Estudios Turísticos, n.º 137 (1998), pp. 5-53

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes

TURISMO Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS CIUDADES HISTÓRICAS CON PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO-MONUMENTAL*

I. EL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: SOSTENIBILIDAD Y MULTIPLICIDAD

Las ciudades históricas europeas se encuentran estrechamente asociadas al turismo. Esta realidad, con dimensiones tanto positivas como negativas, plantea problemas nuevos en relación con el equilibrio funcional, la gestión de los flujos turísticos, la planificación urbanística, la protección del patrimonio, la accesibilidad y movilidad, el medio ambiente urbano, la creación de nuevos productos turísticos y, en suma con el desarrollo sostenible. Por estos motivos nuestros puntos de partida y marcos de referencia son los siguientes:

- En las ciudades históricas con patrimonio arquitectónico-monumental, la sostenibilidad está estrechamente asociada al logro de modelos turísticos integrados en la economía y en la sociedad local.
- La transformación de las ciudades históricas en mero **«producto turístico»** implica sumir graves riesgos.
- El turismo constituye un elemento fundamental en la vida y en la economía de las ciudades históricas.
- El desarrollo sostenible es una estrategia necesaria que inserta el turismo en un marco de compatibilidad con el medio ambiente, con la sociedad y con la economía.

II. LA EXPERIENCIA EUROPEA: diversidad de problemas y limitadas iniciativas de gestión

Durante los últimos años diversos organismos internacionales (Consejo de Europa, Unión Europea, ICOMOS, UNESCO, etc.) y centros de investigación vienen llamando la atención sobre la necesidad de modificar los modelos de gestión del turismo en las ciudades históricas.

* Este documento es una síntesis del trabajo, del mismo nombre, realizado para la Dirección General de Turismo, de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, por el Dr. D. Miguel Angel Troitiño Vinuesa, catedrático del Departamento de Geografía Humana de la Universidad Complutense de Madrid.

Para la realización de los trabajos se ha estudiado el estado de la cuestión en otros países europeos, se ha analizado la experiencia de seis ciudades españolas y se ha hecho un estudio en profundidad del caso de Toledo.

La metodología seguida ha sido la revisión de fuentes secundarias, la entrevista en profundidad con agentes relevantes, la inspección sobre el terreno y, en el caso de Toledo, la realización de encuestas a los turistas y a los comerciantes.

El trabajo original, tres volúmenes, con un total de seiscientas cuarenta y ocho páginas, se encuentra a disposición de quien desee consultarlo en el centro de documentación del Instituto de Estudios Turísticos, en la calle José Lázaro Galdiano 6, Madrid.

II. a. Las ciudades del arte y los trabajos del CISET

El CISET de Venecia lleva varios años desarrollando una línea de investigación orientada a describir y evaluar económicamente el impacto del turismo y a **fomentar pautas de actuación** para que las ciudades históricas puedan gestionar el turismo de forma más adecuada. En un estudio preliminar sobre 18 ciudades históricas, realizado en 1991 llegaba, a las siguientes conclusiones:

- El tiempo medio de estancia de los turistas residenciales era de dos noches. El turista residencial gastaba más que el excursionista y algunas ciudades se planteaban aplicar medidas discriminatorias en favor de los primeros.
- El turismo contribuía, en mayor o menor medida, a agravar los problemas de tráfico, contaminación, vertidos, etc.
- La conflictividad funcional del turismo con otras actividades era especialmente llamativa en el caso de Venecia.
- Ninguna ciudad tenía una estrategia coherente y explícita de desarrollo turístico, a lo más que se llegaba era a trabajar para reducir los efectos negativos inducidos por el turismo.
- El impacto del turismo se había convertido en uno de los problemas importantes para las ciudades del arte, sin embargo se sabía muy poco sobre el encadenamiento de los problemas y sobre los mecanismos que dirigían los efectos positivos y negativos del desarrollo turístico.
- El proceso de desarrollo turístico de las ciudades históricas se puede representar en el marco de la **«teoría del ciclo vital»**, con cuatro niveles: en el primero prima la promoción y crece el número de visitantes; en el segundo el turismo es próspero; en el tercero el crecimiento en el número de turista se estanca; y en el cuarto, el turismo entra en declive.
- El cambio en el número de visitantes y especialmente en su composición interna (proporción entre turistas residenciales y excursionistas) implica variaciones en los impactos, costes y beneficios. Para controlar los flujos y regularlos en función de los intereses de la ciudad hay que aplicar medidas de oferta y también medidas de demanda, pudiendo llegar a ser necesario limitar el número de turistas, racionalizar la demanda, controlar la oferta, reducir los precios, etc.
- La estancia media de los turistas residenciales oscila entre un máximo de 3 noches en Oxford y un mínimo de 1,8 noches en Salzburgo.
- Hay una tendencia general al incremento de la demanda dentro del sector hostelero, con mantenimiento del nivel de ocupación o caída por la entrada en el mercado de nuevos establecimientos. Se han reforzado los hoteles que han entrado en el proceso de creación de su propio sistema de **«mercado orientado»**. La tendencia general de los turistas es a alojarse en hoteles de más calidad.
- El crecimiento del turismo cultural se manifiesta prioritariamente en el incremento de visitantes de un día y

menos en términos de turistas residenciales. Los excursionistas son los principales responsables del exceso de demanda y de la sobrecarga que soportan algunas ciudades.

- El fenómeno de la estacionalidad no es muy acusado.
- El indicador turista/residente de ciudad y de centro histórico permite una primera aproximación. En el máximo se sitúa el centro de Venecia con 89 visitantes/habitante. El índice turístico de Defert, camas disponibles por residente, alcanza un máximo de 15,3 en el centro de Florencia.
- Los problemas más relevantes guardan relación con el tráfico y aparcamiento, incremento de la contaminación, expulsión e irritación de la población local y deterioro del patrimonio.
- Los residentes, en general, consideran que el efecto del turismo sobre su ciudad es positivo o neutro. Las ciudades donde la presión del turismo en la sociedad y en la economía empieza a ser insoportable son: Brujas, Florencia, Salzburgo y Venecia.
- Los problemas existentes aconsejan formas de control flexibles y un organismo público capaces de canalizar la complejidad de los problemas planteados. El turismo debe ser una parte integrante del proceso de decisiones urbanas por sus múltiples implicaciones.
- Las estrategias deberían centrarse en el control y guía de los flujos de visitantes en base a políticas explícitas, sólo así se pueden reducir las externalidades negativas y hacerlo estructuralmente compatible con las sociedades locales.

II. b. Los planteamientos de la Unión Europea: el reto de las ciudades sostenibles y habitables

En el informe de la Unión Europea sobre **«Ciudades Europeas Sostenibles»** se explicitan planteamientos teóricos, metodologías de análisis y recomendaciones políticas que significan un importante salto cualitativo en el tratamiento de las relaciones entre turismo, ocio y medio ambiente urbano.

Los aspectos más significativos son los siguientes:

- El medio ambiente urbano es el reflejo del patrimonio natural y cultural de las ciudades europeas y un elemento que vertebra la herencia de la identidad cultural de una sociedad.
- La dimensión cultural del turismo puede ser muy positiva para la regeneración urbana y el desarrollo económico.
- Para la evaluación de los impactos del turismo se recomienda tomar en consideración, de forma interrelacionada, tres esferas de actuación: **la esfera humana, la esfera física y la esfera medioambiental.**

Más allá de medir el impacto, desde las instituciones europeas se plantean una serie de **recomendaciones políticas** para los centros históricos, basadas en la sostenibilidad:

- Considerar como prioridad las necesidades de la población local y reorga-

nizar los circuitos turísticos para evitar congestión en determinados espacios.

- Desarrollar el principio económico-cultural de invertir los recursos que proporciona el turismo para la mejora, salvaguarda y rehabilitación funcional del patrimonio.
- Desarrollar **nuevos productos** que combinen actividades económicas y productos socioculturales (artesanía, alimentos, música, folklore, etc.).
- Establecer políticas donde los indicadores, umbrales y objetivos estén explícitamente definidos, con formas adecuadas de evaluación del impacto medioambiental. También se propugna la puesta en marcha de **planes estratégicos** integrados en planes territoriales que persigan evitar los desequilibrios.
- Conservar y acrecentar los valores culturales locales para prevenir la pérdida de identidad.
- Hacer un mejor uso de la estructura física de la ciudad, rediseñando nuevas formas de uso, buscando soluciones al impacto de los autobuses de turistas e impulsando modelos de transporte equilibrados y sostenibles.
- Cambiar la gestión de los flujos de turistas y el uso de los espacios urbanos, evitando la tendencia a admitir más actividades en el saturado centro histórico.
- Establecer pautas generales para el adecuado equilibrio entre arquitecturas y entornos, estableciendo marcos de referencia para la integración de la nueva edificación.
- Enfatizar la importancia de los espacios abiertos, tanto públicos como privados, dentro del tejido urbano, evaluando con claridad la inserción de áreas verdes adicionales. Al mismo tiempo evitar las afecciones a los espacios abiertos por la sobreimposición de grandes estructuras funcionales.
- Prestar importancia a la protección de la arquitectura.
- Desarrollar políticas para proteger la calidad del espacio urbano, evitando las contaminaciones acústicas, visuales, por vibraciones, etc. También hay que preservar determinados olores asociados a ciertas ciudades, lirios a Viena, azahar a Sevilla, etc.
- Proteger y gestionar los elementos acuáticos de las ciudades (ríos, lagos, canales, etc.).
- Establecer una ecoetiqueta para aquellas ciudades donde la relación entre turismo y el ocio, el patrimonio cultural y la calidad de vida alcancen niveles de equilibrio y armonía.
- Las actuaciones de seguimiento son necesarias para controlar los impactos y regular los flujos, para ello es necesario disponer de indicadores de cambio y medidas de capacidad de carga. El instrumento podía ser una **oficina local de seguimiento** con representantes de las diversas áreas funcionales.
- La defensa de la calidad del patrimonio urbano debe instrumentalizarse en el marco de la participación de agentes diversos (institucionales, residentes, usuarios, clientes, touroperadores, grupos económicos, ecologistas, asociaciones de vecinos, etc.).

- Impulsar redes de ciudades basadas en características comunes (ciudades universitarias, ciudades romanas, capitales culturales, etc.) para intercambiar experiencias y enriquecer los conocimientos.

II. c. El marketing de la ciudad histórico-turística: alguna experiencia centroeuropea

La ciudad histórico-turística requiere, en muchos casos una valorización de las cualidades de la ciudad, para ello es necesario un importante esfuerzo de gestión y, en este sentido, las experiencias centroeuropeas de **«marketing urbano»**, aplicadas a la promoción de las ciudades en general y de los centros urbanos en particular, aportan interesantes ideas e instrumentos de gestión. Como aspectos relevantes podemos resaltar:

- Configuración paulatina de nuevos instrumentos de gestión, este es el caso de los **«City Center Management»**, entendidos por Van Dinteren (1992) como: *«una estructura organizativa donde la administración pública y la iniciativa privada pueden cooperar en la reorganización y gestión del centro de la ciudad y sus actividades, particularmente las funciones comerciales...»*.
- Se busca un tipo de gestión urbana que vaya más allá de la meramente urbanística, en el marco de planteamientos de cooperación. Se trata de pasar de una planificación reguladora a otra promotora que refuerza la participación privada.
- La planificación se orienta al mercado y trata de estimular a diversos grupos sociales para que se involucren de forma activa. La ciudad tiene que poder **«venderse»** para atraer negocio e inversión. Este tipo de planificación orientada al mercado se dirige sobre todo a la demanda y los cambios en la estructura urbana se contemplan desde la perspectiva de los consumidores o **«grupos objetivo»**, reales o potenciales.
- Los CCM permiten crear estructuras organizativas horizontales con un equipo de profesionales como responsables para gestionar las funciones del centro.
- En el ámbito de barrio, las preocupaciones centrales son el trabajo colectivo de los habitantes y las organizaciones sociales, mejorar los servicios y la seguridad ciudadana, incrementar la responsabilidad de los habitantes, reforzar el sentido colectivo de barrio y movilizar asociaciones de voluntarios.
- También en Alemania se están consolidando las ideas del **marketing urbano**, reforzándose la necesidad del trabajo en equipo. La ciudad se compara con un **«shopping-center»** que cuenta con un gestor para garantizar competitividad y eficiencia. **La gestión urbana es una estrategia de impulso que tiene su base en la cooperación.**

III. LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA: realidad compleja y limitadas iniciativas innovadoras

En España, país con un patrimonio arquitectónico monumental de gran riqueza y diversidad, con 600 conjuntos históricos decla-

rados Bienes de Interés Cultural y siete ciudades incluídas en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad, hasta fechas recientes ha sido muy limitada la atención prestada al estudio y a la gestión del turismo en las ciudades históricas con patrimonio arquitectónico monumental. Las infraestructuras de gestión son muy débiles y los organismos existentes, fundamentalmente patronatos provinciales o municipales, van poco más allá de labores de promoción.

Nuestro conocimiento es muy limitado sobre aspectos como: número de visitantes, carga turística, capacidad de acogida, implicaciones del turismo en la vida y en la economía de la ciudad, etc. Las limitaciones estadísticas son múltiples y resulta casi imposible, tal como señalamos en el análisis de Toledo, realizar un balance de costes y beneficios.

Algunas experiencias son:

III. a. Programa de Actuación Concertada en las Ciudades Históricas del MOPTMA, orientado a impulsar el renacimiento de las ciudades y a **crear una nueva cultura de la ciudad.** Los sectores de posible inclusión en el Programa de Actuación Conjunta son: medio ambiente urbano, transporte y movilidad, infraestructuras básicas, equipamiento y rehabilitación de edificios, vivienda y **turismo.**

III. b. La Asociación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad: diversas iniciativas y limitadas acciones en el terreno de la gestión.

