

## ESTRATEGIAS SOSTENIBLES EN DESTINOS PATRIMONIALES: DE LA PROMOCIÓN A LA GESTIÓN INTEGRADA E INNOVADORA<sup>1</sup>

Miguel Ángel Troitiño Vinuesa\*

**Resumen:** La sostenibilidad de los destinos patrimoniales se relaciona con el logro de modelos turísticos integrados en la economía y la sociedad. La utilización responsable del patrimonio exige integrarlo en un **proyecto cultural-turístico** que tienda puentes de comunicación entre políticas urbanísticas, territoriales, turísticas y culturales. **La capacidad de acogida tiene límites** y manejada con inteligencia permite cualificar la visita y mejorar los resultados económicos. Una estrategia, entendida como proceso institucional y social de reflexión y concertación, debería estar liderada por las instituciones locales, compartidas por el sector privado y asumida por los agentes sociales. Para ello hay que dotarse de **instrumentos de gestión innovadores** que afronten el reto de ordenar y gestionar el turismo utilizándolo como oportunidad de recuperación y renovación funcional.

**Palabras clave:** destinos patrimoniales, patrimonio cultural, capacidad de acogida, Santiago de Compostela.

### I. INTRODUCCIÓN

Los destinos patrimoniales, donde se imbrican realidades históricas, económicas, culturales, turísticas y simbólicas, se configuran como territorios donde conviven en tensión permanente, **la tensión del cambio**, viejas y nuevas funciones (Troitiño, 2003). En el momento de afrontar la planificación y la gestión turística es necesario tener una **visión transversal innovadora** que, superando los planteamientos de la ordenación urbanística, de la protección pasiva del patrimonio o de la promoción turística, tenga presente las dimensiones culturales, económicas, medioambientales y funcionales que el turismo y el patrimonio cultural plantean. El reto está en utilizar los instrumentos adecuados para preparar los conjuntos patrimoniales y canalizar bien el turismo.

La experiencia de ciudades como Santiago de Compostela o Gerona o de grandes hitos patrimoniales, caso de la Alhambra de Granada, evidencian que es posible y, además, rentable en términos económicos hacer compatible planteamientos de conservación activa y de turismo responsable.

### II. EL TURISMO COMO SISTEMA TRANSVERSAL DE ACTIVIDAD Y SUS INTERDEPENDENCIAS CON EL PATRIMONIO

La complejidad del turismo, en cuanto **sistema transversal de actividad**, explica que no sea fácil gestionarlo ni integrarlo, de forma equilibrada, en los organigramas administrativos y en los modelos clásicos de gestión. En el umbral del siglo XXI, **los destinos patrimoniales, en mayor o menor**

\* Departamento de Geografía Humana. Universidad Complutense de Madrid. matroiti@ghis.ucm.es.

