urbana importante como el área metropolitana de Barcelona.

En Barcelona, a partir de la aprobación del Plan General Metropolitano de 1976, se abordaron una serie de actuaciones de ám-

bito metropolitano tendentes a la recuperación integrada de todo ese conjunto urbano supramunicipal. Entre ellas adquiere especial significación la reutilización del patrimonio cultural, junto a la cual se han abordado tareas complementarias insertas en una política de recualificación urbana general, como la rehabilitación de viviendas, el saneamiento, la pavimentación, la adecuada dotación de equipamientos y espacios públicos, de edificios institucionales y de la mejora del nivel ciudadano, etc. Ocioso es insistir en que en áreas metropolitanas esas mejoras alcanzan no tan sólo a su población permanente, sino que se convierten en elementos de atracción para una población foránea interesada en actividades de ocio y esparcimiento.

El Plan General Metropolitano dividió el Centro Histórico en partes homogéneas de la Ciutat Vella, como el Raval, el sector oriental del casco y la Barceloneta, adoptando a la vez otros Planes Especiales en los llamados "barrios tradicionales" de finales del siglo XIX y principios del XX, como el de Gracia. Esas actuaciones contemplaban, entre otras, la reutilización de grandes contenedores entonces desocupados, como los extensos almacenes portuarios del barrio de la Barceloneta, mercados, cuarteles, antiguos hospitales, conventos, etc., mediante operaciones de "rehabilitación integrada" y recualificación ambiental de su entorno.

El Plan del Raval pretendía la recuperación del conjunto histórico de la "Casa de la Caritat (1987-1990), en una operación de reestructuración y recualificación general de su entorno. En ella se ubicó el Centro de Cultura Contemporánea, y cuenta además

con un Museo de Arte Contemporáneo Catalán, bibliotecas, sedes de instituciones culturales, salas de conferencias, etc. Todo ello no se encuentra en un mismo edificio, sino que se han distribuido diversas funciones en diferentes edificios articulados en un tejido histórico.

Como actuaciones complementarias a la readecuación de los contenedores singulares, el Plan del Raval se planteó una política de rehabilitación de la edificación existente, a cargo fundamentalmente de la iniciativa privada. También fue objeto de recuperación el sistema terciario de Ciutat Vella, incentivando la presencia de actividades comerciales especializadas. Es a partir de ello cuando se instala, por ejemplo, la citada librería El Hogar del Libro en una antigua capilla de la calle Elisabets.

En el Plan de la Barceloneta se propusieron importantes actuaciones de rehabilitación de edificios e instalaciones portuarias e industriales para usos dotacionales, proyectándose la recuperación de una antigua área industrial para parque y equipamientos.

Otras actuaciones de recuperación de contenedores singulares han sido la utilización de diversos pabellones de la Exposición Internacional de 1929, en Montjuic, bien para Museo de Arte de Cataluña (1985-1992), bien para Museo Arqueológico (1984-1989).

Podemos completar este breve repaso con actuaciones de la talla del Museo de la Ciencia, promovido por la Caixa de Pensions, instalado en una antigua residencia de ancianos en la parte alta de Barcelona

(1979-1989). El Palau de la Música Catalana (1981-1989), uno de los más importantes testimonios del modernismo catalán, en las proximidades de la Vía Laietana. O la Fundació Tapies (1985-1990), situada en la antigua editorial Montaner y Simón, edificio también modernista construido en 1879, destinado ahora a albergar las obras del pintor catalán.

En Madrid, el Plan Especial de 1977-1979 y después el Plan General de 1983 intentaron recuperar el sector tradicional de la ciudad con una serie de actuaciones puntuales en edificios catalogados, así como mediante la reconversión urbanística de grandes instalaciones e infraestructuras urbanas del siglo XIX y principios del XX: estaciones ferroviarias en desuso, mataderos centrales y grandes mercados de abastos, en este último caso como el antiguo Mercado de Pescado de la zona de San Francisco el Grande, edificio de gran escala realizado en 1932 y destinado ahora a centro comercial.

Quizá sea la rehabilitación de edificios singulares y su conversión en museos la obra más llamativa llevada a cabo en Madrid en los últimos años. Sin lugar a dudas, el Centro de Arte Reina Sofía (1986-1990) y la colección Thyssen son las realizaciones más importantes. El primero reutilizando el antiguo Hospital General de Madrid, edificio diseñado por Francisco Sabatini y construido en la segunda mitad del siglo XVIII, en época de Carlos III, de estilo barroco clasicista, y el segundo mediante la rehabilitación del Palacio de Villahermosa.

