

el sector (turístico) puede aportar una contribución duradera al desarrollo socioeconómico tanto a escala mundial como local. El sector turístico y sus instituciones están aprendiendo a anticipar los riesgos y a responder rápidamente a las crisis y son cada vez más conscientes de la necesidad de mantener el equilibrio entre la expansión y la capacidad de acogida (de los productos turísticos). Este aspecto es especialmente importante en el ámbito de los destinos locales, donde los efectos son más intensos, donde los sectores público y privado deben colaborar para dar una respuesta adecuada y donde las opiniones de las comunidades han de tenerse en cuenta en el proceso de adopción de decisiones”.

### **Los destinos patrimoniales: ¿para qué clasificamos?**

No toda ciudad histórica convertida en destino turístico es, de por sí, un destino patrimonial. Igualmente, no cualquier sitio es un destino patrimonial sólo por contener patrimonio.

Estas afirmaciones pueden, al principio, parecer raras. De hecho, no son tan obvias para los que se dedican a hacer turismo, para los responsables de la gestión patrimonial y, tampoco, para los gestores urbanos. Aquí se halla una clave importante para cambiar el rumbo de las relaciones interinstitucionales entre los sectores involucrados en la cuestión:

> los que se dedican a preservar y salvaguardar el patrimonio cultural no dan, en su amplio abanico de responsabilidades y tareas, la debida y ajustada importancia a promoverlo, aunque ello pueda tener connotaciones de naturaleza turística;

> a su vez, los que se dedican al turismo no siempre encuentran la justa medida de los cuidados que se deben dirigir a los recursos culturales que tienen, o pueden tener, en sus manos y que encuentran en el patrimonio cultural su máxima expresión, para los cuales no siempre

sustentável, o setor (turístico) pode contribuir de modo duradouro para o desenvolvimento socioeconômico tanto em escala mundial como local. O setor turístico e suas instituições estão aprendendo a antecipar os riscos e a responder rapidamente às crises e são cada vez mais conscientes da necessidade de manter o equilíbrio entre a expansão e a capacidade de acolhida (dos produtos turísticos). Este aspecto é especialmente importante no âmbito dos destinos locais, onde os efeitos são mais intensos, onde os setores público e privado devem colaborar para dar uma resposta adequada e onde as opiniões das comunidades deverão ser consideradas no processo de tomada de decisões”.

### **Os destinos patrimoniais: para que estamos qualificando?**

Nem toda cidade histórica que se converteu em destino turístico é, de per si, um destino patrimonial. Igualmente, não cabe dizer que qualquer sítio é um destino patrimonial só por conter patrimônio.

Essas afirmações podem, a princípio, parecer estranhas. De fato, elas não são tão óbvias para os que se dedicam a fazer turismo, nem para os responsáveis pela gestão patrimonial e tampouco para os gestores urbanos. Este é um ponto-chave importante para mudar o rumo das relações interinstitucionais entre os setores envolvidos na questão:

> os que se dedicam a preservar e salvaguardar o patrimônio cultural não dão em seu amplo leque de responsabilidades e tarefas a devida e ajustada importância a promovê-lo, ainda que isso possa ter conotações de natureza turística;

> por sua vez, os que se dedicam ao turismo nem sempre encontram a justa medida dos cuidados que devem ser dados aos recursos culturais que têm ou podem ter em suas mãos, que encontram no patrimônio cultural sua máxima expressão, para os quais nem sempre crêem

## El Centro de Interpretación para una ciudad histórica: el caso de Toledo

La implantación del Centro de Interpretación del Toledo Histórico, desarrollada en el marco del Programa de Renovación del Centro Histórico de Toledo, según su Plan Especial del casco histórico, ha sido posible en función de la exposición "Claves de Toledo, Llaves del Futuro", que ha sido llevada a cabo por el Centro Cultural de San Marco, ubicado en la antigua iglesia del mismo nombre.

Conforme indican los estudios producidos sobre las perspectivas del sector turístico en Toledo, "las dificultades de este centro derivan, por un lado, de su ubicación en el corazón del centro histórico y, por otro, de un diseño mixto, a caballo entre un centro de interpretación de la ciudad y un museo interactivo de nuevo diseño. La ubicación, dentro del eje turístico de la ciudad, donde se accede, no obstante, cuando ya se ha recorrido una parte significativa del centro histórico, dificulta su funcionamiento como Centro de Interpretación de la Ciudad, ya que aunque conectado directamente con la visita turística, este tipo de equipamientos, para que cumplan adecuadamente su función, deben estar localizados en los puntos de acceso donde se inician las rutas o itinerarios de visita".

Además, conforme indica el mencionado estudio, los "contenidos y el tiempo de duración de la visita, del orden de dos horas, necesarias para garantizar una comprensión razonable de los contenidos y una estancia enriquecedora, no son muy acordes con la tipología de (la gran mayoría de) los visitantes de la ciudad, excursionistas y turistas con estancias cortas. De ahí, la dificultad de otorgar éxito al equipamiento en cuestión, teniendo en cuenta su finalidad. Más bien, acorde con lo que los condicionantes urbanísticos de localización han impuesto en la práctica, hay un gran desafío al que hacer frente, como es el de "reorientar la funcionalidad actual del Centro de Interpretación de San Marcos y, dado que por localización no puede funcionar como un verdadero centro de interpretación, transformarlo (de hecho) en un museo de la ciudad interactivo".

Sin embargo, la falta de conexión entre el centro y los diversos equipamientos que se van implantando en la ciudad y, además, el débil papel que juega, en tanto que elemento de canalización y distribución del flujo de visitantes que el desarrollo turístico de la ciudad señala, hacen poco operativo su funcionamiento como pieza ordenadora de la movilidad turística en el área. Ello se verifica, especialmente, en relación con el Centro de Recepción de Visitantes, "Toletum", previsto, programado, en fase de conclusión y ubicado en la entrada de la ciudad, desde Madrid, en que no se opera, de modo claro, una acción de movilidad urbana integrada. Además, se reitera lo propuesto en el mencionado estudio, al indicar la necesidad de replantear los actuales contenidos y funcionalidad del centro cultural San Marcos y convertir el actual centro de interpretación en un museo de la ciudad de nuevo diseño, pudiendo cumplir con más eficacia y efectividad una función más educativa y cultural, en su sentido estricto.

Fuente: CENTRO DE INTERPRETACIÓN DEL TOLEDO HISTÓRICO - CITH, s.d.; TROITIÑO VINUESA, 2005b

## O Centro de Interpretação para uma cidade histórica: o caso de Toledo

A implantação do Centro de Interpretação da Toledo Histórica, desenvolvido no marco do Programa de Renovação do Centro Histórico de Toledo, segundo seu Plano Especial da Zona Histórica, foi possível em função da exposição "Chaves de Toledo, Chaves do Futuro" que foi realizada para o Centro Cultural de San Marco, localizado na antiga Igreja de mesmo nome.

Conforme indicam os estudos produzidos sobre as perspectivas do setor turístico em Toledo, "as dificuldades deste centro derivam, por um lado, de sua localização no coração do centro histórico e, por outro, de um desenho misto, entre um centro de interpretação da cidade e um moderno museu interativo. Sua localização, dentro do eixo turístico da cidade, porém, onde se acessa quando já se percorreu uma parte significativa do centro histórico, dificulta seu funcionamento como Centro de Interpretação da Cidade conectado diretamente com a visita turística, pois, para que cumpra adequadamente sua função, esse tipo de equipamento deve estar localizado nos pontos de acesso onde se iniciam os roteiros ou itinerários de visita".

Daí a dificuldade de conferir êxito ao equipamento em questão, considerando a finalidade para a qual se desejaria que cumprisse com efetividade sua função. Muito melhor, de acordo com o que os condicionantes urbanísticos - de localização - impuseram na prática, há um grande desafio a enfrentar, como é o de "reorientar a funcionalidade atual do Centro de Interpretação de San Marcos e, dado que, pela localização, não pode funcionar como um verdadeiro centro de interpretação, transformá-lo (de fato) em um museu da cidade interativo".

No entanto, a falta de conexão entre o Centro e os diversos equipamentos que vão sendo implantados na cidade e, além disso, o frágil papel que exerce como elemento de canalização e distribuição do fluxo de visitantes que o desenvolvimento turístico da cidade indica, torna pouco operativo o seu funcionamento como peça ordenadora da mobilidade turística na área. Isso se verifica, especialmente, em relação ao Centro de Recepção de Visitantes - Toletum, previsto, programado e em fase de conclusão, situado na entrada da cidade, desde Madri, em que não se opera, de modo claro, uma ação de mobilidade urbana integrada. Reitera-se o proposto no mencionado estudo, ao indicar a necessidade de revisar os atuais conteúdos e funcionalidade do centro cultural San Marcos e converter o atual centro de interpretação em um moderno museu da cidade, podendo cumprir com mais eficácia e efetividade uma função mais educativa e cultural em seu sentido estrito.

Fuente: CENTRO DE INTERPRETACIÓN DEL TOLEDO HISTÓRICO - CITH, s.d.; TROITIÑO VINUESA, 2005b



Centro de Recepción de Visitantes en obras / Centro de Recepção de Visitantes em obras. Foto: BRITO, M., 2007



Entrada al Centro de interpretación / Entrada do Centro de Interpretação. Foto: BRITO, M., 2007



Foto: BRITO, M., 2007

Vista del interior del Centro de Interpretación. Tiene como argumento central de la visita "las claves y las llaves" de Toledo, como clave para que el visitante comprenda la ciudad, es una propuesta alternativa para adentrarse en el conocimiento de la misma. Su material expositivo (cerca de 800 m<sup>2</sup> de área dedicada a ese fin, así como más de 30 instalaciones audiovisuales, escenografías, piezas, facsímiles, maquetas, luz, sonido, etc.) utiliza una serie de artificios para lograr una visita al recinto que permita comprender Toledo, según sus organizadores, de modo más profundo, divertido y emocionante.

En el interior del recinto, se puede ver una imagen de la ciudad y una serie de documentos que explican su historia y evolución.

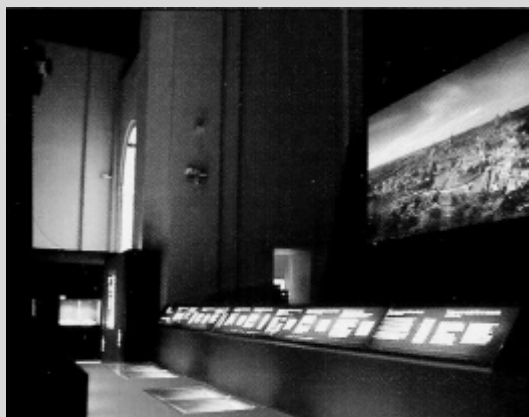


Foto: BRITO, M., 2007

Vista do interior do Centro de Interpretação. Tem como argumento central para a visita "os pontos-chave (principais, de destaque) e as chaves" de Toledo, como forma de permitir ao visitante uma compreensão da cidade, como proposta alternativa para introduzir-se no conhecimento da mesma. Seu material expositivo - cerca de 800 m<sup>2</sup> de área dedicada a esse fim, assim como mais de 30 instalações audiovisuais, cenografias, peças, fac-símiles, maquetes, luz, som - utiliza uma série de artificios para proporcionar uma visita ao recinto que permita compreender Toledo, segundo seus organizadores, de modo mais profundo, divertido e emocionante.

Em interior do recinto, se pode ver uma imagem da cidade e uma série de documentos que explicam sua história e evolução.

creen necesario desarrollar acciones específicas de puesta en valor turístico, en función de su propia configuración, especialmente, si son monumentales o exóticos, según su naturaleza material o inmaterial;

> y aquellos que se dedican a la gestión urbana deben considerar, en su justa dimensión, el patrimonio y el turismo como variables importantes de cara al buen funcionamiento de la ciudad, considerando las imbricaciones que puedan ser fomentadas o frenadas, a partir del planeamiento urbanístico que se produzca y se implemente, en función del objetivo mayor, obtener una ciudad mejor para todos los ciudadanos.

En efecto, solventar dichos aspectos implica tratarlos a partir de las funcionalidades que cada una de las dimensiones comporta. Esto significa que en una ciudad histórica como destino patrimonial:

1. Las funcionalidades urbanísticas de la actividad turística deben considerar:

> la accesibilidad física a los atractivos como un reto, cuya conservación de las estructuras patrimoniales implique su acercamiento y disfrute sin riesgo físico para los ciudadanos, tanto residentes como visitantes (ROMERO MORAGAS, 2001);

> las dotaciones urbanísticas correlatas son una exigencia, cuyo aprovisionamiento, si no es adecuado, puede solapar esfuerzos de promoción turística para la consolidación del destino o sustraer el sentido de oportunidad de nuevas inversiones económicas en equipamientos de difícil mantenimiento y, por lo tanto, de cuestionable justificación;

> el uso y ocupación del suelo son determinantes para el mantenimiento de la vitalidad del tejido urbano, cuyas disposiciones reglamentarias podrán favorecer o conllevar procesos de degradación, terciarización, gentrificación o banalización, según la lógica de desarrollo urbano adoptado y conforme estén establecidas en sus instrumentos de gestión específicos, que en última instancia van a asegurar o mermar la

necessário desenvolver ações específicas de valorização turística em função de sua própria configuração, especialmente se são monumentais ou exóticos, segundo sua natureza material ou imaterial;

> e, àqueles que se dedicam à gestão urbana, considerar, em sua justa medida, o patrimônio e o turismo como variáveis importantes com vistas ao bom funcionamento da cidade, considerando os desdobramentos que possam ser fomentados ou contidos a partir de um planejamento urbanístico que se produza e se implemente em função do objetivo maior de obter uma cidade melhor para todos os cidadãos.

De fato, solucionar tais aspectos implica tratá-los a partir das funcionalidades que cada uma de suas dimensões comporta. Isso significa que em uma cidade histórica como destino patrimonial:

1. As funcionalidades urbanísticas da atividade turística devem considerar:

> a acessibilidade física aos atrativos como um desafio, cuja conservação das estruturas patrimoniais implique em sua aproximação e apreciação sem risco físico para os cidadãos, tanto residentes como visitantes (ROMERO MORAGAS, 2001);

> as melhorias urbanísticas correlatas são uma exigência, cuja provisão, se não adequada, pode solapar esforços de promoção turística para a consolidação do destino e subtrair o sentido de oportunidade de novos investimentos econômicos em equipamentos de difícil manutenção e, portanto, de questionável justificação;

> o uso e a ocupação do solo são determinantes para a manutenção da vitalidade do tecido urbano, cujas disposições regulamentares poderão favorecer ou acarretar processos de degradação, maximização do setor terciário, gentrificação ou banalização segundo a lógica de desenvolvimento urbano adotada e conforme estejam estabelecidas em seus instrumentos de gestão específicos, que, em última instância, vão assegurar ou

autenticidad e integridad de la ciudad histórica (ROMERO MORAGAS, 2001).

2. Las funcionalidades culturales, de naturaleza patrimonial, de la actividad turística deben considerar:

- > la adecuada preparación de la ciudad, cuyas acciones deben evitar el simulacro, estableciendo una innecesaria competición por llamar la atención externa, en contraposición a una ciudad viva y vibrante de contemporaneidad (ROMERO MORAGAS, 2001);
- > la presentación de la ciudad, cuyas iniciativas deben residir en poner en valor los recursos culturales existentes, creando condiciones adecuadas para la visita, a fin de animar al conocimiento e interacción, así como disuadir las intenciones de realizar un acercamiento superficial, por lo conenzado que pueda parecer introducirse en la historia local;
- > la interpretación de la ciudad histórica y de su patrimonio cultural, cuyas medidas deben concitar el interés y provocar una efectiva comunicación, basada en la comprensión sobre lo que se ve y, consecuentemente, en la generación de su aprecio y disfrute (MARTÍN, 2007)<sup>51</sup>.

Igualmente, en el desarrollo de acciones de marketing, cuando se trata de actuar para promover las ciudades, el patrimonio cultural y el turismo, estos se presentan como mundos propios y cabe hacer hincapié aquí, en triple perspectiva, en lo que ocurre:

- > el desarrollo del marketing urbano o city marketing viene actuando como una vía para solventar problemas de financiación del desarrollo urbano de muchas ciudades, a partir de la difusión de señas de identidad urbana, que confieren especial atracción sobre determinados sitios urbanos, por su impacto mediático, poniéndolas en el mapa internacional, lo que puede generar intervenciones importantes en la ciudad, aunque dependientes de políticas públicas de inspiración mercantilista neoliberal (ROMERO MORAGAS, 2001) y no siempre conducentes a proporcionar el desarrollo

mermar a autenticidade e integridade da cidade histórica (ROMERO MORAGAS, 2001).

2. As funcionalidades culturais, de natureza patrimonial, da atividade turística nas cidades históricas devem considerar:

- > a adequada preparação da cidade, cujas ações devem evitar o simulacro, estabelecendo uma desnecessária competição por chamar a atenção externa, em contraposição a uma cidade viva e vibrante de contemporaneidade (ROMERO MORAGAS, 2001);
- > a apresentação da cidade, cujas iniciativas devem residir em valorizar os recursos culturais existentes, criando condições para a visita, a fim de estimular o conhecimento e a interação, assim como dissuadir intenções de realizar uma aproximação superficial, por mais circunspeto que possa parecer introduzir-se na história local;
- > a interpretação da cidade histórica e de seu patrimônio cultural, cujas medidas devem concitar o interesse e provocar uma efetiva comunicação baseada na compreensão sobre o que se vê e, conseqüentemente, na geração de seu apreço e desfrute (MARTÍN, 2007)<sup>51</sup>.

Da mesma forma, apresentam-se como mundos próprios, cabendo ressaltar aqui, em tripla perspectiva, o que ocorre no desenvolvimento de ações de marketing quando se trata de atuar para promover as cidades, o patrimônio cultural e o turismo:

- > o desenvolvimento do marketing urbano ou city marketing vem atuando como uma via para solucionar problemas de financiamento do desenvolvimento urbano de muitas cidades, a partir da difusão de senhas de identidade urbana que conferem especial atração a determinados sítios urbanos por seu impacto midiático, colocando-os no cenário internacional, o que pode gerar intervenções importantes na cidade, embora possam estar ao sabor de políticas públicas de inspiração mercantilista neoliberal (ROMERO MORAGAS, 2001) e nem sempre conducentes a proporcionar

## Marketing turístico en España: una herramienta para la difusión y promoción de las ciudades históricas

La Administración Pública en España está apostando por la difusión y promoción de sus recursos culturales, como productos turístico-culturales capaces de atraer cada vez a un número mayor de visitantes, además de constituirse en una vía para consolidar la demandada diversificación del producto turístico español.

### TURESPAÑA, LA PROMOCIÓN EXTERIOR

Desde la Administración Central, más precisamente, desde Turespaña, cabe mencionar las iniciativas de promoción del turismo cultural que se han llevado a cabo, dentro de una lógica de marketing, en su política exterior de promoción, como el Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idiomático (2002-2004), que ponía de relieve la potenciación de España como destino del turismo cultural e idiomático, estableciendo ejes de actuación basados en apoyar la oferta cultural así como su promoción y comercialización en el sector turístico.

Tales medidas incidían en: el estímulo a la creación de oferta turístico-cultural (implantación de sistemas de explotación y gestión de recursos culturales, mejora de la gestión de acontecimientos especiales, mejora de la gestión de acontecimientos periódicos y acceso a museos y monumentos); la sensibilización respecto del turismo cultural y estructuración del sector (acciones de sensibilización y formación); gestión de la información y aprovechamiento de las nuevas tecnologías; plan de marketing de turismo cultural (campana de publicidad, relaciones con los medios, apoyo a la comercialización de determinadas marcas culturales temáticas y conocimiento del perfil del cliente de turismo cultural); la enseñanza del español como recurso turístico (oferta y plan de marketing); coordinación (creación de un comité ejecutivo de turismo cultural como órgano de trabajo de la Comisión Delegada para Asuntos Culturales y de un consejo promotor de la enseñanza del español en España).

Conforme indica Velasco González, en el marco de las demás acciones del periodo, se vislumbró la mayor participación progresiva del sector privado, centrado en la calidad, en la profesionalización del sector turístico y en el desarrollo de iniciativas basadas en la cooperación interadministrativa entre los diversos entes territoriales y entre el sector público y la iniciativa privada. Ya las directrices para el Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo (2007) indican, como requisito, el desarrollo de un marketing turístico para cada necesidad, lo que exige mejorar el conocimiento de las características y prioridades de cada segmento de mercado, como también la cooperación en el establecimiento de alianzas para el desarrollo de las acciones, es decir, concebir un plan de acción conjunto que integre las acciones de diferentes administraciones públicas y del sector privado hacia el exterior.

Así, compartir, coordinar esfuerzos y lanzar acciones conjuntas genera un impacto mayor que la suma de las actividades e iniciativas organizadas individualmente. De modo que, en el caso en cuestión, el Club de Producto en Turismo Cultural viene ganando espacio y atención, especialmente en campañas de publicidad en mercados externos. Vale decir que, para ese segmento, la importancia de la calidad y la eficacia de la información turística es esencial. Se verifica, en definitiva, el

## Marketing turístico na Espanha: uma ferramenta para a difusão e promoção das cidades históricas

A Administração Pública na Espanha está apostando na difusão e promoção de seus recursos culturais como produtos turístico-culturais, capazes de atrair um crescente número de visitantes, além de constituir uma via para consolidar a demandada diversificação do produto turístico espanhol.

### TURESPAÑA, A PROMOÇÃO EXTERIOR

Desde a Administração Central, mais precisamente, desde TURESPAÑA, cabe mencionar as iniciativas que se realizaram de promoção do turismo cultural, dentro de uma lógica de marketing, em sua política exterior de promoção, como o Plano de Impulso ao Turismo Cultural e Idiomático (2002-2004) que destacava o potencial da Espanha como destino de turismo cultural e idiomático, estabelecendo eixos de atuação baseados no apoio à oferta cultural, assim como sua promoção e comercialização pelo setor turístico.

Tais medidas incidiam em: estímulo à criação de oferta turístico-cultural (implantação de sistemas de aproveitamento e gestão de recursos culturais, melhoria da gestão de eventos especiais, melhoria da gestão de eventos periódicos e acesso a museus e monumentos); sensibilização a favor do turismo cultural e estruturação do setor (ações de sensibilização e formação); gestão da informação e utilização das novas tecnologias; plano de marketing de turismo cultural (campanha de publicidade, relações com as redações dos meios de comunicação, apoio à comercialização de determinadas marcas culturais temáticas e conhecimento do perfil do cliente de turismo cultural); ensino do espanhol como recurso turístico (oferta e plano de marketing); e coordenação (criação de um comité executivo de turismo cultural como órgão de trabalho da Comissão Delegada para Assuntos Culturais e de um conselho promotor do ensino do espanhol na Espanha).

Conforme indica Velasco González, no marco das demais ações do período, vislumbra-se a participação progressiva do setor privado, centrado na qualidade, profissionalização do setor turístico e no desenvolvimento de iniciativas baseadas na cooperação interadministrativa - entre os diversos entes territoriais e do setor público com a iniciativa privada. Já as diretrizes do Plano de Objetivos para a Promoção Exterior do Turismo (2007) indicam, como requisito, o desenvolvimento de um marketing turístico para cada necessidade, o que exige melhorar o conhecimento das características e prioridades de cada segmento de mercado, como também a cooperação no estabelecimento de alianças para o desenvolvimento das ações, ou seja, conceber um plano de ação conjunta que integre as ações de diferentes administrações públicas e do setor privado voltadas para o exterior.

Assim, compartilhar, coordenar esforços e lançar ações conjuntas gera um impacto maior que a soma das atividades e iniciativas organizadas individualmente. Desse modo, no caso em tela, o Clube de Produto em Turismo Cultural vem ganhando espaço e atenção especialmente em campanhas de publicidade em mercados

espacio propio que ha adquirido el sector en España y su progresiva consolidación en los mercados, tanto internos como externos.

Las Comunidades Autónomas, tras el traspaso de competencias del Estado en materia de turismo (en general, a partir de 1981), pasaron a desarrollar importantes acciones de desarrollo turístico, entre ellas, de promoción y marketing de sus recursos turísticos. Como ejemplo, Andalucía, Galicia y Castilla La Mancha vienen desarrollando importantes labores de difusión de sus recursos culturales, como oferta turística en sus regiones. Tienen, por lo tanto, las competencias para actuar directamente sobre la promoción de sus destinos turísticos, entre ellos, de las ciudades históricas existentes en su territorio.

#### ANDALUCÍA, EL PLAN DIRECTOR DE MARKETING 2006-2008, UN EJEMPLO

El Plan hace un análisis del sector en la región, de los principales mercados emisores e indica una serie de medidas de promoción y comunicación, por mercados y por segmento, y de difusión, según los diversos medios: Internet, material impreso, material audiovisual, etc.

En lo que corresponde a los estudios de segmentación realizados, en lo referente al turismo cultural, definen estrategias específicas para su desarrollo, teniendo en cuenta algunos aspectos aquí destacados:

- > falta de accesibilidad de los espacios culturales, por un lado, relacionada con la interpretación del patrimonio, adaptándolo al nivel del visitante y a los distintos idiomas y, por otro, la falta de adaptación de los recursos culturales a las necesidades de los clientes de mayor edad, como rampas, letreros de mayor tamaño, etc.;
- > insatisfacción de los visitantes por saturación de los espacios más demandados;
- > falta de información sobre espectáculos y eventos con la suficiente antelación, para que sea viable su comercialización como producto turístico;
- > concentración de la oferta cultural en pocos destinos y espacios: Sevilla (casco histórico), Córdoba (casco histórico, mezquita) y Granada (Alhambra);
- > necesidad de diversificar los productos culturales existentes;
- > deficiencias en el sistema de movilidad urbana.

Por otro lado, cabe destacar como evidencias y fortalezas para su desarrollo:

- > la amplia oferta cultural de bienes de interés cultural;
- > amplia oferta complementaria y creación de tarjetas turísticas que generan sinergia entre la visita cultural, el transporte, la gastronomía y las compras;
- > posibilidad de combinar en una sola región muchos segmentos turísticos;
- > gratuidad o bajo coste de las entradas a los recursos culturales.

Es importante decir que, según los estudios desarrollados para el Plan de Marketing de Andalucía, el turista que compra algún destino de Andalucía busca, por encima de otras motivaciones, el elemento cultural (conforme lo indicaron 28% de los touroperadores encuestados), por lo que resulta evidente que la cultura y el patrimonio cultural son referencias incuestionables para el desarrollo turístico de la región.

externos. Vale dizer que, para esse segmento, a importância da qualidade e a eficácia da informação turística são essenciais. Verifica-se, enfim, o espaço próprio que adquiriu o setor na Espanha e sua progressiva consolidação nos mercados, internos e externos.

As Comunidades Autónomas, após a transferência de competências do Estado em matéria de turismo (em geral, a partir de 1981), passaram a desenvolver importantes ações de desenvolvimento turístico, entre elas, de promoção e marketing de seus recursos turísticos. Como exemplo, Andaluzia, Gália e Castilla-La Mancha vêm desenvolvendo importantes iniciativas de difusão de seus recursos culturais como oferta turística em suas regiões. Têm, portanto, as competências para atuar diretamente na promoção de seus destinos turísticos, entre os quais, das cidades históricas existentes em seu território.

#### ANDALUZIA, O PLANO DIRETOR DE MARKETING 2006-2008, UM EXEMPLO

O Plano faz uma análise do setor na região, dos principais mercados emissores, e indica uma série de medidas de promoção e comunicação, por mercados e por segmento, e de difusão, segundo as diversas mídias - internet, material impresso, audiovisual, etc.

No que corresponde aos estudos de segmentação realizados, no referente ao Turismo Cultural, define estratégias específicas para seu desenvolvimento, considerando alguns aspectos aqui destacados:

- > falta de acessibilidade aos espaços culturais, por um lado, relacionada com a interpretação do patrimônio, adaptando-o ao nível do visitante e a distintos idiomas e, por outro, a falta de adaptação dos recursos culturais às necessidades dos clientes de maior idade, como rampas, letreiros de maior tamanho, etc.;
- > insatisfação dos visitantes devido à saturação dos espaços mais demandados;
- > falta de informação sobre espetáculos e eventos com a suficiente antecedência, para que seja viável sua comercialização como produto turístico;
- > concentração da oferta cultural em poucos destinos e espaços: Sevilha (zona histórica), Córdoba (zona histórica, Mesquita) e Granada (Alhambra);
- > necessidade de diversificar os produtos culturais existentes;
- > deficiências no sistema de mobilidade urbana.

Por sua vez, cabe destacar como evidências e pontos fortes para o seu desenvolvimento:

- > ampla oferta cultural de bens de interesse cultural;
- > ampla oferta complementar e criação de cartões turísticos que geram sinergia entre a visita cultural, o transporte, a gastronomia e as compras;
- > possibilidade de combinar em uma só região muitos segmentos turísticos;
- > gratuidade ou baixo custo das entradas aos recursos culturais.

É importante dizer que, segundo os estudos desenvolvidos para o Plano de Marketing da Andaluzia, o turista que compra algum destino da Andaluzia procura, além de outras motivações, o elemento cultural (conforme o indicaram 28% dos operadores de turismo entrevistados), pelo que resulta evidente que a cultura e



Así, como estrategia de actuación, dicho Plan, en ejecución, en lo referente a la promoción de productos destaca el fomento de una oferta complementaria, la creación de productos más vertebrados, la apuesta por su calidad, el compromiso por el medioambiente y por el desarrollo sostenible y, por fin, por motivar, concienciar y formar el personal de contacto en destino. Por último, en Andalucía, en su Plan de Marketing, que tiene como foco central fortalecer la marca "Andalucía" en los mercados, según los diversos segmentos, no se explicita de modo evidente el desarrollo de acciones cooperativas entre las ciudades históricas andaluzas, especialmente aquellas que poseen bienes reconocidos como Patrimonio de la Humanidad, como Sevilla, Córdoba y Granada.

Esta cuestión, aunque no evidente, parece estar presente en los llamados Club de Producto, involucrando a la administración, operadores turísticos de producto y empresas relacionadas, con lo que se espera que se pueda avanzar en el desarrollo de acciones articuladas entre ciudades históricas en la región. Desde la difusión, cabe hacer mención a la iniciativa de divulgación del Mapa Cultural de Andalucía, desde las Oficinas de Información Turística, en las principales ciudades andaluzas.

Otros instrumentos, que siguen siendo muy utilizados son las guías turísticas de ciudades y de provincia, las guías prácticas, que indican, entre otros datos, aquellos referentes a la historia y geografía, a los monumentos y museos, fiestas y tradiciones, gastronomía y artesanía y rutas a realizar en la ciudad. Por cierto, junto a estos instrumentos, desde los ayuntamientos, cámaras de comercio, diputaciones, asociaciones locales del sector, se producen y difunden materiales de promoción y divulgación de los recursos turísticos de las ciudades.

Fuentes: TURESPAÑA, 2002, 2006; VELASCO GONZÁLEZ, M., 2005; JUNTA DE ANDALUCÍA/CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE, 2005, TURISMO ANDALUZ, 2006, 2007

o patrimônio cultural são referências inquestionáveis para o desenvolvimento turístico da região.

Assim, como estratégia de atuação, esse Plano, em execução, no referente à promoção de produtos, destaca o fomento de uma oferta complementar, a criação de produtos mais vertebrados, a aposta por sua qualidade, o compromisso com o meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável e, por fim, por motivar, conscientizar e formar o pessoal de contato no destino. Finalmente, em Andaluzia, em seu Plano de Marketing, que tem como foco central fortalecer a marca "Andalucía" nos mercados segundo os diversos segmentos, não se explicita de modo evidente o desenvolvimento de ações cooperativas entre as cidades históricas andaluzas, especialmente aquelas que possuem bens reconhecidos como Patrimônio da Humanidade, como Sevilha, Córdoba e Granada.

Esta questão, embora não evidente, parece estar presente no chamado Clube de Produto, envolvendo a administração, operadores turísticos de produto e empresas relacionadas, com o que se espera poder avançar no desenvolvimento de ações articuladas entre cidades históricas na região. Desde a difusão, cabe mencionar a iniciativa de divulgação do Mapa Cultural da Andaluzia pelos Postos de Informação Turística nas principais cidades andaluzas.

Outros instrumentos que continuam sendo muito utilizados são os guias turísticos de cidades e de província - os guias práticos - que indicam, entre outros dados, aqueles referentes à história e geografia, aos monumentos e museus, festas e tradições, gastronomia e artesanato e itinerários a realizar na cidade. Além disso, junto a estes instrumentos, desde as Prefeituras, Câmaras de Comércio, Diputaciones e associações locais do setor, são produzidos e difundidos materiais de promoção e divulgação dos recursos turísticos das cidades.

Fontes: TURESPAÑA, 2002, 2006; VELASCO GONZÁLEZ, M., 2005; JUNTA DE ANDALUCÍA/CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE, 2005, TURISMO ANDALUZ, 2006, 2007





## Marketing turístico en Brasil: a pasos largos hacia nuevos tiempos

El Ministerio de Turismo de Brasil ha desarrollado una estrategia de marketing turístico en el marco del Plan Nacional de Turismo 2003-2007, que sigue desarrollándose de cara a consolidar una nueva visión de Brasil como destino, potenciando su diversidad cultural y medioambiental como fuertes ingredientes para generar el interés y motivación de visitantes interiores y exteriores. Para ello, ha desarrollado una estrategia de instrumentación específica para cada uno de estos visitantes, enmarcada en la elaboración y puesta en marcha de dos planes de marketing: el Plan Cores, para el público interno y el Plan Aquarela, para el público externo.

### EL PLAN "CORES DO BRASIL"

Desarrollado para el marketing y comercialización de productos turísticos en el ámbito del Programa de Regionalización del Turismo, tras el análisis de la demanda y de la oferta, pone en evidencia aspectos relevantes como el crecimiento del turismo interno, en torno al 5,8% (2002-2006), el porcentaje elevado de un 50% de brasileños que hacen al menos un viaje al año, lo que representa cerca de 65 millones de personas. Los estudios previos indicaron que hay una disminución de la demanda, restringida por la accesibilidad aérea, el crecimiento de segmentos de altos gastos (congresos, incentivos, cruceros), de la programación de autoviajes, del turismo residencial y de la creciente estructuración de segmentos especializados, como el ecoturismo y el cultural, entre otros. Así pues, la motivación cultural (agregada, según los datos disponibles) asciende a 13,5% del mercado nacional. El turismo residencial y el de sol y playa son los que lideran el ranking nacional, totalizando el 50% de ese mercado. Se verifica, además, que la presencia del producto "Brasil" está altamente centrada en los destinos ya consolidados sin grandes incursiones en la difusión de nuevas ofertas. Entre los factores limitantes del turismo interno, destacan, entre los aspectos más acusados, deficiencias en el propio destino, su estructuración y organización interna y una falta de divulgación de los destinos ante los potenciales visitantes (23,2%), especialmente de los incipientes.

En la encuesta realizada para la elaboración del Plan Cores do Brasil, el turismo cultural aparece en segundo lugar en el ranking (19,2%), por debajo solamente del de sol y playa (40,4%). El ecoturismo aparece con 17,2%. De ahí se verifica un gran potencial, junto a la demanda interna, en el desarrollo de acciones a favor del turismo cultural, lo que favorece iniciativas en la promoción de ciudades históricas como destinos turísticos. El Plan Cores, elaborado por la Chias Marketing, se centra en la idea de que "el turista no compra atractivos sino productos", lo que indica la necesidad de desarrollar productos turísticos a partir de los atractivos existentes y estratégicamente seleccionados para tal, basados en la valorización de los diferenciales que poseen para el mercado. Así, la estrategia de marketing establecida incide sobre lo siguiente:

> En relación con "lo que se quiere tener", hace mención a (p. 11): "un llamamiento a viajar: incluir en el cotidiano del brasileño la cultura de viajar, como una forma de ocio y de consumo, como acontece en los países desarrollados; para conocer toda la diversidad del país: el brasileño, tanto el turista actual, como el turista potencial y el

## Marketing turístico no Brasil: a passos largos para novos tempos

O Ministério do Turismo do Brasil desenvolveu uma estratégia de marketing turístico no âmbito do Plano Nacional de Turismo 2003-2007, que continua sendo implementado com vistas a consolidar uma nova visão do Brasil como destino, reforçando sua diversidade cultural e ambiental como fortes ingredientes para gerar o interesse e a motivação de visitantes internos e do exterior. Para isso, estabeleceu uma estratégia de instrumentação específica para cada um destes visitantes, enquadrada na elaboração e execução dos dois planos de marketing: o Plano Cores, para o público interno e o Plano Aquarela, para o público externo.

### O PLANO "CORES DO BRASIL"

Desenvolvido para o marketing e comercialização de produtos turísticos no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, após a análise da demanda e da oferta, evidencia aspectos relevantes como o crescimento do turismo interno, em torno a 5,8% (2002-2006), a porcentagem elevada de 50% de brasileiros que fazem ao menos uma viagem por ano, o que representa cerca de 65 milhões de pessoas. Os estudos prévios indicaram que há uma diminuição da demanda reprimida pela acessibilidade aérea, o crescimento de segmentos de altos gastos (congressos, incentivos, cruzeiros), da realização de viagens autoprogramadas, do turismo residencial e da crescente estruturação de segmentos especializados, como o ecoturismo e cultural, entre outros. Desta forma, a motivação cultural (agregada, segundo os dados disponíveis) totaliza 13,5% do mercado nacional. O turismo residencial e o de sol e praia são os que lideram o ranking nacional totalizando 50% desse mercado. Verifica-se, além disso, que a presença do produto "Brasil" está altamente concentrada nos destinos já consolidados sem grandes incursões na difusão de novas ofertas. Entre os fatores limitantes do turismo interno, destacam-se, entre os aspectos mais importantes, deficiências no próprio destino, sua estruturação e organização interna e uma falta de divulgação dos destinos aos potenciais visitantes (23,2%), especialmente dos principiantes.

Na pesquisa realizada para a elaboração do Plano Cores do Brasil, o Turismo Cultural aparece em 2º lugar no ranking (19,2%), abaixo somente do de "Sol e Praia" (40,4%). O "Ecoturismo" aparece com 17,2%. Daí se verifica um grande potencial junto à demanda interna, no desenvolvimento de ações a favor do Turismo Cultural, o que favorece iniciativas na promoção de cidades históricas como destinos turísticos. O Plano Cores, elaborado pela Chias Marketing, centra-se na idéia de que "o turista não compra atrativos, mas produtos", o que indica a necessidade de desenvolvimento de produtos turísticos a partir dos atrativos existentes e estrategicamente selecionados para tal, baseados na valorização dos diferenciais que possuem para o mercado. Assim, a estratégia de marketing estabelecida incide sobre:

> Em relação a "o que se quer ter", faz menção a (p. 11): "um chamamento para viajar: incluir no cotidiano do brasileiro a cultura de viajar, como uma forma de lazer e de consumo, como acontece nos países desenvolvidos; para conhecer toda a diversidade do país: o brasileiro, tanto o turista atual, como o turista potencial e o profissional do setor, não tem conhecimento suficiente da quantidade



profesional del sector, no tiene conocimiento suficiente de la cantidad de opciones disponibles para el consumo turístico, por falta de información y de promoción de la realidad del producto actual; mostrando las diferencias entre las regiones: los ecosistemas, biomas, culturas y la historia de cada región de Brasil permiten la vivencia de experiencias tan diversas, que el turista puede sentir que está viajando por varios países; potenciando el orgullo brasileño: la cantidad de atractivos, muchos de ellos patrimonio nacional y de la humanidad, cultural o natural, es totalmente desconocida por los turistas y por los profesionales del sector. Cuando se conoce lo que se tiene, el orgullo por el país crece".

En definitiva, pretende transmitir un mensaje vinculado a la idea de "visión compartida de futuro, posible y realista" (p. 3). Y, de entre los objetivos a alcanzar, se espera "mejorar el nivel de información y conocimiento del Brasil turístico" (p. 4).