- Los estatutos del grupo (Noviembre de 1995) contemplan como finalidades la actuación conjunta en la defensa del patrimonio histórico cultural, el establecimiento de políticas de intercambio de experiencias y la **planificación de una política turística y de difusión de imagen comunes.**
- Los **convenios marco de cooperación** son una interesante vía de actuación. En el firmado con la **Comisión Española de la UNESCO (1993)** se impulsa la cooperación internacional en un marco de colaboración e intercambio de experiencias. En el firmado con el **Ministerio de Comercio y Turismo (1994)**, partiendo de interés común por fomentar el turismo cultural y reforzar la valorización del patrimonio cultural, se contempla la elaboración de un **plan integrado de actuaciones.**

III. c. Iniciativas desarrolladas por fundaciones

- El proyecto **Patrimonio 2001**, programa de la UNESCO y la fundación la Caixa, consistente en la creación de un **banco de imágenes** sobre el patrimonio cultural y natural de la Humanidad.
- El programa **«Vivir las Ciudades Históricas»**, financiado por la fundación La Caixa, consistente en un ciclo de exposiciones itinerantes que ofrece una selección de las imágenes reunidas en el proyecto 2001 y persigue sensibilizar a la población y acercarla a la compleja realidad de los centros históricos.
- Las diversas iniciativas desarrolladas por la **Real Fundación Toledo**, rehabilitación de edificios, apoyo a proyectos de investigación, planes de señaliza-

ción, publicación de **rutas temáticas**, colaboración en la formulación del planeamiento urbanístico, etc.

III. d. Análisis de casos y experiencias significativas: Avila, Salamanca, Gerona, Baeza, Cuenca y Tarragona

III. d. 1. Avila: un destino emergente de turismo cultural y religioso con débiles infraestructuras de gestión

- La ciudad cuenta con un rico y diversificado patrimonio cultural donde la presencia de **hitos arquitectónicos y culturales relevantes** sirven, en ocasiones, para ocultar el valor del conjunto y focalizar en exceso la lectura turística de la ciudad.
- La oferta cultural raramente está conectada con la demanda turística y como muestra basta señalar que, hasta un reciente convenio entre la Iglesia y la Junta de Castilla y León, la mayor parte de los monumentos estaban cerrados los sábados y domingos.
- Las infraestructuras y equipamientos relacionados con la gestión del turismo son diversos, sin embargo **no existe una estrategia turística para la ciudad** y las acciones van poco más allá de la promoción y la edición de folletos turísticos. Alguna iniciativa privada como es el caso de **Avila Monumental** intentan, no sin dificultades, ofertar servicio de guía cualificados orientados al visitante individual.
- Algunas fundaciones como la Cultural Santa Teresa y la de Estudios Místicos están desarrollando iniciativas, cursos de verano, exposiciones temáticas, etc., que conectan con el turismo cultural y tienen un importante efecto multiplicador. Este ha sido el caso de la exposición **Castillo Interior**, impulsada por la Fundación de Estudios Místicos, que ha recibido del orden de 250.000 visitantes gracias a utilizar un lugar singular, la catedral, y conectar con un hito religioso, Santa Teresa.
- El control de buena parte de la actividad turística por agencias madrileñas, el limitado aprovechamiento de los recursos histórico-culturales y la reducida oferta de actividades complementarias, así con la descoordinación entre los agentes locales, explican la preponderancia del excursionismo sobre el turismo residencial.
- En los últimos años ha tenido lugar un importante incremento y modernización de la oferta hotelera.
- La restauración, por el predominio del excursionismo, se ha convertido en el subsector hostelero más importante.
- Predomina mayoritariamente el excursionismo y la cifra total de visitantes, entre turistas residenciales y excursionistas, se sitúa alrededor de las 500.000. La duración media de la estancia es de 1,6 noches, predominando los turistas españoles, (madrileños y castellano-leoneses). **La carga turística es limitada** y muy raramente se plantea algún problema de congestión.

- Avila tiene una economía terciaria donde el turismo ocupa, directa o indirectamente, el 15% de la población activa. Los impactos del turismo en la economía y en la sociedad local están siendo vistos como positivos, al contrarrestar el relativo estancamiento de otras ramas de actividad. **Los problemas del centro histórico, pérdida de población y de actividad comercial, no derivan de una conquista del espacio por las actividades turísticas sino de sus propios problemas de habitabilidad y de la reorganización funcional del conjunto de la estructura urbana abulense.**
- Madrid funciona como el principal foco emisor y reemisor de turistas a Avila.
- La accesibilidad y la movilidad turística no presentan especiales dificultades y sólo en ciertos puntos se producen acumulaciones puntuales de turistas.
- La incidencia medioambiental del turismo se relaciona fundamentalmente con el tráfico y el aparcamiento. Las incidencias de las actividades económicas relacionadas con el turismo sobre la trama urbana son limitadas.
- En el entorno urbano, de gran significación en esta ciudad por el carácter exento del recinto amurallado, sufre el efecto negativo de la presencia de vehículos aparcados, entre ellos los autobuses de los turistas, de las renovaciones urbanísticas poco cuidadosas y del descuido medioambiental de ciertas zonas (riberas del Adaja, entorno de San Segundo, etc.) y la poca sensibilidad en el tratamiento de bordes urbanos.

III. d. 2. Salamanca: un destino turístico expansivo con la cultura como protagonista y ciertas innovaciones en el terreno de la gestión.

- La oferta cultural de la ciudad es una de las más sólidas de las ciudades españolas y de ahí que haya sido propugnada, aunque no nominada, como **«ciudad europea de la cultura»**. Esta poderosa infraestructura cultural se ha visto reforzada recientemente con el palacio de Congresos y Exposiciones de Castilla y León, donde se desarrollan del orden de 180 acontecimientos al año. Una iniciativa cultural, promovida por las diócesis de Castilla y León, como la exposición **«Edades del Hombre»**, además de atraer más de un millón de visitantes, sirvió para reforzar la imagen cultural de la ciudad.
- La preocupación por la promoción del turismo, al igual que en otras ciudades, ha sido dominante hasta fechas recientes, pero en los últimos años han ido ganando fuerza las acciones relacionadas con la formación y la gestión turística. Las infraestructuras de gestión tradicionales y muy especialmente **Salamanca Emprende**, consorcio donde participaban instituciones, universidad, cámara de comercio, sindicatos y asociaciones empresariales, han intentado introducir nue-

vas fórmulas en la gestión del turismo.

- Las iniciativas más novedosas han correspondido a **Salamanca Emprende**, al intentar integrar el turismo y la cultura en el marco de una estrategia económica de futuro para la ciudad y su provincia. Con campañas como **«Salamanca, tiempo para vivir»**, se han desarrollado o contemplado diversas iniciativas relacionadas con el turismo: integración y desarrollo de los recursos históricos y culturales (**Salamanca, ciudad amiga**), potenciación internacional del español, ampliación de la oferta cultural y reforzamiento del comercio tradicional para que pueda ser competitivo.
- En el campo de la promoción turística se han desarrollado importantes iniciativas: **«Salamanca, tiempo para vivir»** y **«Salamanca, en coche»**. Con ello se ha perseguido difundir una nueva imagen de la ciudad y de la provincia.
- El sector de la restauración tiene un alto nivel de calidad y una amplia cultura gastronómica.
- El colectivo empresarial de la hostelería y la restauración se ha mostrado bastante dinámico.
- La carga turística de Salamanca pueden estimarse en cerca de un millón de visitantes, predominando los excursionistas sobre los turistas residenciales. Predomina el turista tradicional, fundamentalmente nacional, que llega a la ciudad en fines de semana, períodos cortos de vacaciones y verano. Los agentes locales han realizado un importante esfuerzo por reducir la estacionalidad y diversificar la oferta turística. No existen problemas de sobrecarga turística en la ciudad y sólo muy puntualmente en algún monumento como es el caso de la universidad.
- La pernoctación media es de 1,8 noches y los establecimientos existentes están muy alejados del umbral de saturación. Para mejorar los índices de ocupación se está estudiando promocionar paquetes integrados que asocien cultura y ocio.
- Salamanca es una ciudad de servicios, apoyada en su universidad, y donde los sectores vinculados al turismo y los servicios culturales tienen cada día un mayor peso en la economía urbana.
- El **Plan de Ordenación del Tráfico y Aparcamiento** ha configurado un modelo de circulación que hace el casco menos accesible para el tráfico rodado y más favorable para la movilidad peatonal.
- Aunque previsto en el Plan de Ordenación del Tráfico, no existen espacios especialmente acondicionados para el aparcamiento de los coches o los autobuses de los turistas. La movilidad peatonal de los turistas no tiene especiales dificultades y los puntos de mayor concentración se sitúan en el entorno de la catedral, universidad y plaza Mayor. Las perturbaciones en la trama urbana se relacionan con el tráfico rodado y se agudiza en las Rondas y en San Pablo. También se deja sentir la incidencia negativa por la ocupación del espacio público (terrazas, veladores...) y la presencia de anuncios, señalizaciones

y mobiliario urbano no siempre adecuados.

- Los impactos negativos sobre el entorno se relacionan con las zonas de aparcamiento de coches y autobuses, introducción de tipologías arquitectónicas con exceso de volumen y el deterioro medioambiental del Tor[illegible] encuestadas. Como puede observarse en dicho Gráfico, la evaluación de la calidad de los produc[illegible] sus riberas, problema este último que se intenta resolver con el **Plan Especial del Recuperación de las Márgenes del Tormes.**

III. d. 3. Gerona: Una innovadora experiencia de gestión del turismo y de integración en una estrategia económica

Gerona, ciudad media con un importante patrimonio arquitectónico y cultural, es una de las pocas ciudades históricas españolas donde el turismo está inserto en el marco de una estrategia urbana, la perfilada por el **Plan de Ciudad**. Se trata de un destino turístico emergente que ha realizado un importante esfuerzo [illegible]

guiadas a la ciudad, fusión de las oficinas de turismo del ayuntamiento y la Generalitat, convenio de colaboración con la Escuela de Turismo, **promoción de Gerona fin de semana**, integración en la red española de ciudades con judería, participación en el programa eu- [illegible] medioambiental y social de las [illegible] de la cadena, y de las actividade [illegible] tigación y desarrollo [illegible] peo PACTE **«cultura sin fronteras», «punto de bienvenida para visitantes»**, itinerario de tren articulado, convenio con el INSETUR-Escuela Oficial de Turismo de la Generalitat, etc... El reforzamiento de Gerona como polo de turismo cultural es el resultado de un esfuerzo continuado y sistemático en el marco de una estrategia urbana integradora donde el turismo tiene un papel fundamental.

- Desde el punto de vista del Departamento de Promoción de la Ciudad los principales problemas que se relacionan con la gestión son: coordinación entre los diversos agentes y el sector privado para estructurar ofertas bien definida de productos turísticos; insuficiente determinación de la participación del sector [illegible]

nal, disminuir el tráfico privado, regular el aparcamiento, suprimir barreras físicas, recuperar las zonas urbanas degradadas y crear un centro de acogida y orientación del turismo.

- Las acciones del **Proyecto Integral** son: aparcamientos subterráneos, escaleras mecánicas de acceso peatonal, eje peatonal equipado, centro de acogida e información al turista, tratamiento y mejora del espacio público, recuperación de bordes urbanos y adecuación urbanística y arquitectónica de zonas ahora desarticuladas.
- Otra iniciativa interesante, orientada a gestionar el turismo desde la propia ciudad, ha sido la de APERTUM, un programa de formación-investigación, impulsado por la Universidad de Castilla-La Mancha entre estudiantes de Humanidades, que ha desembocado en una iniciativa empresarial cooperativa de gestión de ocio y de asistencia turística.
- El seguimiento de los visitantes durante la fase de investigación de APERTUM, verano de 1995, ha permitido identificar los problemas más sentidos por los visitantes: desajustes entre precios y calidad en la zona turística, acoso por la oferta de servicios no reglados, deficientes servicios de limpieza, negativa percepción de la proliferación de obras, el tráfico, las dificultades de acceso al patrimonio eclesiástico, las limitaciones operativas de la Oficina Municipal de Turismo y el desagrado por algunas intervenciones urbanísticas.

III. d. 6. Tarragona: Un destino turístico complementario que refuerza su identidad

Tarragona, ciudad media con un interesante patrimonio arqueológico y monumental, responde a un destino turístico complementario por su fuerte dependencia de la Costa Dorada, especialmente de Salou y Port Aventura. La toma de conciencia sobre sus posibilidades como destino turístico secundario, cultural y de fin de semana, y las nuevas posibilidades que ofrece el turismo urbano están llevando a perfilar una estrategia turística que contribuya a reforzar y revitalizar la economía urbana. Entre los aspectos más significativos de esta experiencia podemos resaltar:

- En los últimos años se ha realizado un importante esfuerzo de recuperación y puesta en valor del patrimonio arqueológico y urbanístico, con una sensible mejora de la imagen de la ciudad.
- Predomina el visitante individual, procedente de la costa, que pasa unas horas en la ciudad. Tarragona no está incluida en los circuitos de los touroperadores y en Barcelona sólo recientemente se está empezando a programar Tarragona en las visitas culturales. La pernoctación media por turista se sitúa entre una y dos noches y el grado de ocupación de los hoteles es bastante bajo entre noviembre y marzo. El nivel de la carga turística es bajo y sólo muy puntualmente se plantea algún problema de saturación.
- Las agencias de viajes de la ciudad no comercializan Tarragona. Recientemente se empieza a organizar congre-

sos y establecer conexiones con agencias externas y con el tráfico de costeros para atraer cruceros de lujo.

- El Patronato Municipal de Turismo es el encargado de la promoción del turismo y también de impulsar nuevas iniciativas. Se trata del órgano administrativo autónomo, con una organización participativa y que estudia la posibilidad de convertirse en un órgano comercial para ganar agilidad. Además de las labores estrictamente relacionadas con el turismo, realiza una interesante labor de coordinación con otros departamentos municipales.
- Entre las iniciativas más interesantes destacan: impulso de mesas profesionales, parking para autocares turísticos, impulso de congresos y reuniones, consorcio con Mérida y Córdoba para impulsar la ruta España Romana, integración en la federación internacional de turismo cultural, campaña de promoción en Port Aventura, estudio de venta integrada de los museos de la ciudad y proyecto de Plan Estratégico de Turismo Cultural, los cursos de verano de la universidad Rovira y Virgili, pueden contribuir a reforzar Tarragona como un destino turístico cultural más integrado en su entorno territorial.