Un último ejemplo lo constituye el área metropolitana de Bilbao, donde se planteó

en 1992 un proyecto de regeneración urbana basado en la dotación de equipamiento colectivo y destinado a garantizar un desarrollo urbano armónico de la metrópoli. El proyecto contemplaba un conjunto amplio de infraestructuras y dotaciones colectivas que, por un lado, sirven de soporte al parque de viviendas y, por otro, constituyen la base de un mercado de servicios culturales y de ocio.

Se trata, en definitiva, de un conjunto de actuaciones que mejoran la calidad de vida y la oferta de ocio y esparcimiento de la ciudad central y de los pueblos de su área metropolitana, constituyéndose además en reclamo y foco de atracción de población foránea. A esta última se oferta precisamente un conjunto de actividades culturales y de ocio complementarias a las actividades turísticas tradicionales, pero presentadas, sobre todo, en un patrimonio urbano puesto en valor gracias a los contenidos que albergan.

### **3. COORDINACIÓN, ESTRATEGIAS GLOBALES Y NUEVAS IMÁGENES URBANAS**

Las actuaciones sobre el patrimonio histórico y la cultura y su incidencia en objetivos de desarrollo turístico vienen a reafirmar la necesidad de una gestión integral, con la finalidad de actuar globalmente en los intereses de una marca urbana.

Pero los mayores problemas se presentan a la hora de coordinar esfuerzos, diseñar actuaciones y estrategias y organizar tanto la política de producto como la de promoción.

No obstante, se cuenta con buenos ejemplos de cómo se puede hacer; precisamente en un momento en el que nuestras ciudades se disputan el papel de capitalidad cultural y organizan grandes eventos como estrategia de reactivación económica. En tal caso, no faltan argumentos para valorar la contribución de los grandes eventos a la regeneración urbana y al turismo (Hughes, 1994).

Un planteamiento adecuado debería empezar por un diagnóstico estratégico desde un enfoque de mercado, que suponga el análisis de puntos fuertes y débiles en el escenario del turismo metropolitano, con vistas a afianzar verdaderas ventajas competitivas y, por tanto, realizar los esfuerzos en una dirección. Es decir, en el caso que nos ocupa, actuar en aquellos elementos que permiten diferenciar la aglomeración y rentabilizar su situación.

Sin ánimo de profundizar en las estrategias, se trata de establecer para cada ciudad:

a) Unos objetivos globales, que se centrarán en la consolidación de la actividad turística de manera sostenible, combinando fines sociales, urbanísticos, económicos y ambientales, con una visión a largo plazo en cuanto a posibilidades de desarrollo.

b) Una estrategia genérica, que permitirá dotar de contenido a las más específicas.

Hasta ahora las investigaciones realizadas sobre planificación y dirección estratégica delimitan tres tipos principales de estrategia: liderazgo en costes, especialización y diferenciación (todas se caracterizan por su aplicación empresarial, pero cre-

emos que pueden ser útiles para ciudades con actividad turística). De hecho, las competencias globales afectan al conjunto que configura la ciudad, cuya asimilación al producto ya se ha advertido que entraña riesgos, sobre todo cuando se trata de aglomeraciones plurifuncionales (Cazes, 1992). No obstante, la consideración de producto resulta interesante cuando se consigue precisar la parte que supone el ocio turístico en la actividad económica y dentro del espacio soporte (el medio urbano), de forma que la articulación de una oferta elaborada, comercializada y capaz de satisfacer una demanda define un Producto Global, asimilado a la imagen de la ciudad. Hay que tener en cuenta que las grandes aglomeraciones con atractivo turístico venden así su producto, identificado con un conjunto de prestaciones de servicios que, aun no siendo específicamente turísticos (caso del transporte o la restauración, que sirven a todos los habitantes), sustentan los atractivos y la actividad misma: París, Barcelona, Roma, Londres.

La cuestión está en saber qué tipo de estrategia es la que más conviene a cada caso. Y el éxito de cada una está en la posibilidad de desarrollar de forma sostenida una ventaja competitiva. Para ello se debe conocer el entorno turístico inmediato, las tendencias actuales y potenciales del mercado y un profundo análisis interno del producto que se configura dentro de una ciudad, matizando por tanto que no toda la ciudad configura un producto turístico.