> En relación con "lo que se va a promover", hace mención a: "el decálogo, que es el conjunto de los argumentos y de los valores que tiene que llevar al turista potencial a tomar la decisión de viajar por Brasil; el mensaje permanente, el eslogan que sintetiza todos los argumentos y valores; la marca turística como elemento de identidad y reconocimiento en los mercados".

Se propone para la promoción del turismo interno no sólo informar, sino también sensibilizar, entusiasmar y convencer al mercado de que el turismo interno es un gran negocio. Así tanto la marca como el lema establecido buscan asentar una unidad estética y conceptual, entre todas las posibilidades y experiencias que el país puede proporcionar al turista, abriéndole las puertas del país y de las posibilidades que su diversidad cultural y su naturaleza le pueden brindar.

Para un país como Brasil, dadas sus dimensiones territoriales y "caracterizado por lo superlativo, por los grandes números, el decálogo (antes mencionado) transforma los números de los atractivos en argumentos emocionales" (p. 12). De los argumentos establecidos, cabe mencionar uno de especial interés: "¿con cuántos patrimonios se hace un país?", que en el ámbito del análisis de los potenciales de los recursos existentes en Brasil, evidencia la puesta en valor del potencial turístico del patrimonio cultural brasileño.

#### EL PLAN ACUARELA

Dirigido hacia el marketing turístico internacional de Brasil, establece un plan operacional de productos y macroprogramas de promoción, de modo que genere las condiciones operativas y logísticas adecuadas para hacer cada vez más presente, en los mercados internacionales, el producto "Brasil", con una marca bien posicionada (Marca Brasil) y con un agente de promoción internacional, en este caso, la Embratur, organismo federal vinculado al Ministerio de Turismo, con las prerrogativas de realizar la promoción del turismo brasileño en el exterior, entre otros cometidos. Posee una serie de EBT, Escritórios Brasileiros de Turismo, en el exterior, con capacidad para la difusión en espacios estratégicos como ferias internacionales de turismo, entre otros.

En el Plan Acuarela, elaborado por Chias Marketing, de los estudios realizados para la evaluación del consumo de productos turísticos brasileños, en función de su presencia en el exterior, se verifica que las ciudades históricas, como producto, aparecen todavía con poca expresión, pues ocupan el puesto 16 en la lista de 18 destinos brasileños,

de opções disponíveis para o consumo turístico, por falta de informação e de promoção da realidade do produto atual; mostrando as diferenças entre as regiões: os ecossistemas, biomas, culturas e a história de cada região do Brasil permitem a vivência de experiências tão diversas, que o turista pode sentir que está viajando a vários países; potencializando o orgulho brasileiro: a quantidade de atrativos, muitos deles patrimônio nacional e da humanidade, cultural ou natural, é totalmente desconhecida pelos turistas e pelos profissionais do setor. Quando se conhece o que se tem, o orgulho pelo país cresce".

Finalmente, pretende transmitir uma mensagem vinculada à idéia de "visão compartilhada de futuro, possível e realista" (p. 03). E, dentre os objetivos a alcançar, espera-se "melhorar o nível de informação e conhecimento do Brasil turístico" (p. 04).

> Em relação a "o que se irá promover", faz menção a: "o decálogo, que é o conjunto dos argumentos e dos valores que têm que levar à decisão do turista potencial para viajar pelo Brasil; a mensagem permanente, o slogan que sintetiza todos os argumentos e valores; a marca turística como elemento de identidade e reconhecimento nos mercados".

Propõe-se para a promoção do turismo interno não somente informar, mas também sensibilizar, entusiasmar e convencer o mercado de que o turismo interno é um grande negócio. Assim, tanto a marca como o lema criados buscam estabelecer uma unidade estética e conceitual entre todas as possibilidades e experiências que o país pode proporcionar ao turista, abrindo-lhe as portas do país e das possibilidades que sua diversidade cultural e natureza podem lhe oferecer.

Para um país como o Brasil, dadas as suas dimensões territoriais e "caracterizado pelo superlativo, pelos grandes números, o decálogo (antes mencionado) transforma os números dos atrativos em argumentos emocionais" (p. 12). Dos argumentos estabelecidos, cabe mencionar um de especial interesse: "COM QUANTOS PATRIMÔNIOS SE FAZ UM PAÍS?", que, no âmbito da análise dos potenciais dos recursos existentes no Brasil, evidencia a valorização do potencial turístico do patrimônio cultural brasileiro.

#### O PLANO AQUARELA

Voltado para o marketing turístico internacional do Brasil, estabelece um plano operacional de produtos e macro-programas de promoção, de modo a gerar as condições operativas e logísticas adequadas para fazer cada vez mais presente nos mercados internacionais o produto "Brasil" com uma marca bem posicionada (Marca Brasil) e com um agente de promoção internacional - no caso, a EMBRATUR, organismo federal vinculado ao Ministério do Turismo com as prerrogativas de realizar a promoção do turismo brasileiro no exterior, entre outras funções. Possui uma série de EBTs, Escritórios Brasileiros de Turismo no exterior, com capacidade para difundir-lo em espaços estratégicos, como feiras internacionais de turismo, entre outros.

No Plano Aquarela, elaborado por Chias Marketing, dos estudos realizados para avaliação do consumo de produtos turísticos brasileiros em função de sua presença no exterior, verifica-se que as cidades históricas - como produto - aparecem, contudo, com pouca expressão, pois é o 16º na lista de 18 destinos brasileiros, o que indica

lo que indica el carácter todavía complementario de sus recursos culturales. En efecto, el Plan establece que el patrimonio cultural brasileño es inherente a todo mercado turístico del país, pues combina y complementa otros segmentos, garantizando identidad y diferenciación a esos productos. No obstante, se constituye en un segmento diversificado y competitivo que puede y debe recibir tratamiento específico y una estructuración de producto exclusivo de turismo cultural, siendo además complementado por productos enfocados hacia grupos de público más restringidos y, por tanto, considerados nichos de mercado (p.39). El Plan Acuarela, en su proceso de elaboración, definió que el valor turístico potencial del país depende de tres aspectos: su valor intrínseco, su singularidad y su "carácter brasileño", que le otorga particularidad y se caracteriza por lo siguiente: El valor intrínseco del producto estaría basado en el conjunto de los valores de cada uno de los recursos que lo componen, "en un análisis comparativo que permita destacar en su categoría (museos, monumentos, naturaleza, parques naturales)"; La singularidad del producto turístico, el valor que cada recurso tiene por el hecho de ser único en el mundo, en América Latina, en Brasil y en su región o Estado, ya que "cuanto más singular, mayor será el ámbito de atracción geográfica del mismo" (p.59); El carácter brasileño expresa el valor que tiene cada recurso, por el hecho de ser propio del lugar, en este caso, del Brasil, en cuanto diferencial vinculado a la identidad cultural del lugar.

Sin embargo, se verifica que en el estudio realizado (2004) de 27 ciudades brasileñas visitadas por extranjeros, Ouro Preto aparece en el puesto 25, lo que indica la necesidad de una atención especial hacia su estructuración como producto turístico, pues además de los valores potenciales, la capacidad de atracción de un producto turístico va asociada a su valor real, es decir: su notoriedad, en este caso, grado de conocimiento del producto a nivel nacional e internacional, tanto por los turistas, como por los touroperadores y medios de comunicación; la concentración de la oferta, valor derivado de la existencia de más ofertas para realizar la misma actividad y/o otras actividades turísticas y lúdicas: visitar, comer, dormir, pasear, etc., en el mismo destino, ya que se considera más fácil atraer al turista cuando hay más variedad de actividades en el destino.

Como en las encuestas realizadas sobre el interés y motivación de los turistas extranjeros en el país, el ítem "conocer" aparece en el segundo puesto, se cree que el desarrollo de acciones de preparación, adecuación y presentación de las ciudades históricas pueda ser oportuno, ya que se identifica, desde la política turística en vigor, un ambiente favorable para el desarrollo de destinos patrimoniales.

En las medidas operativas relacionadas con la elaboración/difusión de productos, las ciudades históricas, "Ciudades Patrimonio", tal como se indica, figuran como recursos agregados al producto "Ciudades, Negocios y Congresos", como posibilidad para innumerables combinaciones con otros recursos, lo que evidencia, que en Brasil se produce un proceso de estructuración del turismo, con fuerte incidencia en la optimización de destinos maduros y la planificación de nuevos destinos, estos últimos, priorizados especialmente en áreas de menor dinámica económica, con atención preferente a proyectos que valoricen las identidades culturales y el incremento del capital social, para la promoción del desarrollo sostenible. Las ciudades históricas se encuadran, en su gran mayoría, en esa condición.

Fuente: CHIAS MARKETING, 2005b, MTUR, s.f.

o carácter ainda complementar de seus recursos culturais. De fato, o Plano estabelece que o patrimônio cultural brasileiro é inerente a todo mercado turístico do país, pois combina e complementa outros segmentos, garantindo identidade e diferenciação a esses produtos. Porém, constitui um segmento diversificado e competitivo que pode e deve receber tratamento específico e estruturação de produtos exclusivos de turismo cultural, sendo, além disso, complementado por produtos voltados para grupos de público mais específicos e, portanto, considerados nichos de mercado (p.39). O Plano Aquarela, no seu processo de elaboração, definiu que o valor turístico potencial do país depende de três aspectos: seu valor intrínseco, sua singularidade e seu "caráter brasileiro", que lhe outorga particularidade, assim caracterizado: O valor intrínseco do produto estaria baseado no conjunto dos valores de cada um dos recursos que o compõem, em uma análise comparativa que permita se destacar em sua categoria (museus, monumentos, natureza, parques naturais); A singularidade do produto turístico, o valor que cada recurso tem pelo fato de ser único no mundo, na América Latina, no Brasil e em sua região ou estado, pois "quanto mais singular, maior será o âmbito de atração geográfica do mesmo" (p.59); O caráter brasileiro expressa o valor que tem cada recurso pelo fato de ser próprio do lugar, neste caso, do Brasil, enquanto diferencial vinculado à identidade cultural do lugar.

No entanto, verifica-se que no estudo realizado (2004) em 27 cidades brasileiras visitadas por estrangeiros, Ouro Preto aparece em 25º lugar, o que indica a necessidade de uma atenção especial para a sua estruturação como produto turístico, pois, além dos valores potenciales, a capacidade de atração de um produto turístico está associada ao seu valor real, ou seja: sua notoriedade, nesse caso, o grau de conhecimento do produto a nível nacional e internacional, tanto pelos turistas, como pelos operadores de turismo e pelos meios de comunicação; a concentração da oferta, o valor derivado da existência de mais ofertas para realizar a mesma atividade e/ou outras atividades turísticas e lúdicas - visitar, comer, dormir, passear, etc. - no mesmo destino, pois se considera mais fácil atrair o turista quando há muito que fazer no destino.

Como nas entrevistas realizadas sobre o interesse e motivação dos turistas estrangeiros no país o item CONHECER aparece em 2º lugar, acredita-se que o desenvolvimento de ações de preparação, adequação e apresentação das cidades históricas possa ser oportuno, pois se identifica, desde a política turística em vigor, um ambiente favorável para o desenvolvimento de destinos patrimoniais.

Nas medidas operativas relacionadas com a elaboração/difusão de produtos, as cidades históricas - "Cidades Patrimônio", tal como se indica - figuran como recursos agregados ao produto "Cidades, Negócios e Congressos", como possibilidade para inúmeras combinações com outros recursos, o que evidencia, que se encontra no Brasil um processo de estruturação do turismo, com forte incidência na otimização de destinos maduros e o planejamento de novos destinos, estes últimos, priorizados especialmente em áreas de menor dinâmica econômica com atenção preferencial a projetos que valorizem as identidades culturais e o incremento do capital social para a promoção do desenvolvimento sustentável. As cidades históricas se enquadram, em sua grande maioria, nessa condição.

Fonte: CHIAS MARKETING, 2005b, MTUR, s.d.

socialmente responsable, culturalmente diversificado y ecológicamente equilibrado de la ciudad, que sería lo más deseable (BRITO, 2002);

> el desarrollo del marketing del patrimonio cultural se está poniendo cada vez más en evidencia, aunque los organismos responsables de su gestión sólo lo llevan a cabo cuando asumen y reconocen el papel que el patrimonio cultural puede protagonizar, en cuanto dinamizador socioeconómico y favorecedor del desarrollo local, como un instrumento para la sensibilización y educación en sociedad, así como para la valoración del probable valor universal excepcional (con vistas a su reconocimiento como un Patrimonio Mundial), la apreciación de la autoestima local y la generación de empleo y renta, a partir del análisis del comportamiento y de las expectativas, tanto de los residentes como de los visitantes, respecto de un determinado recurso patrimonial (CAMARERO IZQUIERDO; GARRIDO SAMANIEGO, 2004)<sup>52</sup>;

> el desarrollo del marketing turístico tiene como objetivo central comunicar a los potenciales consumidores turísticos que la oferta divulgada es capaz de satisfacer sus exigencias y demandas, por lo cual se debe buscar una constante reinención del destino para hacerlo competitivo y atrayente, al presentar de un modo distinto los atractivos turísticos que posee y hacer tangible su intangibilidad, a partir de la conformación de beneficios palpables en función de la visita realizada, es decir, a partir del consumo óptimo de la oferta turística disponible (EJARQUE, 2005)<sup>53</sup>.

En el primer caso, en el desarrollo del marketing urbano, se evidencia que el patrimonio cultural viene asumiendo un papel, tanto propulsor como de estorbo, para promover procesos de regeneración urbana, al generar condiciones favorables o, al revés, condiciones indeseables para atraer inversiones, hoy por hoy, tanto públicas como privadas. Como ha indicado Silva, “la tendencia de tratar la cultura (patrimonio cultural) como estrategia de mercado, más que política social, (...) ha provocado la inserción del turismo en las políticas de desarrollo económico y urbano” (SILVA, 2004: 57).

um desenvolvimento socialmente responsável, culturalmente diversificado e ecologicamente equilibrado da cidade como seria o mais desejável alcançar (BRITO, 2002);

> o desenvolvimento do marketing do patrimônio cultural está se colocando cada vez mais em evidência, embora os organismos responsáveis pela sua gestão só o realizem quando assumem e reconhecem o papel que o patrimônio cultural pode protagonizar enquanto dinamizador socioeconômico e favorecedor do desenvolvimento local ou, ainda, como um instrumento para a sensibilização e educação em sociedade, assim como para a avaliação do provável valor universal excepcional – com vistas ao seu reconhecimento como Patrimônio Mundial –, a apreciação da auto-estima local e a geração de emprego e renda, a partir da análise do comportamento e das expectativas, tanto dos residentes como dos visitantes, a respeito de um determinado recurso patrimonial (CAMARERO IZQUIERDO e GARRIDO SAMANIEGO, 2004)<sup>52</sup>;

> o desenvolvimento do marketing turístico tem como objetivo central comunicar aos potenciais consumidores turísticos que a oferta divulgada é capaz de satisfazer suas exigências e demandas, pelo qual se deve buscar uma constante reinvenção do destino para torná-lo competitivo e atraente, ao apresentar de um modo distinto os atrativos turísticos que possuem e tornar tangível sua intangibilidade, a partir da conformação de benefícios palpáveis em função da visita realizada, ou seja, do consumo ótimo da oferta turística tornada disponível (EJARQUE, 2005)<sup>53</sup>.

No primeiro caso, no desenvolvimento do marketing urbano se evidencia que o patrimônio cultural vem assumindo um papel tanto propulsor como de estorvo para promover processos de regeneração urbana, ao gerar condições favoráveis ou, ao invés, indesejáveis, para atrair investimentos, na atualidade, tanto públicos como privados. Como indicou Silva, “a tendência de tratar a cultura (patrimônio cultural) como estratégia de mercado, mais do que política social, (...) provocou a inserção do turismo nas políticas de desenvolvimento econômico e urbano” (SILVA, 2004: 57).



La relación entre espacio público y privado no siempre está bien establecida, pudiendo generar conflicto por el uso del espacio. Un ejemplo de terraza en la Plaza de las Tendillas, en Córdoba / **A relação entre espaço público e privado nem sempre está bem estabelecida, podendo gerar conflito pelo uso do espaço. Um exemplo de terraço na Praça de las Tendillas, em Córdoba. Foto: BRITO, M., 2007**

En efecto, la valoración de sitios urbanos patrimoniales ya no sólo se asienta esencialmente en bases culturales o en función del discurso político de vertiente cultural, sino que pasa a apoyarse en argumentaciones más complejas donde su dimensión social y, principalmente, económica, asumen más importancia. En función de su valor de consumo, creciente tanto en sociedades desarrolladas como en aquellas en desarrollo, su permanencia y recuperación tienden a asentarse, cada vez más, según su capacidad de absorber las funcionalidades urbanas que la contemporaneidad les otorgue.

Así, los principios de permanencia y recuperación, en lo que corresponde a la dimensión física (material) del patrimonio cultural en la ciudad histórica, deben asumir sus respectivas acepciones (BRITO, 1992):

> "Permanencia": considerando las estructuras física y humana existentes en esas áreas, debe significar la intención de mantener la ciudad, permitiendo, a partir de su dinámica urbana, que esas áreas sean apropiadas en su contemporaneidad, es decir, puedan y deban, de un lado, proteger las características esenciales que las identifican, sin, por otro, dejar de absorber la



En Ouro Preto, el conflicto reside en la disputa por la movilidad en el centro (peatones versus coches), en el reducido espacio de las aceras y calles coloniales / **Em Ouro Preto, o conflito reside na disputa pela mobilidade no centro: pedestres versus veículos, no reduzido espaço das calçadas e ruas coloniais. Foto: BRITO, M., 2006**

**Realmente, a valoração de sítios urbanos patrimoniais já não só se baseia essencialmente em bases culturais ou em função do discurso político de vertente cultural, mas também passa a apoiar-se em argumentações mais complexas, onde sua dimensão social e, principalmente, econômica ganha mais importância. Em função de seu valor de consumo, crescente tanto em sociedades desenvolvidas como naquelas em desenvolvimento, sua permanência e recuperação tendem a assentar-se cada vez mais segundo sua capacidade de absorção das funcionalidades urbanas que a contemporaneidade lhes outorgue.**

**Assim, os princípios de permanência e recuperação, no que corresponde à dimensão física (material) do patrimônio cultural na cidade histórica, devem assumir as respectivas acepções (BRITO, 1992):**

**> Permanência: considerando as estruturas física e humana existentes nessas áreas, deve significar a intenção de manter a cidade, permitindo, a partir de sua dinâmica urbana, que essas áreas sejam apropriadas em sua contemporaneidade, ou seja, possam e devam de um lado proteger as características essenciais que as identificam sem, por outro, deixar de absorver a**

modernidad que la dinámica de las relaciones sociales sobrepone a la estructura consolidada de esos asentamientos. En ese sentido, el principio de permanencia debe ser, por tanto, una orientación estratégica, resultante de una acción activa, progresiva, compartida y realizada para y con la población directamente afectada.

Esta orientación modifica la idea, aún arraigada en muchos sectores, de que la preservación es un acto de cristalización, museificación o congelamiento de lo existente (artefactos, procesos y agentes culturales), con pautas y contextos culturales intocables. En realidad, sea cual sea la intervención promovida, se estará siempre imprimiendo una nueva acción cultural y, por lo tanto, un nuevo significado en su contenido, sea físico o sociocultural, agregándole valor (ESTANISLAU y NUNES, 1987).

Así, la permanencia, como premisa para una actuación urbanística en esas áreas, debe presuponer un proceso continuo de formación del patrimonio cultural urbano, teniendo en cuenta tanto las herencias como las nuevas aportaciones urbanas.

> "Recuperación": considerando las estructuras física y humana existentes en esas áreas, debe significar la acción de mantener la ciudad, permitiendo, a partir de su dinámica urbana, que esas áreas sean intervenidas en su emergencia, por tratarse de áreas críticas (ICOMOS/CB, 1987), es decir, que puedan y deban atender a las demandas sociales, económicas y culturales, según las condiciones de la estructura física. Deben adecuarse espacial y estructuralmente a los requerimientos de los contenidos programáticos de dichas demandas.

En ese sentido, el principio de recuperación debe ser, por tanto, una acción que busque entender el proceso evolutivo de la ciudad, definiendo, en consecuencia, el criterio y el método de intervención que mejor se adapte a las demandas antes mencionadas y asegurando la regeneración o reconquista física del área (CHALINE, 1981), basada, por un

modernidade que a dinâmica das relações sociais sobrepõe à estrutura consolidada desses assentamentos.

Neste sentido, o princípio de permanência deve ser, portanto, uma orientação estratégica, resultante de uma ação ativa, progressiva, compartilhada e feita para e com a população diretamente afetada.

Esta orientação modifica a compreensão ainda arraigada em muitos setores de que a preservação é um ato de cristalização, museificação ou congelamento do existente (artefatos, processos e agentes culturais), com pautas e contextos culturais intocáveis. Na realidade, seja qual for a intervenção promovida, estará sempre se imprimindo uma nova ação cultural e, portanto, um novo significado em seu conteúdo, seja físico ou sociocultural, agregando-lhe valor (ESTANISLAU e NUNES, 1987).

Assim, a permanência, enquanto premissa para uma atuação urbanística nessas áreas, deve pressupor um processo contínuo de formação do patrimônio cultural urbano, considerando tanto as heranças como os novos aportes urbanos.

> Recuperação: considerando as estruturas física e humana existentes nessas áreas, deve significar a ação de manter a cidade, permitindo, a partir de sua dinâmica urbana, que essas áreas sejam intervindas em sua emergência por se tratar de área crítica (ICOMOS/CB, 1987), ou seja, possam e devam atender às demandas sociais, econômicas e culturais, segundo as condições da estrutura física em se adequar espacial e estruturalmente aos requerimentos dos conteúdos programáticos dessas demandas.

Neste sentido, o princípio de recuperação deve ser, portanto, uma ação que procure entender o processo evolutivo da cidade, definindo, em consequência, o critério e o método de intervenção que melhor se adapte às demandas anteriormente mencionadas, assegurando a regeneração ou reconquista física da área (CHALINE,



Guía turística didáctica para niños, ampliamente ilustrada y con narrativa estimulante que genera la curiosidad y la fácil comprensión de los hechos. Actualmente las hay disponibles sobre varios monumentos en ciudades históricas de España, como La Alhambra, en Granada, el Alcázar de Sevilla, la Mezquita de Córdoba, Toledo, entre otras.

Guia turístico didático para crianças, amplamente ilustrado e com narrativa estimulante que provoca a curiosidade e a fácil compreensão dos fatos. Atualmente, há disponíveis sobre vários monumentos em cidades históricas na Espanha, como La Alhambra em Granada, o Alcázar de Sevilha, a Mesquita de Córdoba, Toledo, entre outros. Foto: BLOS, D., 2007

Fuente / Fonte: VILLA-REAL, 1997, LAMILLAR, 2000, BAENA ALCANTARA, 2000, AGUADO MOLINA, 2003



Material lúdico elaborado para la promoción del conocimiento sobre el patrimonio de la ciudad de Córdoba, dirigido a los niños y niñas de la ciudad. El juego consiste en localizar/identificar los diversos monumentos en la ciudad, especialmente en la zona declarada por la Unesco como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Material lúdico elaborado para promoção do conhecimento sobre o patrimônio da cidade de Córdoba, voltado para as crianças da cidade. O jogo consiste em localizar/identificar os diversos monumentos na cidade, especialmente na zona declarada pela UNESCO como Patrimônio Cultural da Humanidade.

Fuente / Fonte: Ayuntamiento de Córdoba, s.f.c.



En Brasil se viene trabajando en acciones de sensibilización y de educación para el patrimonio, un ejemplo es la "Guía de Educación Patrimonial" que fue editada por el IPHAN en 1999, donde se trabaja el objeto cultural como fuente primaria del conocimiento.

No Brasil se vem trabalhando em ações de sensibilização e educação para o patrimônio, a exemplo do "Guia de Educação Patrimonial" que foi editado pelo IPHAN em 1999, onde se utilize o objeto cultural como fonte primária do conhecimento.

Fuente / Fonte: HORTA, M. L. P. et ál., 1999

lado, en el significado afectivo que la misma posea para la población que la utiliza, disfruta y remite valores de su identidad cultural y, por otro, basada en su revitalización socioeconómica, en cuanto componente de su desarrollo urbano, en relación con la ciudad y la región donde se ubica.

A raíz de ello, con la recuperación como proceso y la permanencia como un fin, la preservación urbana debe considerarse como una acción corriente en la ciudad, una vía para su desarrollo urbano y no más una acción de excepción y de excepcionalidad, como tradicionalmente se ha manifestado en las ciudades (BRITO, 2004b, 2004d).

Asociado a ello, la determinación de la frontera entre los espacios públicos y privados se hace cada vez más tenue, ora de precisión difusa ora de apropiación indebida, en función de criterios de demarcación, como el económico y el político, que generan "externalidades"<sup>54</sup> que ponen en jaque discursos e intervenciones llevadas a cabo (GIL CALVO, 2006).

1981), baseada, por um lado, no significado afetivo que a mesma possua para a população que a utiliza, desfruta e remete valores de sua identidade cultural e, por outro, em sua revitalização socioeconômica enquanto componente de seu desenvolvimento urbano em relação à cidade e à região onde se localiza.

Como resultado, a recuperação como processo e a permanência como um fim deve considerar a preservação urbana como uma ação corrente na cidade, uma via para o desenvolvimento urbano, e não mais uma ação de exceção e de excepcionalidade, como tradicionalmente se manifesta nas cidades (BRITO, 2004b, 2004d).

Associado a isto, a determinação da fronteira entre os espaços públicos e privados se faz cada vez mais tênue, ora de precisão difusa ora de apropriação indevida, em função de critérios de demarcação, como o econômico e o político, que geram externalidades<sup>54</sup> que colocam em xeque discursos e intervenções realizadas (GIL CALVO, 2006).



La Ruta del Califato, de Córdoba a Granada, propone una fascinante aventura del espíritu entre los dos polos estelares del fabuloso Legado Andalusi. Se trata de una propuesta a partir de estudios realizados por la Fundación El Legado Andalusi, enmarcada en el proyecto "Rutas de Al-Andalus", que señala los sitios de mayor interés a lo largo de los cerca de 180 km<sup>2</sup> que componen el recorrido, donde se puede conocer y disfrutar de un paisaje, gastronomía, artesanía y fiestas tradicionales de gran interés y donde se puede ir identificando la huella del Al-Andalus. El Itinerario contiene 25 sitios que incluyen ciudades históricas, en sus extremos con sitios Patrimonio de la Humanidad, además de pueblos vernáculos, castillos, villas, monumentos religiosos, palacios, yacimientos arqueológicos. Su recorrido se realiza por las carreteras N-432 y N-331.

O Roteiro do Califado, de Córdoba a Granada, propõe uma fascinante aventura do espírito entre os dois pólos estelares do fabuloso Legado Andaluz. Proposto a partir de estudos realizados pela Fundação El Legado Andalusi, no projeto Rutas de al-Andalus, tem assinalado os sítios de maior interesse ao longo dos quase 180 km que compõem o percurso, onde se pode conhecer e desfrutar da paisagem, gastronomia, artesanato e festas tradicionais de grande interesse e onde se pode ir identificando neles a presença do al-Andalus. O Itinerário contém 25 sítios que incluem cidades históricas, em seus extremos com sítios Patrimônio da Humanidade, além de povoados de arquitetura vernacular, castelos, vilas, monumentos religiosos, palácios e sítios arqueológicos. Seu percurso se realiza pelas rodovias N-432 e N-331.

Fuente / Fonte: FUNDACIÓN EL LEGADO ANDALUSÍ / TURISMO ANDALUZ, 2002, s.d.



Así, el mantenimiento, desarrollo o desaparición del patrimonio cultural estarán, indefectiblemente, sometidos a esos principios, claves para la preservación dinámica del patrimonio cultural en la actualidad<sup>55</sup>.

En el segundo caso, en el desarrollo del marketing del patrimonio cultural, se evidencia que las prácticas corrientes de promoción del patrimonio cultural no toman en consideración los aspectos del marketing y publicidad, ya que ello conlleva una visión del mercado no siempre bien aceptada por los conservacionistas.

A su vez, la promoción llevada a cabo en este campo reside básicamente en la difusión de la información sobre el patrimonio, quizás considerándola suficiente, por lo que puede comportar o por las frecuentes restricciones presupuestarias. Dicha iniciativa va siempre dedicada a sostener una forma de acción educativa hacia el patrimonio<sup>56</sup>, pero, lamentablemente, suele constituirse más en una acción pasiva, de ofrecimiento de un conocimiento, que puede ser acogido o no por terceros. Las exposiciones son una fuente importante de ese tipo de iniciativa.

Como excepción, pueden señalarse valiosas acciones de inserción, en los contenidos curriculares de las escuelas, de los temas relacionados con el patrimonio, la producción de material educativo especializado, en lenguaje simple y dedicado al público infantil, y la realización de talleres asociados a visitas a determinados sitios patrimoniales.

Sin embargo, el enlace con una actitud más agresiva, más activa, propia del marketing, todavía está por hacerse desde los gestores patrimoniales, ya que la lógica vigente para su gestión se basa en la estricta protección y conservación de los bienes culturales tutelados, a menudo, en detrimento de los ciudadanos, de sus posibilidades de comprensión, apropiación y disfrute. Los grandes museos suelen ser excepciones dentro de esta realidad.

**Assim, a manutenção, desenvolvimento ou desaparecimento do patrimônio cultural estarão, de modo infalível, submetidos a esses princípios, fundamentais para a preservação dinâmica do patrimônio cultural na atualidade<sup>55</sup>.**

**No segundo caso, o desenvolvimento do marketing do patrimônio cultural, evidencia-se que as práticas usuais de promoção do patrimônio cultural não levam em consideração os aspectos de marketing e publicidade, uma vez que acompanha uma visão do mercado nem sempre bem aceita pelos preservacionistas.**

**Por sua vez, a promoção realizada neste campo consiste, basicamente, na difusão da informação sobre o patrimônio, talvez a considerando suficiente pelo que pode comportar ou pelo que resulta possível pelas frequentes restrições orçamentárias. Tal iniciativa é sempre voltada para sustentar uma forma de ação educativa para o patrimônio<sup>56</sup>, porém, lamentavelmente, costuma representar uma ação passiva, de oferecimento de um conhecimento que pode ser apropriado ou não por terceiros. As exposições constituem uma fonte importante desse tipo de iniciativa.**

**Como exceções, podem ser assinaladas valiosas ações de inserção nos conteúdos curriculares escolares de temas relacionados com o patrimônio, a produção de material educativo especializado em linguagem simples dedicada ao público infantil e a realização de oficinas associadas a visitas a determinados sítios patrimoniais.**

**No entanto, a vinculação com uma atitude mais agressiva, mais ativa, própria do marketing, ainda não foi realizada a partir dos gestores patrimoniais, pois a lógica vigente para sua gestão supera o que é a estrita proteção e conservação dos bens culturais tutelados, com frequência, em detrimento dos cidadãos, de suas possibilidades de compreensão, apropriação e disfrute. Os grandes museus costumam ser exceções nesse âmbito.**

## El itinerario cultural como instrumento para el desarrollo regional. El caso de la "Estrada Real" en Minas Gerais, Brasil

El Itinerario de la "Estrada Real" en el Estado de Minas Gerais y Río de Janeiro, en Brasil, promovido por el Instituto Estrada Real, IER, organización privada en forma de asociación civil, sin ánimo de lucro, que cuenta con los auspicios de una serie de empresas privadas vinculadas a la Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais, FIEMG, y organismos gubernamentales del Gobierno del Estado y del Gobierno Federal, tiene como objetivo fomentar el desarrollo socioeconómico de una región compuesta por 177 municipios, a partir del turismo sostenible e integrado. El itinerario está compuesto por cuatro caminos: el "Caminho dos Diamantes", el "Caminho Velho", el "Caminho Novo" y el "Caminho do Sabarabuçu" (extensión del "Caminho Velho"), totalizando 1400 km.

El IER, fundado en 1999, viene desarrollando una serie de proyectos y estudios para la región, con vistas a diagnosticar sus potenciales y promover acciones que conlleven al aumento del flujo turístico en la zona. Su misión, en definitiva, reside en liderar el desarrollo integrado del turismo en la "Estrada Real", de modo sostenible, promoviendo experiencias inolvidables para el turista y creando oportunidades de negocio para la industria de la región. De entre los municipios que componen la "Estrada Real", hay ciudades históricas brasileñas, con bienes considerados Patrimonio de la Humanidad, como Ouro Preto, Diamantina y Congonhas do Campo o declaradas Patrimonio Nacional, como Mariana, Tiradentes, São João del Rey, Serro, Sabará, Petrópolis y Paraty, estas dos últimas en el Estado de Río de Janeiro.

Las iniciativas en desarrollo indican como estrategia apostar por el fomento y difusión de productos asociados al turismo o que puedan consolidarse como marca vinculada a la Estrada Real, como el Café Estrada Real, "el nuevo oro oscuro de Minas Gerais". Así, la tradición minera es objeto de valoración y sus productos relacionados, comercializados, como los quesos, la "cachaça de alambique", bebida hecha de la caña de azúcar, la artesanía, las gemas y joyas, lo cual viene proporcionando la mejoría de los procesos de producción y comercialización.

La expectativa del IER es que 2,5 millones de turistas visiten la "Estrada Real". Así, actúa en asociación con varios organismos que están participando en la financiación de actuaciones privadas, como las líneas ofrecidas por el Banco de Desarrollo de Minas Gerais, BDMG, dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, pymes, y a la agricultura familiar, además de una línea especial de crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas de producción y comercialización localizadas, o que van a ser implantadas, en los municipios pertenecientes al itinerario de la "Estrada Real".

## O itinerário cultural como instrumento para o desenvolvimento regional. O caso da "Estrada Real" em Minas Gerais, Brasil

O itinerário da "Estrada Real", nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, no Brasil, promovido pelo Instituto Estrada Real, IER, entidade privada instituída como associação civil sem fins lucrativos, que conta com o patrocínio de diversas empresas privadas vinculadas à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, FIEMG e organismos governamentais, do Governo do Estado e do Governo Federal, tem como objetivo fomentar o desenvolvimento socioeconômico de uma região composta por 177 municípios, a partir do turismo sustentável e integrado. O itinerário está composto por quatro caminhos: o "Caminho dos Diamantes", o "Caminho Velho", o "Caminho Novo" e o "Caminho do Sabarabuçu" (extensão do "Caminho Velho"), totalizando 1.400 km.

O IER, fundado em 1999, vem desenvolvendo uma série de projetos e estudos para a região com o objetivo de diagnosticar seus potenciais e promover ações que propiciem o aumento do fluxo turístico na zona. Sua missão, enfim, reside em liderar o desenvolvimento integrado do turismo na "Estrada Real", de modo sustentável, promovendo experiências inesquecíveis para o turista e criando oportunidades de negócio para a indústria da região. Dentre os municípios que compõem a "Estrada Real", há cidades históricas brasileiras, com bens considerados Patrimônio da Humanidade, como Ouro Preto, Diamantina e Congonhas do Campo, ou declaradas Patrimônio Nacional, como Mariana, Tiradentes, São João del Rey, Serro, Sabará, Petrópolis e Paraty, estas duas últimas no Estado do Rio de Janeiro.

As iniciativas em curso indicam como estratégia apostar no fomento e difusão de produtos associados ao turismo ou que possam se consolidar como marca vinculada à Estrada Real, como o Café Estrada Real, "o novo ouro escuro de Minas Gerais". Assim, a tradição mineira é objeto de valorização e seus produtos relacionados e comercializados como os queijos, a cachaça de alambique - bebida feita da cana de açúcar -, o artesanato, as gemas e jóias, o que vem proporcionando a melhoria dos processos de produção e comercialização.

O IER espera que 2,5 milhões de turistas visitem a "Estrada Real". Portanto, vem implementando, em associação com vários organismos que estão participando no financiamento de atuações privadas, como as linhas oferecidas pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG, voltadas para as Pequenas e Médias Empresas e para a Agricultura Familiar, além de uma linha especial de crédito para as micro, pequenas e médias empresas e cooperativas de produção e comercialização localizadas ou a ser implantadas nos municípios localizados ao longo do itinerário da "Estrada Real".

ALGUNAS CIUDADES HISTÓRICAS EN LA ESTRADA REAL / ALGUMAS CIDADES HISTÓRICAS NA "ESTRADA REAL"



Congonhas do Campo. Foto: BRITO, M., 2006



Paraty. Foto: BRITO, M., 2005



Ouro Preto. Foto: BRITO, M., 2006



Diamantina. Foto: BRITO, M., 2006



Mariana. Foto: BRITO, M., 2006



Tirandentes. Foto: BRITO, M., 2005

CRITERIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL ATRIBUIDO AL PATRIMONIO CULTURAL, EN LA LISTA DEL PATRIMONIO MUNDIAL EN RELACIÓN CON LOS SITIOS INVESTIGADOS / CRITÉRIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL, ATRIBUÍDOS AO PATRIMÔNIO CULTURAL DA LISTA DO PATRIMÔNIO MUNDIAL, EM RELAÇÃO AOS SÍTIOS PESQUISADOS

CIUDAD / CIDADE	CRITERIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL / CRITÉRIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL		
	Fecha de Inscripción / Data de Inscrição	Criterios / Crítérios	Denominación / Denominação
<b>EN BRASIL / NO BRASIL</b>			
Ouro Preto	1980	(i) y (iii)	Ciudad Histórica de Ouro Preto
<b>EN ESPAÑA / NA ESPAÑA</b>			
Córdoba	1984, 1994	(i), (ii), (iii) y (iv)	Centro Histórico de Córdoba (Mezquita de Córdoba y alrededores) / Centro Histórico de Córdoba (Mesquita de Córdoba e arredores)
Granada	1984, 1994	(i), (iii) y (iv)	La Alhambra y Generalife, Barrio de Albaycín de Granada / La Alhambra e Generalife, Bairro de Albaycín de Granada
Santiago de Compostela	1985	(i), (ii) y (vi)	Ciudad Vieja de Santiago de Compostela / Cidade Velha de Santiago de Compostela
Toledo	1986	(i), (ii), (iii) y (iv)	Ciudad Histórica de Toledo / Cidade Histórica de Toledo
Sevilla	1987	(i), (ii), (iii) y (vi)	Catedral, Alcázar y Archivo de Indias en Sevilla / Catedral, Alcázar e Arquivo das Índias em Sevilha

Fuente: Elaboración propia, a partir de UNESCO, s.f.: [01.11.07] / Fonte: elaboração própria, a partir de UNESCO, s.f.: [01.11.07]

CRITERIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL ATRIBUIDOS AL PATRIMONIO CULTURAL-COMITÉ DEL PATRIMONIO CULTURAL/UNESCO  
 (i) representar una obra maestra del genio creador humano;  
 (ii) atestiguar un intercambio de valores humanos considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural del mundo determinada, en los ámbitos de la arquitectura o la tecnología, las artes monumentales, la planificación urbana o la creación de paisajes;  
 (iii) aportar un testimonio único, o al menos excepcional, sobre una tradición cultural o una civilización viva o desaparecida;  
 (iv) ser un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana;  
 (v) ser un ejemplo destacado de formas tradicionales de asentamiento humano o de utilización de la tierra o del mar, representativas de una cultura (o de varias culturas), o de interacción del hombre con su medio, sobre todo cuando éste se ha vuelto vulnerable debido al impacto provocado por cambios irreversibles;  
 (vi) estar directa o materialmente asociado con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias u obras artísticas y literarias que tengan una importancia universal excepcional. (El Comité considera que este criterio debería utilizarse preferentemente de modo conjunto con los otros criterios)".

Es igualmente importante el criterio de la autenticidad del sitio y la forma en que esté protegido y administrado (UNESCO, 2006: 54-55).