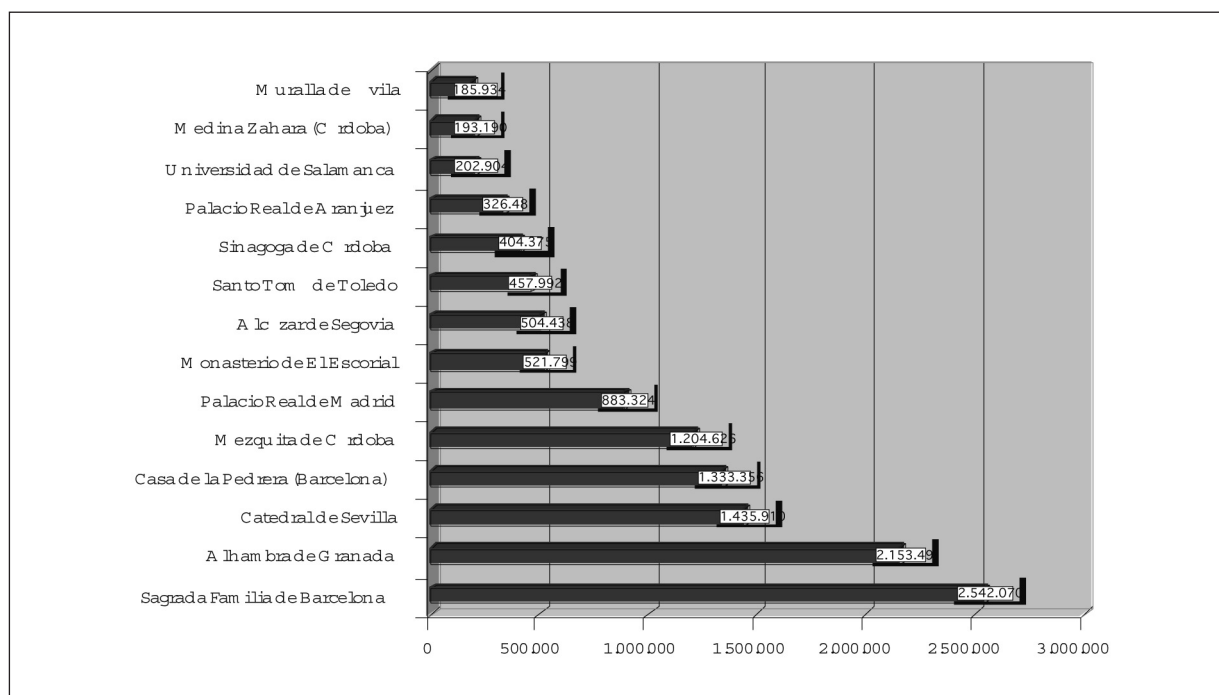
**Figura 1**  
**Cuatro referentes turístico-patrimoniales: la ciudad alta de Cuenca,**  
**Medina-Azahara, Aranjuez y la Plaza Mayor de Salamanca**



**medida, se encuentran asociados al turismo.** La sostenibilidad se relaciona con el logro de modelos turísticos integrados en la economía y en la sociedad, respetuosos con el patrimonio cultural. La realidad de los destinos patrimoniales españoles es ciertamente muy heterogénea, mientras en pocos casos, Santiago de Compostela, la Alhambra de Granada, Toledo, etc., se plantean situaciones puntuales de congestión, son otros muchos donde existen posibilidades para incrementar el número de visitantes. El turis-

mo, sea de motivación cultural profunda o superficial, es un protagonista fundamental de las dinámicas aunque las relaciones entre urbanismo, territorio, paisaje, patrimonio y funcionalidad turística no siempre se hayan entendido de forma correcta. El turismo debe servir para reforzar la multifuncionalidad y la dimensión social de los lugares patrimoniales, pero **hay que asumir que las posibilidades de crecimiento no son infinitas** y, por tanto, es necesario, en algunos casos, poner límites.

**Figura 2**  
**Visitantes principales hitos patrimoniales españoles. 2006**



Fuente: Grupo de Investigación, Turismo, Patrimonio y Desarrollo del Departamento de Geografía Humana de la U.C.M.

Para dar respuesta a una demanda creciente, exterior y fundamentalmente interior, es necesario organizar bien los destinos patrimoniales en términos territoriales, urbanísticos, de oferta cultural, de rutas e itinerarios y de equipamientos e infraestructuras turísticas. En España, tras unos años de fuerte crecimiento, todo parece indicar que estamos entrando en una fase de cierta estabilidad (Troitiño Vinuesa; Troitiño Torralba, 2007).

**La Carta de Turismo Cultural de ICOMOS (1999)**, tras señalar el derecho y la responsabilidad, individual y colectiva, de comprender, respetar, valorar y conservar de

forma activa el patrimonio cultural, resalta la interacción dinámica entre turismo y patrimonio cultural. El **Código Ético Mundial Para el Turismo** (OMT, 1999) plantea la necesidad de diálogo y alianzas entre los intereses de la conservación del patrimonio cultural y los de la industria turística.

Hay que ser conscientes, por un lado, de que **en la utilización turística del patrimonio cultural no todo sirve**, y, por otro, que **la dinamización económica a partir del turismo no siempre es posible**. Las iniciativas impulsadas por los organismos internacionales, los estados, las regiones y

los poderes locales evidencian que, si bien nos encontramos ante **la búsqueda de modelos de gestión más sostenibles**, también se detecta cierta obsesión por rentabilizar, en ocasiones en exceso, el patrimonio cultural. El éxito de un destino patrimonial depende tanto de la coordinación de políticas diversas como de la formulación explícita de políticas turísticas o culturales. Así lo evidencian, entre otros casos, el éxito turístico de Barcelona, Santiago de Compostela o Gerona. **El desafío no es otro que saber aprovechar las oportunidades que el turismo les brinda para poner en movimiento, de forma responsable, sus recursos y contribuir a configurar nuevos modelos de desarrollo.**