De las distintas opciones, la más aconsejable, al hablar de las ciudades, su cultura y su patrimonio, parece la estrategia de dife-

renciación, que se reafirma respecto a la competencia. Ello requiere tres premisas:

- *Análisis objetivo de los elementos de diferenciación y situación de la ciudad*, tema en el que interviene decisivamente el conjunto de recursos monumentales e histórico-culturales capaces de generar un atractivo irrepetible.
- *Convencimiento y consenso entre todos los agentes sociales implicados en el desarrollo de la estrategia*, ya que ésta no puede ser exclusivamente una tarea de la gestión municipal. El papel de los agentes privados, su grado de compromiso, la idea de producto y la difusión de imágenes y escenarios configura el sistema funcional del turismo, que trasciende la elaboración de la oferta y supone la puesta en mercado para atraer y satisfacer demandas.
- *Un esfuerzo de gestión importantísimo*, ya que no se trata únicamente de mantener un atractivo cultural, junto con unos equipamientos y alojamiento que se proponen a la curiosidad de los visitantes. La gestión integrada supone una actitud activa en la transformación urbana, orientada a objetivos de mejora del medio y de calidad de vida, ya que los primeros beneficiarios de la recuperación del patrimonio y de la construcción de equipamientos de ocio son los propios habitantes de las ciudades, por tanto, se integran objetivos sociales. Pero, de manera conjunta, se

afianza una actividad económica sostenible.

Algunos casos de ciudades europeas ponen de manifiesto la importancia que tiene la elaboración de una estrategia para favorecer el turismo como modelo post-productivo. Así, Glasgow es un ejemplo de desarrollo del turismo cultural, a partir de la década de los ochenta, sobre la base de una estrategia de marketing diseñada para la preparación de la capitalidad europea de la cultura en 1990 (Sneddon, 1994). Una ciudad que contaba con una valiosa oferta patrimonial y cultural y en la que la crisis industrial generó a finales de los setenta una situación crítica: obsolescencia del aparato industrial, desempleo, falta de inversión productiva.

El proceso de transformación del modelo económico urbano se inicia mediante una actuación conjunta de la municipalidad y los empresarios, cuyo objetivo es paliar el desempleo, para lo que se elabora un Plan de Desarrollo Económico que comporta líneas de acción y medidas, entre ellas el cambio de imagen de la vieja ciudad industrial (recuperación y adecentamiento de edificios históricos, por ejemplo). Paralelamente se amplía la oferta cultural, con la apertura de nuevas galerías y museos.

Un proceso de renovación económica y urbana que se impulsa decididamente con la creación del *Glasgow Action* (integrado por los sectores público y privado) que se propone como objetivo vender la ciudad para los inversores. Naturalmente, el turismo no es en sí un objetivo, pero las acciones que

se acometen para mejorar la ciudad como lugar de trabajo y ocio, la cualificación del entorno y la promoción externa tienen una enorme trascendencia, ya que traen consigo el reforzamiento de la infraestructura cultural, el incremento de los eventos y la promoción de una identidad cultural. En suma, la mejora de equipamientos e infraestructuras permitió mostrar, en 1990, una nueva cara de Glasgow como ciudad post-industrial, donde juega un papel esencial la estrategia de marketing del turismo cultural (Myerscough, 1992), acción combinada de programación, servicios de calidad e infraestructura, acompañada de una gestión eficaz. Aunque se señala como básica la necesidad de coordinación de diferentes actuaciones que tienen como escenario el medio urbano (Sneddon, 1994).

En España las estrategias de turismo urbano distan considerablemente de lo que sería deseable, pero no deben pasarse por alto algunas iniciativas destacadas, que combinan el esfuerzo promocional con la gestión adecuada. Es el caso de Barcelona, donde el evento de los Juegos Olímpicos supuso la creación de la Asociación Barcelona Turística, desde la cual 35 hoteles de la ciudad (Ritz, Duques de Vergara, entre otros de cinco, cuatro y tres estrellas) aúnan esfuerzos y lanzan ofertas como la de Barcelona Fin de Semana, que supone la ocupación hotelera y utilización de servicios e instalaciones, entre los que destaca la oferta cultural, ya que se incluyen descuentos y entradas gratuitas a museos de la ciudad (visitar la Fundació Tapies dentro de esta oferta resulta la mitad más barato).