CRITÉRIOS DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL, ATRIBUÍDOS AO PATRIMÔNIO CULTURAL-COMITÉ DO PATRIMÔNIO CULTURAL/UNESCO  
 (i) representar uma obra-prima do gênio criador humano;  
 (ii) ser testemunho de um intercâmbio de influências considerável durante um dado período ou em uma determinada área cultural, sobre o desenvolvimento da arquitetura ou da tecnologia, das artes monumentais, do planejamento urbano ou da criação de paisagens;  
 (iii) constituir um testemunho único ou pelo menos excepcional de uma tradição cultural ou de uma civilização viva ou desaparecida;  
 (iv) representar um exemplo eminente de um tipo de construção ou de conjunto arquitetônico ou tecnológico ou de paisagem que ilustre um ou mais períodos significativos da história humana;  
 (v) ser um exemplo eminente de implantação humana tradicional, da utilização tradicional do território ou do mar, que seja representativo de uma cultura (ou culturas), ou da interação humana com o meio ambiente, especialmente quando este último se tornou vulnerável sob o impacto de uma mutação irreversível;  
 (vi) estar direta ou materialmente associado a acontecimentos ou a tradições vivas, idéias, crenças ou obras artísticas e literárias de significado universal excepcional (o Comitê considera que este critério deve, de preferência, ser utilizado conjuntamente com outros).

É igualmente importante o critério de autenticidade do sítio e a forma em que esteja protegido e administrado (UNESCO, 2006: 54-55).

De cualquier modo, el turismo, en ese caso, se muestra como una vía que puede ser mejor explorada para el desarrollo de sentimientos de herencia, pertenencia, autoestima, alteridad, tolerancia, hermanamiento, reconocimiento y valoración simbólica, entre otros aspectos, de los cuales, todavía, se saca poco partido y provecho.

De qualquer modo, acredita-se que o turismo, nesse caso, mostra-se como uma via que pode ser melhor explorada para o desenvolvimento de sentimentos de herança, pertença, auto-estima, alteridade, tolerância, irmanação, reconhecimento e valorização simbólica, entre outros aspectos, dos quais, ainda, tira-se pouco partido e proveito.

El patrimonio cultural, como elemento fundamental de identidad sociocultural, se ha hecho valioso tanto a nivel sociopolítico como económico, lo que está imprimiendo un notable crecimiento y expansión de la lógica de preservación a nuevos campos (SANT'ANNA, 2004), en muchos casos, todavía por consolidarse. El turismo cultural en ciudades históricas podrá constituirse en una vía, por la cual, esos nuevos campos vengan a consolidarse o incluso podrá posibilitar el surgimiento de nuevas discusiones, emergentes, de tal suerte que, se espera, sean provechosas para la gestión patrimonial.

En el último caso, en el desarrollo del marketing turístico, se evidencia que, en la búsqueda constante del establecimiento de ventajas comparativas, se hace cada vez más necesaria la cooperación entre destinos, más que la mera competencia entre ellos (HALL, 2004), jugando con la conformación de rutas e itinerarios culturales, llenos de elementos de interés, de carácter complementario y con una base suficiente de servicios y prestaciones turísticas que permitan su pleno consumo. Hay, sin embargo, una proliferación de esos recorridos que, en el afán de una promoción rápida, hecha a la ligera, no llega a consolidarlos como tal, especialmente por la falta de base logística antes mencionada o por la simple inexistencia de nexos imprescindibles para conferirles una lógica aceptable y un sentido práctico. Solucionados esos dictámenes esenciales, dicha iniciativa tiene gran posibilidad de prosperar.

A raíz del planteamiento de búsqueda de una triple alianza, es decir, de mayor conexión entre las políticas y acciones de desarrollo urbano/territorial, cultural y turístico, es evidente la constatación generalizada, con excepciones puntuales, de la falta de coordinación entre esas políticas y acciones, ya sea por superposición de iniciativas, o bien por omisión en determinados temas cuyas responsabilidades son relegadas a terceros o simplemente desestimadas.

Como indica Troitiño, y todavía se mantiene actual, en el Manifiesto de Santiago de Compostela (1999), desde la gestión se “reclama apoyo para innovar y lograr el

O patrimônio cultural, como elemento fundamental de identidade sociocultural, tornou-se valioso tanto no nível sociopolítico como econômico, o que está imprimindo um notável crescimento e expansão da lógica de preservação a novos campos (SANT'ANNA, 2004), em muitos casos, ainda por se consolidar. O turismo cultural em cidades históricas poderá constituir uma via pela qual esses novos campos venham a se consolidar ou, inclusive, possibilitar o surgimento de novas discussões, emergentes, de tal sorte que, espera-se, sejam proveitosas para a gestão patrimonial.

No último caso, no desenvolvimento do marketing turístico, evidencia-se que, na busca constante do estabelecimento de vantagens comparativas, torna-se cada vez mais necessária a cooperação entre destinos em vez da mera competição entre os mesmos (HALL, 2004), apostando pela conformação de roteiros e itinerários culturais, repletos de elementos de interesse, de caráter complementar e com uma base suficiente de serviços e assistência turísticos que permitam seu pleno consumo. Há, entretanto, uma proliferação desses roteiros que, no afã de uma promoção rápida, feita de modo pouco sério, não chega a consolidá-los como tal, especialmente pela falta da base logística antes mencionada, pela simples inexistência de nexos imprescindíveis para conferir-lhes uma lógica aceitável e um sentido prático. Solucionados esses fundamentos, tal iniciativa tem grande possibilidade de prosperar.

Em função da proposta de busca de uma tríplice aliança, isto é, de maior conexão entre as políticas e ações de desenvolvimento urbano/territorial, cultural e turístico, é evidente a constatação generalizada, com exceções pontuais, da falta de coordenação entre essas políticas e ações, seja pela sobreposição de iniciativas como pela omissão em determinados temas, cujas responsabilidades são relegadas a terceiros ou simplesmente desprezadas.

Como indica Troitiño, e ainda se mantém atual, no Manifiesto de Santiago de Compostela (1999), a gestão

compromiso social con la conservación activa del patrimonio, y (...) profundizar en la colaboración y cooperación entre ciudades, organismos internacionales, bancos, estados, agencias de desarrollo, centros de enseñanza e investigación, las ONG, etc.” (TROITIÑO VINUESA, 2000a: 93).

En efecto, desde hace más de una década, los estudios realizados indicaron la necesidad de avanzar en el conocimiento y control de la gestión del turismo, una realidad compleja que sigue demandando análisis de casos representativos o tipológicos, como un modo de aclaración de las múltiples dimensiones del hecho turístico, a fin de perfilar estrategias de actuación adaptadas a cada realidad (TROITIÑO VINUESA, 1998).

En lo que respecta a las ciudades consideradas Patrimonio Mundial o que posean bienes culturales reconocidos como tal (objetos de análisis en esta investigación, tanto en Brasil como en España), debemos reconocer que se trata de una situación en la que las cuestiones antes indicadas inciden y ponen en evidencia, de modo acusado, la responsabilidad de los gobiernos, ante todo, de asegurar, para las actuales y futuras generaciones, ese legado.

Las Ciudades Patrimonio Mundial, como bien ha afirmado Troitiño, por su relevancia, “deberían ser ejemplos innovadores de políticas de recuperación urbana y de gestión responsable y sostenible del turismo”, es decir, “tienen la obligación de funcionar como laboratorios de innovación” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 153, 163). Se verifica que, a pesar del esfuerzo y de las iniciativas en curso, queda mucho por hacer, teniendo en cuenta que todavía (TROITIÑO VINUESA, 2002a):

- > las infraestructuras de gestión continúan siendo bastante débiles y fragmentarias y en los organismos públicos y organizaciones privadas se sigue primando la promoción sobre la gestión;
- > hay poca coordinación de políticas sectoriales con implicación urbana;

reclama “apoio para inovar e alcançar o compromisso social com a conservação ativa do patrimônio, e (...) aprofundar na colaboração e cooperação entre cidades, organismos internacionais, bancos, estados, agências de desenvolvimento, centros de ensino e pesquisa, ONGs, etc” (TROITIÑO VINUESA, 2000a: 93).

De fato, há mais de uma década, estudos realizados indicaram a necessidade de avanço no conhecimento e controle da gestão do turismo, uma realidade complexa que continua demandando análise de casos representativos ou tipológicos como forma de esclarecimento das múltiplas dimensões do fazer turístico, a fim de perfilar estratégias de atuação adaptadas a cada realidade (TROITIÑO VINUESA, 1998).

Em relação às cidades consideradas Patrimônio Mundial ou que possuam bens culturais reconhecidos como tal - objetos de análise nesta pesquisa, tanto no Brasil como na Espanha - cabe reconhecer que se trata de uma situação na que as questões antes indicadas incidem e põem em evidência, de modo incisivo, a responsabilidade dos Governos, em primeiro lugar, e, principalmente, a necessidade de assegurar para as atuais e futuras gerações esse legado.

As Cidades Patrimônio Mundial, como bem afirmou Troitiño, por sua relevância, “deveriam ser exemplos inovadores de políticas de recuperação urbana e de gestão responsável e sustentável do turismo”, ou seja, “têm a obrigação de funcionar como laboratórios de inovação” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 153, 163). Verifica-se que, apesar do esforço e das iniciativas em curso, ainda falta muito por fazer, considerando que (TROITIÑO VINUESA, 2002a):

- > as infra-estruturas de gestão continuam sendo bastante frágeis e fragmentárias e nos organismos públicos e organizações privadas a promoção segue primando sobre a gestão;

> es necesario encuadrar las acciones, de cara a garantizar la vitalidad de esas ciudades, en un marco de planes de ciudad, que concreten las orientaciones políticas, alrededor de las relaciones entre multifuncionalidad, patrimonio cultural y sostenibilidad;

> los modelos de gestión hasta ahora aplicados a esas ciudades acusan un lento, aunque progresivo, avance hacia procesos más sostenibles de la gestión local. La experiencia que se está llevando a cabo en España, en el marco del Grupo Español de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad<sup>97</sup>, pone en evidencia las conexiones inevitables entre el patrimonio cultural, el turismo y la planificación urbana. Así, Troitiño enmarca dichas conexiones en los siguientes aspectos (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 161-162):

“- pensar en preparar bien la ciudad para los ciudadanos, más allá de las específicas necesidades del turismo;

- superar lecturas monumentalistas del patrimonio arquitectónico y apostar por lecturas más urbanísticas, que permitan poner en valor recursos ahora infrautilizados;

- evaluar la adecuación del patrimonio monumental para nuevos usos, más allá del clásico recurso a las instalaciones de servicios de la administración o a los equipamientos culturales;

- abordar políticas activas de recuperación del patrimonio cultural, tanto de valor monumental como ambiental, impulsando la puesta en marcha de los programas de rehabilitación integrada;

- acondicionar y gestionar el patrimonio cultural para que pueda dar respuesta a las demandas y necesidades turísticas; tener patrimonio es importante, pero no es suficiente para ser un turismo de calidad;

- apostar por estrategias de multifuncionalidad donde se complementen residencia, comercio, turismo, artesanía, administración, cultura, etc. La búsqueda de la complementariedad suele proporcionar bastantes buenos resultados;

- definir una estrategia urbana donde se asigne al patrimonio y al turismo el papel que la sociedad local desea que realmente tengan;

- dotar a la ciudad de adecuadas infraestructuras de

**> há pouca coordenação de políticas setoriais com implicação urbana;**

**> é necessário enquadrar as ações com vistas a garantir a vitalidade dessas cidades em um marco de planos de cidade, que concretizem as orientações políticas em torno das relações entre multifuncionalidade, patrimônio cultural e sustentabilidade;**

**> os modelos de gestão até agora aplicados a essas cidades indicam um lento, ainda que progressivo, avanço em torno a processos mais sustentáveis da gestão local.**

**A experiência que está se produzindo na Espanha, no âmbito do Grupo Espanhol de Cidades Patrimônio da Humanidade<sup>97</sup> evidencia as conexões inevitáveis entre o patrimônio cultural, o turismo e o planejamento urbano. Troitiño resalta essas conexões nos seguintes aspectos (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 161-162):**

**“- pensar em preparar bem a cidade para os cidadãos, indo além das específicas necessidades do turismo;**

**- superar leituras monumentalistas do patrimônio arquitetônico e apostar por leituras mais urbanísticas, que permitam valorizar os recursos até o momento subutilizados;**

**- avaliar a adequação do patrimônio monumental para novos usos, além de sua clássica destinação para instalações de serviços da administração ou para equipamentos culturais;**

**- abordar políticas ativas de recuperação do patrimônio cultural, tanto de valor monumental como ambiental, impulsionando iniciativas decorrentes de programas de reabilitação integrada;**

**- acondicionar e gerir o patrimônio cultural para que possa dar resposta às demandas e necessidades turísticas; ter patrimônio é importante, porém não é suficiente para promover um turismo de qualidade;**

**- apostar por estratégias de multifuncionalidade onde se complementem residência, comércio, turismo, artesanato, administração, cultura, etc. A busca da complementaridade costuma proporcionar resultados muito bons;**

acogida para los visitantes: dársenas de autobuses, aparcamientos, centros de acogida, centros de interpretación, etc.;

- propiciar la conexión y la complementariedad entre los diversos recursos culturales con que cuentan las ciudades;
- desarrollar o continuar las iniciativas de ‘recualificación’ medioambiental de los espacios públicos y de los entornos urbanos;
- preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la simbología de cada ciudad, como destino turístico. Estas imágenes y simbologías son las que sitúan las ciudades en el imaginario colectivo de los actuales y futuros visitantes;
- impulsar la comercialización y el control local de los recursos turísticos (...) para llevar el desarrollo turístico sostenible al terreno de la práctica”.

Como podemos ver, aunque se reconoce la demanda turística en esas ciudades como un fuerte vector para el desarrollo de las acciones, se verifica que al tratarse de “paisajes urbanos heterogéneos y (que) simbolizan, sin duda, una de las aportaciones más brillantes de nuestra cultura al Patrimonio de la Humanidad” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 157), dicha demanda siempre va a estar pendiente de los condicionantes que el propio patrimonio asigne a cada situación. De ahí, que el proceso previo y constante de planificación se vuelva una exigencia, un requisito para hacer de la ciudad histórica un destino patrimonial.

Se puede afirmar que, en función de las políticas de desarrollo turístico que se están llevando a cabo, tanto en Brasil como en España, el turismo está poniéndose al servicio de la preservación del patrimonio cultural. Lo que no hay, todavía, es un seguimiento adecuado de ese proceso, que posibilite rentabilizar las iniciativas que están en marcha y que podrían fortalecer, desde una triple alianza, el desarrollo cultural, turístico y urbano de las ciudades históricas, especialmente de aquellas consideradas Patrimonio de la Humanidad.

- definir uma estratégia urbana onde se dê ao patrimônio e ao turismo o papel que a sociedade local deseja que realmente tenham;
- dotar a cidade de adequadas infra-estruturas de recepção para os visitantes: estacionamento para ônibus turísticos e automóveis, centros de recepção, centros de interpretação, etc.;
- propiciar a conexão e complementaridade entre os diversos recursos culturais com que contam as cidades;
- desenvolver ou continuar com as iniciativas de requalificação ambiental dos espaços públicos e dos entornos urbanos;
- preservar as imagens e as paisagens estreitamente ligadas à simbologia de cada cidade como destino turístico. Estas imagens e simbologias são as que situam as cidades no imaginário coletivo dos atuais e futuros visitantes;
- impulsionar a comercialização e o controle local dos recursos turísticos (...) para levar o desenvolvimento turístico sustentável ao plano da prática”.

Como se vê, embora se reconheça a demanda turística nessas cidades como um forte vetor para o desenvolvimento das ações, verifica-se que ao se tratar de “paisagens urbanas heterogêneas e (que) simbolizam, sem dúvida, uma das contribuições mais brilhantes de nossa cultura ao Patrimônio da Humanidade” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 157), essa demanda sempre dependerá das condicionantes que o próprio patrimônio dê a cada situação. Daí que o processo prévio e constante de planejamento se torna uma exigência, um requisito para tornar uma cidade histórica um destino patrimonial.

Pode-se afirmar que, em função das políticas de desenvolvimento turístico que estão sendo promovidas, tanto no Brasil como na Espanha, o turismo está se colocando a serviço da preservação do patrimônio cultural. O que não há, ainda, é um acompanhamento adequado desse processo, que possibilite rentabilizar as iniciativas que estão sendo desenvolvidas e que poderiam



En España, la política de desarrollo turístico de destinos, tanto aquellos considerados emergentes como los ya maduros, mediante los Planes de Dinamización Turística (PDT) y los Planes de Excelencia Turística (PET), respectivamente, y que hoy son tratados mediante una única figura de planificación como es el Plan de Dinamización de Producto Turístico (PDPT), viene posibilitando ampliar las inversiones en materia de recuperación y puesta en valor de determinados bienes culturales, que han sido valorados por los gestores turísticos como productos turístico-culturales merecedores de una atención preferente. Destinos consolidados o potenciales, según el caso, que demandan una intervención dirigida y orientada a recalificar y reestructurar el sistema turístico local<sup>58</sup>.

A raíz de ello, la Administración Central española<sup>59</sup> ha considerado necesario el establecimiento de una estrategia coherente y bien coordinada, con la finalidad de permitir la participación de todos los agentes sociales implicados en el proceso decisorio, teniendo en cuenta que la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos va a depender de todos ellos (SETC, [s.f.]).

Aunque haya sido consciente de la necesidad de diseñar una herramienta de ayuda para las administraciones locales, para estructurar e implementar dichas acciones, de fácil entendimiento, en cuanto al procedimiento de solicitud, los tipos de proyectos que se podrían realizar y los agentes interventores, la Administración Pública ha dejado que, sobre la marcha, fuesen desarrollándose dichos planes, que fueron sedimentando y matizando las premisas iniciales propugnadas, según cada situación.

Asimismo, como herramientas de planificación estratégica, dichos planes no se han constituido en instrumentos de carácter normativo, ni siquiera de efecto vinculante (ATLANTE, 2005a), sino en una programación

**fortalecer, desde essa tríplice aliança, o desenvolvimento cultural, turístico e urbano das cidades históricas, especialmente daquelas consideradas Patrimônio da Humanidade.**

**Na Espanha, a política de desenvolvimento turístico de destinos, tanto aqueles considerados emergentes como os já maduros, mediante Planos de Dinamização Turística (PDTs) e os Planos de Excelência Turística (PETs), respectivamente, e que hoje são tratados mediante uma única figura de planejamento como é o Plano de Dinamização de Produto Turístico (PDPT), vem possibilitando ampliar os investimentos em matéria de recuperação e valorização de determinados bens culturais que foram valorados pelos gestores turísticos como produtos turístico-culturais, merecedores de uma atenção preferencial. Destinos consolidados ou potenciais, segundo o caso, que demandam uma intervenção dirigida e orientada a requalificar e reestruturar o sistema turístico local<sup>58</sup>.**

**Em função disto, a Administração Central Espanhola<sup>59</sup> considerou necessário o estabelecimento de uma estratégia coerente e bem coordenada com a finalidade de permitir a participação de todos os agentes sociais implicados no processo decisório, tendo em conta que a responsabilidade no cumprimento dos objetivos propostos vai depender de todos eles (SETC, [s.d.]).**

**Embora tenham sido conscientes da necessidade de desenhar uma ferramenta de ajuda às administrações locais para estruturar e implementar tais ações – de fácil entendimento quanto ao procedimento de solicitação, tipos de projetos que poderiam ser realizados e os agentes intervenientes –, a Administração deixou que, no processo, fossem se desenvolvendo tais planos, os quais foram sedimentando e matizando as premissas iniciais propugnadas, segundo cada situação.**

**Como ferramenta de planejamento estratégico, tais planos não se constituíram em instrumento de caráter**

# Planes de Excelencia Turística en ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad

## EL CASO DE TOLEDO

Desarrollado en la ciudad en el periodo 2001-2005, según su memoria de gestión, el Plan de Excelencia Turística de Toledo ha contribuido a:

- > mejorar las infraestructuras turísticas;
- > estimular la calidad de los profesionales del sector;
- > incrementar la promoción exterior de Toledo;
- > desarrollar nuevos productos orientados hacia el turismo nocturno con vistas a aumentar las pernoctaciones;
- > apostar por la accesibilidad a los monumentos y edificios singulares.

El PET Toledo fue implantado mediante convenio de colaboración establecido entre la Administración General del Estado, la Consejería de Industria y Trabajo de Castilla-La Mancha, el Ayuntamiento de Toledo y la Federación Empresarial Toledana (Fedeto), para que durante el periodo se invirtieran, a partes iguales, por parte de las tres administraciones públicas firmantes, unos 3.600.000 euros en el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

- > Creación de nuevos productos, como la puesta en funcionamiento de las rutas turísticas teatralizadas;
- > Acondicionamiento turístico de la ciudad, como los estudios de señalización y de los flujos turísticos y su implantación en la ciudad, el proyecto "Toledo Accesible" y las actuaciones de acompañamiento a la creación del Centro de Recepción de Visitantes;
- > Aumento de la calidad de la oferta turística: proyecto "Toledo Excelente";
- Mejora del sistema de información turística con la renovación de acondicionamiento de Oficinas de Información Turística de la ciudad y la realización del estudio de situación y perspectivas del turismo en Toledo;
- > Sensibilización de la población y difusión del Plan de Excelencia Turística, PET, creación de imagen corporativa del PET, exposición de proyectos del PET, difusión del PET en ferias y en los medios de comunicación;
- > Promoción Turística de la ciudad, con la creación de una página web turística, un banco de imágenes, un plan de mejora de las pernoctaciones en Toledo y promoción turística en los mercados de origen;
- > Dirección, Gestión y Operativa del PET.

Conforme indican los estudios sobre la ejecución del PET, en Toledo, se evalúa que:

- > su desarrollo ha resultado ser una tarea compleja, pues implica un cambio significativo de la gestión turística, así como una mayor coordinación interadministrativa y una articulación con el sector privado, dada la transversalidad del tema turismo y el contexto local, donde la actividad sectorial y los conflictos institucionales eran la tónica;
- > la apuesta por la implantación del Centro de Recepción de visitantes, en una ubicación que pone en duda su eficacia como instrumento vertebrador de la visita turística a la ciudad. Además, considerando los medios de transporte y el acceso a ésta, como el AVE, en la estación de tren de Toledo, se evidencia que "las decisiones en relación con las infraestructuras y equipamientos turísticos no siempre están

# Planos de Excelência Turística em cidades espanholas Patrimônio da Humanidade

## O CASO DE TOLEDO

Desenvolvido na cidade no período 2001-2005, segundo sua memória de gestão, o Plano de Excelência Turística de Toledo atuou objetivando:

- > melhorar as infra-estruturas turísticas;
- > estimular a qualidade dos profissionais do setor;
- > incrementar a promoção exterior de Toledo;
- > desenvolver novos produtos orientados para o turismo noturno com vistas a aumentar os pernoites;
- > apostar na acessibilidade aos monumentos e edifícios singulares.

O PET Toledo foi implantado mediante convênio de colaboração estabelecido entre a Administração Geral do Estado, a Consejería de Indústria e Trabalho de Castilla-La Mancha, a Prefeitura de Toledo e a Federação Empresarial Toledana (FEDETO) para que, durante o período, fossem investidos pelas três administrações públicas envolvidas valores iguais, totalizando 3,6 milhões de euros, para o desenvolvimento das seguintes linhas de atuação:

- > criação de novos produtos, como a implementação de roteiros turísticos "teatralizados";
- > preparação da cidade para o turismo, como os estudos de sinalização e dos fluxos turísticos e sua implantação na cidade, o projeto "Toledo Acessível" e atuações de acompanhamento da criação do Centro de Recepção de Visitantes;
- > aumento da qualidade da oferta turística, como o projeto "Toledo Excelente";
- > melhoria do sistema de informação turística, como a renovação e acondicionamento de Postos de Informação Turística da cidade e a realização do diagnóstico e perspectivas do turismo em Toledo;
- > sensibilização da população e difusão do Plano de Excelência Turística - PET, como criação de imagem corporativa do PET, exposição de projetos do PET, difusão do PET em feiras e nos meios de comunicação;
- > promoção turística da cidade, como criação de página web turística, banco de imagens, plano de melhoria dos pernoites em Toledo e promoção turística nos mercados de origem;
- > Direção, gestão e operacionalidade do PET.

Conforme indicam estudos sobre a execução do PET Toledo, avalia-se que:

- > seu desenvolvimento resultou ser uma tarefa complexa, pois implica uma mudança significativa da gestão turística, assim como uma maior coordenação interadministrativa e articulação com o setor privado, devido à transversalidade do tema turismo e o contexto local onde a atividade setorial e os conflitos institucionais eram a tônica;
- > a aposta pela implantação do Centro de Recepção de visitantes em uma localização que questiona sua eficácia como instrumento estruturador da visita turística à cidade, considerando os meios de transporte e acesso à mesma, como, especialmente, o AVE, na Estação Ferroviária de Toledo, evidencia que "as decisões em relação às infra-estruturas e equipamentos turísticos nem sempre estão corretamente integrados nos modelos urbanísticos";

correctamente integradas en los modelos urbanísticos";

> otro aspecto importante reside en considerar, a la inversa que en la cuestión anterior, en qué medida las determinaciones urbanísticas orientan sus inversiones considerando el potencial turístico de la ciudad, ya que el estudio considera que el hecho de "recurrir al Plan de Excelencia para la adecuación de determinados espacios públicos o elementos patrimoniales evidencia que es necesario asumir que la 'ciudad turística' necesita equipamientos y servicios diferenciados", lo que en consecuencia demanda "inversiones específicas, mas allá de las que coyunturalmente puedan proceder del sector turístico";

> a pesar de los esfuerzos llevados a cabo, "la oportunidad ofrecida por el Plan de Excelencia Turística para modernizar y rediseñar el modelo de gestión turística de la ciudad, en el marco de planteamientos de concertación entre el sector público y el privado, no ha sido del todo rentabilizada", lo que exige reflexión sobre las limitaciones y estrategias desarrolladas;

Por fin, estas indicaciones ponen de relieve la necesaria articulación en Mesas de Concertación o de otros mecanismos de gestión, consorcio, agencia o empresa mixta u otras figuras, para tratar directamente de los temas sectoriales relacionados con la ciudad histórico-turística, como urbanismo/territorio, cultura/patrimonio y turismo y la construcción de un instrumento de gestión intersectorial compartido, para lograr resultados más eficientes, eficaces y efectivos, en función de los recursos que pueden ser aplicados en esas materias en una misma base territorial: la ciudad.

#### EL CASO DE CÓRDOBA

Programado para ser desarrollado en la ciudad, en el periodo 2002-2004, aunque todavía se halla en ejecución, el Plan de Excelencia Turística de Córdoba ha contribuido a:

- > aumentar la calidad de los servicios turísticos del destino;
- > mejorar el medio urbano y natural del municipio;
- > ampliar y mejorar los espacios de uso público;
- > aumentar, diversificar y mejorar la oferta complementaria;
- > poner en valor los recursos turísticos;
- > crear nuevos productos;
- > sensibilizar e implicar a la población y agentes locales en una cultura de la calidad.

El PET Córdoba fue implantado mediante convenio de colaboración establecido entre el Ministerio de Economía, la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento de Córdoba y la Confederación de Empresarios de Córdoba (Ceco) para, durante dicho periodo, invertir en partes iguales, por parte de las tres administraciones públicas firmantes, el valor de unos 5.400.000 euros, en el desarrollo de una serie de actuaciones dirigidas a atender a determinados ámbitos, de los cuales podemos destacar:

- > Turismo patrimonial y monumental: creación de rutas temáticas histórico-artísticas y culturales, como la Córdoba Romana, Islámica, Hebrea y Cristiana y las Iglesias Fernandinas; el establecimiento de un sistema de señalización del conjunto arqueológico Madinat-Al-Azara; acondicionamiento de las Caballerizas Reales para la creación del Centro Internacional del Caballo; enlucido de fachadas de edificios de interés público; nueva iluminación de calle e iluminación artística de determinados monumentos ubicados en el casco histórico; potenciación de rutas turísticas en taxi, entre otras acciones;
- > Turismo cultural y etnológico: restauración de la fachada del Museo Julio Romero Torres, puesta en valor del Molino de Martos como centro

> outro aspecto importante reside em considerar, ao invés do indicado na questão anterior, em que medida as determinações urbanísticas orientam seus investimentos, levando em conta o potencial turístico da cidade, pois o estudo considera que o fato de "recorrer ao Plano de Excelência para a adequação de determinados espaços públicos ou elementos patrimoniais evidencia que é necessário assumir que a 'cidade turística' necessita equipamentos e serviços diferenciados", o que, em consequência, demanda "investimentos específicos, além dos que conjunturalmente possam proceder do setor turístico";

> apesar dos esforços realizados, "a oportunidade oferecida pelo Plano de Excelência Turística para modernizar e redesenhar o modelo de gestão turística da cidade, no âmbito das propostas de concertação entre o setor público e o privado, não foi de todo rentabilizada", o que exige reflexão sobre as limitações e estratégias desenvolvidas.

Finalmente, estas indicações destacam a necessária articulação em Mesas de Concertação ou de outro mecanismo de gestão, Consórcio, Agência, Empresa mista ou outra figura de gestão, para tratar diretamente dos temas setoriais relacionados com a cidade histórico-turística, como urbanismo/território, cultura/patrimônio e turismo e a construção de um instrumento de gestão intersectorial compartilhada para obter resultados mais eficientes, eficazes e efetivos em função dos recursos que podem ser aplicados nessas áreas em uma mesma base territorial: a cidade.

#### O CASO DE CÓRDOBA

Programado para ser desenvolvido na cidade, no período 2002-2004, ainda que se encontre em execução, o Plano de Excelência Turística de Córdoba tem atuado objetivando o seguinte:

- > aumentar a qualidade dos serviços turísticos do destino;
- > melhorar o meio urbano e natural do município;
- > ampliar e melhorar os espaços de uso público;
- > aumentar, diversificar e melhorar a oferta complementar;
- > os recursos turísticos;
- > criar novos produtos;
- > sensibilizar e implicar a população e agentes locais em uma cultura da qualidade.

O PET Córdoba foi implantado mediante convênio de colaboração estabelecido entre o Ministério de Economia, a Consejería de Turismo e Esportes da Junta de Andalucía, a Prefeitura de Córdoba e a Confederação de Empresários de Córdoba (CECO) para, nesse periodo, investir o valor de 5,4 milhões de euros em partes iguais pelas três administrações públicas envolvidas, com o objetivo de desenvolver uma série de atuações voltadas para atender a determinados ámbitos, dos quais cabe destacar:

- > turismo patrimonial e monumental: criação de roteiros temáticos histórico-artísticos e culturais, como a Córdoba Romana, Islâmica, Hebréia e Cristã e as Igrejas Fernandinas; o estabelecimento de um sistema de sinalização do conjunto arqueológico Madinat-Al-Azara, acondicionamento das Caballerizas Reales para criação do Centro Internacional do Cavalo, caixão de fachadas de edifícios de interesse público, nova iluminação de rua e iluminação artística de determinados monumentos situados na Zona Histórica, potencialização de roteiros turísticos em táxi, entre outras ações;
- > turismo cultural e etnológico: restauração da fachada do Museu Julio Romero Torres, valorização do Moinho de Martos como centro



de interpretación del río Guadalquivir, creación de paseos temático-culturales y la tematización del casco histórico;

> Infraestructura de información turística: elaboración de una página web turística de Córdoba, creación de Oficinas Municipales de Turismo, por ejemplo;

> Sensibilización ciudadana sobre la importancia del sector turístico en la ciudad;

> Gerencia, evaluación y promoción del Plan de Excelencia Turística.

Según la administración local "el mayor logro del PET Córdoba lo constituye el esfuerzo de colaboración y coordinación que impregna la propia naturaleza del proyecto". Sin embargo, lo que se evidencia es que, por no haber una guía práctica para la formulación del plan, por parte de los fomentadores de esa iniciativa, a SGT, y en nombre de una supuesta libertad de contenidos y alcance, al desarrollar acciones bajo los diversos segmentos turísticos (además de los indicados, el PET Córdoba ha previsto y viene desarrollando acciones en el ámbito del turismo de congresos, de naturaleza y rural, deportivo, de alojamiento), diluyendo los recursos y, quizás, dejando de actuar en acciones más estructurales, se han producido problemas de ejecución, muchas veces, por la difícil gestión conjunta de los diversos organismos y entidades participantes en cada una de las acciones programadas.

Finalmente, esa política ha supuesto la puesta en práctica de una nueva cultura turística para la ciudad y para el país, ha sido un claro ejemplo de cooperación entre las distintas administraciones públicas, no siempre fácil, y con la convicción de que las iniciativas deben ser impulsadas desde la administración local, al considerar que son los gestores locales los que poseen gran parte de las competencias fundamentales para la aplicación de políticas hacia el desarrollo sostenible, sin menoscabar la importancia de las demás administraciones y agentes privados del destino, teniendo en cuenta el principio de la corresponsabilidad.

#### EL CASO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Planteado en la ciudad en el periodo 2001-2004 y extendido hasta 2005, el Plan de Excelencia Turística de Santiago de Compostela ha contribuido a:

- > incrementar la calidad de los servicios turísticos en destino;
- > mejorar el medio urbano y natural del municipio;
- > ampliar y mejorar los espacios de uso público;
- > mejorar los servicios públicos;
- > incrementar, diversificar y mejorar la oferta turística complementaria;
- > poner en valor los recursos turísticos;
- > crear nuevos productos;
- > sensibilizar e implicar a la población y agentes locales en una cultura de calidad;
- > incrementar la coordinación de las actuaciones emprendidas por todas las entidades implicadas en el plan.

El PET Santiago de Compostela fue implantado mediante un convenio de colaboración establecido entre el Ministerio de Economía (Secretaría General de Turismo), la Consellería de Comunicación Social, Cultura y Turismo de la Xunta de Galicia, el Concello de Santiago de Compostela, la Asociación de Hostelería de Santiago y Comarca y la Cámara de Comercio de Santiago, para, en el periodo mencionado, invertir las tres administraciones públicas firmantes, en partes iguales, unos 4.000.000 de euros, en el desarrollo de las siguientes cinco líneas de actuación:

de interpretação do rio Guadalquivir, criação de passeios temático-culturais e a tematização da Zona Histórica;

> infra-estrutura de informação turística: elaboração de uma página web turística de Córdoba, criação de Postos Municipais de Turismo, por exemplo;

> sensibilização dos cidadãos sobre a importância do setor turístico na cidade;

> gerência, avaliação e promoção do Plano de Excelência Turística.

Segundo a administração local, "o maior êxito do PET Córdoba se constitui no esforço de colaboração e coordenação que impregna a própria natureza do projeto". No entanto, o que se evidencia é que, por não haver um roteiro prático para a formulação do plano, por parte dos fomentadores dessa iniciativa, a SGT, e em nome de uma suposta liberdade de conteúdos e alcance que ele poderia ter, ao desenvolver ações para os diversos segmentos turísticos, além dos indicados, o PET Córdoba previu e vem desenvolvendo ações no âmbito do turismo de congresos, de natureza e rural, esportivo, de alojamento, diluindo os recursos e talvez deixando de atuar em ações mais estruturantes, o que tem gerado problemas de execução, muitas vezes, pela difícil gestão conjunta dos diversos organismos e entidades participantes em cada uma das ações programadas.

Finalmente, essa política supôs a implementação de uma nova cultura turística para a cidade, como para o país, e um claro exemplo de cooperação entre as distintas administrações públicas, nem sempre tão fácil, e com a convicção de que as iniciativas devam ser impulsionadas desde a administração local ao considerar que são os gestores locais os que possuem grande parte das competências fundamentais para a aplicação de políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável, sem menosprezar a importância das demais administrações e agentes privados do destino, tendo em conta o princípio da co-responsabilidade.

#### O CASO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Proposto para a cidade no período 2001-2004 e estendido até 2005, o Plano de Excelência Turística de Santiago de Compostela atuou com vistas a:

- > incrementar a qualidade dos serviços turísticos em destino;
- > melhorar o meio urbano e natural do município;
- > ampliar e melhorar os espaços de uso público;
- > melhorar os serviços públicos;
- > incrementar, diversificar e melhorar a oferta turística complementar;
- > valorizar os recursos turísticos;
- > criar novos produtos;
- > sensibilizar e implicar a população e os agentes locais em uma cultura de qualidade;
- > incrementar a coordenação das atuações emprendidas por todas as entidades implicadas no plano.

O PET Santiago de Compostela foi implantado mediante convênio de colaboração estabelecido entre o Ministério de Economía (Secretaria Geral de Turismo), a Consellería de Comunicación Social, Cultura e Turismo da Xunta de Galicia, a Prefeitura de Santiago de Compostela, a Associação de Hotelaria de Santiago e Comarca e a Câmara de Comércio de Santiago para, nesse período, investir o valor de quatro milhões de euros em partes iguais pelas três administrações públicas envolvidas, para o desenvolvimento de cinco linhas de atuação:

- > Información y señalización turística: desarrollo de acciones de "inteligencia de mercado" como el plan de marketing estratégico, el observatorio turístico municipal y el plan de calidad en destino, además de la producción de información, publicaciones turísticas y logística de la información, y también la señalización turística y los guías voluntarios en las calles;
- > Formación turística: desarrollo de campañas de sensibilización turística y formación de sectores vinculados con la actividad turística;
- > Actuaciones medioambientales: preparación y acondicionamiento del parque Alameda, de áreas de descanso del Camino de Santiago en el término municipal, entre otras iniciativas;
- > Nuevos productos turísticos: implantación de Santiago de Compostela Convention Bureau, para el turismo de reuniones, el Film Comisión, para promoción e imagen del destino y la puesta en valor de recursos culturales de la ciudad y su entorno inmediato, como la Universidad, el Patrimonio Religioso, etc., además de la atención a los servicios turísticos, como difusión, participación en ferias, viajes de familiarización, elaboración de folletos promocionales y otros productos;
- > Evaluación y control: dar soporte a las acciones de gerencia del Plan.

Según la administración local, la ciudad "tuvo que romper con algunas inercias heredadas del pasado y combinar propuestas imaginativas, de calidad y realistas a un tiempo acordes con su condición de Ciudad Patrimonio de la Humanidad y de capital de Galicia". Fundamentada en el Camino de Santiago, en el carácter universitario que la caracteriza desde hace siglos y en el extraordinario acervo arquitectónico y cultural que posee, la administración local ha apostado por conseguir unos parámetros de calidad y sostenibilidad idóneos para atender a una demanda cada vez más exigente, ha considerado oportuno establecer estrategias de mejora continua, con el objetivo de consolidar el sector turístico, por cuanto se erige en una de las mayores fuentes de riqueza de la ciudad, tanto por ingresos directos, como por la importancia de esta industria en la generación de valor y en la creación de puestos de trabajo.

Todo ello ha hecho incrementar en los últimos años, y de una manera sorprendente, su atractivo turístico como destino preferente, especialmente para un público objetivamente exigente en la calidad. El PET Santiago de Compostela, conforme defienden los gestores locales, fue el elemento movilizador del desarrollo turístico de la ciudad, ya que fue capaz de aglutinar los sectores público y privado en torno a un proyecto que, analizando la situación del turismo en la ciudad, estableció un conjunto de propuestas y actuaciones armónicas y coherentes con el objetivo de poner en valor, de modo sostenible, los recursos turísticos existentes.

En efecto, de todos los casos analizados, se trata de la experiencia más exitosa, dado el cambio cualitativo y cuantitativo del modelo turístico en la consolidación de una ciudad histórica, como un destino preferencial del segmento de turismo cultural y urbano, en el ámbito nacional e internacional. No cabe duda que el logro más efectivo del PET Santiago de Compostela ha sido el de tener en cuenta la creación y fortalecimiento de la infraestructura de gestión necesaria para la ciudad, los instrumentos y herramientas de trabajo y las acciones de sensibilización y ejemplaridad, que han permitido que, tras su conclusión, fuesen aseguradas y llevadas adelante en las líneas actuales de trabajo de la empresa municipal Turismo de Santiago.