IV. LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA DE LAS CIUDADES HISTÓRICAS: infrautilización del potencial existente

- Las pequeñas y medianas ciudades, por lo general, no realizan acciones directas para su comercialización o venta como destino turístico. Solamente las grandes ciudades tienen capacidad de gestión, una de las experiencias más interesantes es la de **Turisme Barcelona** cuya finalidad es potenciar la ciudad como destino turístico creando nuevos y diferenciados productos.
- Madrid es uno de los principales centros de comercialización de las ciudades históricas. La oferta de las ciudades históricas se organiza sobre la base de **estancias** con ofertas más limitadas (Toledo a su aire, Sevilla y Córdoba en el programa tren+hotel, Barcelona fin de semana), **circuitos** con programas convencionales de 4 o cinco días de duración y alguna novedad como Ciudades Patrimonio de la Humanidad y España en Paradores y **combinados** con diversas posibilidades.
- La comercialización de las ciudades históricas desde otras ciudades españolas se articula en base a **excursiones**, con punto de origen la Costa del Sol y Barcelona; **estancias** donde el radio de acción ya supera los 200 km. (aparecen Madrid y Barcelona como destinos turísticos; **circuitos**. Como circuitos de características especiales destacan la **España** y las **Ciudades Patrimonio de la Humanidad**.
- Las ciudades históricas constituyen mayoritariamente un destino de excursión o visita en ruta.. Madrid aparece como el punto de partida preferente, la oferta de excursiones tiene en Toledo la gama más amplia de posibilidades y las ciudades del sur aparecen como destinos preferentes. En

los circuitos aparecen prioritariamente las capitales de provincia de Andalucía y el entorno de Madrid. Ciudades históricas como Baeza, Mérida, Trujillo, Ubeda, etc. apenas están representadas.

- En relación con la comercialización de las ciudades históricas españolas desde el extranjero destaca la oferta francesa, por ser la mejor presentada y con mayor variedad y originalidad.
- Los programas existentes están generalmente planteados con una filosofía inadecuada, transmitiendo la idea de que se pueden conocer en unas horas. En los últimos años parece abrirse camino la preocupación por ofrecer productos originales que saquen partido del potencial de recursos existente.

V. METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS E INDICADORES BÁSICOS

En el terreno de los indicadores para evaluar los impactos del turismo, de cara a la gestión de los flujos de visitantes, políticas urbanísticas, estrategias económicas, estudios comparativos, etc, nuestro conocimiento es aún bastante limitado y la investigación tiene un largo camino por recorrer. Los indicadores más sencillos son los que establecen relaciones simples entre **turistas/residentes** o **camas hoteleras/residentes**.

La utilización del indicador turistas/residentes (incluyendo tanto turistas que pernoctan como visitantes de un día) permite una primera aproximación a la carga turística sobre la ciudad en general o sobre sus partes (centro histórico o barrios). En cualquier caso, se trata de un indicador de valor relativo donde hay que tener muy en cuenta el tamaño de la ciudad, la estructura urbanística, la distribución del patrimonio, etc.

El **indicador camas/residentes,** también conocido como **índice de Defert,** nos permite acercarnos a la significación de la hostelería dentro de las distintas funciones de la ciudad y, si utilizamos la escala de barrio o de centro histórico, evaluar la posible presión del uso hostelero sobre los usos residenciales, comerciales, terciarios, etc. Se trata de un indicador que manejado cualitativamente, al ser muy diferentes las realidades urbanísticas de las diversas ciudades históricas, puede servirnos para acercarnos a la evaluación del impacto físico y funcional del turismo residencial. En el caso de pequeñas ciudades históricas, especialmente las situadas en la zona de influencia de importantes destinos turísticos (Madrid, París, Roma, etc.), también hay que tomar en consideración la **residencia secundaria** pues, si bien propicia la recuperación del patrimonio arquitectónico, también puede entrar en conflicto con la función residencial permanente y ser un factor de desequilibrio funcional.

Para profundizar en el conocimiento de la carga física es necesario trabajar también con indicadores que pongan en relación **superficies (Has)/visitantes** a nivel general de los espacios turísticos de las ciudades o **superficies de espacio público/visitantes**; de esta manera se da entrada a la estructura urbanística.

Otros indicadores que pongan en relación comercios turísticos, bares, restaurantes, etc, con residentes o superficies de los espacios turísticos también nos pueden ayudar para disponer de instrumentos de medida más precisos.

A **nivel medioambiental** también resulta necesario aplicar **valoraciones multicriterio** donde se tenga presente el impacto del turismo sobre las condiciones físicas, trama urbana, patrimonio urbanístico y arquitectónico, entorno de la ciudad, etc, valorando con una escala parámetros diversos (contaminación, ruidos, visualización, usos turísticos, tráfico, coches aparcados, mobiliario urbano, tendido eléctrico, intervenciones urbanísticas, densidad de turistas, etc).

En relación con las fuentes de información disponibles, tanto estrictamente turísticas (plazas hoteleras, pernoctaciones, visitantes, etc) como de tipo económico, urbanístico, demográfico, medioambiental, etc. (censos de locales, I.A.E, presupuestos municipales, planeamiento, licencias de obras, indicadores de contaminación, ruidos...) tienen una operatividad limitada y requieren una importante depuración para obtener información realmente significativa en relación con el tema que nos ocupa. Por todo ello es necesario complementar con fuentes de información complementarias: **encuestas específicas** a turistas y visitantes; **conteos sobre movilidad de los visitantes**; **inventarios sobre locales de actividad**, orientados para obtener la información relevante relacionada con el turismo; y **entrevistas a testigos privilegiados** donde estén presentes todos los agentes de la ciudad y especialmente los relacionados con el sector turístico.

Los bloques temáticos de análisis son:

- **El patrimonio histórico-cultural como recurso turístico.** Los museos, fiestas, eventos lúdicos culturales, rutas turísticas, etc, prestando especial atención a su funcionalidad, niveles de carga, etc.
- **Infraestructura y equipamiento hotelero.**
- **Flujos y carga turística.** En este apartado, uno de los fundamentales, se realiza la estimación de turistas y visitantes, los flujos, las tipologías de visitantes, compaginando información de estadísticas, encuestas y entrevistas a testigos privilegiados. También se aborda, en base a una encuesta meramente indicativa a nivel metodológico, las características y comportamiento de la demanda, niveles de satisfacción, etc.
- **Gestión comercial del turismo.** En este apartado se analiza la comercialización y su problemática a cuatro niveles: local, Madrid, resto de España y el extranjero.
- **Incidencias económicas y funcionales.** En base a la información estadística disponibles y, especialmente del inventario de locales de actividad realizado para este estudio, se evalúa la significación del turismo en la economía urbana.
- **Incidencias socioculturales.** Sobre la base de entrevistas a visitantes y testigos privilegiados, así como de otros indicadores, es posible un primer acercamiento a la carga sociocultural del turismo.
- **Infraestructuras, estrategias y políticas de gestión**. Se trata de un apartado fundamental en el momento de analizar el tema del turismo, y especialmente si se persigue establecer pautas que sirvan para orientar estrategias que realmente se preocupen por la gestión del turismo y vayan más allá de la promoción.

- **Accesibilidad y movilidad turística.** Este tema, central en ciudades históricas con una importante función turística, se aborda tanto desde la perspectiva técnica como desde el punto de vista de los visitantes y agentes locales. La conexión entre rutas turísticas y políticas de movilidad es fundamental para la gestión de los flujos de visitantes.
- **Turismo y medio ambiente.** En base a una metodología integradora y una **ficha multicriterio** se ha podido evaluar y cartografiar el impacto de turismo sobre las condiciones físicas, la trama urbana, el patrimonio arquitectónico y sobre el entorno de la ciudad. En cualquier caso, es de señalar que es muy difícil diferenciar el impacto del turismo del que corresponde a otras de las muchas funciones que la ciudad desempeña (cultural, educativa, administrativa, comercial, residencial, etc).

VI. RECOMENDACIONES GENERALES, ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACTUACION

Pasamos a establecer recomendaciones de políticas, estrategias y actuaciones orientadas a crear un marco que permita resolver algunos de los problemas planteados.

VI. 1. Recomendaciones de políticas generales

Las ciudades históricas se encuentran ante un doble desafío: por un lado, superar la fase meramente promocional de la gestión turística, la dominante hasta ahora, y afrontar los retos que plantea integrar el turismo en el marco de una realidad urbana singular. Por otro, regular los flujos de visitantes, superando supeditar la ciudad al turismo y avanzando en el sentido de lograr que la dimensión turística, con todas sus implicaciones, se integre en el marco de una realidad urbana habitable y multifuncional.

Para afrontar estos desafíos son necesarios esfuerzos en múltiples direcciones:

Dentro de la **esfera humana y funcional:**

- Dar prioridad a las necesidades e intereses de la población local.
- Reorganizar los circuitos turísticos, allí donde se han detectado problemas de sobrecarga, para lograr una distribución más equilibrada de los visitantes en el espacio urbano y evitar concentraciones en espacios con capacidad limitada.
- Perfilar estrategias turísticas, integradas en la economía local, para garantizar una justa distribución de los ingresos proporcionados por el turismo y conectarlos con la recuperación funcional del patrimonio y con el desarrollo de la economía local.
- Desarrollar modelos turísticos que compaginen actividades económicas y productos socioculturales genuinos. Se trata de contribuir a diversificar la base económica de las ciudades históricas y de ofrecer algo más que patrimonio arquitectónico y museos. Esta estrategia puede servir para diluir los flujos de visitantes y para crear con-

diciones que permitan incrementar el índice de pernoctaciones.

- Promover fórmulas que permitan medir la capacidad de carga a nivel sociocultural y funcional como garantía de equilibrio entre las diversas actividades que dan identidad y vitalidad a un centro histórico.
- Promover **Planes Estratégicos** donde el turismo, en función de su significado real en las distintas ciudades, se integre plenamente en la economía urbana.
- Conservar los valores culturales locales.
- Propiciar el reequilibrio entre las distintas parte de la ciudad como garantía de estructuras urbanas donde el centro histórico tenga un papel bien definido. Evitar la monofuncionalidad turística del centro histórico porque el predominio de esta función puede convertir este espacio en un ámbito carente de vida urbana, con los riesgos de vaciamiento y pérdida de calidad medioambiental que esto implica.
- Establecer pautas para una gestión más activa del patrimonio cultural, evitando actividades que puedan inducir impactos funcionales o medioambientales negativos.

En la **esfera física y urbanística** parece oportuno:

- Hacer un mejor uso de la estructura física de las ciudades históricas, rediseñando nuevas formas de uso del espacio colectivo, reduciendo el espacio ocupado por el automóvil o por los usos turísticos allí donde resulten agresivos.
- El refuerzo del transporte colectivo y el incremento de las zonas peatonales, garantizando las condiciones de accesibilidad para los residentes y las actividades que se desarrollan en el centro histórico.
- Estudiar y buscar soluciones para evitar el impacto negativo que generan los autobuses de turistas, diseñando aparcamientos para autobuses en zonas de borde, rediseñando ejes de tráfico y resolviendo la conexión con los centros históricos.
- Desarrollar normas para una integración apropiada de las arquitecturas en sus entornos, perfilando pautas creativas para las nuevas edificaciones.
- Preservar los espacios libres, tanto públicos como privados, al ser una parte fundamental de la trama y de los ambientes urbanos.
- Prestar atención a la preservación y recuperación funcional de las arquitecturas de valor ambiental para mantener y mejorar la identidad de la ciudad histórica.
- Gestionar la demanda y fijar límites, en base a criterios múltiples, para evitar la destrucción del patrimonio cultural.
- Establecer normas para evitar que los espacios abiertos se vean afectados negativamente por la sobreimposición en sus inmediaciones de grandes estructuras funcionales.

Dentro de la **esfera medioambiental** parece oportuno a nivel general:

- Desarrollar políticas para proteger la calidad del espacio urbano y de sus entornos, evitando la contaminación visual o paisajística.

- Desarrollar medidas para evitar la contaminación acústica y fijar los niveles máximos de ruido.
- Determinar las fuentes causantes de vibraciones y limitar su impacto sobre los edificios.
- Desarrollar medidas orientadas a preservar los olores característicos de ciertas ciudades como el azahar en Sevilla.
- Proteger y recuperar los elementos acuáticos de las ciudades y sus riberas mediante planes de recuperación medioambiental.
- Promover, en situaciones críticas, el principio de **«reserva»**, contemplado en el Tratado de la Unión Europea, a efectos de evitar daños irreversibles al patrimonio urbanístico, entendido como ecosistema ecocultural. Este principio, sólo aplicable en situaciones críticas, implica el derecho a establecer límites justificados, al igual que ocurre en los espacios naturales protegidos, al acceso de visitantes.
- Estudiar la virtualidad de establecer una **ecoetiqueta** a aquellas ciudades históricas que mejor resuelvan las relaciones entre el turismo, el patrimonio cultural, el medio ambiente y la calidad de vida.

VI. 2. Aspectos institucionales

La coordinación interadministrativa y la unidad criterio son requisitos fundamentales para la eficacia de una determinada estrategia turística. En este sentido parece oportuno recomendar:

- Estimular las iniciativas locales y que cada país, región o ciudad desarrolle una política económica en relación con el turismo.
- Impulsar desde las administraciones actuaciones de seguimiento para controlar los impactos y regular los flujos turísticos. Las ciudades deberían recoger más información para suministrar indicadores de cambio y medidas de capacidad. En este sentido puede ser oportuno establecer **«oficinas de seguimiento local»** con representantes de todas las áreas funcionales implicadas.
- Impulsar la **participación** lo cual implica que toda clase de actores, y no sólo las administraciones públicas, adopten responsabilidades en la gestión del turismo.
- Impulsar o reforzar las **redes de ciudades** basadas en características comunes (universitarias, ciudades medievales, capitales culturales, etc.) para intercambiar experiencias e incrementar el conocimiento común.

VI. 3. Accesibilidad y movilidad

El tráfico y los problemas relacionados con la accesibilidad y movilidad, tanto de residentes como de visitantes, es uno de los problemas importantes de las ciudades históricas. En este sentido parece oportuno:

- Desarrollar y aplicar **planes de movilidad** orientados a reducir la movilidad motorizada de los centros históricos, manteniendo al mismo tiempo adecuadas condiciones de accesibili-

dad como garantía de funcionalidad equilibrada.