### III. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: LA CAPACIDAD DE ACOGIDA TURÍSTICA COMO HERRAMIENTA DE CONOCIMIENTO Y ACCIÓN

Para evitar los efectos negativos de un turismo de masas incontrolado, sobre los que han llamado la atención ICOMOS, el Consejo de Europa, La Unión Europea, UNESCO, etc. y, también la OMT, es necesario asumir que **la capacidad de acogida turística de los destinos patrimoniales es limitada**. Estamos frente al reto de adecuar los destinos patrimoniales para que, conservando sus valores y singularidades, aspectos claves del atractivo y la sostenibilidad, la función turística se integre armoniosamente y se convierta en una aliada de su recuperación y genere actividad económica en sus entornos.

El turista es un gran consumidor de bie-

nes y servicios y su presencia dinamiza diversos sectores de actividad, genera riqueza y empleo e introduce nuevas modalidades en el consumo y en el uso del suelo. El turismo, además de incrementar la renta de la población local, también genera un aumento de los ingresos de las corporaciones locales. Su desarrollo puede contribuir a la revitalización económica de los destinos, pero también tiene su lado oscuro pues cuando la economía depende en exceso de esta actividad se expone a serios peligros.

El desmedido incremento del número de visitantes, entre los que tienen un fuerte protagonismo los excursionistas, aparece como una amenaza creciente, especialmente en destinos ubicados en regiones urbanas (Toledo, Segovia,...) o en las inmediaciones de destinos de sol y playa (Morella, Girona, etc., exigiendo la puesta a punto de una planificación precisa y de una gestión adaptada a su capacidad de acogida (García Hernández, 2003).

Las cuestiones de la capacidad de acogida tienen dimensiones territoriales o urbanísticas que no se pueden obviar, ni circunscribir estrictamente al ámbito patrimonial protegido o a su entorno más inmediato. En los destinos patrimoniales, frente a modelos masivos, cada día más cuestionados, es más necesario apostar por estrategias orientadas a cualificar la visita y la experiencia enriquecedora en el patrimonio. La fijación de límites de tolerancia para la afluencia de visitantes, ajustados a las características de los destinos, es un tema al que los **planes de gestión de los sitios** deberían prestar más atención, en el marco de adecuadas interpretaciones de las complejas relaciones y complicidades entre los lugares y los visitantes.

**Figura 3**  
**Presión y saturación turística en el Barrio Gótico de Barcelona**



En esta dirección se orientan las estrategias de actuación del Plan Director de la Alhambra y el Generalife.