- > Informação e Sinalização Turística: desenvolvimento de ações de "inteligência de mercado" como o plano de marketing estratégico, o observatório turístico municipal e o plano de qualidade em destino, além da produção de informação, publicações turísticas e logística da informação, além da sinalização turística e os guias voluntários nas ruas;
- > Formação no setor turístico: desenvolvimento de ações voltadas para campanha de sensibilização turística e formação de setores vinculados à atividade turística;
- > Ações no Meio Ambiente: preparação e adequação do parque Alameda, com áreas de descanso do Caminho de Santiago no território municipal, entre outras iniciativas;
- > Novos Produtos Turísticos: implantação de Santiago de Compostela Convention Bureau para o turismo de reuniões, o Film Comision para promoção e imagem do destino e a valorização de recursos culturais da cidade e seu entorno imediato, como a Universidade, o Patrimônio Religioso, etc., além da atenção aos serviços turísticos, como difusão > participação em feiras, viagens de familiarização, elaboração de folhetos promocionais e outros produtos;
- > Avaliação e Controle: dar suporte às ações de gerenciamento do Plano.

Segundo a administração local, a cidade "teve que vencer algumas inércias herdadas do passado e combinar propostas imaginativas, de qualidade e realistas condizentes com sua condição de Cidade Patrimônio da Humanidade e de capital da Galícia". Fundamentada no Caminho de Santiago, no caráter universitário que a caracteriza há séculos e no extraordinário acervo arquitetônico e cultural que possui, a administração local objetivou certos parâmetros de qualidade e sustentabilidade idóneos para atender a uma demanda cada vez mais exigente, considerou oportuno estabelecer estratégias de melhoria contínua com objetivo de consolidar o setor turístico, ao reconhecê-lo como uma das maiores fontes de riqueza da cidade, tanto pelos recursos diretos como pela repercussão desta indústria na geração de valor e na criação de postos de trabalho.

Tudo isso acarretou no incremento nos últimos anos, de forma surpreendente, de seu atrativo turístico como destino preferencial, especialmente para um público objetivamente exigente por qualidade. O PET Santiago de Compostela, conforme defendem os gestores locais, foi o elemento de mobilização do desenvolvimento turístico da cidade, pois foi capaz de aglutinar os setores público e privado em torno de um projeto que, analisando a situação do turismo na cidade, estabeleceu um conjunto de propostas e atuações harmônicas e coerentes com o objetivo de valorizar, de modo sustentável, os recursos turísticos existentes.

Na realidade, dos casos analisados, trata-se da experiência de maior êxito, devido à mudança qualitativa e quantitativa do modelo turístico na consolidação de uma cidade histórica como um destino preferencial do segmento de turismo cultural e urbano em âmbito nacional e internacional. Não restam dúvidas de que o êxito mais efetivo do PET Santiago de Compostela foi o de ter considerado a criação e o fortalecimento da infra-estrutura de gestão necessária para a cidade, os instrumentos e ferramentas de trabalho e as ações de sensibilização e ejemplaridade que permitiram que, após a sua conclusão, fossem asseguradas e mantidas através das linhas atuais de trabalho da empresa municipal Turismo de Santiago.

de intervenciones de cara a soportar, mediante una concertación interadministrativa (Estado Central, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos ) y, donde cupiesen, del sector empresarial, los siguientes objetivos (ATLANTE, 2005a: 184):

#### 1. Los Planes de Excelencia Turística (PET):

- > “diversificar y enriquecer la oferta turística;
- > aumentar la calidad de los destinos, en concreto en lo que respecta a los factores ambientales, que inciden en la percepción y satisfacción de los turistas;
- > adecuar el producto a las nuevas tendencias de la demanda;
- > 'desestacionar' la oferta y la demanda”.

#### 2. Los Planes de Dinamización Turística (PDT):

- > “revalorización y uso turístico de recursos (incluyendo accesibilidad al patrimonio);
- > estudio y diseño de políticas y estrategias de producto, precio, promoción y comercialización;
- > fortalecimiento e integración en el tejido empresarial mediante fomento del asociacionismo, asesoramiento y apoyo a empresas; creación de nuevos productos basados en el uso innovador de los recursos, en sintonía con la preservación del medio;
- > articulación de los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración como destino;
- > contribución al desarrollo local mediante la dinamización de la actividad económica dentro de los parámetros de la sostenibilidad”.

Esa política, de acusada orientación hacia lo local y de fuerte iniciativa de los entes locales, como proponentes imprescindibles para su desarrollo, tiene sus orígenes en el Plan Futuros I y II (1992-1995 y 1996-1999, respectivamente)<sup>60</sup>, del Gobierno Central, y es mantenida en el Plan PICTE 2000-2006, donde se reconoce que en el ámbito del turismo cultural, “a pesar de la riqueza del patrimonio histórico-artístico español, el producto

normativo e tampouco de efeito vinculador (ATLANTE, 2005a), mas de programação de intervenções com vistas a suportar, mediante uma concertação administrativa - Estado Central, Comunidades Autônomas e Prefeituras - e, onde coubesse, do setor empresarial, os seguintes objetivos (ATLANTE, 2005a: 184):

#### 1. Os Planos de Excelência Turística (PETs):

- > “diversificar e enriquecer a oferta turística;
- > aumentar a qualidade dos destinos, concretamente no que diz respeito aos fatores ambientais, que incidem na percepção e satisfação dos turistas;
- > adequar o produto às novas tendências da demanda;
- > quebrar a sazonalidade da oferta e da demanda”.

#### 2. Os Planos de Dinamização Turística (PDTs):

- > “revalorização e uso turístico de recursos (incluindo acessibilidade ao patrimônio);
- > estudo e desenho de políticas e estratégias de produto, preço, promoção e comercialização;
- > fortalecimento e integração no tecido empresarial mediante fomento ao associacionismo, assessoramento e apoio a empresas;
- > criação de novos produtos baseados no uso inovador dos recursos, em sintonia com a preservação do meio ambiente;
- > articulação dos recursos, serviços e oferta turística como produto e sua integração como destino;
- > contribuição ao desenvolvimento local mediante a dinamização da atividade econômica dentro dos parâmetros da sustentabilidade”.

Essa política, de incisiva orientação para o local e de forte iniciativa dos entes locais como proponentes imprescindíveis para o seu desenvolvimento, tem suas origens no Plano Futuros I e II (1992-1995 e 1996-1999, respectivamente)<sup>60</sup>, do Governo Central e é mantida no Plano PICTE 2000-2006, onde se reconhece que, no âmbito do turismo cultural, “apesar da riqueza do patrimônio histórico-artístico espanhol, o produto

turístico-cultural no está lo suficientemente desarrollado. La necesaria diversificación de la demanda pasa por la acción sobre la oferta (Ciudades Patrimonio, turismo musical, etc.) en la que la participación del empresariado y la colaboración entre administración local y demás agentes es esencial”. En ese plan se hace hincapié en que “además de las labores de creación de producto es preciso establecer acuerdos entre las Administraciones Públicas para la promoción y comercialización de acontecimientos y manifestaciones culturales (grandes exposiciones, festivales,...) y enfocar, desde el punto de vista turístico, cuestiones como horarios de apertura de museos y catedrales, estableciendo mecanismos para facilitar las visitas o establecer sistemas de reservas” (SETC, 2000: 30).

Así, los Planes de Dinamización Turística (PDT) pensados para los destinos emergentes con importante patrimonio histórico-artístico y/o natural, han tenido como objetivo central acelerar su crecimiento y asegurar su sostenibilidad (SETC, [s.f.])<sup>61</sup>.

Por su parte, los Planes de Excelencia Turística (PET), pensados para los destinos maduros, de cara a su recuperación y regeneración, aplicables a ciudades con expresivo valor histórico y que, sin embargo, no logran aprovechar al máximo el turismo, en función de la fugaz afluencia turística en esas localidades, han buscado promover la “excelencia” de esos destinos, impulsando proyectos que tengan un efecto demostrativo, replicable y de prestigio, de cara a aumentar su competitividad y sostenibilidad (SETC, [s.f.]). En Córdoba, Santiago de Compostela y Toledo se han desarrollado estos planes.

La experiencia acumulada, derivada del fomento e implementación de dichos planes en más de una década de aplicación, según las fuentes oficiales, ha diluido la distinción entre excelencia/dinamización, como conceptos y objetivos aplicables a territorios en condiciones específicas de desarrollo turístico, “porque, entre otras

turístico-cultural não está suficientemente desenvolvido. A necessária diversificação da demanda passa pela ação sobre a oferta (Cidades Patrimônio, turismo musical, etc.) na que a participação do empresariado e a colaboração entre administração local e demais agentes é essencial”. Esse Plano ressalta que “além do trabalho de criação de produto é preciso estabelecer acordos entre as Administrações Públicas para a promoção e comercialização de acontecimentos e manifestações culturais (grandes exposições, festivais, etc.) e enfocar, desde o ponto de vista turístico, questões como horários de abertura de museus e catedrais, estabelecendo mecanismos para facilitar as visitas ou estabelecer sistemas de reservas” (SETC, 2000: 30).

Assim, os Planos de Dinamização Turística (PDTs), pensados para os destinos emergentes com importante patrimônio histórico-artístico e/ou natural, tiveram como objetivo central acelerar o seu crescimento e assegurar a sua sustentabilidade (SETC, [s.d.])<sup>61</sup>.

Já os Planos de Excelência Turística (PETs), pensados para os destinos maduros, com vistas à sua recuperação e regeneração, aplicáveis a cidades de expressivo valor histórico e que, no entanto, não conseguem aproveitar ao máximo o turismo em função de sua fugaz afluência turística nessas localidades, procuraram promover a “excelência” desses destinos, impulsionando projetos que tenham um efeito demonstrativo, replicável e de prestígio, com vistas a aumentar sua competitividade e sustentabilidade (SETC, [s.d.]). Em Córdoba, Santiago de Compostela e Toledo foi desenvolvido tal plano. A experiência acumulada, derivada do fomento e implementação desses planos em mais de uma década de aplicação, segundo fontes oficiais, diluiu a distinção entre excelência/dinamização como conceitos aplicáveis a territórios em condições específicas de desenvolvimento turístico “porque, entre outras razões, as atuações dos mesmos melhoraram as infra-estruturas de uso turístico, corrigiram o gap ambiental do entorno, diversificaram a oferta complementar nos

## LOS INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA DE DESTINOS TURÍSTICOS DESARROLLADOS. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DE LOS PLANES EN DESTINO, PCTE 2000 / OS INSTRUMENTOS DA POLÍTICA DE DESTINOS TURÍSTICOS DESENVOLVIDOS. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS E NEGATIVAS DOS PLANOS EM DESTINO, PCTE 2000

### ASPECTOS POSITIVOS

**FLEXIBILIDAD:** atiende a demandas variables según la realidad de desarrollo turístico de cada ciudad, basada en la diversidad de actuaciones, en el diseño a medida y, por lo general, en pautas relacionadas con el inventario de oferta turística en tanto que producto turístico y con su promoción.

**COFINANCIABLE:** permite la composición de recursos de origen diverso, especialmente de las tres administraciones - Estatal, Autonómica y Local (Ayuntamiento y en algunas situaciones la Diputación Provincial).

**INTEGRACIÓN PROGRAMÁTICA:** permite actuación integrada a otras iniciativas que se llevan a cabo en la ciudad en los tres niveles de Gobierno.

**FLEXIBILIDADE:** atende a demandas variáveis segundo a realidade de desenvolvimento turístico de cada cidade, baseada na diversidade de atuações, no desenho sob medida e, em geral, em pautas relacionadas com o inventário da oferta turística enquanto produto turístico e com sua promoção.

**CO-FINANCIÁVEL:** permite a composição de recursos de origem diversa, especialmente das três administrações - Estatal, Autonómica e Local (Prefeitura e, em algumas situações, a Diputación Provincial).

**INTEGRAÇÃO PROGRAMÁTICA:** permite atuação integrada a outras iniciativas que se realizam na cidade nos três níveis de Governo.

### ASPECTOS NEGATIVOS

**LENTITUD ADMINISTRATIVA:** morosidad en el proceso de aprobación de las propuestas - cerca de 01 año - para el análisis técnico-administrativo por los organismos superiores y firma del instrumento de convenio para la transferencia de los recursos financieros.

**FACTIBILIDAD EN LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE LAS ACTUACIONES:** dificultad en aprobar los supuestos presentados en defensa de determinadas actuaciones planteadas.

**CONCENTRACIÓN EN INFRAESTRUCTURAS TURÍSTICAS O ATOMIZACIÓN DE INICIATIVAS:** fuerte incidencia de las inversiones en infraestructura turística, en contraposición con una reducida atención a la creación de productos turísticos o a la multitud de iniciativas de bajo impacto.

**ESCASO FORTALECIMIENTO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE GESTIÓN:** poca o insuficiente atención a la potenciación de la infraestructura de gestión existente o a su creación a favor de la sostenibilidad administrativa del proceso de desarrollo turístico promovido.

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEFICITARIO:** débil seguimiento de las actuaciones por los agentes involucrados.

**LENTIDÃO ADMINISTRATIVA:** morosidade no processo de aprovação das propostas - cerca de um ano - para a análise técnico-administrativa pelos organismos superiores e firma do instrumento de convênio para a transferência dos recursos financeiros.

**VIABILIDADE ECONÓMICA DAS ATUAÇÕES:** dificuldade em aprovar as premissas apresentadas em defesa de determinadas atuações propostas.

**CONCENTRAÇÃO EM INFRA-ESTRUTURAS TURÍSTICAS OU ATOMIZAÇÃO DE INICIATIVAS:** forte incidência dos investimentos em infra-estrutura turística, em contraposição a uma reduzida atenção à criação de produtos turísticos ou à profusão de iniciativas de baixo impacto.

**INSUFICIENTE FORTALECIMIENTO DAS INFRA-ESTRUTURAS DE GESTÃO:** pouca ou insuficiente atenção à potencialização da infra-estrutura de gestão existente ou à sua criação em prol da sustentabilidade administrativa do processo de desenvolvimento turístico promovido.

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DEFICITÁRIO:** frágil acompanhamento das atuações pelos agentes envolvidos.

Fuente: Elaboración propia, considerando las informaciones obtenidas sobre los PDT y PET, en general, y las entrevistas realizadas con expertos, gestores e investigadores / Fonte: elaboração própria, considerando as informações obtidas sobre os PDTs e PETs, em geral, e as entrevistas realizadas com especialistas, gestores e pesquisadores



El documento base de directrices Horizonte 2020 del Turismo Español, convertido en Plan ha sido aprobado por el Consejo de Ministros, tras una amplia discusión con los sectores implicados, buscando que el turismo español sea más competitivo y sostenible, además de favorecer su creciente liderazgo en el escenario internacional. Dicho Plan, deberá contar con una inversión de más de 1.500 millones de euros anuales.

O documento base de diretrizes "Horizonte 2020 do Turismo Espanhol", convertido em Plano, foi aprovado pelo Conselho de Ministros após ampla discussão com os setores implicados, objetivando que o turismo espanhol seja mais competitivo e sustentável, além de favorecer sua crescente liderança no cenário internacional. Esse Plano deverá contar com um investimento de mais de 1,5 bilhão anual de euros.

Fuente / Fonte: CET/SETC. ESPAÑA 2006; HOSTELTUR, 2007a



razones, las actuaciones de los mismos han mejorado las infraestructuras de uso turístico, han corregido el gap medioambiental de los entornos, han diversificado la oferta complementaria en los destinos clásicos de sol y playa y han generado nuevos productos en toda la gama del turismo deportivo y activo, del turismo cultural y de eventos y del turismo de negocios. En muchos de estos productos, que apenas rebasaban la dimensión del nicho, a comienzos de los 90, el posicionamiento de los destinos y productos turísticos españoles (golf, congresos,...) alcanza hoy la dimensión de segmentos de alta rentabilidad” (SECT, 2007: 02).

Dichos planes, basados en orientaciones estratégicas establecidas a nivel local, han supuesto la generación de una nueva cultura turística en España y un claro ejemplo de cooperación con éxito entre las distintas administraciones en esa materia (SETC, [s.f.]), al suponer un planeamiento abierto, coparticipación financiera equánime y unanimidad en las decisiones centrales, con acusada flexibilidad en la aplicación de los recursos dentro de los planteamientos de los planes aprobados.

A la larga, en la realización de los planes, en el período de implementación de esa política (1993-2004)<sup>62</sup> en general, se han evidenciado pautas concentradas en la creación de infraestructuras turísticas, no siempre acompañadas de la creación de productos, lo que no rentabilizaba los esfuerzos empleados, especialmente si se consideran las necesarias infraestructuras de gestión y su consecuente desarrollo. Se trata de uno de los puntos centrales que se viene reforzando en muchas de las ciudades, el establecimiento de nuevos modelos organizativos de cara al fortalecimiento o creación de unas infraestructuras de gestión (Cf. GARCÍA HERNÁNDEZ, 2007).

De este modo, se ha diluido la distinción de los conceptos de excelencia y dinamización y, en consecuencia, las bases territoriales inicialmente implicadas, destinos maduros e incipientes (SECT, 2007: 03).

**destinos clássicos de sol e praia e geraram novos produtos em toda a gama do turismo esportivo e ativo, do turismo cultural e de eventos e do turismo de negócios. Em muitos desses produtos, que apenas superavam a dimensão do nicho no início da década de 1990, o posicionamento dos destinos e produtos turísticos espanhóis (golfe, congressos, etc.) alcança hoje a dimensão de segmentos de alta rentabilidade” (SECT, 2007: 02).**

Tais planos, baseados em orientações estratégicas estabelecidas em âmbito local, supuseram a geração de uma nova cultura turística na Espanha e um claro exemplo de cooperação com êxito entre as distintas Administrações nessa matéria (SETC, [s.d.]) ao supor um planeamento aberto, co-participação financeira equânime e unanimidade nas decisões centrais, com expressiva flexibilidade na aplicação dos recursos dentro das proposições apresentadas pelos planos aprovados.

Ao longo da realização desses planos no período de implementação dessa política (1993-2004)<sup>62</sup>, em geral, evidenciaram-se pautas concentradas na criação de infra-estruturas turísticas nem sempre acompanhadas da criação de produtos, o que não rentabilizava os esforços empregados, especialmente se forem consideradas as necessárias infra-estruturas de gestão e seu conseqüente desenvolvimento. Trata-se de um dos pontos centrais que vem reforçando, em muitas cidades, o estabelecimento de novos modelos organizativos com vistas ao fortalecimento ou criação de infra-estruturas de gestão (Cf. GARCÍA HERNÁNDEZ, 2007).

Deste modo, a distinção dos conceitos de excelência e dinamização foi diluída e, em conseqüência, as bases territoriais inicialmente implicadas – destinos maduros e incipientes (SECT, 2007, 2007: 03).

Em razão disto, avançou-se na conformação de uma figura única de planeamento, o chamado Plano de

A raíz de todo ello, se ha avanzado en la conformación de una figura única de planificación, el llamado Plan de Dinamización de Producto Turístico (PDPT), implantado a partir de 2006, con los siguientes objetivos (SECT, 2007: 03):

- > “Articular los recursos, servicios y oferta turística de un territorio como producto estructurado, añadiendo valor diferencial al destino;
- > Estudiar y diseñar productos (demanda, oferta, promoción y comercialización);
- > Aumentar la calidad de los servicios turísticos del destino;
- > Integrar el medio ambiente en todo el proceso de diseño y ejecución del plan y sus actuaciones;
- > Detectar nuevas potencialidades y activar el valor de los recursos del territorio, como base imprescindible para consolidar la capacidad de atractivo de los territorios;
- > Desarrollar dinámicas sociales y estructuras organizativas que sustenten la actividad turística;
- > Promover estrategias de diferenciación mediante la valorización del Patrimonio y su posterior interpretación”.

Esos planes, se espera, deberán firmarse en función del “uso eficiente de los diversos fondos públicos de finalidad turística que converjan en el territorio para ejecutar un programa coherente” y “basarse en el desarrollo de cualquier tipo de producto turístico” (SECT, 2007: 03, 04)<sup>63</sup>.

Sin embargo, se reconoce y además los gestores de esa política lo confirman, que, hoy por hoy, el éxito de los planes depende más de sus gerentes que de su propia conformación. Un buen gerente que conozca la región donde se desarrolla el plan y que sea capaz de captar otros recursos, canalizar subvenciones y realizar el seguimiento de los contratos, se constituye como un valor añadido a las posibilidades de éxito en las iniciativas emprendidas.

Además, la reciente revisión y actualización de las políticas en el sector, especialmente a partir del documento Horizonte 2020 del Turismo Español, indica

**Dinamização de Produto Turístico (PDPT), implantado a partir de 2006 com o objetivo de (SECT, 2007: 03):**

- > “Articular os recursos, serviços e oferta turística de um território como produto estruturado, agregando valor diferencial ao destino;
- > Estudar e desenhar produtos (demanda, oferta, promoção e comercialização);
- > Aumentar a qualidade dos serviços turísticos do destino;
- > Integrar o meio ambiente em todo o processo de desenho e execução do plano e suas atuações;
- > Detectar novas potencialidades e ativar e valorizar os recursos do território, como base imprescindível para consolidar a capacidade de atração dos territórios;
- > Desenvolver dinâmicas sociais e estruturas organizativas que sustentem a atividade turística;
- > Promover estratégias de diferenciação mediante a valorização do Patrimônio e sua posterior interpretação”.

Espera-se que esses planos se firmem em função do “uso eficiente dos diversos fundos públicos de finalidade turística que convirjam no território para executar um programa coerente” e “se baseiem no desenvolvimento de qualquer tipo de produto turístico” (SECT, 2007: 03,04)<sup>63</sup>.

Entretanto, reconhece-se, e os gestores dessa política o confirmam, que, atualmente, o êxito dos planos depende mais de seus gerentes que de sua própria conformação. Um bom gerente que conheça a região onde se desenvolve o plano e que seja capaz de captar outros recursos, canalizar subvenções e realizar o acompanhamento dos contratos, representa um valor agregado às possibilidades de êxito nas iniciativas empreendidas.

Além disso, a recente revisão e atualização das políticas no setor, especialmente a partir do documento Horizonte 2020 do Turismo Espanhol, indica que ainda há baixa percepção da Espanha como destino de

que todavía hay una baja percepción de España como destino de dominante cultural, a pesar del crecimiento acusado en ese segmento (CET/SETC. ESPAÑA, 2006)<sup>64</sup>, lo que muestra el largo camino aún por recorrer.

A pesar de ello, cabe mencionar el exitoso ejemplo de los Paradores Nacionales, según sus dirigentes, iniciativa única en el mundo, si se considera la naturaleza, el concepto y el amplio universo de actuación que poseen y de prestaciones que brindan a los visitantes que acogen en sus instalaciones, constituyéndose en sí mismos, en muchos casos, en verdaderos destinos, puesto que ya poseen una marca, una imagen fuertemente consolidada en el país y en el exterior (PARADORES, 2007b).

Por tanto, los paradores son considerados “un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad (del turismo español) en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del patrimonio Histórico-Artístico (español) y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico” (PARADORES, s.f.: p. 10).

Considerada una compañía rentable, esa empresa pública<sup>65</sup>, fundada en 1928, posee una red de hoteles esparcida por todo el territorio español, instalada preferentemente en edificios monumentales de titularidad pública como castillos, fortalezas, alcázares, conventos, monasterios, palacios, colegios, antiguos hospitales, mansiones señoriales y casonas<sup>66</sup>, que rehabilitados y acondicionados como hoteles para el uso turístico, está permitiendo el mantenimiento físico de ejemplares patrimoniales que, de otra manera, dependerían de la posibilidad incierta de recibir inversiones de presupuestos públicos, siempre insuficientes, para afrontar, en principio, las costosas labores de conservación a las que deben ser sometidas.

dominante cultural, apesar do crescimento acentuado nesse segmento (CET/SETC. ESPAÑA, 2006)<sup>64</sup>, o que evidencia o longo caminho a ser percorrido.

Apesar disso, cabe mencionar o bem-sucedido exemplo dos Paradores Nacionais, segundo seus dirigentes, iniciativa única no mundo, considerando-se a natureza, o conceito e o amplo universo de atuação que possuem e de serviços que prestam aos visitantes que recebem em suas instalações, constituindo-se, em si mesmos, em muitos casos, em verdadeiros destinos, uma vez que já possuem uma marca, uma imagem forte, consolidada no país e no exterior (PARADORES, 2007b).

Por esse motivo, os Paradores são considerados “um instrumento de política turística que projeta a imagem de modernidade e qualidade (do turismo espanhol) no exterior e que contribui para a integração territorial, a recuperação e manutenção do patrimônio Histórico-Artístico (espanhol) e a preservação e desfrute de espaços naturais, sendo, ao mesmo tempo, o motor do conjunto das ações dinamizadoras de zonas com reduzido movimento turístico ou econômico” (PARADORES, s.d., p. 10).

Considerada uma companhia rentável, essa empresa pública<sup>65</sup>, fundada em 1928, possui uma rede de hotéis espalhada por todo o território espanhol, instalada preferentemente em edifícios monumentais de titularidade pública como castelos, fortalezas, fortificações, alcázares, conventos, mosteiros, palácios, colégios, antigos hospitais, mansões senhoriais e casarões<sup>66</sup>, que, reabilitados e acondicionados para o uso turístico como hotéis, permitem a manutenção física de exemplares patrimoniais que de outra maneira dependeriam da possibilidade incerta de receber investimentos de orçamentos públicos sempre insuficientes para afrontar, em princípio, as custosas conservações que neles foram realizadas.

Além disso, segundo sua filosofia empresarial e tendo em conta a ampliação das vantagens comparativas no mercado

## PARADORES UBICADOS EN LAS CIUDADES INVESTIGADAS / PARADORES SITUADOS NAS CIDADES PESQUISADAS

Ciudad / Cidade	Designación del Parador / Designação do Parador	Tipología de la Edificación / Tipologia da Edificação	Externalidades
Córdoba	Parador de Córdoba, La Azurrafa	Edificación moderna / Edificação moderna	Ofrece una excepcional panorámica de la ciudad califa / Oferece uma excepcional panorâmica da cidade dos califas.
Granada	Parador de Granada, San Francisco	Convento del siglo XV / Convento do século XV	Ubicado en el interior del recinto amurallado de la Alhambra, muy cercanos a sus jardines / Situado no interior do recinto amuralhado de La Alhambra, bem próximo a seus jardins.
Santiago de Compostela	Parador "Hostal dos Reis Católicos"	Hospital Real, Albergue de Peregrinos de finales del siglo XV / Hospital Real, Albergue de Peregrinos do final do século XV	Situado en la Plaza del Obradoiro, corazón del centro histórico de la ciudad y punto final del Camino de Santiago / Situado na Praça del Obradoiro, coração do centro histórico da cidade e ponto final do Caminho de Santiago.
Toledo	Parador de Toledo, Conde de Orgaz	Cigarral Toledano / Chácara (Cigarral Toledano)	Mirador sobre la ciudad, con vista panorámica de su perfil monumental / Mirante sobre a cidade, com vista panorâmica de seu perfil monumental.
Sevilla	No hay instalación de Parador en su término municipal / Não existe Parador em sua área municipal		Se considera que hay mucha competencia en la ciudad de Sevilla para ubicar en ella un equipamiento de esta naturaleza. En cambio, en la ciudad histórica de Carmona, a 29 km de Sevilla, se localiza el Parador de Carmona, Alcázar del Rey Don Pedro, instalado en un alcázar árabe del siglo XIV donde se pueden disfrutar de vistas del paisaje circundante / Considera-se que há muita concorrência na cidade de Sevilha para localizar-se nela um equipamento desta natureza. No entanto, na cidade histórica de Carmona, a 29 km de Sevilha, localiza-se o Parador de Carmona, Alcázar del Rey Don Pedro, instalado em uma fortificação árabe do século XIV, de onde se podem desfrutar vistas da paisagem circundante.

Fuente: Elaboración propia a partir de paradores, 2007a / Fonte: elaboração própria a partir de PARADORES, 2007a

Además, según su filosofía empresarial y teniendo en cuenta la ampliación de las ventajas comparativas en el mercado donde actúa, desarrolla investigaciones, en cada localidad donde se ha instalado, acerca de las tradiciones existentes, especialmente en el campo de la gastronomía, empleándolas en su carta de servicios de restauración, pudiendo ser disfrutadas en sus instalaciones (restaurantes y cafeterías), independientemente de que los clientes estén o no alojados en ellas. Por tanto, lo patrimonial, tanto de naturaleza material, el edificio y sus instalaciones, como de naturaleza inmaterial, los

onde atua, desenvolve pesquisas sobre os conhecimentos tradicionais existentes, em cada localidade onde se instalou, especialmente no campo da gastronomia, empregando-os em sua carta de serviços de restauração (alimentação) que poderão ser desfrutados em suas instalações – restaurantes e cafés, independentemente dos clientes que estejam alojados neles. Portanto, o patrimonial, tanto de natureza material – o edifício e suas instalações – como de natureza imaterial – os serviços e assistências singulares – configura-se como uma vantagem comparativa imbatível para os interessados no cultural e para os que apostam na qualidade.

servicios y prestaciones singulares, se configura como una ventaja comparativa, imbatible para los aficionados a lo cultural y para los que apuestan por la calidad.

La estrategia de desarrollo de los paradores, basada en la colaboración con las instituciones locales del lugar donde están instalados, está permitiendo ofrecer permanentemente nuevos productos, de cara a la satisfacción de los visitantes y huéspedes, como las visitas guiadas y la realización de actos culturales, como por ejemplo, exposiciones temporales. Además, posee un centro de formación de paradores<sup>67</sup>, donde se imparten cursos de formación profesional, con prácticas remuneradas, a jóvenes interesados en especializarse en gestión de cocinas, de comidas y bebidas y en el mantenimiento de edificios e instalaciones hoteleras (PARADORES, 2007b).

Por último, cabría mencionar la reciente estrategia de promoción de su producto-destino (paradores), articulada en clave territorial, con el establecimiento de rutas de paradores que permiten recorrer el país de parador en parador<sup>68</sup>, dentro de una serie de ventajas comerciales asociadas a valores patrimoniales o ambientales de los recursos existentes en ellos, y/o en su entorno, como el Legado Andalusi, Tierras de Don Quijote o el Camino de Santiago (VIAJAR, s.f.).

Por su parte, en Brasil, el proceso de inserción de la cuestión turística en el marco de las políticas públicas de modo descentralizado, en cuanto estrategia dirigida al desarrollo de la gestión pública en materia turística y con expresión en todo el territorio nacional, sólo se evidencia de modo acusado a partir de mediados de los años 90, con una vertiente eminentemente volcada hacia los municipios, mediante el desarrollo del Programa Nacional de Municipalización del Turismo (PNMT) (1994), adoptando, en su momento, la orientación de la OMT, en el sentido de que el turismo se da en los municipios y que son los municipios los verdaderos conocedores de las potencialidades que su territorio posee (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Sua estratégia de desenvolvimento, baseada na colaboração com instituições locais onde estão instalados, está permitindo oferecer permanentemente novos produtos, com vistas à satisfação dos visitantes e hóspedes, como o oferecimento de visitas guiadas e a realização de atos culturais, como exposições temporais, por exemplo. Além disso, possui um centro de formação de paradores<sup>67</sup> onde se realizam cursos de formação profissional com estágios remunerados em paradores para jovens interessados em se especializar em gestão de cozinhas, de comidas e bebidas e na manutenção de edifícios e instalações hoteleiras (PARADORES, 2007b).

Por último, caberia mencionar sua recente estratégia de promoção de seu produto-destino (paradores), articulada em pontos importantes do território com o estabelecimento de roteiros de paradores que permitem percorrer o país de Parador em Parador<sup>68</sup> com uma série de benefícios comerciais associados a valores patrimoniais ou ambientais dos recursos existentes neles e/ou em seu entorno, como o Legado Andaluz, Terras de Don Quixote ou o Caminho de Santiago (VIAJAR, s.d.).

No Brasil, o processo de inserção da questão turística no marco das políticas públicas de modo descentralizado, enquanto estratégia dirigida ao desenvolvimento da gestão pública em matéria turística e com expressão em todo o território nacional, só se evidencia de modo mais expressivo a partir de meados da década de 1990, com uma vertente eminentemente voltada para os municípios, mediante o desenvolvimento do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) (1994), adotando, em seu momento, a orientação da OMT no sentido de que o turismo ocorre nos municípios, que são os verdadeiros conhecedores das potencialidades de seu território (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Hoje percebe-se a falta de uma base mínima de suporte ao desenvolvimento da atividade turística, a partir da

La percepción de la falta de una base mínima de soporte al desarrollo de la actividad turística, a partir de la construcción de mecanismos e instrumentos de gestión local, que incluyeran la preparación de informaciones, la formulación de planes municipales de desarrollo turístico y la profesionalización, apareció como línea de actuación emergente, dentro de una realidad de escasa planificación turística, de bajos niveles formativos en todos los niveles y de poca información cualificada de la materia. Eran objetivos centrales considerar el turismo una fuente de ingresos, de generación de empleo y de desarrollo socioeconómico del país (MICT. BRASIL, 1996). Como premisa para su desarrollo, el PNMT preveía el fortalecimiento del Poder Público Municipal para que, junto con las entidades privadas y los representantes comunitarios, asumiera la corresponsabilidad y fuera partícipe de la definición y de la gestión de las políticas, de los programas y de las acciones locales dirigidas al desarrollo del turismo sostenible en el país. Una de las máximas desencadenadas por el programa fue la de que "una ciudad sólo es buena para el turista si resulta buena para su ciudadano" (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Asimismo, este programa permitió establecer las bases que posibilitaron el redimensionamiento de la política turística en Brasil, que pasa, a partir de comienzos del actual siglo, a manejar una nueva escala de planificación turística, que va de lo municipal a lo regional, dadas las dimensiones territoriales del país, la diversificación de realidades y de posibilidades existentes y la necesidad de actuar dentro de procesos cooperativos, como premisas para conferir y aumentar ventajas comparativas de los destinos, que suelen alcanzar otras escalas de planificación, no solamente la municipal. Así, se pone el énfasis en la regionalización del turismo y el establecimiento de rutas e itinerarios, como forma de articular destinos dentro de una estrategia de complementariedad. La noción de territorio, más allá del término municipal y de clusters, como forma de ordenación de determinadas actividades económicas, gana fuerza en esa nueva política.

construção de mecanismos e instrumentos de gestão local que incluíssem a preparação de informações, a formulação de planos municipais de desenvolvimento turístico e a profissionalização, que surgiram como linhas de atuação emergentes em uma realidade de escasso planejamento turístico, de baixos níveis formativos em todos os âmbitos e de pouca informação qualificada da matéria. Era objetivo central considerar o turismo uma fonte de recursos, de geração de emprego e de desenvolvimento socioeconômico do país (MICT. BRASIL, 1996). Como premissa para o seu desenvolvimento, o PNMT previa o fortalecimento do Poder Público Municipal para que, em conjunto com as entidades privadas e os representantes comunitários, assumisse a co-responsabilidade e fosse partícipe da definição e da gestão das políticas, dos programas e das ações locais dirigidas ao desenvolvimento do turismo sustentável no país. Uma das máximas desencadeadas pelo programa foi a de que "uma cidade só é boa para o turista se é boa para o seu cidadão" (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Esse programa permitiu estabelecer as bases que possibilitaram o redimensionamento da política turística no Brasil, que passa, a partir do início deste século, a manejar uma nova escala de planejamento turístico, que passa do municipal para o regional, dadas as dimensões territoriais do país, a diversificação de realidades e de possibilidades existentes e a necessidade de atuar em processos cooperativos como premissa para conferir e aumentar vantagens comparativas dos destinos, que costumam alcançar outras escalas de planejamento que não somente a municipal. Assim, enfatiza-se a regionalização do turismo e o estabelecimento de roteiros e itinerários como forma de articular destinos em uma estratégia de complementaridade. A noção de território, além do limite municipal e de clusters, como forma de ordenamento de determinadas atividades econômicas ganha força nessa nova política.

**O Programa de Regionalização do Turismo, Roteiros do Brasil (2004), estruturado sob as orientações contidas**

El Programa Nacional de Regionalización del Turismo, Rutas de Brasil (2004), estructurado bajo las orientaciones contenidas en el Plan Nacional de Turismo 2003-2007, es considerado como una de las principales estrategias para la ejecución de la política turística en Brasil en la actualidad, ahora trabajada por regiones turísticas, que a su vez están generando, de modo descentralizado, compartido y participativo, rutas turísticas prioritarias, con atención a las inversiones públicas en infraestructura y a la cualificación profesional del sector (MTUR. BRASIL, 2006b). Fueron definidas 87 rutas turísticas para la obtención de niveles de calidad internacional, de las cuales 33 corresponden, o incluyen, a ciudades históricas como elementos centrales de sus itinerarios y donde Ouro Preto figura en una de las rutas, la “Ruta Integrada de Estrada Real – Camino Viejo de Paraty a Ouro Preto” (MTUR, 2006c).

Sin embargo, aunque el Programa Nacional de Regionalización del Turismo haya revisado y profundizado las escalas de planificación, en los marcos conceptuales de la política turística nacional, todavía se considera una asignatura pendiente la elaboración e implementación de los planes estratégicos de desarrollo turístico regional, así como el desarrollo efectivo del turismo cultural en el país mediante acciones dirigidas a consolidar ese segmento en el ámbito de la actividad turística en general, a pesar de los estudios de segmentación de la actividad turística ya producidos.

Este programa, en efecto, está propiciando la orientación, según cada caso, de demandas específicas y complementarias de intervención en el patrimonio. Sin embargo, inversiones más acusadas en patrimonio, desde el turismo, están en marcha en el país desde 1994, en función del Programa de Desarrollo del Turismo, PRODETUR, mediante préstamo internacional realizado por el Gobierno brasileño junto al Banco Interamericano de Desarrollo, BID<sup>69</sup>.

Dicho programa, pensado inicialmente para una determinada región del país, el nordeste, ha sido

no Plano Nacional de Turismo 2003-2007, é considerado uma das principais estratégias para a execução da política turística no Brasil na atualidade, trabalhada por regiões turísticas que, por sua vez, estão gerando, de modo descentralizado, compartilhado e participativo, roteiros turísticos prioritários, com atenção aos investimentos públicos em infra-estrutura e qualificação profissional do setor (MTUR. BRASIL, 2006b). Foram definidos 87 roteiros turísticos para obtenção de níveis de qualidade internacional, dos quais 33 correspondem ou incluem cidades históricas como elementos centrais de seus itinerários e onde Ouro Preto figura em um dos roteiros, como é o “Roteiro Integrado da Estrada Real – Caminho Velho de Paraty a Ouro Preto” (MTUR, 2006c).

No entanto, embora o Programa de Regionalização do Turismo tenha revisado e ampliado as escalas de planejamento nos marcos conceituais da política turística nacional, ainda se considera uma questão em aberto a elaboração e implementação de planos estratégicos de desenvolvimento turístico regional, assim como o desenvolvimento efetivo do turismo cultural no país, mediante ações dirigidas a consolidar esse segmento no âmbito da atividade turística em geral, apesar dos estudos de segmentação da atividade turística já produzidos.

Esse programa, de fato, está propiciando a orientação, segundo cada caso, de demandas específicas e complementares de intervenção no patrimônio. Entretanto, investimentos mais expressivos em patrimônio a partir do turismo estão sendo realizados no país desde 1994, em função do Programa de Desenvolvimento do Turismo, PRODETUR, mediante empréstimo internacional realizado pelo governo brasileiro junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, BID<sup>69</sup>.