- Medidas de peatonalización o de calles de coexistencia, pero siempre dando prioridad al peatón sobre el automóvil, en los principales itinerarios turísticos y comerciales de los cascos históricos.
- Reducción de la velocidad de circulación en el interior de los centros históricos y reordenación del tráfico rodado para impedir los movimientos de paso, pero respetando el acceso de residentes y de locales de actividad.
- Prohibición del aparcamiento en el entorno de los edificios monumentales y a lo largo de los principales itinerarios peatonales.
- Creación de aparcamientos en las zonas de borde y, en su caso, propiciar la implantación de sistemas hectométricos (remontes mecánicos), en la línea de los propuestos en Toledo y Cuenca, o de los ya existentes en Lérida, Perugia, etc. para acceder a las zonas centrales.
- Mejorar los servicios de transporte público, con vehículos y horarios adaptados a los flujos de visitantes, para facilitar el acceso de residentes, visitantes y usuarios de la ciudad en general.
- Utilizar **«precios políticos»** para facilitar un mejor uso de los aparcamientos existentes y evitar situaciones de infrautilización.
- Las medidas de tráfico, a juzgar por múltiples experiencias, deben ser blandas, progresivas y consensuadas con los diversos agentes implicados.

En relación con la movilidad turística parece aconsejable:

- Reforzar y mejorar los sistemas de señalización a la entrada de las ciudades históricas para canalizar los vehículos de los visitantes hacia los aparcamientos existentes o hacia zonas donde no generen impactos negativos.
- Allí donde los flujos de turistas son importantes, acondicionar aparcamientos para coches y autobuses en zonas que tengan garantizada una buena accesibilidad a las zonas histórico-artísticas.
- Mejorar los sistemas de información en base cartografía de fácil lectura y con itinerarios marcados en función de las posibilidades de la trama urbana y de la estrategia de gestión de los flujos turísticos que se seleccione. En los **planes de señalización** debería prestarse más atención a los itinerarios turísticos.
- Informar sobre itinerarios apoyados en **rutas temáticas.**
- Los itinerarios turísticos, siempre que la estructura urbana lo permita, deberán tener una estructura circular para propiciar una mejor utilización de los recursos culturales y evitar el uso de calles de ida y vuelta.
- Integrar en los itinerarios turísticos los talleres de actividad artesanal así como los establecimientos comerciales y hosteleros.

VI. 4. Protección y gestión de los recursos: *culturales, arquitectónicos y urbanísticos*

- Impulsar Planes Especiales de Ordenación, Protección y Mejora para disponer de una estrategia explícita de conservación y gestión del patrimonio.

- Realizar **estudios de capacidad de carga turística**, del tipo de los desarrollados en el museo del El Greco en Toledo o en la Alhambra de Granada, para regular los flujos de visitantes.
- Impulsar acuerdos con la Iglesia Católica, tanto para propiciar la rehabilitación del patrimonio cultural como para favorecer su utilización turística.
- Propiciar normas municipales para evitar los impactos negativos que reclamos publicitarios, señales, carteles, etc. tienen sobre la trama urbana y sobre el patrimonio arquitectónico.
- Homogeneizar y cuidar, en función de las características de los diversos ambientes urbanos, el diseño, materiales y lugares de utilización de indicadores de señalización y de los distintos elementos del mobiliario urbano.
- Adaptar las técnicas de los Estudios de Impacto Ambiental y someter los proyectos de mayor relevancia, tanto arquitectónica como funcional, al procedimiento de **Evaluación de Integración Ambiental.**
- Propiciar, en base a convenios con particulares y administraciones públicas, que los elementos más significativos del patrimonio privado y público puedan integrarse en la oferta turística de la ciudad.
- Adecuar los horarios de visita de monumentos y museos al ritmo de los flujos turísticos y superar planteamientos rígidos y horarios administrativos.
- Considerar el medio ambiente urbano como recurso turístico y gestionarlo de forma integrada con otros recursos de naturaleza más localizada.
- Conectar estrechamente los programas de recuperación del patrimonio con su recuperación funcional y utilización turística.

VI. 5. Medio ambiente

- Evitar la concentración de locales de comercio turístico y de restauración en las rutas más frecuentadas.
- Regular, evitando la ocupación del espacio público, la exposición de productos, los reclamos publicitarios y la instalación de terrazas, veladores, etc.
- Regular los procesos de reforma, rehabilitación y renovación, tanto de edificios como de locales, para evitar impactos negativos sobre el patrimonio arquitectónico y urbanístico.
- Controlar las reformas y la modernización de los locales comerciales para que se ajusten a las características del edificio donde se localizan.
- Tratar con cuidado los temas de mobiliario urbano y de señalización para evitar efectos negativos sobre la trama urbana y sobre el patrimonio arquitectónico a nivel de colores, materiales, diseño, etc.
- Limitar los indicadores a lo estrictamente necesario y buscar soluciones no agresivas.
- Prestar atención a los entornos de la ciudad histórica por ser los espacios que permiten tener imágenes globales de la ciudad.

- Adecuar las infraestructuras medioambientales de la ciudad, limpieza, recogida de basuras, riego, etc. a las características específicas de las ciudades históricas y a los ritmos de los flujos turísticos.

VI. 6. Valorización de las ciudades históricas y nuevos productos

- Reforzar la **lectura cultural de la ciudad** y propiciar la utilización del patrimonio en el marco de un proyecto cultural donde la oferta prime sobre la demanda.
- Elaborar **rutas temáticas** orientadas a clientelas diferenciadas cuyos intereses estén previamente definidos. Estas promociones selectivas, más que campañas masivas que sólo incrementan el número de visitantes, pueden ser interesantes para el equilibrio de la ciudad, especialmente cuando el número de visitantes es ya importante.
- Conectar la oferta de la ciudad histórica, símbolo del patrimonio cultural, con otras de turismo natural o rural de su entorno territorial. Esta oferta puede permitir alargar las estancias y, algo muy importante, evitar el cansancio mental que ocasiona el turismo estrictamente cultural.
- Diversificar la oferta de ocio urbano para que los turistas, una vez cerrados los museos y los monumentos, tengan algo que hacer en la ciudad histórica. La experiencia del ciclo de música en los paradores nacionales parece estar dando buenos resultados.
- Aprovechar el espacio público de la ciudad, especialmente en las tramas urbanas de origen medieval, para ofertar actividades al aire libre.
- Conectar las ofertas culturales con la artesana y gastronómica.
- Aprovechar las redes de ciudades existentes o aquellas que se puedan crear para, además de publicitar las ciudades, intercambiar experiencias y contribuir a configurar ofertas complementarias.
- Ofertar la posibilidad selectiva para visitar **«tesoros ocultos»**, sobre la base de acuerdos específicos con particulares, conventos, parroquias, etc., a públicos minoritarios pero de gran interés dentro del segmento de turismo cultural.
- Hacer un esfuerzo por consensuar entre los diversos agentes implicados, tanto públicos como privados, la oferta de nuevos productos.

VI. 7. Promoción y comercialización

- Profundizar en las estrategias de comercialización turística desde la propia ciudad, uno de los puntos más débiles en ciudades medianas y pequeñas.
- Conectar la comercialización turística con ofertas complementarias en relación con la enseñanza de idiomas, cursos especializados, centros de prestigio, etc.
- Reforzar la presencia de ciudades históricas en el marco de las ofertas de cruceros marítimos o recorridos fluviales.

- Mejorar la información sobre las ciudades a fin de dar a conocer sus posibilidades en función de sus valores históricos y monumentales.
- Aprovechar las posibilidades que ofrecen estrategias vinculadas a **«parques culturales»** a la hora de presentar una oferta cultural atractiva.
- Elaborar un manual de **recomendaciones útiles** para la creación de nuevos **programas de visitas** que enfaticen las ciudades históricas y ayuden a superar la idea de que son destinos turísticos que se pueden visitar en unas horas.
- Desarrollar campañas de promoción atractivas y competitivas para no depender en exceso de los viajes organizados por los touroperadores. En cualquier caso, cualquier ciudad histórica debe negociar con los touroperadores para que las incluyan en sus circuitos.
- En el caso de ciudades pequeñas y medianas, no integradas en los circuitos de los touroperadores, promover paquetes regionales donde se agrupen varias ciudades, relativamente cercanas, buscando prototipos de identidades culturales.
- Analizar los efectos, tanto positivos como negativos, de las campañas genéricas de promoción y, especialmente en destinos ya suficientemente publicitados, optar por estrategias comerciales más selectivas.

VI. 8. Turismo sostenible y diversificación económica

La experiencia pone de manifiesto los **riesgos de los monocultivos turísticos** y sus efectos perversos sobre la conservación del patrimonio cultural y medioambiental de las ciudades. En este sentido parece oportuno:

- Impulsar **Planes Estratégicos o Planes de Ciudad**, siguiendo experiencias exitosas como las de Gerona, Evora o Aix-en-Provence, donde el turismo esté plenamente integrado en un proyecto de ciudad.
- Apoyar iniciativas orientadas a propiciar la diversificación de actividades, evitando, mediante un control de las licencias de actividades, la excesiva proliferación de actividades vinculadas al ocio y al turismo.
- Impulsar iniciativas, del estilo de centros o casas de artesanos que sirvan para ofertar productos cualificados y tipificados a los visitantes.
- Perfilar estrategias para **vender las ciudades históricas**, más allá de su singularidad como destino turístico, para así atraer inversiones y poder llevar a cabo una promoción no sólo reguladora sino también promotora.
- Reforzar el papel de la iniciativa privada en la promoción y gestión de la ciudad en general y del turismo en particular.
- Impulsar iniciativas de urbanismo comercial, en la línea de la **Declaración Ciudad y Comercio de Toledo (1996)**, para afrontar problemas relevantes como la crisis del comercio tradicional debido no sólo a la presión del turismo sino también al cambio en los modelos de consumo.

- Apoyar, por vía económica y también urbanística, los planes de modernización de actividades y las mejoras y rehabilitación de los establecimientos tradicionales. El mantenimiento de las actividades comerciales es fundamental para la conservación de los ambientes urbanos y para el equilibrio funcional.
- Impulsar programas de **Ordenación Territorial del Comercio** que establezcan escalas de prioridades.

VI. 9. Información, formación y sensibilización social

Para avanzar hacia el desarrollo turístico sostenible es necesario crear una ética de valoración y uso de la ciudad histórica, así como implementar nuevos códigos de conducta que promuevan nuevas prácticas turísticas. En este sentido parece recomendable:

- Desarrollar campañas de información, impulsadas por las propias ciudades históricas para difundir sus valores y los riesgos que puede implicar una mala utilización de estos bienes culturales. Evaluar la experiencia de «Vivir las Ciudades Históricas» de la Fundación La Caixa puede resultar oportuno.
- Crear una **nueva ética turística sostenible** mediante campañas de información, sensibilización, guías de buenas prácticas, etc...
- Formar a los profesionales del sector turístico para que comprendan la importancia de la nueva ética turística y la puedan transmitir a los visitantes de sus ciudades.
- Impulsar cursos de formación relacionados con la artesanía, las tradiciones locales, la conservación del patrimonio, etc.

VI. 10. Gestión del turismo y control de los flujos de visitantes

Es necesario **superar la fase meramente promocional del turismo y afrontar con rigor el problema de la gestión**. El control de los flujos turísticos, por las múltiples implicaciones que tiene, sólo es posible abordarlo en el marco de estrategias urbanas bien definidas, así como de infraestructuras de acogida, información y gestión más dinámicas, adaptados a los ritmos del movimiento turístico y con un mayor protagonismo, tanto en su definición como en su aplicación, de los diversos sectores implicados, públicos y privados.

La complejidad del tema nos lleva a plantear las siguientes recomendaciones:

- Propiciar mecanismos de colaboración para fusionar y dotar de **unidad de gestión a las oficinas de información** turística, evitando despilfarro de recursos y propiciando localizaciones que faciliten el desarrollo de sus cometidos.
- Impulsar **centros de acogidas de visitantes y de interpretación de la ciudad**.
- **Reorientar la Planificación Turística** y prestar más atención al turismo urbano y especialmente de las ciudades históricas, en el marco de los Planes Regionales de Turismo.

- Integrar el turismo en el marco de **departamentos de gestión de la ciudad y promoción de la actividad económica.**
- Revisar y adaptar a las necesidades actuales, las estructuras y los cometidos de los **Patronatos de Turismo**, tanto provinciales como municipales. Por lo general, se trata de gestiones poco activas que llegan poco más allá de la promoción.
- **Adecuar los horarios de las Oficinas de Turismo, centros de acogida o de otras infraestructuras de gestión a los tiempos y ritmos de los flujos turísticos.**
- Impulsar estudios específicos, en ciudades donde ya existe una carga turística importante, para conocer en profundidad los flujos de turistas y de excursionistas. La metodología aplicada en Brujas por N. Vanhove puede ser útil en ciudades donde las visitas están muy polarizadas en un itinerario dominante.

Los efectos directos e inducidos por el turismo son cada día de mayor importancia en el funcionamiento de nuestras ciudades, sin embargo conocemos bastante poco sobre su capacidad de acogida y sobre los niveles de carga física, económica, social y medioambiental que nuestras ciudades pueden soportar. Por este motivo parece aconsejable:

- Impulsar investigaciones y estudios que nos permitan disponer de técnicas e indicadores fiables para poder evaluar la capacidad de carga de nuestras ciudades históricas.
- Conectar los estudios de capacidad de carga de las ciudades, a nivel físico, social, económico y medioambiental, con el diseño de las rutas turísticas y con los planes de gestión de monumentos, museos, etc.
- Fijar los límites de tolerancia para la gestión de la afluencia de visitantes en función de los diversos indicadores de carga turística.
- Aplicar estrategias de comercialización y de promoción orientadas a distribuir mejor los flujos de visitantes a lo largo del año y así rentabilizar mejor las infraestructuras existentes.
- Ante las dificultades para aplicar medidas duras de control de visitantes, optar por medidas blandas y combinadas en relación con el control de la oferta, restricciones de tráfico, regulación de precios o políticas de reservas.

Los modelos de gestión turística en nuestras ciudades históricas son, por lo general, poco satisfactorios, raramente propician la concertación y, por su carácter sectorial o administrativo resultan poco operativos. Parece oportuno:

- Aconsejar la puesta en marcha de nuevas estructuras de gestión, adaptadas a las demandas de nuestro tiempo y las necesidades de las ciudades históricas. En este sentido, las experiencias de los **City Center Management** o de los **City Management Group** pueden servir de orientadoras.
- **Impulsar Experiencias Piloto de Centros de Gestión del Turismo** como estructuras de nuevo cuño, superadoras de los vicios de las ya establecidas, don-

de las diversas administraciones, especialmente la local, y los agentes privados tengan cuotas de responsabilidad y de financiación compartida. Estos Centros de Gestión del Turismo deberían contar con profesionales cualificados en tareas de gestión.