#### **IV. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PATRIMONIAL Y TURÍSTICA**

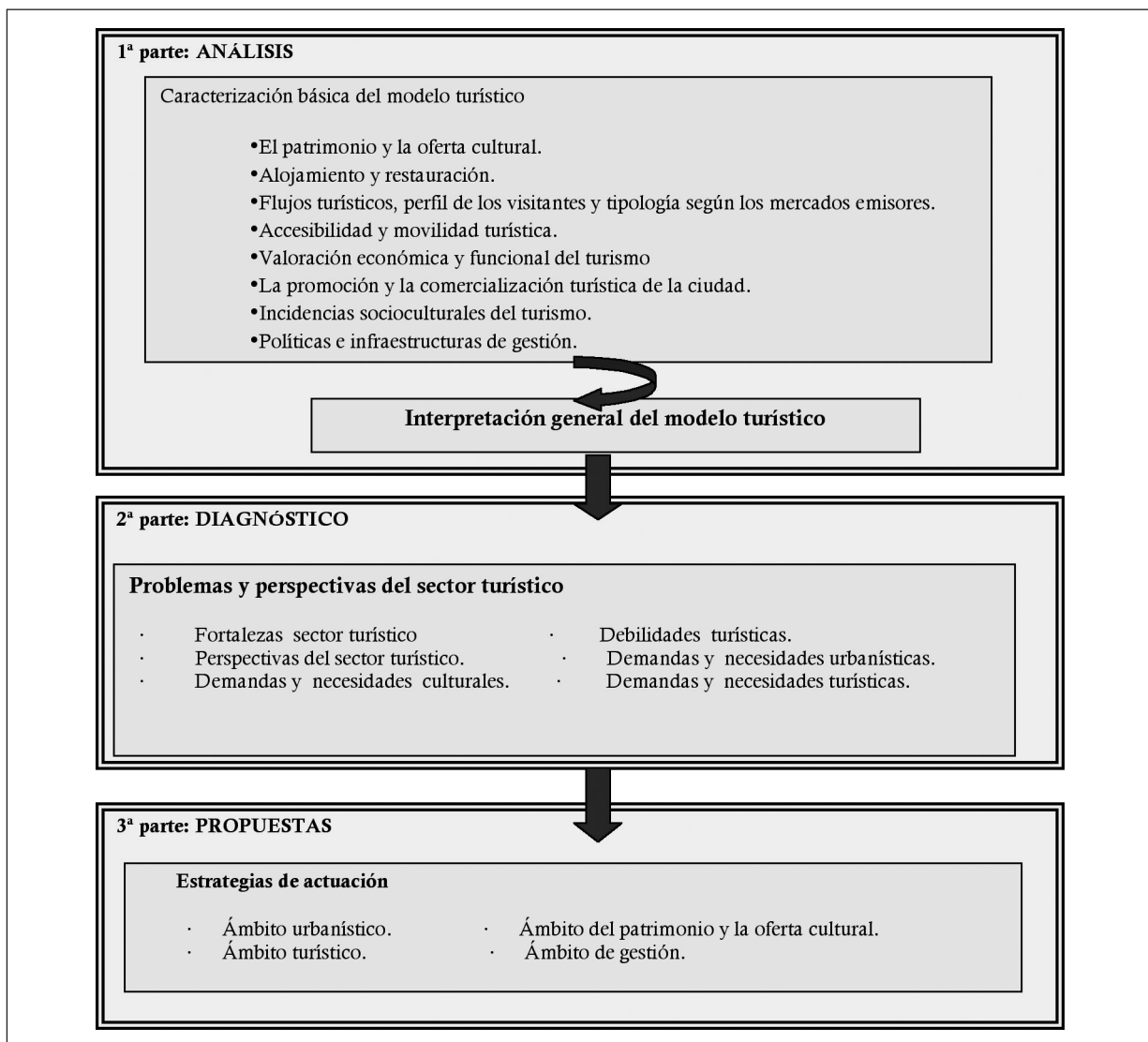
La limitada consideración de los aspectos funcionales ayuda a explicar los débiles resultados de algunas políticas de recuperación urbana, por haber puesto su acento en las dimensiones meramente arquitectónicas y descuidar, entre otros, los aspectos sociales y funcionales relacionados con el turismo. La

revalorización y utilización sostenible del patrimonio exige que esté integrado en un **proyecto cultural-turístico** donde prime la oferta sobre la demanda. Un conjunto patrimonial, además de un ámbito receptor de turistas, es un **lugar de memoria y de vida**, una realidad multifuncional, donde una excesiva presión turística puede introducir importantes desequilibrios. La planificación turística, la territorial, la urbanística y la cultural se han venido ignorando, cuando no enfrentando. Algunas de las conexiones que deberían establecerse entre turismo y destino patrimonial son las siguientes: a) **Definir un Plan Estratégico de Destino**, donde se defina el

papel del patrimonio y el turismo; b) **Abordar políticas activas de recuperación del patrimonio cultural**; c) **Preparar bien los destinos patrimoniales para los ciudadanos**, más allá de las específicas necesidades del turismo; d) **Dotarse de adecuadas infra-**

**estructuras e equipamientos**; e) **Propiciar la conexión entre los diversos recursos patrimoniales**; f) **Tender puentes de comunicación** entre las políticas urbanísticas, las territoriales, las turísticas y las de patrimonio cultural.