Tal programa, pensado inicialmente para uma determinada região do país – o nordeste – foi posteriormente ampliado a outras regiões, tendo como objetivo central gerar condições favoráveis à expansão e



Estudios de segmentación han sido desarrollados en el ámbito del Programa de Regionalización del Turismo. Uno de ellos ha sido el referente al Turismo Cultural. A la izquierda, marca del Programa de Regionalización del Turismo, desarrollado por el Ministerio de Turismo desde 2004 / **Estudos de segmentação foram desenvolvidos no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo. Um destes foi o referente ao Turismo Cultural. Na esquerda, marca do Programa de Regionalização do Turismo, desenvolvido pelo Ministério do Turismo desde 2004.** Fuente / Fonte: MTUR. BRASIL, 2003b, 2006b.

FINANCIACIÓN EN RECUPERACIÓN DE PATRIMONIO -PROGRAMA PRODETUR I- BRASIL. PERIODO: 1994-2004.  
EN MILLONES DE DÓLARES AMERICANOS / FINANCIAMENTO PARA RECUPERAÇÃO DE PATRIMÔNIO -PROGRAMA PRODETUR I-  
BRASIL. PERÍODO: 1994-2004. EM MILHÕES DE DÓLARES NORTE-AMERICANOS

Categoría de la Inversión / Categoria do Investimento		Préstamo BID / Empréstimo BID	Inversión directa Nacional / Investimento direto Nacional	TOTAL
Ingeniería y Administración / Engenharia e Administração		2.371	20.395	22.766
Desarrollo Institucional / Desenvolvimento Institucional		16.010	5.777	21.787
Costes directos de Obras Múltiples / Custos diretos de Obras Múltiplas	Recuperación del Patrimonio Histórico / Recuperação do Patrimônio Histórico	35.036	10.596	45.362
	Otras intervenciones* / Outras intervencões*	234.504	89.511	324.285
	Total	269.540	100.107	369.647
Aeropuertos / Aeroportos		108.681	114.779	223.460
Costes financieros / Custos financeiros		2.056	84.817	86.873
TOTAL		398.658	331.258	729.916

\* Incluyen obras de infraestructura de saneamiento básico, administración de residuos sólidos, transportes y recuperación y protección ambiental / \* Incluem obras de infra-estrutura de saneamento básico, administração de resíduos sólidos, transportes e recuperação e proteção ambiental.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Base de Datos del BNB, en BNB, 2005b / Fonte: elaboração própria, a partir da Base de Dados do BNB, em BNB, 2005b

posteriormente ampliado a otras regiones, teniendo como objetivos centrales generar condiciones favorables a la expansión y mejora de la calidad de la actividad turística y de la vida de las poblaciones residentes en las áreas beneficiadas (BNB, [s.f.]). Las condiciones favorables antes mencionadas indicaban la mejoría de la infraestructura básica y el desarrollo institucional como palancas para el desarrollo socioeconómico de la región nordeste del país, a partir del desarrollo de la actividad turística (BNB, 2005a).

melhoria da qualidade da atividade turística e da vida das populações residentes nas áreas beneficiadas (BNB, [s.d.]: [06-09-07]). As condições favoráveis, antes mencionadas, indicavam a melhoria da infra-estrutura básica e o desenvolvimento institucional como alavancas para o desenvolvimento socioeconômico da região nordeste do país a partir do desenvolvimento da atividade turística (BNB, 2005a).

Ao ter como componente de investimento público, o de “obras múltiplas em infra-estrutura básica e serviços” e,



Asimismo, al tener como componentes de inversión pública, el de "obras múltiples en infraestructura básica y servicios" y, en su ámbito, susceptibles de financiación, la recuperación del patrimonio histórico con los objetivos de recuperar monumentos históricos, principalmente de la época colonial, y generar focos de atracción turística, así como la revitalización del entorno urbano de áreas, a menudo degradadas pero con potencial cultural, comercial y para la vivienda, y también promover la participación del sector privado en esas actividades, el programa ha permitido la recuperación de edificaciones históricas y de espacios públicos, como plazas, aceras y jardines. Por otro lado, se han verificado problemas en la realización de dichas inversiones, debido a deficiencias en la gestión de las áreas propuestas, para desencadenar procesos de revitalización con foco en el turismo, especialmente, en cuanto a la diversificación de los usos en dichas áreas (BNB, 2005a)<sup>70</sup>.

Así pues, al basarse en una estrategia donde la recuperación del patrimonio histórico está aliada con la revitalización de su entorno, se define como una vía para la mejora y diversificación de los productos turísticos y lo que se verifica, en realidad, es la necesidad de una mayor articulación entre los sectores del patrimonio y del turismo en un marco territorial definido, es decir, las ciudades históricas, como entes territoriales potenciales y generadores de sinergias de desarrollo regional<sup>71</sup>.

En efecto, la afirmación de que el turismo puede estar al servicio de la preservación del patrimonio cultural se constituye en una realidad, tanto en España como en Brasil. Entretanto, lo que se comprueba es la demanda generalizada, por mayor complicidad entre los sectores, patrimonio, turismo y urbanismo, de acciones sostenibles, que desde un primer momento, reconozcan los potenciales, sus posibilidades y riesgos y, a la vez, los requisitos, las exigencias indispensables y los cuidados inherentes a tener en cuenta para su consecución.

Para ello, teniendo en cuenta la propia realidad de las ciudades históricas, en cuanto entes territoriales urbanos,

em seu âmbito, suscetíveis de financiamento, a recuperação do patrimônio histórico com os objetivos de recuperar monumentos históricos principalmente da época colonial e gerar focos de atração turística, assim como a revitalização do entorno urbano de áreas em geral degradadas, porém com potencial cultural, comercial e habitacional, e também promover a participação do setor privado nessas atividades, o programa permitiu a recuperação de edificações históricas e de espaços públicos, como praças, calçadas e jardins. Por outro lado, verificam-se problemas na realização de tais investimentos em função das deficiências na gestão dessas áreas propostas para desencadear processos de revitalização com foco no turismo, especialmente quanto à diversificação dos usos nessas áreas (BNB, 2005a)<sup>70</sup>.

Assim, ao se basear em uma estratégia onde a recuperação do patrimônio histórico está aliada à revitalização de seu entorno, em que se define como uma via para a melhoria e diversificação dos produtos turísticos, o que se verifica, na realidade, é a necessidade de uma maior articulação entre os setores do patrimônio e do turismo, em um marco territorial definido, isto é, as cidades históricas, como entes territoriais potenciales e geradores de sinergias de desenvolvimento regional<sup>71</sup>.

De fato, a afirmação de que o turismo pode estar a serviço da preservação do patrimônio cultural se constitui em uma realidade, tanto na Espanha como no Brasil. Entretanto, o que se verifica é a demanda generalizada por maior complicitude entre os setores – patrimônio, turismo e urbanismo – para ações sustentáveis, que, desde um primeiro momento, reconheça os potenciais, suas possibilidades e riscos e, ao mesmo tempo, os requisitos, exigências indispensáveis e os cuidados inerentes a serem considerados para a sua consecução.

Para isso e considerando sua própria realidade – as cidades históricas como entes territoriais urbanos –, relacionar os processos de formulação e aplicação dos instrumentos urbanísticos existentes, tanto na Espanha

debemos relacionar los procesos de formulación y aplicación de los instrumentos urbanísticos existentes, tanto en España como en Brasil, con las pautas de la preservación cultural y el desarrollo turístico sostenibles, lo cual supone una necesidad de mayor diálogo y coherencia en el proceso de planificación deseado.

Desde la perspectiva de la preservación cultural sostenible y de la ciudad histórica, hay que asumir que se trata de una estrategia centrada en el reconocimiento de la complejidad del campo, articulando y haciendo uso de varias disciplinas del conocimiento e introduciéndola como temática, capaz de exigir una transversalidad cada vez mayor en el tratamiento dado a la preservación de esos asentamientos (BRITO, 2004a) y adaptada a las particularidades de cada tipo de bien cultural, en ellos ubicado, y a su destinación. De este modo, se basa en los siguientes principios:

- > la participación social es fundamental para el desarrollo de las operaciones de permanencia y recuperación. Así, la preservación debe propiciar la participación, para conferir legibilidad y legitimidad al proceso propuesto;
- > la investigación científica del proceso es más que una necesidad, es central para la toma de decisiones apropiadas, adecuadas y pertinentes en materia de patrimonio. Así, la preservación debe buscar el mayor conocimiento de la realidad donde se actúa, lo cual exige un

como no Brasil, com pautas da preservação cultural e do desenvolvimento turístico sustentáveis, supõe a necessidade de maior diálogo e coerência no processo de planejamento desejado.

Desde a perspectiva da preservação cultural sustentável e da cidade histórica, deve-se assumir que se trata de uma estratégia centrada no reconhecimento da complexidade do campo, articulando e fazendo uso de várias disciplinas do conhecimento e introduzindo-a como temática capaz de exigir uma transversalidade cada vez maior no tratamento dado à preservação desses assentamentos (BRITO, 2004a), adaptada às particularidades de cada tipo de bem cultural neles situado e a sua destinação. Baseia-se nos seguintes princípios:

- > a participação social é fundamental para o desenvolvimento das operações de permanência e recuperação. Assim, a preservação deve propiciar a participação para conferir legibilidade e legitimidade ao processo proposto;
- > a pesquisa científica do processo é mais que uma necessidade, senão central, para a busca de tomada de decisões mais apropriadas, adequadas e pertinentes em matéria de patrimônio. Assim, a preservação deve buscar o maior conhecimento da realidade onde atua, o que exige um maior aperfeiçoamento ou elaboração de instrumentos de conhecimento sobre essa realidade,



El Inventario del Sitio Urbano de la ciudad de Ouro Preto, INBISU/Ouro Preto, desarrollado por el IPHAN en el marco de las acciones de su fortalecimiento institucional en el Programa Monumenta, del Ministerio de Cultura, ha producido una serie de datos sobre el uso y conservación de los inmuebles en su área más central. Son informaciones necesarias para el proceso de conocimiento del sitio y de apoyo para el proceso de planificación en la ciudad histórica.

O Inventário do Sítio Urbano da cidade de Ouro Preto - INBISU/Ouro Preto, desenvolvido pelo IPHAN, no âmbito das ações de seu fortalecimento institucional no Programa Monumenta, do Ministério da Cultura, produziu uma série de dados sobre o uso e a conservação dos imóveis em sua área mais central, entre outros aspectos. São informações necessárias para o processo de conhecimento do sítio e de apoio para o processo de planejamento na cidade histórica.

Fuente / Fonte: IPHAN, 2006b

mayor perfeccionamiento o elaboración de instrumentos de conocimiento sobre esa realidad, así como su debida aplicación, según las exigencias de cada situación tratada;

- > las estrategias de intervención deben ser adecuadas y estar articuladas con la escala de los asentamientos en cuestión. Así, la preservación debe conllevar la apropiación social y económica de esos asentamientos, susceptibles de un mejor aprovechamiento, siempre y cuando sean tratados en su contemporaneidad, sin museificaciones;
- > la programación de la preservación cultural urbana debe considerarse fundamental para orientar las intervenciones en dichos asentamientos, en aspectos relacionados con su forma, uso y circulación. Así, la preservación debe tener en cuenta la caracterización simbólica, vinculada a la forma; la caracterización funcional, vinculada al uso; y la caracterización frutiva, vinculada a la circulación y los flujos de personas, de mercancías y de ideas, como ámbitos de análisis para el dimensionamiento adecuado de los proyectos e intervenciones que se deseen llevar a cabo;
- > las intervenciones de recuperación y permanencia deben evitar la generación de espacios escenográficos desprovistos del sentido real de su propia esencia. Así, la preservación debe superar la promoción de espacios socialmente segregados, territorialmente cerrados y culturalmente exclusivos;
- > las estructuras patrimoniales, en función de los usos que se les impriman, poseen una capacidad de acogida<sup>72</sup> muy limitada, ya que son recursos muy frágiles y no renovables (TROITIÑO, 2000a). Así, la preservación debe tener en cuenta esa capacidad de acogida física, social, económica y cultural (TROITIÑO, 2005), aunque resulte todavía de difícil aplicación, pero útil para aquellas estructuras que ya se enfrentan a problemas serios de saturación y masificación<sup>73</sup> (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2001). Ello indica que no todas las estructuras patrimoniales son susceptibles de cambios funcionales y en aquellas donde dichos cambios sean posibles, los usos correspondientes deberán tener en cuenta los aspectos físicos, sociales y culturales, que dichas estructuras puedan comportar.

assim como a sua devida aplicação, segundo as exigências de cada situação tratada;

- > as estratégias de intervenção devem ser adequadas e estar articuladas à escala dos assentamentos em questão. Assim, a preservação deve implicar a apropriação social e econômica desses assentamentos, suscetíveis de um melhor aproveitamento, sempre e quando sejam tratados em sua contemporaneidade, sem museificações;
- > a programação da preservação cultural urbana deve ser considerada fundamental para orientar as intervenções em tais assentamentos em aspectos relacionados com sua forma, uso e circulação. Assim, a preservação deve considerar a caracterização simbólica, vinculada à forma; caracterização funcional, vinculada ao uso; caracterização frutiva, vinculada à circulação e aos fluxos – de pessoas, de mercadorias e de idéias –, como âmbitos de análise para o dimensionamento adequado dos projetos e intervenções que se desejem concretizar;
- > as intervenções de recuperação e permanência devem evitar a geração de espaços cenográficos desprovidos do sentido real de sua própria essência. Assim, a preservação deve superar a promoção de espaços socialmente segregados, territorialmente fechados e culturalmente exclusivos;
- > as estruturas patrimoniais, em função dos usos que se lhes imprimam, possuem uma capacidade de acolhida<sup>72</sup> muito limitada, pois são recursos muito frágeis e não renováveis (TROITIÑO, 2000a). Assim, a preservação deve considerar essa capacidade de acolhida – física, social, econômica e cultural (TROITIÑO, 2005), embora seja de difícil aplicação, porém útil para aquelas estruturas que já enfrentam problemas sérios de saturação e massificação<sup>73</sup> (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2001). Isso indica que nem todas as estruturas patrimoniais são suscetíveis de transformações funcionais e, naquelas onde essas transformações sejam possíveis, os usos correspondentes deverão considerar os aspectos físicos, sociais e culturais que tais estruturas possam comportar.

Desde a perspectiva do desenvolvimento turístico sustentável, deve-se reconhecer que se trata de uma

Además, desde la perspectiva del desarrollo turístico sostenible, hay que reconocer que se trata de una estrategia abierta y flexible, adaptada a las singularidades territoriales y económicas del espacio receptor y basada en los siguientes principios<sup>74</sup>:

- > la planificación turística debe implicar el estudio detallado de las condiciones del presente, las perspectivas futuras y la toma de decisiones más estructurada, realizada a partir de informaciones, existentes o elaboradas, sobre las diversas variables que intervienen en el proceso turístico. Así, el turismo debe ser planificado y, en particular, conectado a las exigencias de la preservación y salvaguardia del patrimonio cultural y a las posibilidades que el urbanismo pueda ofrecer, con sus instrumentos para lograr demandas concertadas;
- > la oferta turística debe resultar de los recursos culturales existentes, el patrimonio cultural material e inmaterial y sus nexos con el territorio donde se manifiestan, lo que significa incentivar una actividad turística que se traduzca, preferentemente, en lo cultural, en los elementos endógenos que personifican la localidad. Así, el turismo debe ser integrado, no ajeno a la identidad del lugar donde se asienta;
- > la actividad turística debe interaccionar con el contexto donde se (re)produce, es decir, estructurarse desde un determinado punto focal, en el caso, la ciudad histórica, pero articulado con su entorno y el territorio donde se ubica, confiriéndole carácter regional. Así, el turismo debe ser abierto, vinculado al ambiente, al paisaje cultural forjado en el proceso histórico de ocupación del territorio en cuestión, teniendo en cuenta su diversidad en los aspectos sociales, culturales, naturales, etc.;
- > la dimensión espacial y temporal del turismo debe ser acotada de modo cauteloso, a fin de asegurar la calidad de la experiencia de la visita, así como mitigar sus impactos sobre el territorio y sus recursos. Así, el turismo debe ser dimensionado, espacial y temporalmente, teniendo en cuenta, en el proceso de planificación y de gestión, los aspectos relacionados con los

**estratégia aberta e flexível, adaptada às singularidades territoriais e econômicas do espaço receptor. Baseia-se nos seguintes princípios<sup>74</sup>:**

- > **O planejamento turístico deve implicar no estudo detalhado das condições do presente e as perspectivas futuras e a tomada de decisões mais estruturada, realizada a partir de informações – existentes ou elaboradas – sobre as diversas variáveis que intervêm no processo turístico. Assim, o turismo deve ser planejado e, particularmente, conectado às exigências da preservação e salvaguarda do patrimônio cultural e às possibilidades que o urbanismo possa oferecer com seus instrumentos para obter demandas concertadas;**
- > **A oferta turística deve resultar dos recursos culturais existentes – o patrimônio cultural material e imaterial e seus nexos com o território onde se manifestam – o que significa incentivar uma atividade turística traduzida, preferentemente, no âmbito cultural, ou seja, os elementos endógenos que personificam a localidade. Assim, o turismo deve ser integrado, não alheio à identidade do lugar onde se desenvolve.**
- > **A atividade turística deve interagir com o contexto onde se (re)produz, isto é, estruturar-se desde um determinado ponto focal – no caso, a cidade histórica –, porém articulado com seu entorno e o território onde se situa, conferindo-lhe caráter regional. Assim, o turismo deve ser aberto, vinculado ao ambiente, à paisagem cultural forjada no processo histórico de ocupação do território, considerando sua diversidade em seus vários aspectos – sociais, culturais, naturais, etc.;**
- > **A dimensão espacial e temporal do turismo deve ser delimitada de modo cauteloso, a fim de assegurar a qualidade da experiência da visita, assim como mitigar seus impactos sobre o território e seus recursos. Assim, o turismo deve ser dimensionado, espacial e temporalmente, considerando, no processo de planejamento e de gestão, os aspectos relacionados com os deslocamentos de visitantes e a concentração de atividades, a fim de que, até onde seja possível e viável, possa propiciar uma gestão adequada dos**

desplazamientos de visitantes y la concentración de actividades, a fin de que, hasta donde sea posible y viable, pueda propiciar una gestión adecuada de los flujos, uso y ocupación turísticos en la llamada ciudad histórico-turística;

> la participación es un procedimiento inherente al desarrollo de procesos que se pretendan sostenibles, como forma viable para la creación o el fortalecimiento de instancias de gobernanza, que orienten y legitimen las iniciativas, mediante la construcción de consensos, la negociación concertada y el fomento de la democracia activa. Así, el turismo debe ser participativo, desarrollado y basado en la corresponsabilidad y la gestión compartida;

> los efectos a medio y largo plazo de la actividad turística deben primar sobre los de corto plazo, siendo deseable su desarrollo progresivo, orientado y responsable. Así pues, el turismo debe ser duradero y en su desarrollo debe procurar integrar el crecimiento económico en la preservación del medio ambiente y la identidad local, principales activos del desarrollo turístico.

Por otro lado, considerar esos principios antes indicados requiere su contextualización respecto a la base territorial donde se producen los procesos de preservación del patrimonio cultural y de desarrollo turístico correspondiente, en su caso, en la ciudad histórica.

Además, es necesario tener en cuenta aspectos de naturaleza urbanístico-territorial, que van a afectar favorablemente, o no, al buen desarrollo de las iniciativas que se deseen llevar a cabo en las ciudades históricas. Esas áreas, más allá de bien cultural, son un bien económico y las intervenciones que sean realizadas en su interior deben corresponder a su inserción en la política de desarrollo, según se encuentre en una área dinámica o de estancación económica.

Este enfoque establece de un modo claro y todavía vigente que no existe una política, conceptualmente autónoma y apartada de la política económica y

flujos, uso e ocupación turísticos en la denominada ciudad histórico-turística;

> A participação é um procedimento inerente ao desenvolvimento de processos que se pretendam sustentáveis, como forma viável para a criação ou o fortalecimento de instâncias de governança, que orientem e legitimem as iniciativas, mediante a construção de consensos, a negociação concertada e o fomento à democracia ativa. Assim, o turismo deve ser participativo, desenvolvido e baseado na co-responsabilidade e na gestão compartilhada;

> Os efeitos esperados a médio e longo prazos da atividade turística devem primar sobre os de curto prazo, sendo desejável seu desenvolvimento progressivo, orientado e responsável. Assim, o turismo deve ser duradouro e, em seu desenvolvimento, deve procurar integrar o crescimento econômico com a preservação do meio ambiente e a identidade local, principais ativos do desenvolvimento turístico.

Por outro lado, considerar esses princípios indicados, requer sua contextualização em relação à base territorial onde se produzem os processos de preservação do patrimônio cultural e de desenvolvimento turístico correspondente, no caso, na cidade histórica.

Além disso, é necessário levar em consideração aspectos de natureza urbanístico-territorial, que vão afetar favoravelmente ou não o adequado desenvolvimento das iniciativas que se desejem concretizar nas cidades históricas. Essas áreas, além de bem cultural, são um bem econômico e as intervenções que sejam realizadas no seu interior devem corresponder à sua inserção na política de desenvolvimento, segundo se encontre em uma área dinâmica ou de estagnação econômica.

Este enfoque estabelece de um modo claro e, ainda vigente, que não existe uma política para esses sítios urbanos patrimoniais, conceitualmente autônoma e afastada da política econômica e territorial mais geral (ANCSA, 1970), assim como:

## Planificación estratégica en Granada

### EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD

Desarrollado bajo la coordinación del Consejo Social de la Ciudad de Granada, CS, y los auspicios del Ayuntamiento de la ciudad, el Plan Estratégico de Granada 2007 ha sido elaborado teniendo como claves para su implementación: la cultura, las infraestructuras y el tejido productivo y la calidad de vida, como los tres grandes pilares para proyectar el futuro de la ciudad. Elaborado con el objetivo de construir un consenso entre todos los ciudadanos granadinos, define cuáles son los principales proyectos para la ciudad. El CS, constituido por la iniciativa de la alcaldía granadina, ha sido uno de los primeros de España, según los términos de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, para la modernización de los gobiernos locales, al incrementar formalmente la participación de los ciudadanos en la vida pública local.

Así, el documento marco elaborado, en tres años, supuso la realización de estudios previos, recogida de datos, encuestas, múltiples reuniones, discusiones y debates, entre otras actividades, que permitieron determinar el conjunto de propuestas más relevantes. Su ejecución ha seguido una metodología que ha estado enmarcada por los principios de:

- > transparencia: desarrollo de todas las actividades bajo la aprobación y seguimiento de las comisiones y Pleno del Consejo;
- > valorización del conocimiento local: participación de grupos de investigación locales;
- > participación ciudadana: a nivel individual o colectivo, mediante los Foros Sociales y el "Foro Ciudad Abierta";
- > rigor técnico: recogida de información, datos y opiniones;
- > coherencia y convergencia: con actuaciones de desarrollo estratégico de otras instituciones en la ciudad y en su entorno;
- > posibilismo en las propuestas: flexibilidad en el desarrollo de las propuestas, resultantes de los consensos obtenidos, dentro de unos parámetros básicos, sin desviaciones;
- > medidas integradoras: atención a los aspectos relacionados con el género y con colectivos con necesidades especiales, como personas dependientes, inmigrantes, etc.;
- > visión metropolitana: preocupación constante por la ciudad y su relación con el entorno cercano, desde su posición de núcleo central, con relación al área bajo su influencia.

Como resultado objetivo se ha obtenido una especie de carta de intenciones, concertada entre los diversos segmentos sociales y económicos de la ciudad, estableciendo un marco de financiación abierto, pero quizás no solvente, de partida, que dependerá de los esfuerzos de articulación política y de presión ciudadana para su concreción.

Las principales acciones aquí señaladas en el Plan Estratégico de Granada inciden en:

- > consolidar la ciudad como referente cultural;
- > conseguir que Granada sea una ciudad sostenible y con un tejido productivo integrado;
- > identificar y caracterizar Granada como referente de calidad de vida. Según lo que indica el propio Plan, su desarrollo "ha servido como dinamizador de la reflexión sobre la propia ciudad por

## Planejamento estratégico em Granada

### O PLANO ESTRATÉGICO DA CIDADE

Desenvolvido sob a coordenação do Conselho Social da Cidade de Granada - CS e patrocinado pela Prefeitura da cidade, o Plano Estratégico de Granada 2007 foi elaborado tendo como pontos-chave para a sua implementação: a cultura, as infra-estruturas e o tecido produtivo, e a qualidade de vida, como os três grandes pilares para projetar o futuro da cidade. Elaborado com o objetivo de construir um consenso entre todos os cidadãos granadinos, define quais são os principais projetos para a cidade. O CS constituído pela iniciativa da prefeitura granadina foi um dos primeiros da Espanha, segundo os termos da Lei nº 57/2003, de modernização dos governos locais ao incrementar formalmente a participação dos cidadãos na vida pública local.

Assim, o documento-marco elaborado, em três anos, supôs a realização de estudos prévios, coleta de dados, entrevistas, inúmeras reuniões, discussões e debates, entre outras atividades, que permitiram determinar o conjunto de propostas mais relevantes. Sua execução seguiu uma metodologia que se baseou nos princípios de:

- > transparência: desenvolvimento de todas as atividades a partir da aprovação e do acompanhamento das comissões e Pleno do Conselho;
- > valorização do conhecimento local: participação de grupos de pesquisa locais;
- > participação da cidadania: em níveis individuais ou coletivos, mediante os Fóruns Sociais e o "Fórum Cidade Aberta";
- > rigor técnico: coleta de informação, dados e opiniões;
- > coerência e convergência: com atuações de desenvolvimento estratégico de outras instituições na cidade e em seu entorno;
- > possibilismo nas propostas: flexibilidade no desenvolvimento das propostas, resultantes dos consensos obtidos, dentro de parâmetros básicos sem desvios;
- > medidas integradoras: atenção aos aspectos relacionados com o gênero e com coletivos com necessidades especiais, como pessoas com dependências, imigrantes, etc.;
- > visão metropolitana: preocupação constante da cidade com seu entorno imediato, desde sua posição de núcleo central em relação à área sob sua influência.

Como resultado objetivo, se obteve uma espécie de carta de intenções concertada entre os diversos segmentos sociais e econômicos da cidade, estabelecendo um marco de financiamento aberto, porém, talvez, não solvente de imediato, senão que dependerá dos esforços de articulação política e de pressão popular para sua concretização.

As principais ações aqui assinaladas no Plano Estratégico de Granada incidem em:

- > consolidar a cidade como referência cultural;
  - > conseguir que Granada seja uma cidade sustentável e com um tecido produtivo integrado;
  - > identificar e caracterizar Granada como referência de qualidade de vida.
- Segundo o que indica o próprio Plano, seu desenvolvimento

parte de diversas instituciones granadinas" (p. 39). En el diagnóstico producido cabe mencionar, entre otros aspectos, el reconocimiento de que la ciudad posee una riqueza patrimonial y cultural que se asienta en la influencia que ha ejercido en su historia el asentamiento de tres culturas: musulmana, judía y cristiana, lo que hace de Granada un importante foco turístico y cultural de España. En función de ello, se señalan como oportunidades en ese campo (p. 73):

- > "crear una imagen diferenciada de Granada como ciudad cultural y unificar una imagen exterior de la ciudad;
- > poder de atracción de figuras representativas y eventos hacia la ciudad de Granada;
- > impulsar el turismo cultural y promover el turismo gastronómico, de congresos, religioso y el específico del mundo científico;
- > reforzar el potencial cultural mediante diversas actuaciones (...);
- > impulsar la solicitud para ampliar el reconocimiento de la Unesco, como Patrimonio Cultural de la Humanidad, del centro histórico de Granada;
- > potenciar los valores patrimoniales e históricos mediante rutas culturales;
- > integrar los circuitos turísticos;
- > acondicionar los espacios abiertos;
- > poner en valor, adecuar y acercar a la ciudadanía el patrimonio cultural granadino;
- > catalogar y actuar sobre los edificios históricos de la ciudad;
- > crear un Centro de Información y Difusión del Patrimonio Histórico y del urbanismo de Granada;
- > generar y fomentar actividades empresariales basada en el desarrollo, explotación y divulgación de diversas manifestaciones culturales".

De los ejes estratégicos propuestos, el Plan, al plantear la ciudad como un referente cultural, define una serie de líneas estratégicas (p. 101):

- > "difundir la imagen de la ciudad cultural mediante la realización de certámenes y festivales periódicos;
- > consolidar una red de espacios museísticos que contribuya a aumentar la oferta cultural y la estancia de los visitantes;
- > atraer fundaciones y centros de altos estudios nacionales e internacionales para que establezcan su sede en Granada;
- > consolidar la ciudad como centro creador de ciencia y arte;
- > ampliar la oferta cultural de la ciudad como apoyo a las actividades turísticas y comerciales".

De esas líneas estratégicas, en lo que corresponde a la ampliación de la oferta cultural, el Plan indica como medidas (p. 102):

- > coordinación de la programación de la ciudad en torno a hitos temáticos;
- > desarrollo de proyectos temáticos singulares;
- > identificación y rehabilitación de rutas urbanas y periurbanas;
- > puesta en valor del Sacromonte y el Albaicín;
- > conseguir profesionales especializados en gestión de actividades turísticas y culturales y estimular el voluntariado cultural;
- > crear una imagen única de Granada con un plan de promoción y marketing de la ciudad, a través de códigos y temas vinculados a líneas y ejes del plan estratégico.

Por último, podemos destacar que, de todo lo propuesto en el Plan, que no tiene efecto vinculante, es decir, obligatoriedad en la destinación de recursos financieros para su puesta en marcha, el

"serviu como dinamizador da reflexión sobre a propia cidade por parte de diversas institucións granadinas" (p. 39).

No diagnóstico producido, cabe mencionar, entre outros aspectos, o reconecimento de que a cidade possui uma riqueza patrimonial e cultural fundamentada na influência sobre sua história provocada pelo assentamento de três culturas (muçulmana, judaica e cristã), o que faz de Granada um importante foco turístico e cultural da Espanha. Em função disto, são indicadas como oportunidades nesse campo (p. 73):

- > "criar uma imagem diferenciada de Granada como cidade cultural e unificar uma imagem exterior da cidade;
- > poder de atração de figuras representativas e eventos para a cidade de Granada;
- > impulsionar o turismo cultural e promover o turismo gastronómico, de congressos, religioso e o específico do mundo científico;
- > reforçar o potencial cultural mediante diversas atuações (...);impulsionar as iniciativas para ampliar o reconhecimento da UNESCO, como Património Cultural da Humanidade, do centro histórico de Granada;
- > potencializar os valores patrimoniais e históricos mediante roteiros culturais;
- > integrar os circuitos turísticos;
- > adequar os espaços abertos;
- > valorizar, adequar e aproximar a cidadania ao património cultural granadino;
- > catalogar e atuar sobre os edifícios históricos da cidade;
- > criar um Centro de Informação e Difusão do Patrimônio Histórico e do urbanismo de Granada;
- > gerar e fomentar atividades empresariais baseadas no desenvolvimento, aproveitamento e divulgação de diversas manifestações culturais".

Dos eixos estratégicos propostos, o Plano, ao propor a cidade como uma referência cultural, define uma série de linhas estratégicas (p. 101):

- > "difundir a imagem da cidade cultural mediante a realização de exposições e festivais periódicos;
- > consolidar uma rede de espaços museológicos que contribua para aumentar a oferta cultural e a permanência dos visitantes;
- > atrair fundações e centros de altos estudos nacionais e internacionais para que estabeleçam sua sede em Granada;
- > consolidar a cidade como centro criador de ciência e arte;
- > ampliar a oferta cultural da cidade como apoio às atividades turísticas e comerciais".

Dessas linhas estratégicas, no que corresponde à ampliação da oferta cultural, o Plano indica como medidas (p. 102):

- > coordenação da programação da cidade em torno a marcos temáticos;
- > desenvolvimento de projetos temáticos singulares;
- > identificação e reabilitação de roteiros urbanos e periurbanos;
- > valorização do Sacromonte e do Albaicín;
- > conseguir profissionais especializados em gestão de atividades turísticas e culturais e estimular o voluntariado cultural;
- > criar uma imagem única de Granada com um plano de promoção e marketing da cidade através de códigos e temas vinculados a linhas e eixos do plano estratégico.

Por último, cabe destacar que, de tudo o que foi proposto no



desafío está en hacer factibles los proyectos y demás acciones que del mismo podrán derivarse, incorporando "la visión de la Cultura como un sentido catalizador de otros ejes (de desarrollo)" (p. 106).

Además, es importante hacer mención de una propuesta vinculada a la consolidación de una red de espacios museísticos de la ciudad, que contribuya a aumentar la oferta cultural y la estancia de los visitantes, como es la creación del Museo de la Ciudad de Granada, donde se presentan su justificación, acciones críticas a desarrollar, necesidades organizativas, actores implicados y opciones de financiación. Como justificación presentada, resaltamos la que dispone la necesidad de la ciudad de Granada de ponerse al día en relación con otras ciudades, que indica como "práctica habitual que las ciudades cuenten con museos que permitan tanto conocer el devenir histórico del municipio, como servir de recepción de los visitantes para lograr que adquieran una visión integral de la ciudad" (p. 146).

Asimismo, es de igual importancia la proposición de establecer las bases para un proyecto educativo de ciudad, con el que se pretende que Granada se consolide como una ciudad educadora y difusora de valores cívicos, integrados en su cultura. En efecto, para las ciudades históricas dicha disposición es clave para el desarrollo del sentimiento de pertenencia y de valoración de las señas de identidad cultural, que están enmarcadas en el patrimonio cultural, para seguir confiriendo vitalidad y actualidad para los ciudadanos.

Sin embargo, de las propuestas antes indicadas, es sorprendente verificar el débil aprovechamiento de lo que la presencia de La Alhambra supone para la ciudad de Granada, quizás por lo que históricamente ha representado para ella, es decir, una ciudad dentro de otra ciudad. A excepción de algunas indicaciones relacionadas con el establecimiento de una mejor conexión de la ciudad con el recinto amurallado monumental (p. 214), no es del todo comprensible que no se saque más ventaja de su presencia y potencial, con lo que, estratégicamente, puede generar para la ciudad en su conjunto. Lo positivo, a pesar de ello, es identificar la preocupación por la generación de niveles de gobernanza adecuados para una ciudad de predominio histórico relevante y que, para su desarrollo turístico, propone "la creación de una comisión técnica multidisciplinar compuesta por Urbanismo, Cultura y Turismo, la Fundación Albaycín y Transportes, entre otros" (p. 235), para su gestión integrada.

Fuente: CS/AYUNTAMIENTO DE GRANADA, 2007

#### EL PLAN DIRECTOR DE LA ALHAMBRA

Diseñado como un plan estratégico, para otorgar a la administración del recinto nuevos cauces para el desarrollo de una gestión avanzada del conjunto monumental y toda la complejidad y potencialidades que el mismo comporta, el Plan Director de La Alhambra (2007) constituye un avance, en términos de herramienta de gestión para el Patronato de la Alhambra, entidad responsable de su gestión en el ámbito de la administración autonómica andaluza. Tiene un abanico de supuestos bastante amplio, tomando en consideración las diversas facetas que constituyen el Conjunto Monumental de La Alhambra y Generalife, que refleja este singular monumento desde perspectivas distintas, complementarias e innovadoras para la realidad del bien en cuestión.

Plano sem efeito vinculador, isto é, obrigatoriedade na destinação de recursos financeiros para sua implementação, o desafio está em tornar factíveis os projetos e demais ações que do mesmo poderão derivar-se, incorporando "a visão da Cultura como um sentido catalizador de outros eixos (de desenvolvimento)" (p. 106).

É importante mencionar uma proposta vinculada à consolidação de uma rede de espaços museológicos da cidade que contribua para aumentar a oferta cultural e a estada dos visitantes, como é a de criação do Museu da Cidade de Granada, onde se apresentam sua justificativa, ações críticas a desenvolver, as necessidades organizacionais, os atores implicados e as opções de financiamento. Como justificativa apresentada, cabe destacar a que coloca a necessidade da cidade de Granada de se atualizar em relação a outras cidades em que se indica como "prática habitual que as cidades contem com museus que permitam tanto conhecer a história do município, como servir de recepção dos visitantes para lograr que adquiram uma visão integral da cidade" (p. 146).

É igualmente importante a proposição de estabelecer as bases para um projeto educativo de cidade, com o que se pretende que Granada se consolide como uma cidade educadora e difusora de valores cívicos integrados em sua cultura. Na verdade, para as cidades históricas, essa disposição é chave para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e de valorização das senhas de identidade cultural que estão presentes no patrimônio cultural, para continuar conferindo vitalidade e atualidade aos cidadãos.

No entanto, das propostas antes indicadas, é surpreendente verificar o reduzido aproveitamento do que a presença de La Alhambra supõe para a cidade de Granada, talvez pelo que historicamente tem representado para ela, ou seja, uma cidade dentro de outra cidade. À exceção de algumas indicações relacionadas com o estabelecimento de uma melhor conexão da cidade com o recinto amurallado monumental (p. 214), não é de todo compreensível que não se tire mais vantagem de sua presença e potencial que, estrategicamente, pode gerar para a cidade em seu conjunto. O positivo, apesar disso, é identificar a preocupação com a geração de níveis de governança adequados para uma cidade de predominio histórico relevante e que, para seu desenvolvimento turístico, propõe "a criação de uma comissão técnica multidisciplinar composta por Urbanismo, Cultura e Turismo, a Fundação Albaycín e Transportes, entre outros" (p. 235) para sua gestão integrada.

Fuente: CS/AYUNTAMIENTO DE GRANADA, 2007

#### O PLANO DIRECTOR DE LA ALHAMBRA

Desenhado como um plano estratégico para outorgar à administração do recinto novas vias para o desenvolvimento de uma gestão avançada de um conjunto monumental e toda a complexidade e potencialidades que ele mesmo comporta, o Plano Diretor de La Alhambra (2007) constitui um avanço em termos de ferramenta de gestão para o Patronato de La Alhambra, entidade responsável pela sua gestão no âmbito da administração autonómica andaluza. Possui um leque de premissas bastante amplo, considerando os diversos aspectos que constituem o Conjunto Monumental de La Alhambra e Generalife, que reflete este singular monumento



Así pues, podemos destacar las siguientes líneas estratégicas:

- > La preservación del recinto: planteada de modo integrado, teniendo en cuenta las implicaciones que conlleva a nivel de territorio, buscando el equilibrio entre las relaciones materiales y funcionales correspondientes a su conservación, uso y puesta en valor;
- > La Alhambra como paisaje cultural: atención hacia su reconocimiento como síntesis de los diversos modelos culturales, ecológicos y económicos de ocupación y uso del espacio, en tanto que proceso acumulativo de generaciones, que debemos considerar como de alto valor patrimonial y, consecuentemente, de su uso responsable, con gran interés en valorizar su relación con el uso del agua;
- > Uso sostenible de La Alhambra: su consideración en tanto que monumento vivo, lugar habitado que, a lo largo del tiempo, ha acogido diversas actividades y que, actualmente, se ve frente al desafío de desarrollar su uso turístico sostenible, en relación con su patrimonio y con la ciudad de Granada;
- > La Alhambra en la sociedad de la información y la industria del conocimiento: la complejidad del bien y su potencial, en cuanto foco de conocimientos, engendra múltiples posibilidades, brindadas por la tecnología de información, así como puede constituirse en un referente para la formación y el intercambio de informaciones y experiencias en campos especializados.

Para solventar dichas estrategias, quizás lo más importante, que indica el referido Plan Director, es dedicarse a indicar el progresivo desarrollo de una infraestructura de gestión, capaz de responder con eficiencia, eficacia y efectividad a lo pretendido, lo que implica generar las transformaciones administrativas vigentes en el proceso (el Patronato de La Alhambra, tal como es, carece de autonomía administrativa) para asumir responsabilidades crecientes de planificación, coordinación y gestión, que todavía le son imposibles de llevar a cabo, según las normas en vigor.