VII. TOLEDO: DIAGNOSTICO Y PROBLEMAS RELEVANTES

VII. 1. Patrimonio cultural

El Casco Antiguo de Toledo constituye un recurso turístico de primer orden. Sin embargo, la riqueza cultural de la ciudad no se limita al patrimonio monumental. La arquitectura popular, la imbricación entre formas naturales y espacio construido, las especiales características de la trama urbana, los magnos acontecimientos religiosos y los eventos culturales, el «ambiente» del conjunto histórico, ese «clima físico y humano» que le hace diferente del resto de los espacios urbanos, el principal atractivo turístico. La preservación de este «ambiente» no deriva únicamente de la «museificación» de los edificios monumentales, sino de compatibilizar la conservación del patrimonio cultural con el desarrollo de las actividades propias de una casco multifuncional dotado de fuerte vitalidad.

La presencia de «hitos» arquitectónicos y culturales relevantes (Alcázar, San Juan de los Reyes, Hospital de Santa Cruz, Santo Tomé) sirve, en ocasiones, para ocultar el valor del conjunto. De forma paralela, la concentración de visitantes en determinados edificios crea problemas de sobrecarga turística.

VII. 1. a. Patrimonio arquitectónico: riqueza monumental y reducida funcionalidad turística

De los 103 edificios de valor monumental, únicamente 13 están debidamente acondicionados para la realización de visitas.

En más del 70% de los monumentos considerados se han detectado problemas de identificación por ausencia o deficiencias en la señalización.

VII. 1. b. Patrimonio urbanístico, un escenario eclipsado por los grandes edificios monumentales

Uno de los aspectos más preocupantes del Casco es el grado de deterioro de los edificios de uso residencial. La práctica totalidad del patrimonio de uso residencial no monumental no se puede visitar.

La carretera de circunvalación al otro lado del Tajo, que viene actuando como mirador del sector meridional de la ciudad, carece, en líneas generales, de buenas condiciones para cumplir esta función.

VII. 1. c. Museos y grandes contenedores culturales, un patrimonio de primer orden con problemas puntuales de sobrecarga turística

Toledo cuenta en la actualidad con 12 espacios habilitados como museos, todos ellos en edificios con relevante valor arqui-

tectónico; las condiciones que reúnen los museos a efectos de la gestión de los visitantes distan de ser perfectas.

En líneas generales, se detectan problemas con relación a la accesibilidad de personas con minusvalías. La señalización es deficiente. La atención al público es mejorable y los servicios de venta de publicaciones y objetos similares apenas están desarrollados.

La Catedral, el monumento más emblemático de Toledo, **presenta las mayores incomodidades y saturaciones.** Pequeño y sin ventilación, la visita al Tesoro resulta incómoda; la única entrada al Coro, con la puerta entreabierta, dificulta el flujo de visitantes; se yuxtaponen servicios religiosos y visita turística, que ocasiona problemas entre fieles y visitantes; existen importantes conjuntos como la Capilla de los Reyes no accesible al público. Junto con la Catedral, **padecen problemas de sobrecarga turística el Museo Parroquia de Santo Tomé.**

El Hospital Tavera, museo gestionado por la Fundación Duque de Lerma, **mantiene una atención al público poco profesionalizada**. No es posible la visita a la farmacia del Hospital, una de las escasas farmacias que datan del siglo XVI, y a cuadros como «El Bautismo de Cristo», una de los más importantes de El Greco.

Dentro de la amplia oferta museística de Toledo, destaca la ausencia del museo de la ciudad, que podría ser utilizado como centro de interpretación y recepción.

VII. 1. d. Fiestas y eventos lúdico-culturales, una oferta cultural que apenas considera el mercado de visitantes

La oferta de festivales y eventos culturales de diferente índole resulta bastante limitada para una ciudad de la entidad de Toledo. Además tiene el inconveniente de la dispersión, la falta de difusión y la ausencia de una programación continuada.

Existe una clara infrautilización del potencial cultural de la ciudad de cara al turismo.

VII. 2. Infraestructuras de alojamiento y restauración

Toledo cuenta con unas infraestructuras de acogida suficientes para dar servicio al millón y medio de visitantes anuales.

Desde la capital del Estado llegan cada año, con una estacionalidad reducida en comparación con otros espacios turísticos españoles, la mayor parte del millón y medio de visitantes anuales. En torno al 20% pernoctan, casi todos comen o compran alimentos u otros productos, visitan museos y monumentos. También llegan a diario funcionarios y trabajadores para realizar gestiones administrativas, colectivo que después de terminar su trabajo realiza actividades similares a las de los turistas, llegando a representar alrededor del 26,5% de las pernoctaciones anuales en alojamientos comerciales. En este contexto se puede entender el fuerte crecimiento experimenta-

do por los sectores hotelero y restauración en los últimos años.

VII. 2. a. Alojamiento: auge urbano y crecimiento limitado en el recinto intramuros

El mayor número de las 2.358 camas que aportan sus cuarenta hoteles, hostales y pensiones, corresponde a establecimientos de categorías medias y superiores y representa una capacidad de acogida de 860.670 pernoctaciones/año que, unida a las 1.901 plazas de los tres campings existentes, al alojamiento no comercial (segunda residencia), a las viviendas de alquiler y a los alo-

esta ex-
uientes:

l sector turístico se en-
de Area de **Promoción**
Fomento de la Activi-
a. Desde comienzos de
an desarrollado diversi-
: **imágenes de promo-**
y palacio ferial, visitas

- La abundancia de restos arqueológicos retrasa y encarece la ejecución de los proyectos.
- Las dificultades para circular y aparcar en el Casco y los conflictos que tienen los clientes a la hora de localizar los hoteles ubicados en el casco histórico.

Las dificultades para instalarse en el Casco suponen, entre otros problemas, **un freno para aprovechar recursos monumentales infrautilizados** o en desuso tratándose, por tanto, de un **problema que transciende el ámbito del turismo para afectar al conjunto de la ciudad**.

Por último, dos factores, uno

oferta turística de Gerona con su entorno inmediato y próximo.

periencia son los si

- Las acciones
marcan dentr
de la Ciudad
dad Económ
los ochenta se
dad de accion
ción, instituci

III. d. 4. Baeza: Una de las pocas ciudades que ha utilizado las posibilidades que ofrecía el Plan Futures

Baeza, ciudad con un rico patrimonio arquitectónico y situada en un territorio de

- **La estancia media del turista que pernocta, muy inferior a la media de la nacional, se aproxima a las dos noches.**

VII. 3. a. Tipologías de visitantes: la heterogeneidad como atributo

El turismo en Toledo no es homogéneo en cuanto a procedencia, forma de viajar, status económico y nivel cultural. A la ciudad llegan tres tipos básicos de visitantes (viajeros individuales, otros que llegan en grupos de agencia y quiénes lo hacen en grupos libres) y otros cuatro complementarios (visitantes de fin de semana, visitantes en ruta, congresistas y cursillistas y personas que viajan por negocios).

Individuales

Representan en torno al 60%, de la afluencia total. Abundan las personas menores de 40 años, llegan lo largo de todo el año, en especial los fines de semana, y en su mayor parte permanecen un día en la ciudad que dedican a pasear y visitar museos y monumentos. Su distribución muestra un equilibrio notable entre nacionales y extranjeros.

Grupos de Agencia

Llegan a través de Agencias de Viajes Mayoristas, en su mayor parte desde Madrid. Predominan las personas con más de 40 años, con nivel cultural medio o medio bajo. Aunque llegan durante todo el año, las máximas concentraciones corresponden a Abril, Mayo, Septiembre y Semana Santa. Raramente permanecen en la ciudad más de ocho horas, realizan visitas superficiales a los principales monumentos y museos, apenas disponen de tiempo para detenerse a contemplar la ciudad y gastan entre 3.000 y 4.500 pesetas por persona.

Grupos Libres

Conformados por asociaciones de vecinos y parroquias, personas de la tercera edad y escolares, llegan al margen de los canales comerciales durante todo el año, aunque en mayor número desde abril a octubre y sobre todo en fines de semana. Suelen mostrar un nivel cultural bajo, su actividad se reduce a pasar el día fuera de casa y divertirse dedicándose a pasear por las calles sin un itinerario fijo u objetivos concretos y visitar superficialmente algún monumento relevante, y su gasto oscila entre 2.000 y 4.000 pesetas.

En términos generales, las personas que llegan en grupo realizan un gasto inferior al resto de categorías, pero al tratarse de un número elevado representan una importante fuente de ingresos para la economía local a la vez que son la causa de algunos conflictos: su concentración en cortos períodos de tiempo genera problemas de saturación en las calles, monumentos y museos.

Fin de semana

Representan un pequeño volumen de la demanda pero conforman un colectivo de gran interés en cuanto a nivel de gasto, por-

que además de comer, consumir bebidas, visitar museos y comprar regalos, se alojan en establecimientos comerciales. La mayoría llegan en automóvil y su gasto oscila entre las 15.000 y las 25.000 pesetas. Suele ser turismo interior, aunque también encontramos extranjeros.

Visitantes en ruta

Viajeros que se dirigen mayoritariamente hacia Andalucía y Marruecos, con una fuerte presencia de extranjeros. Permanecen entre tres y cinco horas en la ciudad, en ocasiones una noche. Su gasto, al margen del efectuado en alojamiento, oscila entre las 2.500 y 7.000 pesetas.

Congresistas y cursillistas

Personas que acuden a cursos, seminarios o congresos y realizan un elevado gasto (media diaria entre 15.000 y 25.000 pesetas). Pese a que Toledo es la capital administrativa de Castilla-La Mancha, apenas ha desarrollado el turismo de congresos.

Viajeros de negocios

Sector de demanda en crecimiento tras la declaración de Toledo como capital administrativa regional. El motivo de la visita es laboral, pero su comportamiento los asemeja al turista convencional. En su gran mayoría españoles, llegan a lo largo de todo el año, con mínimos en el estío. Tanto el volumen del gasto como su distribución es similar al de congresistas y cursillistas.

VII. 3. b. Características y comportamiento de la demanda

El turista nacional como el principal sostén del sector (aporta el grueso de las visitas, el mayor número de pernoctaciones y de gasto).

- **Predominan los visitantes jóvenes** (el 42% del total tiene menos de 30 años y sólo el 3% supera los 60 años).
- **La mayoría viajan acompañados por familiares y/o amigos.** Sólo el 5,1% viaja solo, si bien entre los extranjeros este porcentaje aumenta.
- **El medio de transporte más utilizado es el automóvil propio** (67% del total) y en segundo lugar el ferrocarril (19%).
- **Madrid, es el principal lugar de procedencia y Castilla-La Mancha el segundo**.
- **Entre los extranjeros predominan los ciudadanos comunitarios**, existiendo una amplia presencia de norteamericanos, argentinos, brasileños y mexicanos.

Pernoctación

- Apenas el 20% del millón y medio de visitantes anuales (en torno a 300.000) pernoctan en la ciudad, aumentando la proporción al 47% en verano.
- Entre los motivos principales para no alojarse destaca el hecho de estar alojado en Madrid (74% de los casos) y estar de paso en el contexto de una gira turística más amplia (14%).

- El turista que pernocta utiliza preferentemente establecimientos de media y medio-alta categoría.

Utilización de servicios e infraestructuras turísticas

- Apenas el 40% de los visitantes utilizan las oficinas de Información Turística, existiendo desajustes entre necesidades de la demanda, localización, equipamiento y servicios prestados por las oficinas.
- La mayoría de los visitantes sólo realizan visitas superficiales a los monumentos o recursos más representativos.

Percepción del espacio urbano

- **Toledo es una ciudad difícil de interpretar para el visitante**: la mayoría de los turistas no saben señalar en el plano. El colectivo que más problemas tiene en reconocer la localización de los monumentos visitados son los americanos.

Nivel de satisfacción

- **Los turistas se van de la ciudad con un nivel de satisfacción alto o muy alto**.
- **Los mayores niveles de satisfacción corresponden a la visita realizada a museos y monumentos**.
- **El medio ambiente también es valorado con una puntuación elevada.** Las causas principales de insatisfacción son la escasez de zonas verdes donde descansar de los agobios térmicos, y la ausencia de fuentes públicas.
- **La satisfacción sobre accesibilidad y movilidad urbanas es menor**.
- **Los servicios de restauración son los que menos satisfacen a los turistas**.

VII. 4. Incidencias económicas y funcionales del turismo

VII. 4. a. Una economía dependiente del sector público y de la función turística

La economía de la ciudad depende de la capitalidad regional, que genera un importante volumen de empleo público y un número indeterminado de puestos de trabajos relacionados con los visitantes (hostelería, asesorías y otras actividades profesionales, etc.); **de la función turística, y de la propia aglomeración urbana.**

El Casco Histórico continúa siendo en buena medida el **centro económico y funcional** de la ciudad.

VII. 4. b. La aportación del turismo a la economía local: las dificultades para su medición

El grueso de los visitantes realiza un gasto reducido del cual una buena parte no se proyecta en beneficio de la ciudad.

La naturaleza del turismo como fenómeno transversal, que no hace posible asimilar

una rama de actividad en concreto al sector turístico, dificulta el análisis del turismo como actividad productiva.

A efectos de determinar la incidencia del turismo en el tejido productivo local, se ha realizado una **encuesta-inventario** de todos los **establecimientos relacionados con el turismo**, ya sea en función del producto ofertado (**actividades directas**) o de la ubicación del establecimiento (**actividades indirectas**). La encuesta hacia referencia a aspectos como el sector de actividad, la localización, el número de puestos de trabajo y el porcentaje de negocio derivado de turistas y excursionistas.

Se ha obtenido información sobre un total de 445 locales activos con diferente grado de vinculación con la actividad turística, que representan el 50,79% de los establecimientos existentes. El número de puestos de trabajo asciende a 1.784, que se reducen a 1.070,4 si se multiplica el empleo de cada local por el porcentaje de negocio turístico reconocido.