Lo cierto es que cuando se trata de apro-

vechar estas posibilidades no puede prescindirse del conjunto de recursos turísticos urbanos, lo que equivale a decir que potencialmente casi todos los elementos son susceptibles de aprovechamiento con fines de ocio. Y así lo entienden algunas cadenas hoteleras cuando proponen *forfaits* culturales que incluyen varias prestaciones: visitas urbanas, entradas a museos, paseos en barco, espectáculos. Sin duda las estancias cortas de tipo cultural suponen ventajas para los hoteles, como una mejor colocación de las plazas —especialmente en categoría superior—, la venta de más de una pernoctación y la ocupación de fin de semana, tema esencial en la hotelería urbana y metropolitana. Los problemas surgen cuando se trata de promociones puntuales, por razones evidentes de comercialización y distribución; no obstante, cuando se trata de cadenas, los *forfaits* de estancias cortas culturales han llevado a triplicar las ventas. El ejemplo de ACCOR en Francia es ilustrativo, ya que, a través de su TO *Episodes*, entra de lleno en este campo, con la estrategia de reemplazar la hotelería de grupo por un sistema de bonos que incluyen hotel y visitas, junto con naturaleza y deportes. Otros ejemplos de *forfaits* en el país vecino, con precios que van desde los 550 ff a los 2.110, son *Méridien Montparnase* (dos noches en París y hasta 64 museos y espectáculos para visitar), *L'Hôtel Montalembert* (tres noches en París y visita al Museo de Historia Natural), *Altèa* (Albi una noche y museo Toulouse-Lautrec), *Pullman* (dos noches y complementos en Marsella) y *Grand Hotel de la Reine* (dos noches Nancy, castillos, museo de Bellas Artes y gastronomía)

**CIUDADES ESPAÑOLAS CON CANDIDATURA PRESENTADA  
PARA LA CAPITALIDAD EUROPEA DE LA CULTURA (AÑO 2000)**

Ciudad	Componente esencial de la propuesta	Realizaciones urbanas	INFRAESTRUCTURA CULTURAL		
			Reciente	Actuaciones previstas horizonte 2000	Ambiente social y cultural
<b>VALENCIA</b>	Cultural, festiva y de ocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación centro histórico.</li> <li>Apertura de la ciudad al mar.</li> <li>Espacio público del antiguo cauce del Turia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo San Pío V.</li> <li>Museo de Cerámica G. Martí.</li> <li>IVAM.</li> <li>Palau de la Música.</li> <li>Jardín Botánico.</li> <li>Centro Cultural de la Beneficencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructuras: Ciudad de las Ciencias, Palacio de Congresos, Rehabilitación de San Miguel de los Reyes.</li> <li>Eventos: renovar la Democracia, La Inteligencia del Futuro, El Fin de las Ciudades, La Fiesta en Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quinto Centenario de la Universidad.</li> <li>Celebraciones sobre la Cultura, el Pensamiento y la Política.</li> </ul>
<b>SANTIAGO DE COMPOSTELA</b>	Cultural y espiritual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones estructurales propiciadas por el Año Xacobeo 1993.</li> <li>Ciudad Patrimonio de la Humanidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo de Arte Moderno.</li> <li>Auditorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos: Actividades de carácter plástico, escénico, musical, literario, audiovisual, docente, divulgativo, lúdico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversas actividades sobre pensamiento, naturaleza, espectáculos y medio social.</li> </ul>
<b>SALAMANCA</b>	Académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciudad Patrimonio de la Humanidad.</li> <li>Configuración de una ciudad de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo Nacional.</li> <li>Filmoteca Regional.</li> <li>Palacio de Congresos.</li> <li>Una amplia oferta cultural integrada por 16 teatros y auditorios, 11 museos, 28 salas de exposiciones y 12 bibliotecas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructuras: Campus Universitario Miguel de Unamuno, Conservatorio Superior de Música.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de personalidades académicas e intelectuales.</li> </ul>
<b>BILBAO</b>	Transformación de la imagen de la ciudad industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de intervenciones en el entorno urbano. Nueva imagen a partir de proyectos arquitectónicos de vanguardia: Gehry, Foster, Stirling, Wilford, Calatrava, Pelli, Soriano.</li> <li>Mejoras ambientales urbanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teatro Arriaga.</li> <li>Museo de Bellas Artes.</li> <li>Sala Rekalde.</li> <li>Sociedad Filarmónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructuras: Museo Guggenheim, Palacio de la Música y Congresos, distintas operaciones para transformar la ciudad y reafirmar su vocación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>700 Aniversario de la Ciudad, Apuesta por la Cultura Urbana.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia sobre datos del diario *El Mundo*

#### 4. CONCLUSIÓN

En suma, se impone una planificación global de los recursos turísticos urbanos (Valenzuela Rubio, 1992), incluida la imagen formal, nivel dotacional y calidad ambiental, ya que un cúmulo de ofertas definen la imagen de marca de la ciudad. Pero es preciso articular los elementos del sistema funcional turístico, para lo que resulta imprescindible el compromiso de agentes y gestores públicos, a través de verdaderas estrategias de elaboración, difusión de imagen y comercialización.