Además, la revisión del marco legal de la figura de protección del bien aparece como un marco definidor para la consecución de los retos planteados, para obtener ventajas de aquello que hace de La Alhambra algo distinto y especial. A raíz de ello, son planteadas mejoras progresivas de su estructura organizativa, dentro de un horizonte de ocho años, en dos etapas, resultando el rediseño institucional del actual Patronato, con las siguientes medidas:

- > la transformación de la Secretaría General en Secretaría General Técnica, con la reestructuración de las actividades en sectores especializados, vinculados especialmente a la logística y al funcionamiento general de la organización;
- > el fortalecimiento del área de conservación, implantando la Coordinación General de Conservación, con la mejora de una serie de servicios especializados, dotando al actual Patronato de una plantilla de personal más conducente a las demandas actuales y con las exigencias que el Plan Director plantea, como en el campo de la Arqueología y Conservación y Protección, además de la creación del Centro de Paisaje y Jardinería, como mecanismo de observación de la evolución y transformación del paisaje y espacio, para el intercambio de experiencias y la colaboración tecnocientífica en ese campo específico, entre otros cometidos correlatos;
- > el establecimiento de Instituciones, al igual que en la situación anterior, en atención a las áreas de Museos, Archivo y Biblioteca y Ciencia de la Información;

desde perspectivas distintas, complementares e innovadoras para a realidade do bem em questão.

Cabe destacar as seguintes linhas estratégicas:

- > A preservação do recinto: proposta de modo integrado, considerando as implicações que acarreta no âmbito territorial, objetivando o equilíbrio entre as relações materiais e funcionais correspondentes à sua conservação, uso e valorização;
- > La Alhambra como paisagem cultural: atenção para o seu reconhecimento como síntese dos diversos modelos culturais, ecológicos e econômicos de ocupação e uso do espaço como processo acumulativo de gerações que importa considerar como de alto valor patrimonial e, consecuentemente, de seu uso responsável, com grande interesse em valorizar sua relação com o uso da água;
- > Uso sustentável de La Alhambra: sua consideração como monumento vivo, lugar habitado que, ao longo do tempo, acolheu atividades e que, atualmente, se vê diante do desafio de desenvolver seu uso turístico sustentável em relação ao seu patrimônio e à cidade de Granada;
- > La Alhambra na sociedade da informação e a indústria do conhecimento: a complexidade do bem e seu potencial enquanto foco de conhecimentos engendra possibilidades múltiplas que oferece a tecnologia da informação, assim como pode se constituir em uma referência para a formação e o intercâmbio de informações e experiências em campo especializado.

Para viabilizar essas estratégias, talvez o mais importante que indica o referido Plano Diretor seja a necessidade do progressivo desenvolvimento de uma infra-estrutura de gestão capaz de responder com eficiência, eficácia e efetividade ao pretendido, o que implica gerar as transformações administrativas vigentes no processo - o Patronato de La Alhambra, tal como é, carece de autonomia administrativa - para assumir responsabilidades crescentes de planejamento, coordenação e gestão que ainda lhe são impossíveis de realizar, segundo as normas em vigor.

Além disso, a revisão do marco legal da figura de proteção do bem aparece como um marco definidor para a consecução dos desafios propostos para obter vantagens daquilo que faz de La Alhambra algo distinto e especial. Em função disso, são propostas melhorias progressivas de sua estrutura organizacional dentro de um horizonte de oito anos e em duas etapas, resultando no redesenho institucional do atual Patronato, com as seguintes medidas:

- > a transformação da Secretaria Geral em Secretaria Geral Técnica, com a reestruturação das atividades em setores especializados, vinculados especialmente à logística e ao funcionamento geral da organização;
- > o fortalecimento da área de conservação com a implantação da Coordenação Geral de Conservação, com a melhoria de uma série de serviços especializados, dotando o atual Patronato de um quadro de profissionais mais condizentes com as demandas atuais e com as exigências que o Plano Diretor propõe, como no campo da Arqueologia e Conservação e Proteção, além da criação do Centro de Paisagem e Jardinagem, como mecanismo de observação da evolução e transformação da paisagem e espaço para o intercâmbio de experiências e a colaboração técnico-científica nesse campo específico, entre outras responsabilidades correlatas;





Vista parcial del recinto amurallado de la Alhambra y sus jardines / Vista parcial do recinto amuralhado e seus jardins. Foto: Brito, M., 2007

> la constitución de la Fundación Alhambra, para realizar iniciativas y actividades culturales que impulsen el conocimiento y la difusión del Conjunto Monumental, mediante la captación de recursos y el agrupamiento de actividades transversales en el campo de la cooperación, investigación, formación, difusión y producción cultural;

Todo ello, así como las demás medidas propuestas, por cierto, implican una nueva cultura organizativa y de relaciones laborales, para satisfacer las demandas que los cambios pretendidos van a operar, tanto en el espacio patrimonial como en la organización que lo gestiona. Un desafío al que, si se le hace frente, convertirá La Alhambra en un verdadero referente en el campo de la gestión integrada de un bien cultural, Patrimonio de la Humanidad. Igualmente, es cierto que, sobre la marcha, en su gestión, hay que avanzar en algunos puntos clave, que se espera que puedan ser atendidos satisfactoriamente por el Plan Director, como son:

- > mejorar las capacidades patrimoniales que posee, generando otros hitos y descargando los ya consagrados, en complementación a las medidas ya implementadas de gestión del flujo de visitantes al recinto, en especial, a los Palacios Nazaríes;
- > presentar La Alhambra desde otras miradas, en función de los recursos que posee y que todavía no se han puesto en valor;
- > mejorar la accesibilidad al recinto, facilitando las vías y formas de llegada y salida al mismo;
- > mejorar la comunicación con el público externo, especialmente en relación con la política de restricción de aforo al recinto, a la capacidad de acogida turística del Conjunto Monumental;
- > fomentar el sentido de "lugar de encuentro" del recinto del Conjunto Monumental, a partir del carácter simbólico que posee para la ciudad de Granada, para Andalucía y para España y de sus potencialidades como espacio de conocimiento, intercambio y de entretenimiento.

Fuente: PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE, 2007a, 2007b



El centro histórico de la ciudad de Granada, al fondo la Catedral / O centro histórico da cidade de Granada e, ao fundo, a Catedral. Foto: BLOS, H., 2007

> o estabelecimento de Instituições, do mesmo modo que na situação anterior, em atenção às áreas dos Museus, Arquivo e Biblioteca e da Ciência da Informação;

> a constituição da Fundação Alhambra, para realizar iniciativas e atividades culturais que impulsionem o conhecimento e a difusão do Conjunto Monumental, mediante a captação de recursos e o agrupamento das atividades transversais no campo da cooperação, pesquisa, formação, difusão e produção cultural;

Todo isso, assim como as demais medidas propostas, por certo, implicam em uma nova cultura organizacional e de relações trabalhistas para satisfazer as demandas que as mudanças pretendidas vão operar, tanto no espaço patrimonial como na organização que o gere. Um desafio a ser enfrentado é destacar La Alhambra como um verdadeiro referencial no campo da gestão integrada de um bem cultural Patrimônio da Humanidade. É certo que, no processo, em sua gestão, será necessário avançar em alguns pontos-chave que se espera que sejam atendidos satisfatoriamente pelo Plano Diretor como:

- > melhorar as capacidades patrimoniais que possui, gerando outros marcos e aliviando os já consagrados em complementação às medidas já implementadas de gestão do fluxo de visitantes ao recinto, em especial, aos Palácios Nazaríes;
- > apresentar La Alhambra a partir de outras perspectivas, em função dos recursos que possui e que ainda não foram valorizados;
- > melhorar a acessibilidade ao recinto, facilitando as vias e formas de chegada e saída do mesmo;
- > melhorar a comunicação com o público externo, especialmente em relação à política de restrição de aforo ao recinto a título da capacidade de acolhida turística do Conjunto Monumental;
- > fomentar o sentido de "lugar de encontro" ao recinto do Conjunto Monumental, a partir do caráter simbólico que possui para a cidade de Granada, para a Andaluzia e para a Espanha, e de suas potencialidades como espaço de conhecimento, intercâmbio e de entretenimento.

Fonte: PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE, 2007a, 2007b

territorial más general, para esos sitios urbanos patrimoniales (ANCSA, 1970). Y además:

- > reconoce que la recuperación de estos sitios tiene implicaciones económicas de tal relieve que ignorarlas significa impedir cualquier posibilidad de acción eficaz;
- > refleja un aspecto de realidad, distinta de aquella comúnmente atribuida al patrimonio cultural, que puede fomentar el interés y la acción de todos los comportamientos de la sociedad;
- > pone en evidencia la función económica de esos sitios y, por consiguiente, impide que se ignore a los residentes y las actividades que su conjunto edificado pudiera contener.

Sin embargo, a pesar de ello, tal definición no debe llevarnos a la creencia de que la actitud en relación con las ciudades históricas deba ser regulada por las leyes de mercado simplemente, ya que esos lugares poseen un atributo peculiar al revestirse de un valor específico que los hace distintos de los demás. Así, los reglamentos urbanísticos desarrollados en esas localidades y las normativas de preservación deben tener en cuenta la dimensión turística de las funcionalidades específicas que genera, potenciando o asegurando los controles urbanísticos y edificios correspondientes y que, a menudo, no suelen tener regulación evidente.

En España, derivados de los planes generales de ordenación urbana, los planes especiales y de protección juegan un papel importante en la puesta en valor del patrimonio existente, con sus catálogos y estudios de detalle. Conforme establece la legislación española, se trata de (BRITO, 1992: 129-130)<sup>75</sup>:

- > “Los Planes Especiales: formulados en cuanto instrumentos de ordenación sectorial del territorio para regular aspectos concretos y determinados, tienen carácter parcial o de especialidad, pues se ocupan de manera minuciosa y exhaustiva de una de las múltiples facetas de la ordenación del territorio, apoyándose, a su vez, en la planificación que lo precede y determina, es decir, los

- > reconoce que a recuperación desses sítios tem implicações econômicas de tal relevo que ignorá-las significa impedir qualquer possibilidade de ação eficaz;
- > reflete um aspecto de realidade – distinta daquela comumente atribuída ao patrimônio cultural – que pode fomentar o interesse e a ação de todos os comportamentos da sociedade;
- > evidencia a função econômica desses sítios e, por conseguinte, impede que se ignore os residentes e as atividades que seu conjunto edificado possa conter.

Entretanto, apesar disso, tal definição não deve induzir à crença de que a atitude em relação às cidades históricas deva ser regulada pelas leis de mercado simplesmente, pois esses lugares possuem um atributo peculiar ao se revestir de um valor específico que os diferencia dos demais. Assim, os regulamentos urbanísticos desenvolvidos nessas localidades e as normativas de preservação devem considerar a dimensão turística em função das funcionalidades específicas que gera, potencializando ou assegurando os controles urbanísticos e edifícios correspondentes e que, com frequência, não costumam ter regulação evidente.

Na Espanha, derivados dos planos gerais de ordenamento urbano, os planos especiais e de proteção cumprem um papel importante na valorização do patrimônio existente, com seus catálogos e estudos de detalhe. Trata-se, conforme estabelece a legislação espanhola<sup>75</sup> (BRITO, 1992: 129-130) de:

- > “os Planos Especiais: formulados enquanto instrumentos de ordenamento setorial do território para regular aspectos concretos e determinados, têm caráter parcial ou de especialidade, pois se ocupam de maneira minuciosa e exhaustiva de uma das múltiplas facetas do ordenamento do território, apoiando-se, por sua vez, no planejamento que o precede e determina, ou seja, os Planos Gerais. São elaborados para o ordenamento de recintos e conjuntos artísticos, proteção da paisagem e das vias de comunicação, conservação do meio rural em

Planes Generales. Son elaborados para ‘la ordenación de recintos y conjuntos artísticos, protección del paisaje y de las vías de comunicación, conservación del medio rural en determinados lugares, reforma interior, saneamiento de poblaciones y cualesquiera otras finalidades análogas’ (ESPAÑA, 1976: art. 17), así como, de los ‘perímetros edificados que formen un conjunto de valores tradicionales o estéticos’ (art. 19). Destacan, en este sentido, los Planes Especiales de Reforma Interior (PERI), que son elaborados para resolver problemas concretos en áreas urbanas consolidadas, como la conservación y adaptación de barrios antiguos que tienen insuficiencia de equipamiento, saneamiento, problemas de circulación o de estética y mejora del medio ambiente (ESPAÑA, 1976: art. 23); y los Planes Especiales de Protección de Elementos Arquitectónicos, elaborados con una doble función, ya que definen los elementos que han de ser conservados, prohibiendo su demolición y estableciendo las medidas técnicas y económicas necesarias para la recuperación de los elementos que se mantienen;

> los Catálogos: formulados con carácter complementario a los Planes Especiales, contienen ‘las relaciones de los monumentos, jardines, parques naturales o paisajes que, por sus singulares valores o características, hayan de ser objeto de una especial protección’, y que ‘deban ser objeto de conservación o mejora’ (ESPAÑA, 1978: art. 86, § 1º y 2º). Pueden, en este sentido, establecer grados de protección distintos, así como agrupar bienes susceptibles de catalogación en campos de protección específicos, entre ellos, las edificaciones individualizadas, las parcelas, las zonas urbanas, las visualizaciones, los yacimientos arqueológicos y el medio rural;

> los Estudios de Detalle: formulados con carácter complementario o en adaptación a las determinaciones establecidas en los Planes Generales para el Suelo Urbano y Planes Parciales<sup>76</sup>; el estudio de detalle es considerado más como una figura de diseño que de planeamiento, ya que trata del establecimiento de alineaciones y rasantes, complementación de red de comunicaciones a las vías interiores de acceso a los edificios afectados, así como de la ordenación de sus volúmenes<sup>77</sup>, siendo de gran utilidad

determinados lugares, reforma interior, saneamiento de populações e quaisquer outras finalidades análogas’ (ESPAÑA, 1976, art. 17), assim como, dos ‘perímetros edificados que formem um conjunto de valores tradicionais ou estéticos’ (art.19). Destacam, neste sentido, os Planos Especiais de Reforma Interior –PERIs–, que são elaborados para resolver problemas concretos em áreas urbanas consolidadas, como a conservação e adaptação de bairros antigos que têm insuficiência de equipamento, saneamento, problemas de circulação ou de estética e melhoria das condições ambientais (ESPAÑA, 1976, art. 23); e, os Planos Especiais de Proteção de Elementos Arquitetônicos, elaborados com uma dupla função, pois definem os elementos que hão de ser conservados, proibindo sua demolição e estabelecendo as medidas técnicas e econômicas necessárias para a recuperação dos elementos que se mantêm;

> os Catálogos: formulados com caráter complementar aos Planos Especiais, contêm ‘as relações dos monumentos, jardins, parques naturais ou paisagens que, por seus singulares valores ou características, venham a ser objeto de uma especial proteção’, e que ‘devam ser objeto de conservação ou melhoria’ (ESPAÑA, 1978, art. 86, § 1º e 2º). Podem, neste sentido, estabelecer graus de proteção distintos, assim como agrupar bens suscetíveis de catalogação em campos de proteção específicos, entre eles, as edificações individualizadas, os lotes, as zonas urbanas, as visadas, os sítios arqueológicos e o meio rural;

> os Estudos de Detalhe: formulados com caráter complementar ou em adaptação às determinações estabelecidas nos Planos Gerais para o Solo Urbano e Planos Parciais<sup>76</sup>, são considerados mais como uma figura de desenho que de planejamento, pois tratam do estabelecimento de alinhamentos e rasantes, complementação de rede de comunicações às vias interiores de acesso aos edifícios afetados, assim como o ordenamento de seus volumes<sup>77</sup>, sendo de grande utilidade para concluir os setores da cidade que ficaram inacabados e que requerem um tratamento de conjunto”.

para realizar los sectores de la ciudad que se quedaron inacabados y que requieren un tratamiento de conjunto”.

En efecto, los instrumentos de planificación urbanística pueden dar solución a los principales conflictos generados por la actividad turística, de una forma integrada, en el marco urbano, y el planeamiento especial, en particular, al matizar y definir mejor los usos y actividades regulados en la ciudad histórica (ATLANTE, 2005a).

Como ha indicado Troitiño, los instrumentos de planificación urbanística, Planes Generales de Ordenación Urbana y Planes Especiales de Conjuntos Históricos, deberían “definir el futuro urbanístico de las ciudades y la estrategia de conservación, dinamización y gestión del patrimonio urbanístico y arquitectónico. Se trataría de evaluar (...) en qué medida en su diseño, más allá de los aspectos relacionados con el espacio público, la regulación del tráfico y aparcamientos, las peatonalizaciones y la catalogación del patrimonio, aborda las interdependencias entre planeamiento urbanístico y turístico” (TROITIÑO VINUESA, 2002c: 29).

Igualmente, Troitiño, en sus planteamientos, pone en cuestión hasta qué punto dichos instrumentos urbanísticos posibilitan o dificultan el avance hacia modelos urbanos de turismo sostenible, por lo que sugiere que son los planes estratégicos los que pueden radicar, como ya hemos mencionado, en la definición de una estrategia urbana “donde se asigne al patrimonio y al turismo el papel que la sociedad local desea que realmente tengan” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 161), dotándose de las herramientas adecuadas para garantizar su control.

En Brasil, en cambio, hay pocos instrumentos urbanísticos disponibles y los existentes se hallan en fase incipiente de aplicación, al menos, en relación con los dictámenes de participación que buscan solventar procesos más sostenibles de planificación y gestión en el país.

**De fato, os instrumentos de planejamento urbanístico podem solucionar os principais conflitos gerados pela atividade turística, de uma forma integrada no marco urbano e no planejamento especial, em particular, ao matizar e definir melhor os usos e as atividades regulados na cidade histórica (ATLANTE, 2005a).**

**Como indicou Troitiño, os instrumentos de planejamento urbanístico – Planos Gerais de Ordenamento Urbano e os Planos Especiais de Conjuntos Históricos – deveriam “definir o futuro urbanístico das cidades e a estratégia de conservação, dinamização e gestão do patrimônio urbanístico e arquitetônico. Trataria de avaliar (...) em que medida em sua estrutura, além dos aspectos relacionados com o espaço público, a regulação do tráfego e estacionamentos, os percursos para pedestres e a catalogação do patrimônio, aborda as interdependências entre planejamento urbanístico e turístico” (TROITIÑO VINUESA, 2002c: 29).**

**Troitiño, segundo seu ponto de vista, questiona sobre até que ponto tais instrumentos urbanísticos possibilitam ou dificultam a obtenção de modelos urbanos de turismo sustentável, pelo que sugere que são os planos estratégicos aqueles que podem radicar, como já mencionado, na definição de uma estratégia urbana “onde se designe ao patrimônio e ao turismo o papel que a sociedade local deseja que realmente tenham” (TROITIÑO VINUESA, 2002a: 161), dotando-se das ferramentas adequadas para garantir seu controle.**

**No Brasil, ao contrário, há poucos instrumentos urbanísticos à disposição. Aqueles disponíveis se encontram em fase incipiente de aplicação, pelo menos em relação aos pressupostos de participação que buscam assegurar processos mais sustentáveis de planejamento e gestão no país.**

**Um deles é o Plano Diretor Participativo, ferramenta que está impulsionando o Ministério das Cidades no Brasil junto aos municípios do país e cujo desenvolvimento se**

Uno de ellos es el Plan Director Participativo, herramienta que está impulsando el Ministerio de Ciudades en Brasil junto a los municipios del país y cuyo desarrollo se ha fomentado y estimulado, en los últimos cuatro años, en cerca de 500 de los 1.700 municipios brasileños que están obligados a elaborarlo (MCIDADES, 2005), conforme establece el Estatuto de la Ciudad<sup>78</sup>.

Dicho instrumento tiene como orientación política “instituir formas de planeamiento y control del territorio municipal empleando los potenciales y límites de su medio físico, las potencialidades abiertas por la existencia de redes de transportes y logística en sus territorios de forma que los impactos de su crecimiento y desarrollo no se traduzcan en desequilibrios y deseconomías”, como ha sido la experiencia reciente de urbanización en Brasil (DUTRA, 2004: 08).

El Plan Director comparece como el instrumento básico de la política de desarrollo y expansión urbana (BRASIL, 2001: art. 40), a pesar de los muchos instrumentos volcados hacia el planeamiento municipal y previstos en el referido estatuto<sup>79</sup>. Igualmente, resulta obligatorio para municipios con más de veinte mil habitantes e integrantes de “áreas de especial interés turístico” (BRASIL, 2001: art. 41, inciso III), lo que puede incluir parte del universo de ciudades históricas en Brasil.

Sin embargo, a pesar de ello, no establece la obligatoriedad de su elaboración en función de su constitución en área urbana protegida, declarada patrimonio cultural, sino que se encuadra en los parámetros anteriores, dimensión demográfica e interés turístico reconocido.

Mientras tanto, en el referido estatuto, ley promulgada en 2001, se han establecido directrices generales de la política urbana a desarrollar en el país y que indican “la protección, preservación y recuperación del medio ambiente natural y

fomentou e estimulou nos últimos quatro anos, em cerca de 500 a 1.700 municípios brasileiros ,que estão obrigados a elaborá-lo (MCIDADES, 2005), conforme estabelece o ‘Estatuto da Cidade’<sup>78</sup>.

Tal instrumento tem como orientação política “de instituir formas de planejamento e controle do território municipal, empregando os potenciais e limites de seu meio físico, as potencialidades abertas pela existência de redes de transportes e logística em seus territórios, de forma que os impactos de seu crescimento e desenvolvimento não se traduzam em desequilíbrios e deseconomias”, como foi a experiência recente de urbanização do Brasil (DUTRA, 2004: 08).

O Plano Diretor comparece como o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana (BRASIL, 2001, art. 40), apesar dos vários instrumentos voltados para o planejamento municipal previstos no referido estatuto<sup>79</sup>. Ele é obrigatório para municípios como mais de vinte mil habitantes e integrantes de “áreas de especial interesse turístico” (BRASIL, 2001, art. 41), o que pode incluir parte do universo de cidades históricas no Brasil.

No entanto, apesar disso, não estabelece uma obrigatoriedade de sua elaboração quando se trata de uma área urbana protegida, declarada patrimônio cultural, caso não se enquadre nos parâmetros anteriores - dimensão demográfica e interesse turístico reconhecido.

Enquanto isso, no referido estatuto, lei promulgada em 2001, foram estabelecidas diretrizes gerais da política urbana a ser desenvolvida no país que indicam “a proteção, preservação e recuperação do meio ambiente natural e construído, do patrimônio cultural, histórico, artístico, paisagístico e arqueológico” (BRASIL, 2001, art. 2º).

De fato, isso significou um grande avanço no marco do planejamento urbano no país, dentro da preservação do

construido, del patrimonio cultural, histórico, artístico, paisajístico y arqueológico” (BRASIL, 2001: art. 2º).

De hecho, ello ha significado un gran avance en el marco de la planificación urbana en el país, dentro de la preservación del patrimonio cultural urbano en sus diversas modalidades, al poner el acento en la necesidad de “estimular en las comunidades el sentido de apropiación social del patrimonio, que será tanto más sostenible cuanto más diere sustentación a un proyecto de reinvenção de la vida contemporânea” (MCIDADES, 2004: 24).

En efecto, su eficacia en lo referente a la preservación del patrimonio cultural urbano dependerá del grado de detalle que dedique a la cuestión, lo que, en la práctica, los Planes Directores suelen remitir a reglamentaciones específicas, a ser establecidas mediante instrumento complementario a elaborar posteriormente o, de otro modo, se remiten a legislaciones de protección del patrimonio cultural, sea federal o estadual<sup>80</sup> (BRITO, 2002). Para superar dicho hueco se ha planteado el Plan de Preservación de Sitio Histórico Urbano (PPSH) como una herramienta necesaria para el desarrollo de esa reglamentación específica y de aplicación común por los diversos gestores públicos responsables de la materia en sus respectivas esferas de gobierno.

El PPSH ha sido propuesto con carácter complementario al Plan Director de la ciudad y es aplicable a aquellas que fueron declaradas Patrimonio Nacional<sup>81</sup>. “Se constituye, en realidad, en un instrumento sectorial complementario fundamental para la gestión compartida de las áreas urbanas consideradas Patrimonio Cultural del país (...)” y, a diferencia del Plan Director Municipal, que es “de alcance amplio, genérico y abarcador, el Plan de Preservación se define como un instrumento de detalle, que se dirige a reglamentar el deber de preservar esas áreas (...), haciendo operativa la gestión de las políticas de protección de los sitios históricos urbanos al promover el establecimiento de una normativa para la

**patrimônio cultural urbano, em suas diversas modalidades, ao acentuar a necessidade de “estimular nas comunidades o sentido de apropriação social do patrimônio, que será tanto mais sustentável quanto mais der sustentação a um projeto de reinvenção da vida contemporânea” (MCIDADES, 2004: 24).**

**Realmente, sua eficácia no que se refere à preservação do patrimônio cultural urbano, dependerá do grau de detalhe que dedique à questão, o que, na prática, os Planos Directores costumam remeter a regulamentações específicas a serem estabelecidas mediante instrumento complementar a ser elaborado posteriormente ou, de outro modo, remetem a legislações de proteção do patrimônio cultural, seja federal ou estadual<sup>80</sup> (BRITO, 2002). Para superar essa lacuna foi proposto o Plano de Preservação de Sítios Históricos Urbanos – PPSH, como uma ferramenta necessária para o desenvolvimento dessa regulamentação específica e de aplicação comum pelos diversos gestores públicos responsáveis pela matéria em suas respectivas esferas de governo.**

**O PPSH foi proposto com caráter complementar ao Plano Diretor da cidade e é aplicável àquelas que foram declaradas Patrimônio Nacional<sup>81</sup>. “Constitui-se, na realidade, em um instrumento setorial complementar fundamental para a gestão compartilhada das áreas urbanas consideradas Patrimônio Cultural do país” (...) e, diferentemente do Plano Diretor Municipal, que é “de alcance amplo, genérico e abrangente, o Plano de Preservação se define como um instrumento de detalhe, que se volta para regulamentar o dever de preservar essas áreas (...), tornando operativa a gestão das políticas de proteção dos sítios históricos urbanos ao promover o estabelecimento de uma normativa para aplicação comum (pelas distintas administrações) e (além disso) o fomento de ações corretivas, de efeitos imediatos, com visão baseada na relação passado/presente e de uma ação preventiva, de longo alcance, com visão de futuro e da instalação do processo de monitoramento e avaliação periódica, de maneira a permitir o aperfeiçoamento das**



El Plan de Preservación, como herramienta de planificación de la gestión del patrimonio cultural urbano, ha sido planteado en Brasil para el establecimiento de un proceso coordinado y convergente de las acciones dirigidas a su gestión compartida entre los diversos niveles político-administrativos y concertada entre el Estado y la sociedad. A pesar de ello, su consolidación como instrumento de gestión se constituye, hoy por hoy, en una asignatura pendiente en el país que, en definitiva, va asociada con la construcción de un Sistema Nacional de Preservación del Patrimonio Cultural, todavía por concretarse en Brasil. Portada del documento 'Término General de Referência' para el desarrollo del Plan de Preservación de Sítio Histórico Urbano.

**O Plano de Preservação, como ferramenta de planejamento da gestão do patrimônio cultural urbano, foi proposto no Brasil para o estabelecimento de um processo coordenado e convergente das ações voltadas para sua gestão compartilhada entre os diversos níveis político-administrativos e concertada entre o Estado e a Sociedade. Apesar disso, sua consolidação como instrumento de gestão se constitui, no momento, em uma questão inconclusa no país que, enfim, está associada à construção de um Sistema Nacional de Preservação do Patrimônio Cultural, ainda por concretizar-se no Brasil. Capa do documento "Termo Geral de Referência" para o desenvolvimento do Plano de Preservação de Sítio Histórico Urbano.**

Fonte: BRITO, M., 2005

aplicación común (por las distintas administraciones) y (además) el fomento de acciones correctivas, de efectos inmediatos, con visión basada en la relación pasado/presente y de una acción preventiva, de largo alcance, con visión de futuro y de la instalación del proceso de monitoreo y evaluación periódica, de manera que permita el perfeccionamiento de las acciones de preservación de ese patrimonio cultural" (BRITO, 2004b: 27)<sup>82</sup>.

El PPSH ha sido pensado para conferir en el futuro, a partir de la experiencia acumulada, posibilidades de aplicación a otras áreas de la ciudad, ya que en su marco conceptual se ha establecido claramente el deseo de que la preservación sea entendida y tratada como un fenómeno urbano, es decir, una forma de desarrollo urbano y no más una acción de excepción y de excepcionalidad en la ciudad (BRITO, 2004b).

A pesar de su competente estructuración, todavía permanece abierta la continuación de su aplicación, en función de las tensiones que ha provocado al imprimir una

**ações de preservação desse patrimônio cultural" (BRITO, 2004b: 27)<sup>82</sup>.**

**O PPSH foi pensado para conferir, a partir da experiência acumulada, possibilidades de sua aplicação no futuro em outras áreas da cidade, visto que em seu marco conceitual foi estabelecido, claramente, o desejo de que a preservação seja entendida e tratada como um fenômeno urbano, ou seja, uma forma de desenvolvimento urbano e não mais uma ação exceção e de excepcionalidade na cidade (BRITO, 2004b).**

**Apesar de sua competente estruturação, ainda permanece em aberto a continuação de sua aplicação, em função das tensões que provocou, ao imprimir uma nova política patrimonial baseada nos preceitos pelos que defendem as cartas internacionais de proteção ao patrimônio cultural, que indicavam a necessidade de tratá-lo através de uma perspectiva urbanística (DUARTE, 2005), assim como nas demandas existentes, emergentes nas cidades históricas, que ainda não encontraram resposta objetiva por parte da administração.**



nueva política patrimonial, basada en los preceptos por los que abogan las cartas internacionales de protección al patrimonio cultural, que indicaban la necesidad de tratarlo dentro de una perspectiva urbanística (DUARTE, 2005), así como en las demandas existentes, emergentes en las ciudades históricas, que todavía no encuentran una respuesta objetiva desde la administración.

Ello se debe a que el Poder Público, al reconocer bienes culturales como patrimonio de una determinada sociedad, en nombre del interés colectivo y, en consecuencia, al tutelarlos, a título de defensa de ese patrimonio cultural, está obligado a establecer y difundir para la sociedad en general las reglas que deben operar sobre ellos, de cara a su preservación ante acciones que pongan en peligro su autenticidad e integridad.

Sin embargo, contradictoriamente, no siempre dichas reglas están establecidas de modo claro y transparente, y acaban por suponer inconvenientes para su disfrute colectivo, lo cual viene engendrando su privatización involuntaria al provocar, indirectamente, un desaprovechamiento generalizado, como si fuera un stock a espera de su presunta (re)valorización futura, privando a la sociedad de su efectiva apropiación.

Así pues, la exigencia de establecer reglas del juego, comprensibles para todos, resulta no sólo necesaria sino una obligación, a fin de permitir la generación de ambientes estables que faciliten la orientación y el control de las iniciativas, el fomento de la inversión pública y privada y la consecución de los propios objetivos de preservación.

Como ha indicado Sant'Anna, "en Brasil, el patrimonio cultural urbano no ha logrado realizarse por completo como mercancía, ni siquiera para su consumo cultural y apenas, parcialmente, para su consumo turístico, a pesar de algunas excepciones como Paraty, Ouro Preto y, quizás, Olinda. Ha dependido y todavía sigue dependiendo, para su supervivencia, de fuertes inversiones públicas, aunque escasas, que generan

**Isso se deve a que o Poder Público, ao reconhecer bens culturais como patrimônio de uma determinada sociedade em nome do interesse coletivo, e, em consequência, ao tutelá-los a título de defesa desse patrimônio cultural contra ações que ponham em risco sua autenticidade e integridade, está obrigado a estabelecer e difundir para a sociedade em geral as regras que devem operar sobre eles com vistas à sua preservação.**

**Entretanto, contraditoriamente, nem sempre essas regras estão estabelecidas de modo claro e transparente e acabam gerando inconvenientes para seu usufruto coletivo, o que vem engendrando sua privatização involuntária, por provocar indiretamente seu desaproveitamento generalizado, como se fosse um estoque à espera de sua suposta (re)valorização futura, privando a sociedade de sua efetiva apropriação.**

**Assim, a exigência de estabelecer as "regras do jogo", compreensíveis para todos, não só é necessária mas também uma obrigação, a fim de permitir a geração de ambientes estáveis que facilitem a orientação e o controle das iniciativas, o fomento ao investimento público e privado e a consecução dos próprios objetivos da preservação.**

**Como indicou Sant'Anna, "no Brasil, o patrimônio urbano não logrou realizar-se inteiramente como mercadoria, nem mesmo para consumo cultural e apenas, parcialmente, para consumo turístico, apesar de algumas exceções como Parati, Ouro Preto e, talvez, Olinda. Dependeu e depende até hoje, para sua sobrevivência, de maciços investimentos públicos, embora raros, que criam situações totalmente artificiais, atraindo uma ocupação oportunista e predatória". Ao indicar nestes termos, Sant'Anna as considera "artificiais por que não são capazes de gerar ou promover uma conservação auto-sustentável, nem mesmo quando o objetivo é o incremento do turismo (...) se, por um lado, o esvaziamento da função cultural do patrimônio foi prejudicial, por outro, desejá-lo como**

## Ouro Preto y su gestión urbana y patrimonial

Durante la implementación de la política de gestión compartida del patrimonio cultural en Brasil, el Iphan, en las prioridades establecidas para la ejecución de su Plan de Acción 2004, estaban presentes las siguientes directrices:

- > "Promover la implantación en cada ciudad con área declarada Patrimonio Nacional, de una Comisión de Gestión Local u otro mecanismo de gestión semejante, volcado hacia la promoción de una gestión compartida del área declarada;
- > Incentivar el desarrollo de Plan de Preservación de Sitio Histórico Urbano para cada área declarada, como instrumento de gestión compartida y complementar al Plan Director de la ciudad donde esa área declarada se localiza;
- > Formular e implementar acciones de desarrollo institucional en las Ciudades Históricas, para la capacitación local, en sus diversos niveles y vertientes, fomentando sistemas municipales de preservación donde no existan;
- > Promover el desarrollo de los instrumentos de conocimiento (inventarios) sobre los Sitios Históricos Urbanos como efectivos instrumentos de apoyo a su gestión;
- > Desarrollar estudios para la definición de indicadores de conservación y de gestión de Ciudades Históricas;
- > Promover la organización y sistematización de informaciones sobre la memoria urbana de las Ciudades Históricas, así como su difusión;
- > Promover la creación del Foro Nacional de Ciudades Históricas para fortalecer y hacer converger las acciones de preservación."

A raíz de ello, las prioridades para inversión pública en el período estuvieron centradas en:

- > ciudades Patrimonio Mundial;
- > ciudades con sitios protegidos en situación de riesgo;
- > ciudades en regiones del país no atendidas, bajo el criterio de regionalización/desconcentración de la acción;

De ese modo, Ouro Preto fue objeto de esa política que, sin embargo, no avanzó en función del desinterés de la administración municipal en su momento, por sumarse al proceso de gestión compartida e involucrarse en su desarrollo. Además, debemos mencionar que, como la competencia en materia de patrimonio cultural en Brasil es concurrente, no hay imposición u obligatoriedad de los demás entes federativos, Estados, Municipios y Distrito Federal, en aceptar los dictámenes de esa política federal que presupone complicidad, corresponsabilidad y co-gestión. Así, a pesar de la voluntad de los agentes sociales locales de participar en el proceso, la recusación de la Prefectura Municipal de Ouro Preto invalidó las posibilidades de su implementación en la ciudad, aunque existieran recursos financieros del Iphan destinados a apoyar esa iniciativa.

A fin de cuentas, se logró alcanzar en el período (2004):

- > ciudades con proceso de gestión compartida, implantado y en proceso de implementación de su plan de preservación (dimensión normativa), como las de Mariana, Pirenópolis, Sobral y Laguna, ciudades pioneras y consideradas laboratorios en ese proceso por el Iphan;
- > ciudades sensibilizadas y con proceso de gestión compartida, promovido y en vías de elaborar o concluir el término de referencia de su plan de preservación, como Olinda, São Luís, Congonhas y Jaboatão dos Guararapes;

## Ouro Preto e sua gestão urbana e patrimonial

Durante a implementação da política de gestão compartilhada do patrimônio cultural no Brasil, o IPHAN, nas prioridades estabelecidas para execução de seu Plano de Ação/2004, incluiu as seguintes diretrizes:

- > "Promover a implantação em cada cidade com área declarada Patrimônio Nacional, de uma Comissão Gestora Local ou outro mecanismo de gestão semelhante, voltado para a promoção de uma gestão compartilhada da área declarada;
- > Incentivar o desenvolvimento de Plano de Preservação de Sítio Histórico Urbano para cada área declarada, como instrumento de gestão compartilhada e complementar ao Plano Diretor da cidade onde essa área declarada se localiza;
- > Formular e implementar ações de desenvolvimento institucional nas Cidades Históricas, para a capacitação local, em seus diversos níveis e vertentes, fomentando sistemas municipais de preservação onde não existam;
- > Promover o desenvolvimento dos instrumentos de conhecimento (inventários) sobre os Sítios Históricos Urbanos como efetivos instrumentos de apoio à sua gestão;
- > Desenvolver estudos para a definição de indicadores de conservação e de gestão de Cidades Históricas;
- > Promover a organização e sistematização de informações sobre a memória urbana das Cidades Históricas, assim como sua difusão;
- > Promover a criação do Fórum Nacional de Cidades Históricas para fortalecer e fazer convergir as ações de preservação."

Em função disso, as prioridades para investimento público no período estiveram centradas em:

- > Cidades Patrimônio Mundial;
- > Cidades com sítios protegidos em situação de risco;
- > Cidades em regiões do país não atendidas, sob o critério de regionalização/desconcentração da ação.

Desse modo, Ouro Preto foi objeto dessa política que, entretanto, não avançou em função do desinteresse da administração municipal, na ocasião, em aderir ao processo de gestão compartilhada e se comprometer com o seu desenvolvimento. Cabe mencionar que, como a competência em matéria de patrimônio cultural no Brasil é concorrente, não há imposição ou obrigatoriedade dos demais entes federativos - estados, municípios e Distrito Federal - em aceitar as determinações dessa política federal que pressupõe cumplicidade, co-responsabilidade e co-gestão. Assim, apesar da vontade dos agentes sociais locais em participar do processo, a recusa da Prefeitura Municipal de Ouro Preto invalidou as possibilidades de sua implementação na cidade, embora existissem recursos financeiros do IPHAN destinados a apoiar essa iniciativa.

Finalmente, conseguiu-se alcançar no período (2004):

- > cidades com processo de gestão compartilhada implantado e em processo de implementação de seu plano de preservação - dimensão normativa, como as de Mariana, Pirenópolis, Sobral e Laguna, cidades pioneiras e consideradas pelo IPHAN como laboratórios nesse processo;
- > cidades sensibilizadas e com processo de gestão compartilhada promovido e em vias de elaborar ou concluir o termo de referência de seu plano de preservação, como Olinda, São Luís, Congonhas e Jaboatão dos Guararapes;

> ciudades sensibilizadas con proceso de gestión compartida a implantar, como Diamantina, São Miguel das Missões, Belém, Manaus y Brasília.

Ouro Preto, juntamente com Goiás e Salvador da Bahia, no pudieron desarrollar dicha iniciativa, dadas las condiciones políticas locales que no favorecieron su implementación. Conforme lo expresa el estudio realizado, y cuyas conclusiones son aún válidas, quizás con algunos matices, "la Municipalidad de Ouro Preto tiene (todavía) como desafío compatibilizar, como uno de los principales lugares turísticos del país, dos aspectos convergentes y a veces conflictivos: la ciudad, lugar de la vida cotidiana de una población con raíces y valores locales y la dimensión de una ciudad que es patrimonio mundial. Así, el gobierno local enfrenta la doble tarea de la preservación del patrimonio histórico y cultural y la gestión de la problemática urbana relativa a la infraestructura, servicios y equipamientos urbanos, frente al proceso de extensión hacia la periferia, configurado a partir de los años sesenta. Las características de Brasil en cuanto Estado federativo, y el reordenamiento jurídico-institucional, a partir de la Constitución Federal de 1988, ponen de relieve las nuevas atribuciones, funciones y autonomía del gobierno local, pero también imponen la problemática de articular los distintos niveles institucionales, en el sentido de compatibilizar políticas y acciones en los ámbitos comunes a las esferas federal, estadual y municipal.