- El número de **comercios turísticos** asciende a 117, que generan 210 puestos de trabajo, 199,2 con relación al negocio turístico. La queja de falta de compradores, que no de visitantes, es generalizada. Sin embargo, las dificultades del sector derivan de una crisis de crecimiento. El grado de innovación, en cuanto a sistemas de organización, productos ofertados, etc., ha sido muy reducido.
- El número de **comercios tradicionales** que incorporan a su clientela turistas y excursionistas asciende a 141. El número de empleos asciende a 384 (59,4 relacionados con el turismo). La dinámica demográfica regresiva del casco ha favorecido la reconversión de buena parte de los establecimientos de abastecimiento diario en locales parcialmente ligados al consumo turístico.
- **El sector del alojamiento** constituye la principal actividad generadora de empleos relacionados con el turismo, 376 de un total de 408 puestos de trabajo. Sector de fuerte dinamismo, en la actualidad se encuentra inmerso en un profundo proceso de readaptación. La viabilidad de alguno de los establecimientos de menor categoría está seriamente comprometida por la competencia que ofrecen el albergue juvenil y la residencia de estudiantes. Con el objetivo de ser más competitivos, los de tipo medio mejoran instalaciones y servicios sin variar de precios y categoría. En cuanto a determinados establecimientos de alto nivel, existe cierta tendencia a especializarse en los grupos de agencia.
- **Bares, cafeterías y restaurantes** ascienden a 135, que generan 599 puestos de trabajo (252,31 relacionados con el turismo). En el caso de los restaurantes y casas de comida, un número muy reducido monopoliza el segmento de los viajes de agencia mientras que el resto, de menor tamaño y en número creciente, compite encarnizadamente por el visitante en viaje no organizado.

  En la restauración el empleo muestra mayor variabilidad estacional al disminuir significativamente en temporada baja de turismo

Uno de los principales problemas en la restauración es la baja cualificación media de sus trabajadores.
El problema de la escasez de personal cualificado también se relaciona con la inexistencia de centros permanentes de formación.

- **El equipamiento turístico de carácter público**, básicamente **oficinas de información y grandes contenedores culturales** (museos, etc.) generan 183 empleos relacionados con el flujo de visitantes, en un total de 15 establecimientos.

Los museos padecen un problema generalizado de carencia de personal. Dos problemas relativamente extendidos son la inestabilidad a que está sometida una parte importante de los trabajadores y la rigidez de la normativa que regula las tareas a desempeñar.

El empleo relacionado con las **«actividades turísticas intermedias»** resulta extremadamente difícil de cuantificar. Estimaciones realizadas en otros países indican que por cada puesto de trabajo relacionado con el turismo, directa o indirectamente, se generan 1,4 empleos turísticos intermedios. La aplicación de estos valores a los resultados obtenidos de la encuesta-inventario da como resultado **2.498 puestos de trabajo** intermedio si se considera el empleo total y **1.507** si únicamente se toma en cuenta el empleo ponderado con relación al negocio turístico.

La producción de damasquinado es una de las actividades intermedias de mayor tradición, y hasta hace poco uno de los oficios que más empleo generaba en la ciudad. **Hoy son muy pocas las personas que producen damasquinado artesanal**.

El sector artesanal tiene planteado en la actualidad dos conflictos de importancia: la clarificación de lo que es producto artesano y producto industrial, y la lucha por el control de la venta de artesanías.

El conflicto del control de la venta de artesanías es el problema más enconado de la ciudad y está directamente relacionado con el control externo de la comercialización del turismo en Toledo.

El conflicto no sólo ha derivado en enfrentamientos virulentos entre unos y otros, sino que ha dado lugar a un malestar generalizado en el conjunto de la ciudad, ha enviciado las relaciones entre los diferentes agentes, dificulta el desarrollo de otras iniciativas y está provocando una pérdida notable de imagen de la ciudad entre los turistas.

El volumen de empleo global directo, indirecto e intermedio **derivado de la actividad turística** varía enormemente según la validez que se otorgue a las diferentes hipótesis. Si se considera el empleo total, el volumen de empleo generado asciende a 4.282 puestos de trabajo mientras que si acepta como válida la ponderación del empleo con relación al negocio turístico admitido, el número de puestos de trabajo derivados de la actividad turística se reduce a 2.569.

El volumen de ingresos generados por el turismo, sobre la base de 1.400.000 visitantes, 1.120.000 excursionistas y 280.000 turistas residenciales, con un gasto medio de los excursionistas de 4.000 pesetas y de 20.000 pe-

setas en los turistas, se sitúa en **10.080 millones de pesetas**, cifra que, aún cuando tenga un carácter meramente indicativo, habla de la importancia del negocio turístico y de las múltiples implicaciones en la economía urbana.

VII. 4. c. Capacidad de carga socioeconómica: la limitada incidencia de las actividades relacionadas con el turismo en los procesos de desplazamiento residencial y terciarización. El turismo como elemento dinamizador

La **capacidad de carga turística** de cada ciudad constituye un límite pare el crecimiento de la demanda turística local. Sin embargo, el impacto del turismo presenta diferentes dimensiones. La **capacidad de carga socioeconómica**, que puede ser definida como el número máximo de visitantes que puede admitir la ciudad sin que se dañen las otras funciones urbanas, es la más restrictiva. La superación de la capacidad de carga socioeconómica ha sido tradicionalmente asociada a los procesos de **expulsión** de residentes y otras funciones por las actividades relacionadas con el turismo.

El despoblamiento y envejecimiento del casco no se deben a una presión excesiva del turismo, sino a las malas condiciones de la vivienda y a los cambios en las opciones residenciales. La despoblación explica en gran parte la crisis del comercio tradicional y representa una seria amenaza a la sostenibilidad tanto del desarrollo urbano como del propio turismo. El turismo ha permitido la supervivencia de determinados establecimientos.

Conforme disminuye el número de residentes en el Casco histórico crece el número absoluto de establecimientos (comercios, restaurantes, bares, hoteles...). Ambos procesos se dan a la vez que una disminución del número de establecimientos tradicionales y un aumento paralelo el de locales orientados a nuevas actividades (comida rápida, tiendas de fotografía, ropa y calzado cómodo).

La competencia entre el turismo y otras funciones urbanas resulta especialmente virulenta en el *«eje turístico principal»*.

En este área, el comercio turístico y el sector del alojamiento representan el 25,5% del total de los establecimientos. En librerías, cafeterías y restaurantes los turistas suponen más del 60% de la clientela. Sin embargo, el hecho de que coincida el centro vital de la ciudad con la zona de mayor concentración de visitantes limita la emergencia de espacios monofuncionales, de áreas dominadas por las actividades dependientes del turismo.

En un contexto de estancamiento de la demanda turística, el riesgo de que el turismo supere la capacidad de carga socioeconómica del casco depende en buena medida de la vitalidad de las otras funciones urbanas.

VII. 5. Incidencias socioculturales del turismo

El número de visitantes por cada habitante de Toledo asciende a 23,4, cifra significativamente superior a la registrada en ciudades como Avila (8,19) y Salamanca (3,75) aunque más reducida que la soporta-

da por destinos turísticos de prestigio mundial como Salzburgo (26) y Venecia (27,6). Sin embargo, si se relacionan número de visitantes y número de residentes en el Casco Histórico, Toledo, con 110,08, es con mucho el destino que más presión soporta.

El número de plazas de alojamiento por cada 100 residentes incide en el mismo sentido, más elevado en Toledo (3,94) que en Avila (2,57) y Salamanca (2,57) pero sustancialmente inferior a los valores registrados en ciudades como Venecia y Florencia, donde el sector del alojamiento está desplazando otras funciones de la ciudad. En cambio, el número de plazas por cada 100 residentes en el ámbito del casco histórico es considerablemente más reducido en Toledo (6,66) que en Avila (14,81) y Salamanca (7,81).

No existen grandes problemas entre visitantes y residentes. Existe una percepción positiva del turismo con relación a su importancia como actividad económica, especialmente del turismo residencial. Sin embargo, no son de desdeñar ciertos campos de conflicto que, aunque no generados por turismo, son significativamente agravados por esta función urbana.

El flujo de visitantes, al estar canalizado por un número reducido de calles, provoca aglomeraciones puntuales que generan sensación de saturación del espacio y congestión peatonal. Es más, la simple percepción de aglomeración deteriora la experiencia turística.

Buena parte de excursionistas y turistas residenciales acceden al Casco en vehículo propio, de forma que contribuyen a la saturación del tráfico y la escasez de plazas de aparcamiento. Los autobuses turísticos colaboran especialmente en la congestión del tramo viario que discurre entre la Puerta de la Bisagra y las inmediaciones del Alcázar.

El incremento de los precios es un fenómeno que afecta a la práctica totalidad de los lugares en los cuales los turistas constituyen una parte significativa de la demanda. La tercera edad es la más perjudicada, ya que sus problemas de movilidad les dificulta el traslado a otros barrios para comprar.

La escasa dotación presupuestaria de las administraciones públicas en materia turística limita la aparición de conflictos con los residentes por la asignación de las inversiones públicas. En todo caso, las quejas van dirigidas a los gastos que supone la presencia de un importante volumen de población, costes pagados por todos los vecinos y que sólo benefician directamente a aquellos que tienen su interés en el sector turístico.

Aunque tradicionalmente se ha considerado el enriquecimiento personal por el contacto con personas de otras culturas y países como uno de los atractivos del turismo cultural, en Toledo apenas existe contacto entre visitantes y turistas. El contacto de éstos con la población local se limita a comerciantes y hosteleros, el intercambio mercantil dificulta la emergencia de otras formas de relación social.

VII. 6. Accesibilidad y movilidad

- En un día laborable medio se registran unas 20.000 entradas de vehículos, de las cuales unas 15.000 entra-

das son imputables a los no residentes en el casco.

- La mayor parte de los flujos exteriores son canalizados por la Puerta de Bisagra y la Puerta del Cambrón. La primera se comporta fundamentalmente como lugar de entrada, mientras que la segunda lo hace como lugar de salida.
- Los turistas que acceden en coche suelen penetrar en el casco por la Puerta Bisagra, buscar aparcamiento en alguna de las calles o explanadas del casco histórico y continuar su visita a pie.
- La mayor parte de los autobuses turísticos dejan a los visitantes en las inmediaciones del Alcázar y los recogen en las proximidades de la Puerta del Cambrón.
- Los principales puntos de aparcamiento de los autobuses turísticos se sitúan cerca de la Puerta del Cambrón, más concretamente al otro lado del Puente de San Martín y en el Paseo de Recaredo.
- Los turistas que acuden a Toledo en tren o autobuses de línea deben utilizar el transporte público para acceder al casco, ya que tanto la estación de autobuses como la de ferrocarril quedan fuera del recinto histórico.
- Los mayores flujos peatonales de turistas se registran a lo largo del eje Zocodover-San Juan de los Reyes, que presenta diversas ramificaciones en forma de rutas alternativas. Fuera de este eje principal también se detecta un fuerte tránsito peatonal de turistas en la Puerta de Bisagra.
- El complejo entramado viario del casco histórico de Toledo, unido a la escasez de información específica para turistas, produce una cierta desorientación entre los visitantes.
- Son frecuentes los conflictos entre el tráfico rodado y el peatonal, que afecta notablemente a la movilidad peatonal de los turistas.
- En la mayor parte de las calles del eje turístico Zocodover-San Juan de los Reyes está permitido el aparcamiento, lo que supone una dificultad adicional para los flujos peatonales y produce un impacto visual negativo en las áreas monumentales.
- El Plan Especial del Casco Histórico de Toledo y el Estudio de Reordenación Viaria y del Transporte en el Casco Histórico de Toledo (Mº Fomento) plantean estrategias específicas para afrontar buena parte de los problemas planteados.

VII. 7. Turismo y medio ambiente urbano

- La trama urbana de la ciudad aparece perturbada con la invasión de calles y plazas por los vehículos circulando o aparcados. Esta ocupación abusiva impide a la trama reflejar las cualidades que le permiten identificarse y singularizarse.
- La trama urbana también se ve afectada por las actividades económicas relacionadas con el turismo cuando sus manifestaciones invaden el espacio público y no permiten captar sus características.

- El patrimonio arquitectónico no se ve seriamente afectado por las reformas de edificios para fines turísticos, ya que normalmente se muestran respetuosas con el conjunto edificado, excepto en la adecuación de los bajos comerciales, al introducirse reformas y elementos discordantes.
- Las fachadas de los edificios con bajos comerciales soportan, en ocasiones, la invasión de accesorios vinculados a su actividad que las degradan notoriamente y ocultan su visualización.
- La contaminación del río por ser muchas veces receptor de desechos y la frecuente dejadez y abandono de elementos tradicionales del paisaje como la vegetación, los cultivos y antiguas construcciones. Este problema está en vías de solución con la puesta en marcha del Plan Especial de Recuperación del Tajo.

VII. 8. La comercialización turística: débil protagonismo de la ciudad

- Las agencias de viajes minoristas existentes en Toledo no ofrecen productos o programas específicos relacionados con la ciudad. Toledo no ha sido capaz de generar su propia promoción y venta.
- Existen dificultades operativas para conectar la oferta turística con productos artesanos de calidad bien tipificados y con denominación de origen.
- Son frecuentes los conflictos entre los informadores turísticos residentes en Toledo y los que residen en Madrid.
- El principal centro de comercialización de Toledo es Madrid y son tres las agencias con fuerte protagonismo.
- La comercialización de Toledo desde otros puntos de España se realiza a través de agencias minoristas y no suelen tener carácter permanente. En relación con **circuitos**, Trapsatur, S.A. comercializa Toledo tanto en **Ciudades Patrimonio de la Humanidad** como en **España en Paradores.** También suele aparecer Toledo en relación con la oferta de **estancias en Madrid**.
- La comercialización de Toledo por agencias extranjeras es limitada y en el marco de programas centrados en Madrid o dentro de circuitos culturales.
- También son numerosas las agencias de viajes españolas que comercializan paquetes turísticos en el extranjero y dentro de ellos se suele incluir Toledo, generalmente como excursión desde Madrid o paradas en ruta dentro de circuitos.

VII. 9. Políticas e infraestructuras de gestión: escaso desarrollo y problemas de coordinación

En Toledo apenas se han planteado políticas turísticas más allá de las meramente promocionales, faltan mecanismos o instrumentos de consenso para la concepción y la aplicación de las políticas. Tampoco se han

desarrollado planteamientos que partan de la necesidad de integrar la gestión del turismo en el conjunto de políticas urbanas y la ciudad carece de una estrategia turística definida.