En este proceso no conviene olvidar el enorme protagonismo del patrimonio y la cultura urbana, cuya puesta en valor con vistas a su aprovechamiento turístico supone de forma añadida la recuperación ambiental y la reafirmación de imágenes diferenciadas de las ciudades, frente a la estandarización, uniformidad y artificialidad que traen consigo otros elementos del llamado turismo metropolitano (parques temáticos, complejos lúdicos, etc.) que parecen haberse convertido en componente esencial de la nueva escena urbana. Como afirma Valenzuela, la creación de equipamientos, como son los palacios de congresos, requiere cuidar otras ofertas que definen la imagen de una urbe y entre éstas adquiere un papel esencial la cultura y el patrimonio histórico. Estos atractivos, asociados a la ciudad, responden a mercados nuevos o reinventados desde nuevas pautas del consumo turístico, cuyo desarrollo se produce de forma explosiva desde el decenio de los ochenta y cuentan con unas perspectivas extraordinariamente favorables.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO IBÁÑEZ, M. R. (1994): *Los espacios culturales en la ordenación urbanística*, Ed del Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo y Marcial Pons ed., Madrid, 155 págs.
- AAVV (1983): *Plans i Projectes per a Barcelona 1981-1982*, Ayuntamiento de Barcelona, Barcelona, 2 vols.
- (1990), *Barcelona. Arquitectura y Ciudad, 1980-1992*, ed. G. Gili, S. A., Barcelona, 239 págs.
- (1993), *1.ª Jornadas de rehabilitación. La intervención en el Centro Histórico*, Col·legi Oficial d'Arquitectes de Balears, Palma de Mallorca, 133 páginas.
- ASHWORTH, G. J., y TUNBRIDGE, J. E. (1990): *The tourist-historic city*. J. Wiley & Sons ed., Londres, 283 págs.
- CAZES, G. (1992): *Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs*, Ed. Bréal, París, 189 págs.
- CLARY, D. (1992): *Le tourisme en France*, Masson, París.
- CONSENS, N. (1991): "Innovative new types of European museums, as tourism attractions", *Seminar of New forms of demand, new products*, Nicosia, OMT.
- HUGHES, H. L. (1994): "City regeneration and tourism: the contribution of the Hallmark Event", en *Urban Tourism and City Trips*. Erasmus Univ. Rotterdam.
- POL, F. (Coord.) (1988): *Arquitectura y urbanismo en las ciudades históricas*, MOPU-UIMP, Madrid, 150 págs.
- (1991), *La ciudad como proyecto*, MOPU-UIMP-G.V., Madrid, 207 págs.
- POMPEO, G. (1991), "Tourisme de festival et des

- grandes manifestations: l'expérience italienne", *Seminar.*, *ob. cit.*, págs 114-128.
- Revista *Barcelona* (1986), Ayuntamiento de Barcelona, núm. 1, Barcelona, 158 págs.
- Revista *El Croquis*, Madrid, varios números, 1987-1994.
- Revista *Documentos de Arquitectura*, Colegio de Arquitectos de Andalucía, Barcelona, varios números, 1989-1994.
- Revista *Geometría* (1989), núms. 7 y 8, "Intervenciones en los Cascos Históricos I y II", Málaga.
- Revista *L'Echo Touristique*, núm. 2.268, 20 de enero de 1995
- Revista *Urbanismo COAM* (1990), número 9, "Protección, reforma y renovación urbana, Madrid.
- SNEDON, G. (1994): "Developing and marketing cultural tourism: the Glasgow case", *Urban tourism and City trips*, International Conference, Rotterdam.
- VALENZUELA RUBIO, M. (1992): "Turismo y gran

ciudad. Una opción de futuro para las metrópolis post-industriales", *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, número 13, Generalitat Valenciana, págs 103-138.

## NOTAS

(1) Los autores agradecen las sugerencias realizadas personalmente por el doctor Cazes durante la presentación del presente trabajo, a la vez que éste se ha enriquecido con la lectura del libro del autor, citado en la bibliografía sumaria.

(2) Para España, el tratamiento de los espacios culturales, como integrantes del patrimonio urbano, desde la visión de los problemas del uso del suelo y régimen jurídico, aparece en Alonso Ibáñez (1994).

(3) Construido junto al Convento del Carmen, reconvertido éste en sala de exposiciones temporales.

(4) Los documentos de ordenación territorial supra-municipales son, en este caso por evidente y en otros muchos por necesario, el mejor modo de vadear el estricto corsé que establecen los planeamientos de alcance municipal.

(5) Vid. *L'Echo Touristique*, núm. 2.268 (1995): "La culture ne fait pas le lit de l'hôtellerie".