Así, la intersectorialidad relativa a los diferentes niveles del poder público define en Ouro Preto una problemática singular, en lo que toca a la cuestión urbana, frente a la actuación de los diferentes órganos con competencias superpuestas. Las acciones de cooperación (lleadas a cabo hasta el momento) revelaron la necesidad de ampliar y fortalecer la capacidad técnica del Municipio, tanto en lo que se refiere a las acciones de anticipación como a las respuestas inmediatas a las situaciones críticas. Mostraron, además, que el proceso de participación popular en la gestión de los asuntos urbanos, aunque ya se había iniciado y estaba en marcha, requería maduración y consolidación en la mayor parte de los casos analizados. Esa maduración y consolidación pasa por la cualificación de los agentes participantes en el proceso, tanto los institucionales, en su nivel de acciones internas y externas, como los sociales, que requieren un sistema de información ágil y transparente. Se señala, por tanto, la necesidad de cualificación institucional y de capacitación de la ciudadanía, ejes que se entrelazan en el objetivo mayor de la cualificación urbana de la periferia de Ouro Preto" (CEPAL, 1994).

En efecto, como ha indicado Machado, a pesar de iniciativas como la institución del GAT, Grupo de Asesoría Técnica de Ouro Preto, que se implantó en la ciudad y funcionó en el periodo 1993-1996, con la participación de instituciones de los gobiernos federal, estadual y municipal, con el objetivo de promover acciones conjuntas y concertadas de control de las intervenciones en la ciudad, de desarrollo de la normativa urbanística correspondiente y elaboración de proyectos especiales, como el de la implantación del Centro de Convenciones de la ciudad, hoy una realidad. Dicho mecanismo de gestión ha tenido muchas dificultades a la hora de concretar su objetivo más audaz, llegar a aprobar un proyecto de ley urbanística referente a las normas de edificación y proyectos y el código de obras de la ciudad, consensuado entre todos. Para ello, se esperaba llegar a una comprensión ampliada de la importancia y de las formas de preservación del patrimonio de la ciudad, por parte de la población, obteniendo así, mayor garantía de permanencia, más allá de los cambios políticos de gobierno (MACHADO, 2001).

> cidades sensibilizadas com o processo de gestão compartilhada a implantar como Diamantina, São Miguel das Missões, Belém, Manaus e Brasília.

Ouro Preto, juntamente a Goiás e Salvador da Bahia, não puderam desenvolver essa iniciativa, dadas as condições políticas locais que não favoreceram sua implementação. Conforme o que expressa o estudo realizado, e cujas conclusões são ainda válidas, talvez com algumas ressalvas, "a Municipalidade de Ouro Preto tem (ainda) como desafio compatibilizar, como um dos principais lugares turísticos do país, dois aspectos convergentes e às vezes conflitantes: a cidade, lugar da vida cotidiana de uma população com raízes e valores locais e a dimensão de uma cidade que é patrimônio mundial. Assim, o governo local enfrenta a dupla tarefa da preservação do patrimônio histórico e cultural e a gestão da problemática urbana relativa à infraestrutura, serviços e equipamentos urbanos, diante do processo de crescimento da periferia, configurado a partir dos anos sessenta. As características do Brasil enquanto Estado federativo, e o reordenamento jurídico-institucional, a partir da Constituição Federal de 1988, ressaltam as novas atribuições, funções e autonomia do governo local, porém também impõem a problemática de articular os distintos níveis institucionais, no sentido de compatibilizar políticas e ações nos âmbitos comuns às esferas federal, estadual e municipal.

Assim, a intersectorialidade relativa aos diferentes níveis do poder público define em Ouro Preto uma problemática singular, no que se refere à questão urbana, diante da atuação dos diferentes órgãos com competências sobrepostas. As ações de cooperação (levadas a cabo até o momento) revelaram a necessidade de ampliar e fortalecer a capacidade técnica do Município, tanto no que se refere às ações preventivas como às respostas imediatas às situações críticas. Mostraram, além disso, que o processo de participação popular na gestão dos assuntos urbanos, ainda que já se tinha iniciado e estava sendo promovido, requeria amadurecimento e consolidação na maior parte dos casos analisados. Esse amadurecimento e consolidação passam pela qualificação dos agentes participantes no processo, tanto os institucionais, no nível de suas ações internas e externas, como os sociais, que requerem um sistema de informação ágil e transparente. Assinala-se, portanto, a necessidade de qualificação institucional e de capacitação da cidadania, eixos que se entrelaçam no objetivo maior da qualificação urbana da periferia de Ouro Preto" (CEPAL, 1994).

Efetivamente, tal como referido por Machado, apesar das iniciativas como a instituição do GAT, Grupo de Assessoria Técnica de Ouro Preto, que se implantou na cidade e funcionou no período 1993-1996, com a participação de instituições dos governos federal, estadual e municipal, com o objetivo de promover ações conjuntas e concertadas de controle das intervenções na cidade, de desenvolvimento da normativa urbanística correspondente e elaboração de projetos especiais, como o da implantação do Centro de Convenções da cidade, hoje uma realidade. Esse mecanismo de gestão teve muitas dificuldades na hora de concretizar seu objetivo mais audaz, chegar a aprovar um projeto de lei urbanística referente às normas de edificação e projetos e o código de obras da cidade, tido como consensual entre todos. Para tanto, esperava-se chegar a uma compreensão ampliada da importância e das formas de preservação do patrimônio da cidade, por parte da população, obtendo assim, maior garantia de permanência, para além das mudanças políticas de governo (MACHADO, 2001).

situaciones totalmente artificiales, atrayendo una ocupación oportunista y predatoria”. Al indicar en estos términos, los considera “artificiales porque no son capaces de generar o promover una conservación autosostenible, ni siquiera cuando el objetivo es el incremento del turismo (...). Si, por un lado, el vaciamiento de la función cultural del patrimonio ha sido perjudicial, por otro, desearlo como algo fuera del mercado y de la lógica del capital en sociedades capitalistas es, como poco, ingenuo” (DUARTE, 2005: 91).

En este sentido, el Plan de Preservación se ha presentado como una vía para estimular una acción concertada de esas áreas, con la finalidad, entre otras, de provocar una articulación entre el sector público, los agentes privados y la comunidad local. Esa premisa, resultante de un proceso participativo, de cuyo Plan de Preservación debería ser resultado, ha buscado conferir legitimidad, publicidad, transparencia y comprensión al proceso y a sus fines, así como hacer explícitos los principios, criterios y normas de preservación que deben pasar a orientar las acciones públicas y privadas en los sitios históricos urbanos protegidos (BRITO, 2004d).

La cuestión del turismo, u otra actividad que se presente, se configura, en principio y por principio, como un

algo fora do mercado e da lógica do capital em sociedades capitalistas, é, no mínimo, ingenuidade” (DUARTE, 2005: 91).

Neste sentido, o Plano de Preservação foi apresentado como uma via para estimular uma ação concertada dessas áreas, com a finalidade, entre outras, de provocar uma articulação entre o setor público, os agentes privados e a comunidade local. Essa premissa, decorrente de um processo participativo de cujo Plano de Preservação deveria ser resultado, buscou conferir legitimidade, publicidade, transparência e compreensão do processo e de seus fins, assim como explicitar os princípios, critérios e normas de preservação que deveriam passar a orientar as ações públicas e privadas nos sítios históricos urbanos protegidos (BRITO, 2004d).

A questão do turismo, ou outra atividade que se apresente, configura-se, em princípio e por princípio, como um problema para os gestores das cidades históricas, pois não ficam explícitas quais são as diretrizes presentes, dentro das diversas dimensões do desenvolvimento urbano, em relação ao contexto socioeconômico e cultural de cada localidade, a fim de incorporá-lo ao processo de preservação urbana como atividade econômica qualificada e capaz de propiciar a



Comisión de Gestión Local de Mariana, ciudad histórica ubicada en el Estado de Minas Gerais, en funcionamiento (2001) cuando se implantó el proceso de construcción de la gestión compartida del patrimonio cultural en Brasil.

Comissão Gestora Local de Mariana, cidade histórica situada no estado de Minas Gerais, em funcionamento (2001) quando se implantou o processo de construção da gestão compartilhada do patrimônio cultural no Brasil.

Foto: BRITO, M., 2001

problema para los gestores de las ciudades históricas, ya que no quedan explicitadas cuáles son las directrices que están presentes, dentro de las diversas dimensiones del desarrollo urbano, en relación con el contexto socioeconómico y cultural de cada localidad, a fin de incorporarlo al proceso de preservación urbana como una actividad económica cualificada y capaz de propiciar la inclusión social y la valorización cultural de los recursos patrimoniales existentes (BRITO, 2004d).

“Teniendo en cuenta la insuficiencia de los métodos y procedimientos tradicionales de preservación de áreas urbanas, a menudo volcadas hacia el control de intervenciones físicas localizadas y sin horizontes más ampliados” (DUARTE, 2005: 374), lo que se ha propuesto con los Planes de Preservación ha sido “posibilitar la creación de nuevos patrones para abordar la preservación de los sitios históricos urbanos, apoyados en el planeamiento y gestión urbanos. Ello permitiría tratar de modo eficaz el nuevo papel social, económico y ambiental atribuido al patrimonio cultural urbano y promover su apropiación adecuada por la sociedad que lo posee, así como garantizar el cumplimiento de su función social y su permanencia para las futuras generaciones” (BRITO, 2004d: 03).

De igual forma, su fugaz aplicación en Brasil no ha permitido evaluar su eficacia real y su efectividad, pues ha dejado abiertas algunas cuestiones como las siguientes:

> grado de coparticipación en la gestión: como las competencias en materia de patrimonio cultural en Brasil son concurrentes, es decir, indistintas y comunes para los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal, no se ha podido profundizar en la pertinencia del establecimiento de corresponsabilidades, mediante procesos concertados, así como de revisiones competenciales, mediante procesos delegados o de transferencia progresiva de competencias;

> grado de capacitación requerida en el proceso: se ha apostado por la capacitación en ejercicio, es decir, por la realización de un aprendizaje sobre la marcha, en función

**inclusão social e a valorização cultural dos recursos patrimoniais existentes (BRITO, 2004d).**

**“Tendo em conta a falência dos métodos e procedimentos tradicionais de preservação de áreas urbanas, geralmente voltados para o controle de intervenções físicas localizadas e sem horizontes mais ampliados” (DUARTE, 2005: 374), o que se propôs com os Planos de Preservação foi “possibilitar a criação de novos padrões para abordar a preservação dos sítios históricos urbanos, apoiados no planejamento e gestão urbanos. Isso permitiria tratar de modo eficaz o novo papel social, econômico e ambiental atribuído ao patrimônio cultural urbano e promover a sua apropriação adequada pela sociedade que o detém, assim como garantir o cumprimento de sua função social e sua permanência para as futuras gerações” (BRITO, 2004d: 03).**

**Sua fugaz aplicação no Brasil não permitiu avaliar sua real eficácia e efetividade, pois acabou deixando em aberto algumas questões, como:**

**> grau de co-participação na gestão: como as competências em matéria de patrimônio cultural no Brasil são concorrentes, isto é, indistintas e comuns para os três níveis de governo – federal, estadual e municipal – não se pode aprofundar na pertinência do estabelecimento de co-responsabilidades mediante processos concertados, assim como de revisões de competências mediante processo de delegação ou de transferência progressiva de competências.**

**> grau de capacitação requerida no processo: apostou-se pela capacitação em exercício, isto é, pela realização de uma aprendizagem ao longo do percurso em função do processo desencadeado, ao acreditar que o tratamento das questões urbanísticas poderia ser experimentado na prática a partir da própria formulação e execução dos Planos de Preservação, o que, na realidade, serviu mais para gerar resistências internas de natureza técnica, dificultando a apropriação do conhecimento gerado pela**

del proceso desencadenado, al creer que el tratamiento de las cuestiones urbanísticas podría ser experimentado en la práctica, a partir de la propia formulación y ejecución de los planes de preservación. Aunque esto, en realidad, ha servido para generar resistencias internas de orden técnico, dificultando la apropiación del propio conocimiento, generado por la práctica desarrollada en su momento;

> grado de participación local en la formulación del Plan: la interacción y el intercambio indicado para el desarrollo de las actividades correspondientes, entre los gestores públicos del patrimonio con los demás agentes sociales, económicos e institucionales, han puesto en crisis prácticas tradicionales de gestión, a menudo apoyadas en posturas cerradas, autoritarias y poco transparentes y basadas en conocimientos limitados de la realidad sobre la cual se actuaba, lo que ha servido, sobre todo, para generar resistencias de orden político por exigir cambios de actitudes y aptitudes;

> grado de desarrollo metodológico del instrumento puesto en práctica<sup>83</sup>: se ha considerado desde una visión estratégica<sup>84</sup>, la concatenación de etapas para el desarrollo del Plan de Preservación<sup>85</sup>, que ha expresado una estructura relativamente compleja y bastante sofisticada para la época<sup>86</sup>, en lo referente a la elaboración y desarrollo de políticas de preservación en el país (SANT'ANNA, 2004), lo que suponía una primera etapa de ejecución que tendría como producto la reglamentación de la disciplina urbanística y de la preservación del área. Una segunda etapa, estratégico-operacional, en la cual se construiría la viabilidad política y económica de las acciones necesarias. Y una tercera etapa, basada en la construcción de indicadores de impacto y de desempeño de las acciones programadas, donde se evaluaría el desempeño del propio plan y de su programa de actuación, poniendo en jaque las condiciones logísticas requeridas y disponibles para su articulada ejecución, teniendo en cuenta la construcción del proceso deseado, considerada compleja y de cuidadosa puesta en marcha;

> grado de eficacia de la solución de los problemas patrimoniales a escala urbana: se ha comprendido que, a pesar de las condiciones adversas de logística,

prática desenvolvida em seu momento;

> grau de participação local na formulação do Plano: a interação e o intercâmbio indicado para o desenvolvimento das atividades correspondentes, entre gestores públicos do patrimônio com os demais agentes sociais, econômicos e institucionais, colocaram em crise práticas tradicionais de gestão, geralmente apoiadas em posturas fechadas, autoritárias e pouco transparentes e baseadas em conhecimentos limitados da realidade sobre a qual se atuava, o que serviu mais para gerar resistências de natureza política por exigir mudanças de atitudes e aptidões;

> grau de desenvolvimento metodológico do instrumento posto em prática<sup>83</sup>: considerou-se desde uma visão estratégica<sup>84</sup>, a concatenação de etapas para o desenvolvimento do Plano de Preservação<sup>85</sup>, que expressou uma estrutura relativamente complexa e bastante sofisticada para a época<sup>86</sup>, no tocante à elaboração de políticas de preservação no país (SANT'ANNA, 2004), o que supunha uma etapa de implementação que teria como produto a regulamentação da disciplina urbanística e de preservação da área; uma segunda etapa, estratégico-operacional, na qual se construiria a viabilidade política e econômica das ações necessárias; e uma terceira etapa, baseada na construção de indicadores de impacto e de desempenho das ações programadas, seria avaliado o desempenho do próprio plano e de seu programa de atuação, pondo em xeque as condições logísticas requeridas e disponíveis para sua articulada execução, tendo em conta a construção do processo desejado, considerada complexa e de cuidadosa implementação;

> grau de eficácia da solução dos problemas patrimoniais em escala urbana: compreendeu-se que, apesar das condições adversas de logística, infraestrutura e recursos de todo tipo para o seu desenvolvimento, os problemas apontados pelas comunidades residentes nas cidades históricas exigiam uma resposta, nem sempre conducente aos requisitos necessários para o seu pleno desenvolvimento, mas aos

infraestrutura y recursos de todo tipo para su desarrollo, los problemas reclamados por las comunidades residentes en las ciudades históricas exigían una respuesta, no siempre conducente a los requisitos necesarios para su pleno desarrollo, sino a los compromisos políticos que ponían en cuestión la propia misión institucional;

> grau de transversalidad con las cuestiones inherentes al desarrollo urbano: al tratar de ciudades históricas y con la perspectiva de llevar a cabo intervenciones programadas a partir de una estrategia de ciudad, concertada previamente, temas como el turismo y los procesos de degradación, terciarización, gentrificación o banalización no han sido debidamente estudiados y debatidos a su tiempo, ya que se esperaba que los sitios históricos urbanos fueran laboratorios vivos de la propia experiencia en curso;

> grau de expectativa en la promoción de inversiones concentradas en el área: el Plan de Preservación, en función de sus aspectos normativos, estratégicos y operacionales, en la financiación de la preservación del patrimonio cultural y del desarrollo urbano, se constituiría como una estrategia de destinación de recursos, al defender la territorialización de políticas públicas, y como una herramienta de negociación entre los diversos sectores, público y privado, ya que se reconocía que los recursos financieros para la cultura y, en particular, para el patrimonio, no residían apenas en los parques presupuestos del sector, sino que podrían ser captados de otras áreas sectoriales, como medio ambiente, desarrollo urbano y regional, turismo, educación, etc., en función de la complejidad y transversalidad que, en nueva perspectiva, comportaba, sin, por otro lado, renunciar a su campo de acción y responsabilidad. Por ello, se ha apostado por la posibilidad de que el programa de actuación del Plan de Preservación pudiera contar con recursos provenientes de los instrumentos de renuncia fiscal federal, en cuanto proyectos prioritarios para la inversión de empresas estatales en acciones de mecenazgo cultural;

> grau de imposición legal del instrumento desarrollado: tanto en lo que se refiere al Plan de Preservación, como a

compromissos políticos que colocavam em questão a própria missão institucional;

> grau de transversalidade com as questões inerentes ao desenvolvimento urbano: ao tratar de cidades históricas e com a perspectiva de implementar intervenções programadas a partir de uma estratégia de cidade concertada previamente, temas como turismo e os processos de degradação, maximização da função terciária, gentrificação ou banalização não foram devidamente estudados e debatidos a seu tempo, pois se esperava que os sítios históricos urbanos fossem laboratórios vivos da própria experiência em curso;

> grau de expectativa na promoção de investimentos concentrados na área: o Plano de Preservação, em função de seus aspectos normativos, estratégicos e operacionais, no financiamento da preservação do patrimônio cultural e do desenvolvimento urbano, constituir-se-ia mais como uma estratégia de destinação de recursos, ao defender a “territorialização” de políticas públicas, e em uma ferramenta de negociação entre os diversos setores – público e privado – pois se reconhecia que os recursos financeiros para a cultura e, em particular, para o patrimônio, não residia apenas nos parques orçamentos do setor, mas que poderiam ser captados de outras áreas setoriais, como meio ambiente, desenvolvimento urbano e regional, turismo, educação, entre outros, em função da complexidade e transversalidade que, em nova perspectiva, comportava, sem, por outro lado, renunciar a seu campo de ação e responsabilidade, pelo que se apostou na possibilidade de que o programa de atuação do Plano de Preservação pudesse contar com recursos provenientes dos instrumentos de renúncia fiscal federal, enquanto projetos prioritários para investimento de empresas estatais em ações de mecenato cultural;

> grau de imposição legal do instrumento desenvolvido: tanto no que se refere ao Plano de Preservação, como à Portaria Federal<sup>87</sup> que lhe dá legalidade como instrumento de política federal de

la Portaria Federal<sup>87</sup>, que le da legalidad como instrumento de política federal de protección de sitios históricos urbanos declarados Patrimonio Nacional, dicho instrumento posibilita conducir la gestión patrimonial a nivel federal, dentro de la esfera de la competencia que le asigna la potestad de establecer la normativa de preservación de esas áreas sin menoscabar la necesidad y preocupación por contar con un diploma legal, de carácter complementario al Decreto Ley nº 25/37, en forma de ley, que contemple las directrices generales para la gestión de sitios históricos urbanos y defina, en principio: “la gestión de sitios históricos urbanos y su rehabilitación, definiendo ese objeto; la rehabilitación de inmuebles para usos residencial, comercial, de servicios y de otra naturaleza, la atención a los requisitos y condiciones necesarios y los criterios para la rehabilitación preferente; los regímenes generales de protección para la rehabilitación, los beneficios aplicables, las subvenciones destinadas según la renta del beneficiario, el tipo de intervención y el valor cultural del inmueble, la financiación y sus condiciones y los incentivos fiscales aplicables; los instrumentos de gestión aplicables y obligatorios, los procedimientos correspondientes y su tramitación y publicidad; los mecanismos de gestión susceptibles de adopción y obligatorios, los procedimientos correspondientes y su funcionamiento y control administrativo y social” (BRITO, 2004c: 145-146).

proteção de sítios históricos urbanos, declarados Patrimônio Nacional, esse instrumento possibilitava conduzir a gestão patrimonial a nível federal, dentro da esfera de competência que lhe assinalava a faculdade de estabelecer a normativa de preservação dessas áreas, sem menosprezar a necessidade de contar com um diploma legal de caráter complementar ao Decreto-Lei nº 25/1937, na forma de lei, que contemple as diretrizes gerais para a gestão de sítios históricos urbanos e defina, em princípio: “a gestão de sítios históricos urbanos e sua reabilitação, definindo esse objeto; a reabilitação de imóveis para usos residencial, comercial, de serviços e de outra natureza, a atenção aos requisitos e condições necessários e os critérios para a reabilitação preferencial; os regimes gerais de proteção para a reabilitação, os benefícios aplicáveis, as subvenções destinadas segundo a renda do beneficiário, o tipo de intervenção e o valor cultural do imóvel, o financiamento e suas condições e os incentivos fiscais aplicáveis; os instrumentos de gestão aplicáveis e obrigatórios, os procedimentos correspondentes e seu funcionamento e controle administrativo e social” (BRITO, 2004c: 145-146).

Considerando-se o já mencionado, poderia ser feita uma tabela síntese dos instrumentos existentes, disponíveis ou

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES, DISPONIBLES O PLANTEADOS PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE INICIATIVAS EN CIUDADES HISTÓRICAS / INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO EXISTENTES, DISPONÍVEIS OU PROPOSTOS PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS EM CIDADES HISTÓRICAS

Instrumentos	España / Espanha	Brasil
Urbanísticos	- PGOU - Planes Especiales / Planos Especiais	Plan Director / Plano Diretor
Patrimoniales / Patrimoniais	- Plan de Bienes Culturales (Andalucía) / Plano de Bens Culturais (Andaluzia) - Plan de Catedrales (Nacional) / Plano de Catedrais (Nacional)	Plan de Preservación / Plano de Preservação
Turísticos	- Plan de Excelencia Turística / Plano de Excelência Turística - Plan de Dinamización Turística / Plano de Dinamização Turística	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Regional / Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Regional

Fuente: Elaboración propia / Fonte: elaboração própria



Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, podríamos elaborar una tabla síntesis de los instrumentos existentes, disponibles o planteados, para promover el desarrollo de iniciativas en ciudades históricas (ver p. 158).

Por último, tras las consideraciones realizadas, que han tomado en cuenta las diversas facetas que pueden incidir, al menos de modo directo, en los planteamientos que indican cuáles son los límites y las exigencias para hacer de una ciudad histórica un efectivo destino patrimonial, debemos reafirmar determinadas cuestiones, pero reconociendo, en principio, que su aplicación debe darse según cada situación, cada realidad o lugar donde se pretenda actuar, asumiendo determinadas necesidades, como son:

- > subrayar las potencialidades intrínsecas de los sitios patrimoniales como recursos turísticos-culturales;
- > identificar los riesgos de disfrute turístico de los destinos patrimoniales;
- > evaluar los mecanismos e instrumentos existentes, a disposición o planteados, que puedan fomentar el turismo sostenible en los sitios urbanos patrimoniales;
- > acotar los espacios de interacción y negociación posibles e imprescindibles para el establecimiento de un pacto de excelencia y dinamización para el desarrollo del producto turístico-cultural, denominado ciudad histórico-turística.

Así pues, hacer de una ciudad histórica un destino patrimonial supone:

- > suscitar el interés por la ciudad histórica, considerándola ciudad de la memoria, ambiente lleno de significados patrimoniales y de referentes de identidad del lugar donde se asienta (CALLE VAQUERO, 1999);
- > construir una identidad turística propia para la ciudad<sup>88</sup>, mediante un proceso de selección de bienes culturales, materiales e inmateriales, que establezcan una mirada

**propostos para promover o desenvolvimento de iniciativas em cidades históricas (ver p. 158).**

**Finalmente, após as considerações feitas, que consideraram os diversos aspectos que podem incidir, ao menos de modo direto, nas proposições que indiquem quais são os limites e as exigências para tornar uma cidade histórica um efetivo destino patrimonial, implica em reafirmar determinadas questões, porém reconhecendo, em princípio, que sua aplicação deve se dar na medida de cada situação, de cada realidade onde se esteja e se pretenda atuar segundo determinadas necessidades, como são:**

- > destacar as potencialidades intrínsecas dos sítios patrimoniais enquanto recurso turístico-cultural;**
- > identificar os riscos do uso turístico dos destinos patrimoniais;**
- > avaliar os mecanismos e instrumentos existentes, à disposição ou propostos, que possam fomentar o turismo sustentável nos sítios urbanos patrimoniais;**
- > delimitar os espaços de interação e negociação possíveis e imprescindíveis para o estabelecimento de um pacto de excelência e dinamização para o desenvolvimento do produto turístico-cultural, denominado cidade histórico-turística.**

**Assim, tornar uma cidade histórica um destino patrimonial supõe:**

- > suscitar o interesse pela cidade histórica, considerando a cidade da memória, ambiente repleto de significados patrimoniais e de referências de identidade do lugar onde se assenta (CALLE VAQUERO, 1999);**
- > construir uma identidade turística própria para a cidade<sup>88</sup> mediante um processo de seleção de bens culturais – materiais e imateriais – para o estabelecimento de um olhar turístico qualificado e a definição de um perfil – marca – próprio, inesquecível e inconfundível;**
- > oferecer ao mercado produtos turístico-culturais de qualidade, de expressivo valor patrimonial, mediante o**

turística qualificada y la definición de un perfil (marca) propio, ineludible e inconfundible;

- > ofrecer al mercado productos turístico-culturales de calidad, de acusado valor patrimonial, mediante el desarrollo de estudios, proyectos y acciones, que establezcan alianzas entre el patrimonio, el turismo y la ciudad, así como promover estrategias de marketing del patrimonio cultural a partir de esa alianza establecida;
- > estimular la conciencia cultural sobre la importancia y el significado del patrimonio cultural, en cuanto acción educativa y de sensibilización social respecto a los valores de la tradición y de la memoria.

Asimismo, considerando las entrevistas realizadas con expertos y gestores, que actúan directa o indirectamente en ese campo, podemos expresar los siguientes aspectos, inherentes a la puesta a punto de destinos patrimoniales:

1. Para que una ciudad histórica esté preparada para constituirse en destino patrimonial es necesario realizar una serie de acciones que podrán residir en las siguientes iniciativas:

- > evaluar hasta qué punto los atractivos que poseen estas ciudades indican la existencia de unos flujos de visitantes que justifican, en principio, su acondicionamiento como territorios de acogida turística;
- > establecer un análisis situacional<sup>89</sup> del tipo de destino deseado<sup>90</sup>, promoviendo un reconocimiento del estado de la cuestión desde dos perspectivas: una interna, con la visión local, a partir de los diversos actores que componen el sistema intrínseco de la ciudad (residentes, agentes locales, administración, sector empresarial local), proporcionando una lectura a nivel interno; y otra externa, con la visión de los demandantes foráneos (turistas, excursionistas, touroperadores, etc.), proporcionando una lectura a nivel externo;
- > acondicionar la ciudad para la ciudadanía, por

desenvolvimento de estudos, projetos e ações que estabeleçam alianças entre o patrimônio, o turismo e a cidade, assim como promover estratégias de marketing do patrimônio cultural a partir dessa aliança estabelecida;

- > estimular a consciência cultural sobre a importância e o significado do patrimônio cultural, enquanto ação educativa e de sensibilização social nos valores da tradição e da memória.

Considerando as entrevistas realizadas com especialistas e gestores que atuam, direta ou indiretamente, nesse campo podem ser indicados os seguintes aspectos inerentes ao desenvolvimento de destinos patrimoniais:

1. Para que uma cidade histórica esteja preparada para se constituir em destino patrimonial, é necessária uma série de ações que poderiam residir nas seguintes iniciativas:

- > essas cidades necessitam avaliar até que ponto os atrativos que possuem indicam a existência de fluxos de visitantes que justificam, em princípio, prepará-las para serem territórios de acolhida turística;
- > estabelecer uma análise situacional<sup>89</sup> do tipo de destino desejado<sup>90</sup>, promovendo um reconhecimento do estado da questão, desde duas perspectivas: uma interna, com visão local, a partir dos diversos atores que compõem o sistema interno à cidade – residentes, agentes locais, administração, setor empresarial local, proporcionando uma leitura interna; e outra externa, com a visão dos demandantes forâneos – turistas, excursionistas, operadores de turismo, etc., proporcionando uma leitura externa;
- > preparar a cidade para a cidadania, por princípio e a priori, onde o visitante é “um cidadão a mais”, estabelecendo, a partir disso, uma infra-estrutura de hospitalidade – sinalização, centro de visitantes, centro de interpretação da cidade, zonas de estacionamento, etc. – para oferecer serviços e assistência complementares em apoio ao desenvolvimento da atividade turística;
- > tornar acessível o patrimônio cultural a todos, residentes e visitantes, desde uma lógica turístico-

principio y a priori, donde el visitante es “un ciudadano más”, estableciendo, a partir de ello, una infraestructura de hospitalidad, señalización, centro de visitantes, centro de interpretación de la ciudad, zonas de aparcamiento, etc., para ofrecer servicios y prestaciones complementarias, en apoyo al desarrollo de la actividad turística;

> hacer accesible el patrimonio cultural a todos, residentes y visitantes, desde una lógica turístico-cultural que implique el despertar del interés y el conocimiento, según la atención a las distintas demandas de profundización de los diversos segmentos sociales, que ejercen una interacción con la ciudad (residentes, turistas, excursionistas, investigadores, amantes del arte y de la historia), permitiendo, consecuentemente, un acercamiento tanto superficial como pormenorizado a los atractivos, según los intereses y motivaciones, y conforme a los diversos formatos y tipos de productos turísticos-culturales propuestos y desarrollados;

2. Para que la ciudad histórica esté sometida a una planificación urbano-turístico-cultural adecuada, de cara a convertirse en destino patrimonial, debemos combatir y evitar el desarrollo de procesos de:

> museificación, a fin de que los espacios urbanos de la ciudad no correspondan a meros escenarios donde se desarrolla casi exclusivamente la visita turística;

> turistificación, resultante de cambios funcionales excesivos en los espacios urbanos y en las estructuras edilicias de la ciudad, que generan el monocultivo turístico, mermando la vitalidad urbana auténtica, en favor de funcionalidades turísticas engañosas y cuestionables;

> saturación y congestión de la ciudad, mediante:

-la gestión del uso y ocupación de suelo urbano, en función del estímulo a la diversificación funcional;

-la gestión de flujos de visitantes, a partir de medidas inductoras de recorridos, según los recursos culturales existentes y, a raíz de ellos, el espaciamento estratégico

cultural que implique o despertar del interés e o conocimiento, segundo a atenção às demandas de aprofundamento distintas dos diversos segmentos sociais que exercem uma interação com a cidade – residentes, turistas, excursionistas, pesquisadores, amantes da arte e da história –, permitindo, consequentemente, uma aproximação tanto superficial como pormenorizada dos atrativos, segundo os interesses e motivações conforme os diversos formatos e tipos de produtos turístico-culturais propostos e desenvolvidos.

2. Para que a cidade histórica esteja submetida a um planejamento urbano-turístico-cultural adequado, com vistas a se converter em destino patrimonial, deve ser combatido e evitado o desenvolvimento de processos de:

> museificação, a fim de que os espaços urbanos da cidade não correspondam a meros cenários onde se desenvolve, quase que exclusivamente, a visita turística;

> turistificação, resultante de transformações funcionais excessivas nos espaços urbanos e nas estruturas edilicias da cidade, que geram o monocultivo turístico, reduzindo a vitalidade urbana genuína em detrimento de funcionalidades turísticas enganosas e questionáveis;

> saturação e congestão da cidade, mediante:

-a gestão do uso e ocupação do solo urbano em função do estímulo à diversificação da função;

-a gestão de fluxos de visitantes, a partir de medidas indutoras de estabelecimento. de percursos em função dos recursos culturais existentes e, a partir deles, da localização estratégica de equipamentos turístico-culturais na cidade, evitando a concentração tanto de produtos como de pessoas na cidade;

-e a gestão de eventos, diminuindo a sazonalidade e ampliando o calendário de atividades culturais ao longo do ano, estabelecendo uma oferta de qualidade capaz de suscitar o interesse turístico<sup>1</sup>.

## Los Consorcios como mecanismos de gestión en las ciudades españolas

Los Consorcios son un mecanismo de gestión que, en la última década, han ganado, en España, un lugar destacado, debido a sus posibilidades de gestión administrativa, más flexible y ágil, y a su potestad de movilizar recursos, articular "partenariados" con sectores privados en la consecución de determinados fines. Así, vienen constituyéndose en una vía innovadora de cooperación territorial en España para la gestión de distintos servicios (RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ ET AL., 2005). En efecto, "los Consorcios se han revelado como un instrumento útil para el desarrollo y gestión común de servicios asignados generalmente a la administración local y que en buena parte de los municipios de menor tamaño y escasos recursos financieros resultarían dificultosos de abordar en solitario. También se han creado para la gestión de programas y proyectos de alcance territorial supramunicipal e incluso para la puesta en marcha de nuevos procesos de participación pública" (RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ ET AL., 2005: 178). Aquí se destacan aquellos que han sido creados para afrontar los problemas urbanos y de preservación del patrimonio cultural, así como los de gestión turística de las ciudades españolas.

### EL CONSORCIO DE SANTIAGO

Creado por el Real Decreto 260/1991, de 8 de marzo, para la coordinación institucional derivada de las atribuciones del Real Patronato de Santiago de Compostela, como entidad de derecho público de carácter interadministrativo, con titularidad municipal, personalidad jurídica propia y plena capacidad para obrar en el buen funcionamiento de sus fines específicos, posee patrimonio propio y presupuesto independiente (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003).

Al Real Patronato de Santiago de Compostela, según establece el art. 1 del mencionado Real Decreto, corresponde la promoción y coordinación de "todas aquellas acciones que deban realizar en Santiago de Compostela las administraciones y entidades que lo componen, dirigidas a la preservación y revitalización del Patrimonio Cultural representado por la Ciudad de Santiago, en sus aspectos histórico-artísticos y arquitectónicos, a la difusión de los valores europeístas y al desarrollo y potenciación de las actividades turísticas y culturales vinculadas al itinerario jacobeo". De él participan las Administraciones del Estado (Cultura, Asuntos Exteriores, Obras Públicas y Urbanismo, Educación y Ciencia, Administraciones Públicas, Transportes, Turismo y Comunicaciones), de la Comunidad Autónoma de Galicia y del Municipio de Santiago de Compostela, el Arzobispado de Santiago de Compostela y la Universidad de Santiago de Compostela.

El Consorcio tiene por finalidad (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003: 04):

- > "servir de apoyo administrativo y de gestión al Real Patronato para el mejor cumplimiento por este de sus fines propios;
- > asegurar el mantenimiento y la adecuada gestión de las instalaciones, equipamientos y servicios dotados como consecuencia de actuaciones acordadas por el mismo Real Patronato;
- > promover y, en su caso, facilitar, en el término municipal de Santiago de Compostela, el ejercicio coordinado de la Administración del Estado, da la Comunidad Autónoma y del Municipio."

De ese modo, son funciones del Consorcio (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003: 04):

## Os Consórcios como mecanismos de gestão nas cidades espanholas

Os Consórcios formam um mecanismo de gestão que na última década tem adquirido na Espanha um lugar destacado, haja vista suas possibilidades de gestão administrativa mais flexível e ágil e sua capacidade para mobilizar recursos, articular parcerias com setores privados na consecução de determinados fins. Vêm se constituindo em uma via inovadora de cooperação territorial na Espanha para a gestão de distintos serviços (RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ ET AL., 2005). Na realidade, "os Consórcios têm se revelado como um instrumento útil para o desenvolvimento e a gestão comum de serviços atribuídos geralmente à administração local, que, em boa parte dos municípios de menor tamanho e escassos recursos financeiros, resultariam dificultosos de abordar individualmente. Também têm sido criados para a gestão de programas e projetos de alcance territorial supramunicipal e, inclusive, para a implementação de novos processos de participação pública" (RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ ET AL., 2005: 178). Aqui se destacam aqueles que foram criados para enfrentar os problemas urbanos e da preservação do patrimônio cultural, assim como da gestão turística de cidades espanholas.

### O CONSÓRCIO DE SANTIAGO

Criado pelo Real Decreto 260/1991 para a coordenação institucional decorrente das atribuições do Real Patronato de Santiago de Compostela, como entidade de direito público de caráter interadministrativo, com titularidade municipal, personalidade jurídica própria e plena capacidade para atuar com vistas à consecução de seus fins específicos, possui patrimônio próprio e orçamento independente (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003).

Ao Real Patronato de Santiago de Compostela, segundo estabelece o art. 1º do mencionado Real Decreto, corresponde a promoção e coordenação de "todas aquelas ações que devam realizar em Santiago de Compostela as administrações e entidades que o compõem, voltadas para a preservação e revitalização do Patrimônio Cultural representado pela Cidade de Santiago de Compostela, em seus aspectos histórico-artísticos e arquitetônicos, para a difusão dos valores europeístas e para o desenvolvimento e potencialização das atividades turísticas e culturais vinculadas ao itinerário jacobeo". Dele participam as Administrações do Estado (Cultura, Assuntos Exteriores, Obras Públicas e Urbanismo, Educação e Ciência, Administrações Públicas, Transportes, Turismo e Comunicações), da Comunidade Autónoma da Galícia e do Município de Santiago de Compostela, o Arcebispado de Santiago de Compostela e a Universidade de Santiago de Compostela.

- > "Servir de apoio administrativo e de gestão ao Real Patronato para o melhor cumprimento por este de seus fins próprios;
- > Assegurar a manutenção e a adequada gestão das instalações, equipamentos e serviços dotados como consequência de atuações acordadas pelo mesmo Real Patronato;
- > Promover e facilitar, quando necessário, no perímetro municipal de Santiago de Compostela, o exercício coordenado da Administração do Estado, da Comunidade Autónoma e do Município."

Desse modo, são funções do Consórcio (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003: 04):

- "Fornecer ao Real Patronato de Santiago de Compostela a infra-

- > "facilitar al Real Patronato de Santiago de Compostela la infraestructura administrativa precisa para su funcionamiento, pudiendo elevar al mismo iniciativas y propuestas;
- > Impulsar, promover y coordinar la ejecución de los proyectos y la gestión de los servicios que las administraciones miembros puedan encomendarle;
- > Asumir la titularidad de la gestión de los establecimientos y servicios públicos que, sirviendo a los fines del Real Patronato, le sea encomendada por la administración competente;
- > Ejercer aquellas funciones que las administraciones consorciadas le atribuyan."

Son órganos de gobierno y administración del Consorcio, el Consejo de Administración, el Presidente, que corresponde al Alcalde de la ciudad, la Comisión Ejecutiva y el Gerente, responsable de los aspectos operativos de las acciones acometidas por el Consorcio. Asimismo, participan, efectivamente, del Consorcio las siguientes administraciones públicas: el Gobierno del Estado, la Xunta de Galicia y el Concello de Santiago.