- La descoordinación entre los diferentes agentes locales implicados y la ausencia de proyectos comunes son los principales problemas.. Nadie ha sabido desempeñar la labor de coordinación permanente que requiere la complejidad de la gestión turística, asignatura pendiente cuya resolución reivindica buena parte de la sociedad local.
- El control del turismo por parte de las grandes agencias de viajes, dificulta incrementar la estancia de los visitantes y potencia la imagen de ciudad visitable en unas horas.
- La escasa oferta complementaria, sobre todo nocturna y lúdico-recreativa, representa un serio obstáculo a la hora de prolongar la estancia de los visitantes y, con ello, los ingresos derivados del turismo.
  Una posibilidad de solución parcial al problema, la apertura de museos en horario nocturno, ha generado conflictos de interés como la oposición de los trabajadores.

Junto al gran número de problemas existentes, también se están poniendo en práctica iniciativas interesantes, en algunos casos incluso modélicas, para el desarrollo del turismo y/o de los sectores complementarios (campañas de promoción en ferias nacionales e internacionales de turismo, diseño de visita en tren a la ciudad, potenciación de la artesanía, proyecto de Espectáculo de Luz y Sonido...).

Por otra parte, la ciudad cuenta con un tejido social organizado sectorialmente que si bien no se coordina entre sí supone un factor en principio interpretable como recurso potencial para avanzar en el desarrollo del turismo. Sin embargo, este recurso hoy en día está desaprovechado.

b) Los agentes implicados en la gestión

En la gestión del turismo en Toledo actúan multitud de agentes públicos y privados, colectivos e individuales, que comparten intereses pero también mantienen enconados conflictos.

Entre los agentes locales se encuentran:

Ayuntamiento

La gestión del turismo se aborda desde la Concejalía de Personal y Turismo, a partir, fundamentalmente, del Patronato Municipal de Turismo.

Oficinas de Información Turística

Servicios básicos que tienen planteados una serie de problemas que afectan tanto a los turistas como a los empresarios locales:

- Horarios e instalaciones que no responden a las necesidades de la demanda y generan una mala imagen en el turista que visita la ciudad.
- Información impresa disponible insuficiente y/o inadecuada.
- Problemas de cualificación en el personal asociados, entre otras cuestiones, a la inestabilidad laboral de los trabajadores.

La Iglesia

- La institución controla numerosos recursos utilizables desde la perspectiva del turismo cultural que en estos momentos no son aprovechados o lo son sólo parcialmente porque, entre otros problemas no dispone de capacidad técnica y financiera para ello.
- Buena parte de su patrimonio corre grave riesgo de deterioro y la institución no cuenta de medios para su adecuada conservación.
- Los diferentes agentes de la institución (párrocos, órdenes conventuales, Cabildo Catedralicio...) llevan a cabo gestiones independientes existiendo una clara descoordinación entre ellos. Salvo excepciones, la mayoría muestra escaso dinamismo a la hora de diseñar y poner en marcha actividades relacionadas con el turismo.
- Existen claras disparidades de precios, horarios y servicios ofertados en los recursos visitables controlados por la institución.
- A la hora de contemplar posibles aprovechamientos de los recursos eclesiásticos, los responsables consideran prioritario la función religiosa sobre el resto. Sin duda una postura justificable en la mayoría de los casos, aunque no parece la estrategia más adecuada para aquellos que han perdido sus funciones tradicionales y donde el no aprovechamiento económico y el abandono puede derivar en degradación.

No todo son aspectos negativos. Entre los positivos destacamos los siguientes:

- Algunos agentes de la institución colaboran con agentes privados, fundamentalmente agencias de viajes de Madrid.
- Representantes cualificados de la institución consideran que existen posibilidades para ampliar la oferta cultural y están dispuestos a ello siempre y cuando se respeten las funciones religiosas. En este sentido cabe resaltar la disposición del obispado a poner en marcha un plan que propicie una mejor reutilización de su patrimonio, mediante conciertos con diferentes instituciones.
- Ya se han producido iniciativas interesantes de colaboración con otras instituciones para la puesta en marcha de acciones de interés en la conservación y el aprovechamiento turístico del patrimonio.

Cámara de Comercio e Industria

Los museos públicos

En su conjunto presentan una serie de problemas similares en el ámbito de la gestión:

- Disponen de recursos financieros restringidos para la gestión y mantienen un déficit permanente en recursos humanos, en particular en técnicos especialistas en gestión, restauración, conservación y guías.
- Apenas desarrollan acciones comunes.
- Al estar integrados en estructuras públicas, los mecanismos burocráticos suponen un rígido «corsé» para la gestión.

- Organizan y/o participan en los cursos de verano, ciclos y conciertos de música, ciclos de conferencias, rutas monográficas por la ciudad y las afueras y macroexposiciones, editan publicaciones y boletines periódicos y realizan préstamos e intercambios.
- Mantienen contactos frecuentes con instituciones de otros países con las que intercambian patrimonio, labor que sirve para potenciar la imagen de Toledo en el exterior.
- Mantienen numerosos contactos con instituciones públicas y privadas para la puesta en marcha de actividades complementarias. En algunos, estas relaciones son muy intensas.

Asociaciones culturales y fundaciones

Un recurso de gran interés en la ciudad es la presencia de un número importante de asociaciones culturales («Asociación de Amigos del Museo Sefardí», «Cervantina de Toledo», «Doménico», Hermandad de caballeros Mozárabes», «Estudios de Heráldica y Genealogía», «Toledo Futuro», «Obra Social y Cultural Sopeña» y «Fundación Toledo») que realizan una amplia y diversificada labor que transciende en numerosas ocasiones el ámbito cultural, incidiendo en la vida cotidiana de la ciudad. **Entre todas ellas destaca**, tanto por el número de actividades desarrolladas, como por la diversidad de estas, su poder de convocatoria y los apoyos que puede aglutinar, la **« Real Fundación Toledo»**.

- Su ámbito de actuación se centra en la preservación del patrimonio histórico-artístico y la revitalización cultural,pero sus actuaciones también se difunden a otros aspectos de la vida urbana.
- La institución ha participado, de forma directa o indirecta, en el proceso de elaboración del Plan Especial del Casco, el Plan de Señalización del Casco, la elaboración de un proyecto para substitución del cableado de electricidad y telefonía en el Casco, diversos proyectos de restauración de la muralla, restauración de bienes muebles y de investigación, organización del Concurso Anual de Premios a la Conservación del Patrimonio y al Desarrollo de Iniciativas Culturales, evento de gran poder de convocatoria difundido anualmente por los medios de comunicación regionales y nacionales, edición de libros, organización de exposiciones, participación en cursos de verano, seminarios y coloquios y creación del Centro de Documentación de Toledo.

Ahora bien, pese a su poder de convocatoria y a la amplia labor realizada en multitud de frentes, la Fundación Toledo es vista en la actualidad por buena parte de los agentes locales como un ente que existe y trabaja por la ciudad, pero que todavía no ha «calado» suficientemente en el sentir de la sociedad local como algo propio, como algo familiar.

Otras asociaciones

Además de las instituciones citadas, encontramos un número importante de asociaciones de diversa naturaleza que desarrollan una intensa actividad, factor de especial relevancia porque implica la existencia de un tejido socioeconómico organizado.

Asociación Regional de Artesanos

Asociación de Damasquinadores de Toledo

De ámbito local, e integrada por los artesanos damasquinadores de la ciudad, algunos de los cuales pertenecen a su vez a la Asociación Regional de Artesanos, mantiene un peso relativamente importante en la sociedad local puesto que representa una imagen íntimamente vinculada a la de la ciudad. Sus principales objetivos son el mantenimiento de una actividad de gran contenido artístico, el reconocimiento social de la figura del artesano y disminuir la excesiva dependencia de este respecto a los comerciantes.

- Entre sus principales actuaciones destaca la reciente **creación de un Sello de Garantía/Calidad Artesanal.** Sin embargo, esta cuestión no ha sido fácil de resolver al existir desacuerdos entre los propios artesanos, circunstancia que pone de manifiesto la existencia de intereses diferentes incluso en un colectivo que se supone, en principio, homogéneos.

Asociaciones de comerciantes.

Asociaciones de vecinos.

Entre las más activas destaca **«La Cornisa»**, asociación integrada por residentes del Casco histórico. **«La Cornisa»**, pese a contar con un presupuesto reducido, lleva funcionando 14 años en los que ha realizado una labor intensa y diversificada. «La Cornisa» organiza actividades lúdico-recreativas para la población local que resultan de gran interés para la creación de oferta turística complementaria (entre otras el concurso anual de pesca, paseos en barca por el Tajo y el recorrido «Toledo Nocturno»). En este sentido, resulta de interés señalar que sólo algunos hoteleros conocen la labor de la asociación, si bien todos ellos consideran que resultaría interesante para el sector establecer contactos para poder incorporar estas actividades a la oferta destinada a los turistas.

VIII. RECOMENDACIONES GENERALES, ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACTUACION

En el marco de la **«teoría del ciclo vital»** de los destinos turísticos, podemos considerar que Toledo se encuentra en la **tercera fase**, caracterizada por un relativo estancamiento del turismo. La ciudad cuenta con un valiosísimo patrimonio cultural pero, una vez que ya se ha alcanzado un elevado número de visitantes, es necesario movilizarlo, de forma adecuada, como recurso turístico. El desarrollo futuro de la ciudad se encuentra estrechamente asociado al turismo y este debe desenvolverse, dado el carácter no renovable de los recursos que lo sustentan, en el marco de los principios de la ciudad sostenible y habitable.

El turismo tiene un fuerte protagonismo en la vida de la ciudad y ello plantea, junto a una coyuntura de relativo estancamiento en el número de visitantes, un importante desafío: superar la fase meramente promocional de la gestión turística y afrontar el reto de ordenar el turismo en la ciudad y regular el flujo de visitantes.

La lectura cultural y la reutilización del patrimonio ofrecen oportunidades nuevas y la administración local, al ser la más directamente afectada, tiene que comprometerse y formular estrategias sostenibles, en ello puede estar en juego el futuro de la ciudad. Para ello es urgente dotarse de nuevos órganos de gestión donde, con presencia de las administraciones públicas y de los diversos agentes privados implicados (vecinos, hosteleros, responsables de patrimonio, comerciantes, asociaciones, etc.), sea posible situar el turismo en el marco de políticas urbanas activas y de carácter integrador.

VIII. 1. Patrimonio y oferta complementaria

Un aprovechamiento turístico sostenible del casco histórico como recurso turístico-cultural hace necesario garantizar un equilibrio entre el turismo y las otras actividades urbanas. En este sentido, toda medida de protección del patrimonio edificado debería ir acompañada de actuaciones de **revitalización funcional** (mejoras dotacionales, ayudas específicas a la rehabilitación de los edificios de uso residencial, etc.).

La huella urbanística, arquitectónica y cultural de diversas civilizaciones y momentos históricos permite potenciar el desarrollo de **rutas temáticas** y un mayor aprovechamiento de los recursos. Dichas rutas se pueden articular, como mínimo, desde dos perspectivas:

- Histórica, siguiendo el proceso evolutivo de la ciudad: *Toledo prerromano y romano*, *Toledo visigodo*, *Toledo musulmán (árabe, mozárabe y mudéjar)*, *Toledo gótico*, *Toledo renacentista*, *Toledo barroco y conventual*.
- Temática, de acuerdo al esquema propuesto por Enrique Lorente Toledo et al. en la obra *«Rutas de Toledo»* (1993): *Murallas y arrabales*, *Alficén*, *Plazas y Mercados*, *Judería*, *Conventos y Cobertizos*, *Barrios Mudéjares*, *Cigarrales y Torno del Tajo*.

VIII. 1. a. Patrimonio arquitectónico monumental

En sentido estricto, nada impide un **aprovechamiento multifuncional** de los edificios con valor monumental. En este sentido, es deseable un acondicionamiento de determinados espacios de algunos monumentos (patios, salas de especial valor, etc.) para la visita turística. El reto consiste en compatibilizar el uso turístico con el desarrollo de las actividades propias del edificio (administrativas, universitarias, asistenciales, etc.).

La falta de uso o la utilización a tiempo parcial de buena parte del **patrimonio de la Iglesia**, posibilita su **apertura a la visita turística**. El mecanismo puede ser un convenio de colaboración entre el Arzobispado, las parroquias y las congregaciones religiosas, de una parte, y las administraciones municipal, provincial y autonómica, de otra. Estas actuaciones, experimentadas con éxito en ciudades como Zamora y Avila son susceptibles de enmarcarse en programas más amplios de recuperación del patrimonio.

En general, es necesario mejorar la eficacia y calidad de los servicios urbanos (reco-

gida de basuras, limpieza, etc.). De forma más específica, resulta urgente acometer un programa de **señalización de los edificios de valor monumental**.

VIII. 1. b. Patrimonio urbanístico

Un aprovechamiento sostenible del patrimonio como recurso turístico implica una cobertura más extensa de los programas de **rehabilitación** en las construcciones de **uso residencial**. La sostenibilidad no se consigue recuperando los grandes contenedores monumentales si se mantienen los entornos circundantes en ruina o en deficiente estado de conservación.

Los espacios interiores de la edificación residencial (patios, zaguanes, etc.) constituyen uno de los mayores logros de la cultura arquitectónica toledana. En este sentido, es necesario implementar medidas para facilitar el **acceso controlado** de los visitantes a los **elementos comunes de los edificios de uso residencial**, protegiendo la intimidad y seguridad de los residentes. Estas actuaciones pueden enmarcarse en programas más amplios de rehabilitación residencial, vinculando las operaciones de mejora con una apertura limitada al uso público.

La práctica totalidad de los autobuses turísticos utilizan la carretera de circunvalación exterior, excelente mirador de buena parte de la ciudad tradicional. Sin embargo, presenta carencias importantes para cumplir esta misión. Es necesario implementar un programa de **acondicionamiento de la carretera como ruta panorámica**, programa que comprenda la instalación de paneles interpretativos (hitos arquitectónicos más significativos, etc.), limpieza de las laderas, ensanchamiento de la plataforma en los puntos de mayores perspectivas y la separación entre los espacios peatonal y motorizado.