**Figura 4**  
**Esquema de análisis, diagnóstico e intervención turística en un destino patrimonial**



## V. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS EN DESTINOS PATRIMONIALES

El **análisis turístico transversal a escala local** permite la interpretación de las características básicas de las diversas tipologías de destinos y establecer estrategias, recomendaciones y líneas de actuación. El objetivo central debe orientarse a configurar una **estrategia turística integrada** en el conjunto de las políticas urbanas o territoriales, capaz de compatibilizar la preservación del patrimonio cultural y su rentabilización, así como la diversificación y la generación de nuevos recursos económicos (Troitiño, M. A.; Prat, F. 1998). En el caso de destinos patrimonia-

les, habría que apostar por estrategias turísticas cuyos pilares principales pueden ser los siguientes: Basarse en las recomendaciones de los principales organismos internacionales sobre turismo y desarrollo sostenible; concebir el turismo como una actividad central e integrada; integrar las potencialidades turísticas en la ciudad o en el territorio donde se localiza el destino patrimonial; proponer programas y actuaciones urgentes relacionadas con la adecuación del destino.

La estrategia debe concebirse como un proceso institucional y social de reflexión y concertación que sólo será viable en la medida que sea impulsada y liderada desde las instituciones locales, compartida por los

**Figura 5**  
**Santiago de Compostela: patrimonio y oferta cultural**



agentes privados y asumida como propia por los agentes sociales (Troitiño, 2005). La formulación y gestión de los planes de excelencia y dinamización han propiciado, sin duda, un cambio en los modelos de intervención turística en los destinos.

## VI. LA GESTIÓN DE LOS DESTINOS PATRIMONIALES: ALIANZAS Y TENSIONES ENTRE POLÍTICAS DIVERSAS

La puesta en valor y la adecuación del patrimonio cultural como recurso turístico es un proceso complejo y lento, que requiere actuar desde frentes diversos: territorial, urbanístico, patrimonial y turístico. En cualquier caso, como el turismo tiene un destacado protagonismo, se plantea un importante desafío: **superar la fase promocional y afrontar con rigor el reto de ordenar y gestionar el turismo**, utilizándolo como un importante motor de recuperación y renovación funcional.

La preparación de los destinos patrimoniales requiere cambios profundos en los modelos de gestión urbana y territorial, así como dotarse de nuevas herramientas de observación y conocimiento. Instrumentalizar el turismo sostenible implica que las administraciones locales se doten de **infraestructuras de gestión transversales**, con capacidad para establecer puentes de comunicación y sellar acuerdos entre las políticas turísticas, las urbanas, las territoriales y las de patrimonio cultural.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAVV (2003): Desarrollo Turístico Integral de Ciudades Monumentales. Patronato Provincial de Turismo de Granada. Granada
- AAVV (2005): Desarrollo turístico sostenible en ciudades históricas. Proyecto Atlante. Ayuntamientos de Santiago de Compostela y Lugo.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2003): Turismo y Conjuntos Monumentales: Capacidad de Acogida Turística y Gestión de Flujos de Visitantes. Fundación Cañada Blanch. Valencia.
- GARCÍA, M.; CALLE, M. (2005): «Nuevas estrategias para la renovación del producto turístico urbano: El caso de las ciudades Patrimonio de la Humanidad». Universidad Complutense de Madrid. Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid. Pp. 386-414.
- TROITIÑO, M. A.; PRAT, F. (1998). Toledo 21: Una estrategia turística para una ciudad Patrimonio de la Humanidad. Cámara de Comercio e Industria de Toledo.
- TROITIÑO, M. A.; CALLE, M. DE LA.; GARCÍA, M. (2006): Turismo y ciudad histórica: metodología de análisis a escala local. En Lacosta, J. A. (Coord): Turismo y cambio territorial. Prensas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza. Pp. 665-694.
- TROITIÑO Vinuesa; TROITIÑO Torralba (2007): Turismo cultural y destinos patrimoniales en España: situación actual y retos de futuro. En Gómez Borja, M. A.; Mondéjar Jiménez, J. A. (Coords): Gestión del Turismo en Ciudades Patrimonio de la Humanidad. Universidad de Castilla-La Mancha.
- TROITIÑO Vinuesa, M. A. (2005): «Potencialidades y límites en el uso turístico del patrimonio cultural». Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible. Forum Barcelona 2004. Instituto Turismo Responsable. Madrid. Pp. 83-88.

### NOTA

Este texto se ha elaborado en el marco del proyecto de investigación «Turismo Cultural: Dinámicas Recientes y Estrategias de Intervención en Destinos Patrimoniales», financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2006-10898).