VIII. 1. c. Museos y grandes contenedores culturales

- La ampliación de horarios, sobre todo en verano.
- Potenciar el desarrollo de actividades culturales en estos equipamientos.
- Potenciar y extender a todos los museos el sistema de convenios con universidades y centros de investigación orientados a incrementar las dotaciones en guías profesionales, restauradores y conservadores, así como convenios con el INEM para facilitar la incorporación temporal de personal.
- La extensión de la firma de convenios con otras instituciones que patrocinen el desarrollar actividades complementarias como conferencia y ciclos de música, al conjunto de los museos.
- El incremento de la actual afluencia de visitantes a Toledo acabaría generando mayores problemas que beneficios. En este sentido, puede resultar contraproducente el desarrollo de grandes macroexposiciones, eventos que generan impactos negativos para la buena conservación de los fondos y dan lugar a problemas de congestión de las infraestructuras de acogida.
- Es urgente acometer un programa completo de gestión de visitantes de La Catedral: diferenciar recorridos y espacios de entrada y salida; amplia-

ción del horario de visitas y restricción de las mismas durante el culto; abrir las dependencias cerradas; mejorar el servicio de venta de billetes y, en general, los puestos de recuerdos ubicados en la entrada. El **Museo-Parroquia de Santo Tomé** ha de ser objeto de un programa similar.

- La localización periférica y las deficiencias en la señalización exterior de los museos de **Arte Contemporáneo**, **Concilios y Cultura Visigoda** y **Santo Domingo el Antiguo**, determinan que sean los menos visitados de la ciudad. En este sentido, se considera necesario **mejorar la señalización urbana** de carácter direccional.
- El **Museo Duque de Lerma-Hospital Tavera**, ubicado extramuros del casco histórico, no queda comprendido dentro del sistema público de museos. En todo caso, necesita mejorar la atención a los visitantes, la señalización y el puesto de venta. De forma paralela, parece conveniente posibilitar la visita a la farmacia del siglo XVI y exponer al público las obras de El Greco que posee.
- La existencia de barreras físicas, en muchos casos consustanciales a la propia estructura del edificio, dificulta el acceso de personas con minusvalías. Su **supresión** es una tarea a realizar en el **Alcázar**, **San Juan de los Reyes**, **Santa Cruz**, **Santa María la Blanca**, **Santo Tomé** y **Taller del Moro**.
- La **creación de un museo de la ciudad** constituye un instrumento eficaz para un acercamiento sistemático de los visitantes a la realidad de Toledo. En este sentido, la atención no se ha de centrar en los elementos individuales en cuanto tales (la Catedral, el Alcázar, etc.) sino en aspectos como el proceso de construcción de la ciudad o las relaciones entre el medio ambiente natural y construido.

VIII. 1. d. Otras actividades lúdico-culturales

Es necesario considerar la política cultural también **como política turística**.

- Desde esta perspectiva, sería deseable incrementar el número de eventos culturales y mejorar su difusión, tanto en la propia ciudad como en Madrid, incorporar la oferta cultural existente a la oferta turística y establecer un calendario acorde con los flujos de visitantes.
- El marco arquitectónico y urbanístico del Conjunto Histórico ofrece la posibilidad, al contar con un elevado número de plazas y plazuelas, de desarrollo de festivales al aire libre de música toledana, representaciones teatrales de obras y acontecimientos ligados a la Casco, etc.
- Otra vía de ampliación de la oferta cultural es el desarrollo de otro tipo de actos a pequeña escala. En algunos casos sólo deberían potenciarse porque ya se están llevando a cabo si bien no se incluyen en la oferta destinada a turistas (paseos en barca, concurso de pesca y visitas nocturnas a la ciudad organizadas por asociaciones de vecinos).
- Sería útil potenciar el desarrollo de rutas temáticas como la de los talleres de artesanos (experiencia que ya ha demostrado su éxito en otros lu-

gares de España), rutas literarias y pictóricas.

- Incorporar a la población local como parte activa de futuros desarrollo turísticos, haciéndola corresponsable de beneficios y cargas, mediante formulas que a la vez garanticen la conservación del patrimonio. En esta labor se puede comenzar atendiendo dos ideas surgidas entre los vecinos:
  - — La construcción de un museo que contenga los restos encontrados en las viviendas.
  - — Establecer un sistema de visitas a casas en las que hay pozos y aljibes.

VIII. 2. Oferta de alojamiento y restauración

VIII. 2. a. Alojamiento

- Diseñar unos sistemas de ayudas específicas para potenciar la rehabilitación de inmuebles de valor monumental en desuso, para su aprovechamiento como alojamientos com[illegible]

VIII. 2. b. Restauración

- Controlar el desarrollo indiscriminado de nueva oferta, y crear mecanismos que favorezcan la reconversión de locales de cocina tradicional en establecimientos con otro tipo de oferta.
- Favorecer desarrollos de nuevos nichos de mercado (cocina internacional, menús infantiles, menús bajos en calorías...).
- Diseñar instrumentos orientados a optimizar la relación calidad-precio. Una de las vías parte de mejorar la cualificación profesional de los ocupados en el sector.

VIII. 3. Flujos de visitantes y carga turística

Flujos

Un primer problema urgente a resolver es la creación de estructuras permanentes, estables y profesionalizadas, para la recogida de información sobre flujos y caracterís-

cursionistas de un sólo día, antes que a incrementar la afluencia absoluta. En este sentido, deberían evitarse iniciativas indiscriminadas de marketing turístico, realizando campañas dirigidas a segmentos de demanda de interés, que previamente deberían ser definidos mediante estudios específicos. También debería evitarse organizar actividades que atraigan un gran flujo de visitantes que sólo permanecen unas horas (por ejemplo macroexposiciones).

Las estrategias de actuación deberían tener en cuenta el carácter estratégico del turista nacional como principal sostén del sector.

VIII. 4. Movilidad y accesibilidad

- Prohibir o reducir la circulación general en el viario más utilizado por los turistas.
- Liberar de vehículos aparcados tanto el entorno de los principales monumentos —para crear áreas de alta calidad ambiental— como las calles más utilizadas por los turistas —para favorecer sus desplazamientos—.
- Crear itinerarios peatonales que favorezcan la movilidad de los turistas.

La resolución de los problemas de movilidad turística en Toledo pasa por la **articulación de un itinerario turístico principal**, que canalice de forma adecuada la mayor parte de los movimientos peatonales de los turistas.

En la definición del itinerario turístico principal se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los turistas deben estar libres de las incomodidades y contaminación visual que producen los automóviles. Por lo tanto en la definición del itinerario turístico se debe aprovechar en lo posible el viario peatonal existente y el previsto en el planeamiento vigente.
- Es importante que se tenga en cuenta la localización de los comercios y establecimientos hosteleros para turistas, procurando que el itinerario atraviese las calles donde éstos se concentran.
- El itinerario recomendado y el viario peatonal del casco histórico deberán figurar en los planos que faciliten las oficinas de turismo y dicho itinerario estará adecuadamente señalizado en las calles de la ciudad. Lógicamente debe habilitarse alguna forma de reparto de planos en los principales lugares de aparcamiento para turistas y de parada de los autobuses para turistas, de forma que los visitantes dispongan del plano antes de iniciar su recorrido.
- El itinerario debe servir tanto para los turistas que acuden a Toledo en autobuses turísticos como los que lo hacen en transporte público regular o en coche. Los primeros requieren un itinerario de ida, mientras que los otros grupos de visitantes realizarán un itinerario de ida y vuelta. En consecuencia, se debe habilitar un itinerario de ida común a todos los visitantes que pase por los principales monumentos de la ciudad, pero se debe definir también un itinerario de vuelta para aquellos que requieran volver al lugar de donde partieron, de forma que no repitan el mismo recorrido.

Es asimismo urgente **suprimir vehículos aparcados en el itinerario turístico**, de manera prioritaria en el entorno de los grandes monumentos. La actuación más urgente en materia de aparcamiento debe consistir en la **prohibición del aparcamiento en el entorno de la Catedral y en la explanada situada junto a San Juan de los Reyes**. Esto es perfectamente viable sin afectar a las posibilidades de aparcamiento de los residentes, ya que de acuerdo con los inventarios de aparcamiento realizados (MOPTMA, 1994) son muchas las plazas sobrantes en la noche en las zonas afectadas.

La reducción del número de vehículos en el casco histórico de Toledo pasa necesariamente por la construcción de aparcamientos de borde. El Plan Especial del Casco Histórico recoge la propuesta de construir dos aparcamientos exteriores al recinto histórico. En ambos casos existe un fuerte desnivel desde los espacios disponibles hasta el casco histórico, lo que supone la necesidad de instalar sistemas hectométricos.

VIII. 5. Medio ambiente

- Evitar la concentración abusiva de los locales comerciales y de restauración en las principales rutas turísticas.
- Conseguir una distribución equilibrada de estos establecimientos, tarea fácil una vez ampliado el número de calles peatonales, con lo que se revitalizarían sectores hoy poco activos y transitados.
- Regular mejor la forma de exponer los productos al comprador y la instalación de terrazas, etc.
- Llevar a cabo la conservación del patrimonio, mediante obras de rehabilitación y de mantenimiento.
- Limitar al máximo las obras de nueva planta y exigir que sean respetuosas con su entorno edificado.
- Realizar mejoras y reformas en los bajos comerciales que se ajusten a las características de edificio, evitando la habitual tendencia de marcar contrastes.
- Evitar que el diseño, materiales y colores del **mobiliario urbano y de la señalización** alteren la imagen del conjunto.
- Limitar el número de las señales de orientación y buscar soluciones alternativas que sean menos agresivas a la hora de su instalación.

El **entorno** de Toledo es una zona frágil y debe contar con un nivel de protección similar al que pueda gozar la ciudad interior. La posible políticas de recuperación debe contemplar:

- La conservación y potenciación de los elementos del paisaje que más se identifiquen e integren con la ciudad histórica.

VIII. 6. Pomoción y comercialización

- **Integrar la promoción y la comercialización en el marco de estrategias urbanas y turísticas**.
- Realizar un **estudio monográfico sobre la comercialización de la ciudad**.

- **Reforzar el protagonismo de la ciudad en su propia comercialización,** ofreciendo productos diferenciados que aprovechen las múltiples oportunidades que la ciudad ofrece.
- **Reforzar la comercialización con ofertas complementarias** en relación con la enseñanza de idiomas, cursos especializados, cursos de verano, centros de prestigio, etc.
- **Diseñar estrategias y productos culturales tipificados** que se orienten hacia mercados ya tipificados del turismo urbano, diversificando la oferta.
- **Organizar programas de visitas que enfaticen el valor de la ciudad como conjunto**.
- **Diversificar los materiales de promoción y los canales de comercialización**, de forma que se adecuen a las tipologías de visitantes superando planteamientos en exceso genéricos.
- Impulsar acuerdos con los responsables de patrimonio, tanto públicos como privados, para **propiciar ofertas selectivas** en el ámbito cultural como pueden ser **«tesoros de los conventos»**.
- **Superar la excesiva dependencia de Madrid** ofertando programas más conectados con el entorno territorial y medioambiental donde la ciudad se ubica. Esta vía puede ensayarse sobre la base de circuitos regionales (Toledo, Cuenca, Almagro, etc.).

VIII. 7. Valoración de la ciudad y oferta de nuevos productos

- Elaborar y señalizar **rutas temáticas** orientadas a clientelas específicas.
- Conectar la oferta cultural con otras de turismo medioambiental y rural del entorno territorial de Toledo.
- Diversificar la oferta de ocio urbano para turistas y aprovechar el espacio público para ofertar, en primavera, verano y otoño, actividades al aire libre. La ciudad ofrece escenarios teatrales de gran calidad para representaciones de diverso tipo y existen grupos de teatro dispuestos a llevarlas a la práctica.
- Reforzar la integración de Toledo en redes de ámbito europeo e internacional.
- Hacer un esfuerzo por consensuar entre los agentes implicados la oferta de nuevos productos.

VIII. 8. Turismo sostenible, planificación urbanística y diversificación económica

- Impulsar un **Plan Estratégico o Plan de Ciudad**, siguiendo experiencias como las de Gerona o Evora.
- Apoyar iniciativas, tanto desde el terreno del urbanismo como desde la empresa privada, orientadas a la modernización de las actividades tradicionales, este puede ser el caso del comercio, evitando, mediante un adecuado control de licencias de actividades, la excesiva proliferación de actividades vinculadas al ocio y el turismo.
- Impulsar estrategias de urbanismo comercial, en la línea que perfila la **«Declaración Ciudad y Comercio»(1996)** de la Cámara de Comercio de Toledo, para modernizar el sector y consolidarlo como un pilar importante del equilibrio funcional.

- Aprovechar las posibilidades que ofrece el Plan Especial del Centro Histórico para desarrollar las zonas de rehabilitación residencial y propiciar el equilibrio funcional.
- Reforzar iniciativas del tipo «Centro de Tornerías» pero con una estructura más funcional y menos expositiva.
- Mejorar las estadísticas y los mecanismos de fiscalidad relacionados con el turismo para disponer de datos fiables para poder realizar balances de costes y beneficios.
- Reforzar la presencia de la iniciativa privada en todo lo relacionado con la promoción y la gestión de la ciudad.

VIII. 9. Órganos de gestión

La gestión ha de articularse en torno a estrategias orientadas a incrementar los beneficios de los agentes locales, su protagonismo en la toma de decisiones y su corresponsabilidad en el desarrollo de los proyectos.

La solución del conflicto sobre el control de la venta de artesanías es un paso previo necesario.

Crear un organismo o institución en el que puedan participar todos los agentes locales y se plantee el problema desde una perspectiva global que integre política turística y políticas urbanas.

Mejorar el funcionamiento de las Oficinas de Turismo, incrementando y consolidando personal profesionalizado, actualizando infraestructuras e instalaciones, editando mejores planos turísticos y folletos monográficos sobre fiestas, artesanía y monumentos.

- Potenciar mecanismos paralelos de apoyo y atención al turista que también generen beneficios a la población local. En este sentido, se propone crear un cuerpo de agentes turísticos voluntarios en las calles y potenciar las acciones formativas orientadas a mejorar el trato al turista.
- Creación de un Centro de Acogida e Interpretación urbana. Además de acoger e informar al turista, el Centro debería desarrollar funciones relacionadas con la gestión del turismo en la ciudad.