En la práctica, considerado un "Consortio de Ciudad", ya que tiene dedicada atención preferencial a los temas vinculados a la conservación/urbanización, que tras más de 15 años de actuación se puede decir que (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003, 2004) son:

- > restauración monumental;
- > rehabilitación de edificios en la Ciudad Histórica;
- > restauración de bienes muebles;
- > reurbanización del viario general de la Ciudad Histórica;
- > equipamientos en la Ciudad Histórica, como la Residencia Juvenil, Albergue de Peregrinos San Lázaro y la Escuela de Altos Estudios Musicales;
- > recuperación de parques urbanos y espacios verdes.
- > actuaciones en el Camino de Santiago, en su término municipal.

Son asignaturas pendientes, pero previstas en su programación vigente, actuaciones dirigidas a proveer de dotaciones importantes a la ciudad, como el Centro de Interpretación de la Ciudad, en la Casa del Cabildo, y el Museo de la Ciudad, en el edificio del Banco de España. Asimismo, debemos mencionar el programa de infraestructuras y de eliminación del cableado en la Ciudad Histórica. A pesar de ello, hay que reconocer la exitosa experiencia resultante de las acciones que se llevan a cabo en la ciudad de Santiago que, por supuesto, avanza y se consolida en función de un proceso de planificación previo, de largo plazo, que ha vivido y sigue viviendo la ciudad y que ha permitido establecer bases seguras para un desarrollo armonioso, especialmente, teniendo en cuenta la función de capitalidad que pasa a albergar como capital de Galicia, además ser el lugar final del Camino de peregrinación jacobea y Ciudad Patrimonio de la Humanidad (CONSORCIO y USC/PsiCOM, 2007). Como ha indicado Viña Carregal, el contexto planificador de la ciudad se ve beneficiado por la necesidad de cumplimiento de roles que la ciudad pasa a desempeñar, desde el nivel local hasta el nivel internacional, para dar respuestas a la recuperación urbana, más allá de la conservación física (VIÑA CARREGAL, 1994).

#### EL CONSORCIO DE TOLEDO

Toledo tiene efectivamente constituido desde 2001 su Consorcio, para tratar de los temas relacionados con "la recuperación patrimonial de la ciudad, la difusión de los valores que simboliza, así como para el desarrollo y potenciación de las actividades culturales y turísticas

estructura administrativa necesaria para o seu funcionamento, podendo levar ao mesmo iniciativas e propostas;

- > Impulsar, promover e coordinar a execución dos proxectos e a gestión dos servizos que as administracións membros poidan encomendar-lhe;
- > Assumir a titularidade da gestión dos establecementos e servizos públicos que, servindo aos fins do Real Patronato, seja a ele encomendada pola administración competente;
- > Exercer aquelas funcións que as administracións consorciadas lle atribúan."

São órgãos de governo e administração do Consórcio o Conselho de Administração, o Presidente - que corresponde ao Prefeito da cidade-, a Comissão Executiva e o Gerente -responsável pelos aspectos operacionais das ações exercidas pelo Consórcio. Participam do Consórcio, efetivamente, as administrações públicas: o Governo do Estado, a Xunta de Galicia e a Prefeitura de Santiago.

Na prática, considerado um "Consórcio de Cidade", pois tem dedicado atenção preferencial aos temas vinculados à conservação/urbanização, após mais de 15 anos de atuação, pode-se dizer que atua em (CONSORCIO DE SANTIAGO, 2003, 2004):

- > restauração monumental;
- > reabilitação de edifícios na Cidade Histórica;
- > restauração de bens móveis;
- > reurbanização de rede viária da Cidade Histórica;
- > equipamentos na Cidade Histórica, como a Residência Juvenil - Albergue de Peregrinos San Lázaro e a Escola de Altos Estudos Musicais;
- > recuperação de parques urbanos e espaços verdes;
- > atuações no Caminho de Santiago em seu perímetro municipal.

São questões pendentes, porém previstas em sua programação vigente, atuações referentes a prover equipamentos importantes para a cidade, como o Centro de Interpretação da Cidade, na Casa del Cabildo e o Museu da Cidade, no edifício do Banco de España. Além disso, cabe mencionar o programa de infra-estruturas e de eliminação da fiação aérea na Cidade Histórica. Apesar disso, há que reconhecer o êxito da experiência resultante das ações que se realizam na cidade de Santiago de Compostela que, obviamente, avança e se consolida em função de um processo de planejamento prévio de longo prazo, ao qual a cidade foi e é submetida, e que tem permitido estabelecer bases seguras para um desenvolvimento harmonioso, especialmente, considerando-se a função própria de Capital da Galicia, além de lugar final do Caminho de peregrinação jacobea e Cidade Patrimônio da Humanidade (CONSORCIO e USC/PsiCOM, 2007). Como indicou Viña Carregal, o contexto de planejamento da cidade se vê beneficiado pela necessidade de cumprimento de papéis que a cidade passa a desempenhar desde o nível local até o internacional, para dar respostas à recuperação urbana além da conservação física (VIÑA CARREGAL, 1994).

#### O CONSÓRCIO DE TOLEDO

Toledo tem efetivamente constituido desde 2001 seu Consórcio para tratar dos temas relacionados com "a recuperação patrimonial da cidade, a difusão dos valores que simboliza, assim como para o desenvolvimento e potencialização das atividades culturais e turísticas vinculadas à mesma" (CONSORCIO DE TOLEDO, 2003-2004). Como órgão de gestão do Real Patronato da Cidade de Toledo,



vinculadas a la misma" (CONSORCIO DE TOLEDO, 2003-2004). Como órgano de gestión del Real Patronato de la Ciudad de Toledo, de carácter público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, es creado por el Real Decreto 1424/1998, de 3 de julio, por el que se constituye y organiza el Real Patronato de la Ciudad de Toledo, con atribuciones semejantes a las atribuidas a Santiago de Compostela, como son buscar la recuperación patrimonial de la ciudad, la difusión de los valores que simboliza, así como el desarrollo y potenciación de las actividades culturales y turísticas vinculadas a la misma (CONSORCIO DE TOLEDO, 2002). En la práctica, las acciones del Consorcio se han dirigido más a implementar proyectos vinculados a la recuperación del patrimonio cultural toledano, en un marco de actuaciones urbanísticas pautadas por el Plan Especial del Casco Histórico, PECH de la ciudad, además de a iniciativas de sensibilización ciudadana y difusión cultural. Durante los 7 años de intensa actividad en la ciudad ha desarrollado:

- > un programa de política de vivienda e infraestructura, atendiendo al tema de ayudas a la rehabilitación de edificios y viviendas; a intervenciones en áreas de rehabilitación integrada, previstas en el PECH, mediante la negociación con particulares y promotores, para la recuperación edilicia de espacios públicos, entre otras; y a la recuperación de elementos especiales, como restauración de fachadas, de portada (en calle Sillería), entre otros;
- > un programa de patrimonio monumental, para la recuperación, en especial, de torres mudéjares y conventos de la ciudad;
- > un programa de patrimonio arqueológico, con acciones de inventario, catalogación y puesta en valor;
- > un programa de revalorización del espacio urbano, con acciones de recuperación del paisaje urbano como arreglo de fachadas, mejora de jardines, etc.;
- > desarrollo de una reglamentación de protección legal: plan de color de Toledo, ordenanza reguladora de publicidad y rotulación en el casco histórico, catalogación del arbolado del casco histórico, revisión de catalogación de inmuebles con valor patrimonial en el casco histórico, entre otros.
- > acciones de difusión de temas vinculados al patrimonio, al turismo en centros históricos, participación en encuentros técnicos, realización de congresos temáticos, publicación de monográficos sobre actividades realizadas, promoción de rutas turísticas en la ciudad, etc.

Conforme indican los estudios de evaluación, el Consorcio, conjuntamente con otras infraestructuras de gestión existentes en la ciudad, teniendo en cuenta lo que establecen sus estatutos, es todavía considerado con escasa capacidad de gestión a la hora de promover acciones compartidas, especialmente en lo referente al turismo, por lo que se ve infrautilizado, si se toman en cuenta las diversas iniciativas llevadas a cabo en la ciudad, muchas de ellas innovadoras, y con una cierta falta de coordinación (TROITIÑO VINUESA, 2005b). En efecto, como mecanismo de gestión, su trascendencia radica en la puesta en marcha de acciones que hasta entonces no habían encontrado su adecuada dimensión e importancia, especialmente en lo que se refiere a la preservación del patrimonio cultural toledano.

Por ello, instituciones como la Real Fundación de Toledo, un caso ejemplar de entidad cultural privada, constituida en 1988, sin ánimo de lucro, dada su exclusividad programática, "cuyo fin es contribuir a la conservación y revitalización de la ciudad histórica de Toledo, realizando actividades dirigidas a fomentar su habitabilidad y la protección, estudio y difusión de sus bienes patrimoniales", (REAL FUNDACION DE TOLEDO, s.f.) entre otros cometidos, que ha generado un

de carácter público, con personalidad jurídica propia e plena capacidad de actuación, é criado pelo Real Decreto 1424/1998, pelo qual se constitui e organiza o Real Patronato da Cidade de Toledo, com atribuições semelhantes às atribuídas a Santiago de Compostela, como são: visar a recuperação patrimonial da cidade, a difusão dos valores que simboliza, assim como o desenvolvimento e potencialização das atividades culturais e turísticas vinculadas à mesma (CONSORCIO DE TOLEDO, 2002). Na prática, as ações do Consórcio têm se voltado mais para implementar projetos vinculados à recuperação do patrimônio cultural toledano em um marco de atuações urbanísticas pautadas pelo Plano Especial da Zona Histórica - PECH da cidade, além de iniciativas de sensibilização cidadã e de difusão cultural. Durante os sete anos de intensa atividade na cidade, desenvolveu:

- > um programa de política habitacional e de infra-estrutura, respondendo ao tema de apoio à reabilitação de edifícios e residências; intervenções em áreas de reabilitação integrada, previstas no PECH, através de negociação entre os proprietários e os promotores, objetivando a recuperação edilícia, de espaços públicos, entre outros; e a recuperação de elementos especiais, como restauração de fachadas, de pórticos (na Rua Sillería), entre outros.
- > um programa de patrimônio monumental para a recuperação, em especial, de torres mudéjar e conventos da cidade;
- > um programa de patrimônio arqueológico, com ações de inventário, catalogação e valorização;
- > um programa de revalorização do espaço urbano, com ações de recuperação da paisagem urbana como recuperação de fachadas, de jardins, etc.;
- > desenvolvimento de regulamentação de proteção legal: plano de cores de Toledo, ordenamento regulador de publicidade na Zona Histórica, catalogação da arborização da Zona Histórica, revisão de catalogação de imóveis com valor patrimonial na Zona Histórica, entre outros.
- > ações de difusão de temas vinculados ao patrimônio, ao turismo em centros históricos, participação em encontros técnicos, realização de congressos temáticos, publicação de monografias sobre atividades realizadas, promoção de roteiros turísticos na cidade, etc.

Conforme indicam os estudos de avaliação, o Consórcio, juntamente a outras infra-estruturas de gestão existentes na cidade, considerando o que estabelecem seus Estatutos, é ainda considerado com insuficiente capacidade de gestão no momento de promover ações compartilhadas, especialmente no referente ao turismo, pelo que se vê subutilizado, caso se verifiquem as diversas iniciativas realizadas na cidade, muitas delas inovadoras, e certa falta de coordenação (TROITIÑO VINUESA, 2005b). Na realidade, como mecanismo de gestão, sua transcendência reside na implementação de ações que até então não haviam encontrado sua adequada dimensão e importância, especialmente no que se refere à preservação do patrimônio cultural toledano.

Por isso, instituições como a Real Fundação de Toledo, um caso exemplar de entidade cultural privada sem fins lucrativos, constituída em 1988, que, dada sua exclusividade programática, "cujo fim é contribuir para a conservação e revitalização da cidade histórica de Toledo, realizando atividades voltadas para fomentar sua habitabilidade e a proteção, estudo e difusão de seus bens patrimoniais" (REAL FUNDACIÓN DE TOLEDO, s.d.), entre outras atribuições, estabeleceu um modo de atuar na cidade, ocupando um

modo de actuar en la ciudad, ocupando un espacio importante, reconocido entre sus pares, al seguir participando del debate cultural, urbanístico y turístico sobre Toledo (CALLE VAQUERO, 2002).

#### EL CASO DE SEVILLA

El Ayuntamiento de Sevilla, conjuntamente con la Diputación Provincial de Sevilla, la Delegación Provincial de Sevilla de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla y la Confederación Empresarial Sevillana se asocian y crean el Consorcio "Turismo de Sevilla", bajo la Ley 7/93, de 27 de julio, con el objetivo de fomentar y promover el turismo y, en especial, el turismo de congresos en la ciudad (TURISMO DE SEVILLA CONVENTION BUREAU, s.f.). Con la finalidad de articular las iniciativas de los diversos organismos asociados fue creada la Mesa para la Gestión Integrada del Turismo de Sevilla (2006), como órgano de carácter permanente para asegurar la atención al diseño, coordinación y seguimiento de actividades de promoción y comercialización turística de la ciudad.

El Consorcio está presidido por el alcalde de la ciudad de Sevilla y entre las innumerables iniciativas llevadas a cabo se destaca el "Pacto por el turismo de Sevilla" (2004-2005), en el que se desarrolla un proceso de planificación estratégica de la ciudad como destino turístico y en el cual se han establecido los objetivos, estrategias y programas necesarios para gestionar el impulso turístico de la ciudad. El pacto es considerado un acuerdo, un proceso de participación, una estrategia compartida, un programa consensuado, en la búsqueda de un nuevo escenario para Sevilla en el sistema turístico internacional (AYUNTAMIENTO DE SEVILLA, CONSORCIO DE TURISMO, 2004). Las líneas estratégicas establecidas incidieron en lo siguiente (CONSORCIO DE TURISMO DE SEVILLA, 2007, s.f.c):

- > "cultura, patrimonio y arqueología: fortalecer y ampliar la oferta cultural, patrimonial y arqueológica de Sevilla para afrontar con garantías los retos y oportunidades de los segmentos turísticos consolidados;
- > segmentos emergentes: consolidar y ampliar la oferta hacia segmentos con mayor potencial de crecimiento del turismo de Sevilla (turismo de negocios y reuniones, congresos, convenciones e incentivos) para afrontar con éxito el desarrollo global del sector y de la ciudad, aumentando la estancia media necesaria para visitarla;
- > calidad, innovación y empleo: mejorar la calidad y la innovación permanentemente en servicios y productos turísticos, desarrollándolos con criterios de sostenibilidad medioambiental;
- > promoción y comunicación: mejorar la proyección exterior de Sevilla y su entorno, así como su integración externa e interna;
- > Sevilla y su territorio: establecer la complementariedad de Sevilla con la provincia y la región".

Esas líneas se han visto implementadas en el Plan de Desarrollo Turístico de Sevilla 2006-2009, programado bajo inversiones de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía y del Ayuntamiento de Sevilla, por un total de 22 millones de euros, destacando, como principio clave, la vinculación entre política turística y política de ciudad (CONSORCIO TURISMO DE SEVILLA, s.f.d).

Su puesta en marcha avanza en el sentido de superar su función de mera herramienta financiera de actuaciones turísticas, para convertirse en un instrumento estratégico de actuación para el sector (CONSORCIO TURISMO DE SEVILLA, 2007).

espacio importante, reconhecido entre seus pares, ao continuar participando do debate cultural, urbanístico e turístico sobre Toledo (CALLE VAQUERO, 2002).

#### O CASO DE SEVILHA

A Prefeitura de Sevilha, com a Diputação Provincial de Sevilha, a Delegação Provincial de Sevilha da Consejería de Turismo, Comércio e Esportes da Junta de Andaluzia, a Câmara Oficial de Comércio, Indústria e Navegação de Sevilha e a Confederação Empresarial Sevillana se associam e criam o Consórcio "Turismo de Sevilha", segundo a Lei nº 7/93, com o objetivo de fomentar e promover o turismo e, em especial, o de congressos na cidade (TURISMO DE SEVILLA CONVENTION BUREAU, s.d.). Com a finalidade de articular as iniciativas dos diversos organismos associados, foi criada a Mesa para a Gestão Integrada do Turismo de Sevilha (2006), como órgão de caráter permanente para dar atenção prioritária ao desenho, coordenação e acompanhamento de atividades de promoção e comercialização turística da cidade.

O Consórcio está presidido pelo prefeito da cidade de Sevilha e, entre as diversas iniciativas realizadas, se destaca o "Pacto pelo turismo de Sevilha" (2004-2005), no qual se desenvolve um processo de planejamento estratégico da cidade como destino turístico e se estabelecem os objetivos, estratégias e programas necessários para gerir o impulso turístico da cidade. O pacto é considerado um acordo, um processo de participação, uma estratégia compartilhada e um programa consensual na busca de um novo cenário para Sevilha no sistema turístico internacional (AYUNTAMIENTO DE SEVILLA, CONSORCIO DE TURISMO, 2004). As linhas estratégicas estabelecidas incidiram em (CONSORCIO DE TURISMO DE SEVILLA, 2007, s.d.c):

- > "cultura, patrimônio e arqueologia: fortalecer e ampliar a oferta cultural, patrimonial e arqueológica de Sevilha para enfrentar com garantias os desafios e oportunidades dos segmentos turísticos consolidados;
- > segmentos emergentes: consolidar e ampliar a oferta a segmentos com maior potencial de crescimento do turismo de Sevilha (turismo de negócios e reuniões - congressos, convenções e incentivos) para enfrentar com êxito o desenvolvimento global do setor e da cidade, aumentando a estada média necessária para visitá-la;
- > qualidade, inovação e emprego: melhorar a qualidade e a inovação, permanentemente, em serviços e produtos turísticos, desenvolvendo-os com critérios de sustentabilidade ambiental;
- > promoção e comunicação: melhorar a projeção exterior de Sevilha e de seu entorno, assim como sua integração externa e interna;
- > Sevilha e seu território: estabelecer a complementaridade de Sevilha com a província e a região".

Essas linhas têm sido implementadas no Plano de Desenvolvimento Turístico de Sevilha 2006-2009, programado com investimentos da Consejería de Turismo, Comércio e Esportes da Junta de Andaluzia e da Prefeitura de Sevilha, por um total de 22 milhões de euros, destacando, como princípio-chave, a vinculação entre política turística e política de cidade (CONSORCIO TURISMO DE SEVILLA, s.f.d).

Sua implementação avança no sentido de superar seu significado de mera ferramenta financeira de atuações turísticas para se converter em um instrumento estratégico de atuação para o setor (CONSORCIO TURISMO DE SEVILLA, 2007).

de equipamientos turístico-culturales en la ciudad, evitando la concentración espacial en la misma, tanto de productos como de personas;

-la gestión de eventos, disminuyendo la estacionalidad y ampliando el calendario de actividades culturales a lo largo del año, estableciendo una oferta de calidad y que sea capaz de suscitar el interés turístico<sup>91</sup>.

Desde la perspectiva de la capacidad de acogida turística, dicho supuesto resulta de compleja y dudable aplicación en el contexto de la ciudad en su conjunto, ya que la ciudad es un sistema abierto y, por tanto, no susceptible de control en estos términos, si bien se considera más aplicable a hitos turístico-culturales existentes en la ciudad, elementos puntuales focales, que encerrados en sí mismos, por su propia naturaleza y configuración, permitan el control de la entrada y salida de visitantes.

3. Para que la ciudad histórica desarrolle un proceso sostenible de gestión, en cuanto destino patrimonial, hace falta promover una infraestructura de gestión adecuada y que contemple lo siguiente:

> el establecimiento de mecanismos de gestión compartida, intersectorial/transversal y de naturaleza, tanto directiva como ejecutiva, posibilitando el dominio y control de la gestión de la base territorial en cuestión, bajo su responsabilidad: la ciudad histórico-turística.

Los mecanismos de gestión constituyen los espacios de articulación, negociación y decisión que correspondan y pueden existir en forma de entidades colegiadas, como consorcios, comisiones interadministrativas, mesas de concertación, consejos sectoriales y comités ejecutivos, entre otras modalidades<sup>92</sup>;

> el establecimiento de instrumentos de gestión compartida, de carácter normativo, estratégico y operacional, posibilitando dotar a la gestión de dicha base territorial de herramientas jurídicas, técnicas, fiscales y financieras. Los instrumentos de gestión

Desde a perspectiva da capacidade de acolhida turística, essa premissa é de complexa e duvidosa aplicação no contexto da cidade em seu conjunto, pois a cidade é um sistema aberto e, portanto, não susceptível a controle nestes termos. No entanto, considera-se mais aplicável a marcos turístico-culturais existentes na cidade – elementos pontuais focais – que, encerrados em si mesmos por sua própria natureza e configuração, permitam o controle de entrada e saída de visitantes.

3. Para que a cidade histórica desenvolva um processo sustentável de gestão enquanto destino patrimonial, é necessário promover uma infra-estrutura de gestão adequada e que contemple:

> o estabelecimento de mecanismos de gestão compartilhada, intersectorial/transversal e de natureza tanto diretiva como executiva, possibilitando o domínio e controle da gestão da base territorial em questão sob sua responsabilidade: a cidade histórico-turística. Os mecanismos de gestão constituem os espaços de articulação, negociação e decisão que correspondam, podendo existir na forma de entidades colegiadas, como consórcios, comissões interadministrativas, mesas de concertação, conselhos setoriais e comitês executivos, entre outras modalidades<sup>92</sup>;

> o estabelecimento de instrumentos de gestão compartilhada, de caráter normativo, estratégico e operacional, possibilitando dotar a gestão dessa base territorial de ferramentas jurídicas, técnicas, fiscais e financeiras. Os instrumentos de gestão devem sustentar e assistir a articulações, negociações e decisões produzidas no marco de uma gestão sustentável, que envolva a administração e a sociedade civil organizada;

> o estabelecimento da logística necessária para o desenvolvimento da gestão, configurada na provisão dos recursos humanos, tecnológicos, materiais (espaço próprio, mobiliário, equipamentos, etc.) ajustada à complexidade da base territorial onde atue.



deben sostener y asistir a las articulaciones, negociaciones y decisiones producidas en el marco de una gestión sostenible, que implique a la administración y a la sociedad civil organizada;

> el establecimiento de la logística necesaria para el desarrollo de la gestión, configurada en la provisión de los recursos humanos, tecnológicos, materiales (espacio propio, mobiliario, equipamientos, etc.) y ajustada a la complejidad de la base territorial donde actúe.

Así, a partir de lo indicado anteriormente, se puede decir que las claves para la conformación de destinos patrimoniales en ciudades históricas son, respectivamente, la provisión de información cualificada y analítica, la planificación transversal basada en alianzas internas dentro los ámbitos del patrimonio, del urbanismo y del turismo y, por fin, el desarrollo de infraestructuras de gestión, basadas en la constitución de mecanismos e instrumentos gestores, soportados por un logística apropiada a los fines que se pretenden atender y alcanzar.

## Notas

7. Conforme indica García Hernández, "el turismo cultural es uno de los segmentos de mercado en expansión, situándose en una tasa media de crecimiento anual en torno al 6%". Esa tasa, en los últimos estudios, ya alcanza una cuota total del 8,2%, sobre el mercado internacional (CET; SETC. ESPAÑA, 2006).

8. La Unión Europea no ha dispuesto de políticas e instrumentos específicos, dirigidos al desarrollo del turismo en la región, sino que, por medio de sus políticas e instrumentos generales de orientación programática, basados en sus competencias, viene ejerciendo influencia en la materia, participando en la formulación de las políticas públicas nacionales de los Estados Miembros (de los cuales España forma parte). Esto se debe al hecho de que, "al no existir una política turística comunitaria, las acciones que la Comunidad emprende en este ámbito dependen de la competencia genérica que el artículo 3 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea le atribuye con objeto de alcanzar sus fines, entre los que están la promoción del desarrollo económico, del crecimiento sostenible, de un alto nivel de empleo, de la cohesión económica y social y de la solidaridad entre los Estados miembros" (Cf. PICTE, 2000) (SCTE, 2000: 50). A raíz de ello, son especialmente aplicables el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Feder, por medio del Programa Urban (iniciativa comunitaria para apoyar acciones de regeneración económica y social de las ciudades y de los barrios degradados), el

Assim, a partir do indicado anteriormente, pode-se dizer que os pontos-chave para a conformação de destinos patrimoniais em cidades históricas são, respectivamente, a provisão de informação qualificada e analítica, assim como o planejamento transversal baseado em alianças internas nos âmbitos do patrimônio, do urbanismo e do turismo e, por fim, do desenvolvimento de infra-estruturas de gestão, baseadas na constituição de mecanismos e instrumentos de gestão suportados por uma logística apropriada aos fins a que deva atender e alcançar.

## Notas

7. Conforme indica García Hernández, "o turismo cultural é um dos segmentos de mercado em expansão, situando-se em uma taxa média de crescimento anual em torno a 6%" (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2003:334). Essa taxa, nos últimos estudos, já alcança uma cota total de 8,2% sobre o mercado internacional (CET/SETC. ESPAÑA, 2006).

8. A União Europeia, que não se muniu de políticas e instrumentos específicos dirigidos ao desenvolvimento do turismo na região senão por meio de suas políticas e instrumentos gerais de orientação programática, baseados em suas competências, vem exercendo influência na matéria junto aos Estados Membros, do qual a Espanha faz parte, na formulação de suas políticas nacionais. Isto se deve ao fato de que "ao não existir uma política turística comunitária, as ações que a Comunidade empreende neste âmbito dependem da competência genérica que o artigo 3º do Tratado Constitutivo da Comunidade Europeia lhe atribui com o objetivo de alcançar os seus fins, entre os quais estão a promoção do desenvolvimento econômico, do crescimento sustentável, de um alto nível de emprego, da coesão econômica e social e da solidariedade entre os Estados Membros". Cf. PICTE 2000 (SCTE, 2000: 50). Em função disso, são especialmente aplicáveis o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional - FEDER, por meio do Programa Urban - uma iniciativa comunitária para apoiar ações de regeneração econômica e social das cidades e dos bairros degradados -, o Interreg - particularmente no que se refere à integração territorial das grandes aglomerações em regiões europeias - e o Leader, dirigido ao desenvolvimento rural. Cf. COMISIÓN EUROPEA, 2004, 2006. Mais recentemente, a Comissão Europeia vem divulgando documentos de orientação estratégica - as "Comunicações da Comissão" - destinados a sensibilizar e motivar o desenvolvimento de iniciativas no setor turístico no âmbito europeu. Um deles, trata de estabelecer certas linhas de atuação no âmbito de uma política comunitária europeia pautada no fortalecimento da parceria em favor do turismo na Europa, no seio das políticas de crescimento de emprego na região, o que em relação ao desenvolvimento regional do turismo indica algumas medidas como: a melhoria da regulamentação, tanto em nível nacional como europeu; a coordenação de políticas europeias setoriais incidentes; a melhor utilização dos instrumentos financeiros comunitários disponíveis; e a promoção de uma Agenda 21 europeia do turismo sustentável (COMISIÓN EUROPEA, 2006). Outro, anterior e não

Interreg (especialmente en lo referente a la integración territorial de las grandes agrupaciones en regiones europeas) y el Leader, este último dirigido al desarrollo rural (Cf. COMISIÓN EUROPEA, 2004, 2006). Más recientemente, la Comisión Europea viene divulgando documentos de orientación estratégica, las "Comunicaciones de la Comisión", destinados a sensibilizar y motivar el desarrollo de iniciativas en el sector turístico del marco europeo. Uno de dichos documentos trata de establecer unas líneas de actuación en el ámbito de la política comunitaria europea, pautada en el fortalecimiento del "partenariado", a favor del turismo en Europa, en el marco de las políticas de crecimiento de empleo en la región. Así, respecto al desarrollo regional del turismo, indica algunas medidas como: la mejora de la reglamentación, tanto a nivel nacional como europeo; la coordinación de políticas europeas sectoriales incidentes; la mejor utilización de los instrumentos financieros comunitarios disponibles; y la promoción de una "Agenda 21" europea por el turismo sostenible (COMISION EUROPEA, 2006). Igualmente, otro documento anterior, y no menos importante, es el que define una serie de recomendaciones para la promoción del desarrollo del turismo sostenible en Europa y la contribución que la Unión Europea puede ofrecer para lograrlo. De las medidas apuntadas, se destacan las de integración de las políticas y de la gobernanza en cada nivel político-administrativo y el reforzamiento de las capacidades, de las buenas prácticas y del compromiso de los actores hacia la sostenibilidad (COMISION EUROPEA, 2003). En cambio, en el ámbito de la Cultura, fomenta acciones, especialmente a partir de su "Programa Cultura 2000", que destinan, directamente, los recursos financieros al desarrollo de proyectos de conservación y de sensibilización acerca del patrimonio común de los pueblos europeos. Asimismo, opera otras iniciativas, mediante otros instrumentos, como el ya mencionado Feder que "destina importantes medios financieros a proyectos regionales de desarrollo", que suelen llevar incorporados "una dimensión de 'renovación y valorización del patrimonio'" (COMISIÓN EUROPEA, 2002: 14). Además, Bóveda Farré analiza, en ese marco, la importancia del impacto de las políticas comunitarias en el turismo cultural, destacando los instrumentos de política regional, agrícola, de investigación y cultura, entre otros, que generan efectos directos o indirectos sobre el turismo cultural (BÓVEDA FARRÉ, 2000).

**9.** La Carta del Turismo Sostenible producida en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote, España, en 1995, por la OMT, expresa esos pros y contras, que de modo sucinto residen en el hecho de que el turismo "puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local, por lo que debe ser abordado desde una perspectiva global" (OMT, 1995: 01).

**10.** Terminología muy adoptada en el ámbito turístico y que se relaciona con las actividades de prestación de servicios de alimentación, como restaurantes, bares, cafés y similares, a diferencia de lo que corresponde al campo del patrimonio cultural, que incumbe a una de las modalidades de intervención sobre el patrimonio edificado.

**11.** Aquel directamente o indirectamente relacionado a la actividad turística en cuestión.

**12.** Se verifica que no hay una única definición reconocida y consensuada del concepto de turismo cultural.

**13.** Se comprende aquí como ciclo de consumo turístico aquel que abarca desde los factores determinantes de generación de la actividad, el proceso de decisión del consumidor turístico y la

menos importante, é o documento que define uma série de recomendações para a promoção do desenvolvimento do turismo sustentável na Europa e a contribuição que a União Europeia pode oferecer para alcançá-lo, de cujas medidas nele indicadas, destacam-se as de integração das políticas e da governança a cada nível político-administrativo e o reforço das capacidades, das boas práticas e do compromisso dos atores com vistas à sustentabilidade (COMISION EUROPEA, 2003). Por outro lado, no âmbito da Cultura, fomenta ações, especialmente a partir de seu "Programa Cultura 2000", o qual destina diretamente recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos de conservação e sensibilização sobre o patrimônio comum dos povos europeus. Opera outras iniciativas, mediante outros instrumentos, como o já mencionado FEDER que "destina importantes meios financeiros a projetos regionais de desenvolvimento" que costumam ter incorporados "uma dimensão de renovação e valorização do patrimônio" (COMISION EUROPEA, 2002: 14). Além disso, Bóveda Farré analisa, nesse âmbito, a importância do impacto das políticas comunitárias no turismo cultural, dando destaque aos instrumentos de política regional, agrícola, de pesquisa e cultura, entre outros, que geram efeitos diretos e indiretos sobre o turismo cultural (BÓVEDA FARRÉ, 2000).

**9.** A Carta do Turismo Cultural Sustentável, produzida na Conferência Mundial de Turismo Sustentável, realizada em Lanzarote, Espanha, em 1995, pela OMT, expressa esses prós e contras, que de modo sucinto indicam que o turismo "pode proporcionar grandes vantagens no âmbito socioeconômico e cultural, enquanto que, ao mesmo tempo, contribui para a degradação ambiental e para a perda da identidade local, pelo que deve ser abordado desde uma perspectiva global" (OMT, 1995:01).

**10.** Terminologia frequentemente adotada no setor turístico e que se relaciona com as atividades de prestação de serviços de alimentação, como restaurantes, bares, cafés e similares, diferentemente do que corresponde ao setor do patrimônio cultural, que corresponde a uma das modalidades de intervenção sobre o patrimônio edificado.

**11.** Aquele diretamente ou indiretamente relacionado à atividade turística em questão.

**12.** Verifica-se que não há uma única definição reconhecida e consensual do conceito de turismo cultural (ESTEBAN CURIEL, 2007).

**13.** Compreende-se, aqui, o ciclo de consumo turístico como o que abrange os fatores determinantes de geração da atividade, o processo de decisão do consumidor turístico e a experiência resultante (Cf. CAMARERO IZQUIERDO e GARRIDO SAMANIEGO, 2004).

**14.** O enquadramento aqui proposto resulta da análise de documentação sobre a matéria, de entrevistas realizadas com especialistas e de observações realizadas durante as visitas às localidades estudadas.

**15.** Embora possam ser considerados ofertas culturais, quando promovidos no exterior, mediante estratégias de comunicação - marketing e publicidade.

**16.** Os excursionistas visitam a localidade sem pernoite, diferentemente dos turistas, viajantes que pernoitam no lugar visitado.

**17.** De preservação e salvaguarda do patrimônio cultural, material e imaterial, respectivamente.

**18.** Vale dizer que "um recurso se converte em produto quando é acessível e condicionado para sua visitação e, estabelecidas as condições, os horários e os preços de acesso (...). Oferta se considera quando seus direitos de uso e desfrute estão disponíveis para sua aquisição no mercado turístico, seja diretamente ou através do canal de comercialização. Para isto, é necessário que a informação esteja

experiencia resultante (Cf. CAMARERO IZQUIERDO; GARRIDO SAMANIEGO, 2004).

**14.** El encuadre aquí propuesto resulta del análisis de documentación sobre la materia, de entrevistas realizadas a expertos y de observaciones realizadas durante las visitas a las localidades estudiadas.

**15.** Aunque puedan ser también considerados como ofertas culturales cuando son promocionados hacia el exterior mediante estrategias de comunicación, marketing y publicidad.

**16.** Los excursionistas visitan la localidad sin pernoctación, a diferencia de los turistas, viajeros que pernoctan en el lugar visitado.

**17.** De preservación y salvaguardia del patrimonio cultural, material e inmaterial, respectivamente.

**18.** Podemos decir que "un recurso se convierte en producto cuando está accesible y acondicionado para su visita y fijadas las condiciones, horarios y precios de acceso (...). Oferta se considera cuando sus derechos de uso y disfrute están disponibles para su adquisición en el mercado turístico, bien directamente, bien a través del canal comercializador. Para ello, es necesario que la información esté suficientemente difundida y las entradas puedan ser adquiridas por anticipado".

**19.** A pesar de que está claro que toda ciudad es histórica, algunas poseen hitos históricos de gran interés y son reconocidas y destacadas por la sociedad, en general, en función de ellos.

**20.** Aunque no exclusiva, ya que el turismo cultural se desarrolla también en las zonas rurales, es el llamado Turismo Rural. Ante esta contraposición, hay expertos que caracterizan el turismo de ciudad como Turismo Urbano (ASHWORTH, 2003).

**21.** Se subraya que "quien viaja busca el ocio, si no conocimiento y cultura. El turismo tiene un importante papel en la educación y en la formación cultural de la sociedad".

**22.** Se trasladó al ámbito del turismo cultural, fundamentalmente urbano, un concepto utilizado en la gestión turística ambiental (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2001).

**23.** Como indica Londres, "hablar de referencias culturales significa dirigir la mirada hacia representaciones que configuran una 'identidad' de la región para sus habitantes y que remitan al paisaje, a las edificaciones y objetos, a los 'quehaceres' y 'saberes', a las creencias y a los hábitos" (LONDRES, 2000: 11).

**24.** En los sitios visitados en función de esa investigación.

**25.** A pesar de que la investigación no ha accedido a datos más recientes, podemos mencionar que en 2001, todavía sólo el 10% del patrimonio cultural en España estaba en condiciones de ser considerado un producto cultural, por la falta de accesibilidad y/o conservación de los mismos (TURESPAÑA, 2001). Por su parte, en Brasil, ese dato ni siquiera se halla disponible.

**26.** Meneses indica que "conocer e interpretar herencias culturales de tiempos pasados tiene, para la sociedad contemporánea, un valor que sobrepasa la simple curiosidad por lo diferente o por lo exótico. Forma parte de nuestra cultura la búsqueda comprensiva de estructuras culturales que nos posibiliten entender nuestro mundo". Para él, "esa búsqueda es válida para atender a los placeres intelectuales y a las fruiciones de realidades distintas a las nuestras. Ello nos estimula, nos descansa, nos provoca abstracciones que nos alivian del cotidiano de trabajo. Ello nos lleva a la búsqueda de placeres en el momento del ocio que contemplen el entendimiento de culturas, de valores históricos, de manifestaciones de la tradición construida, de herencias culturales", lo que "exige planeamiento y profesionalismo" (MENESES, 2006: 30).

suficientemente difundida e as entradas possam ser adquiridas com antecipação".

**19.** Embora esteja claro que toda cidade é histórica, algumas possuem marcos históricos de grande interesse e são reconhecidas e destacadas pela sociedade em geral em função dos mesmos.

**20.** Ainda que não exclusiva, pois o turismo cultural se desenvolve também nas zonas rurais, no chamado Turismo Rural. A esta contraposição, há especialistas que caracterizam o turismo de cidade como Turismo Urbano (ASHWORTH, 2003).

**21.** Destaca-se que "quem viaja busca o lazer, senão conhecimento e cultura. O turismo tem um importante papel na educação e na formação cultural da sociedade".

**22.** Trasladou-se ao campo do turismo cultural, fundamentalmente urbano, um conceito utilizado na gestão turística ambiental (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2001).

**23.** Como indica Londres, "falar de referências culturais significa dirigir o olhar para representações que configuram uma 'identidade' da região para os seus habitantes e que remetam à paisagem, às edificações e objetos, aos 'fazeres' e 'saberes', às crenças e aos hábitos" (LONDRES, 2000: 11).

**24.** Nos sítios visitados em função dessa pesquisa.

**25.** Apesar da pesquisa não ter tido acesso a dados mais recentes, vale mencionar que em 2001, apenas 10% do patrimônio cultural na Espanha estava em condições de ser considerado um produto cultural pela falta de acessibilidade e/ou conservação do mesmo (TURESPAÑA, 2001). Por outro lado, no Brasil, esse dado sequer está disponível.

**26.** Meneses indica que "conhecer e interpretar heranças culturais de tempos passados tem, para a sociedade contemporânea, um valor que supera a simples curiosidade pelo diferente ou pelo exótico. Forma parte de nossa cultura a busca compreensiva de estruturas culturais que nos possibilitem entender nosso mundo". Para ele, "essa busca é válida para atender aos prazeres intelectuais e às fruções de realidades distintas às nossas. Isto nos estimula, nos descansa, nos provoca abstrações que nos aliviam do cotidiano de trabalho. Isto nos leva à busca de prazeres no momento do lazer que contemplem o entendimento de culturas, de valores históricos, de manifestações da tradição construída, de heranças culturais", o que exige "planejamento e profissionalismo" (MENESES, 2006: 30).

**27.** Na Espanha se realiza um esforço importante para ampliar e diversificar a oferta turística de "sol e praia" já consagrada no turismo espanhol. Tal fato se verifica no Plano Turismo Horizonte 2020, onde se procura intensificar outros produtos turísticos no país, com um modelo turístico centrado em cinco grandes produtos: "sol e praia, o cultural e de cidade, o de negócios e de congressos, o esportivo e o rural e ativo" (CET/SETC. ESPAÑA, 2006: 07). O Brasil, por sua vez, além de sua identificação com um "turismo de sensações", procura ampliar e diversificar a oferta turística, onde a cultura passa a ocupar um espaço cada vez mais relevante (EMBRATUR, 2007).

**28.** No final de 2006, os bens espanhóis considerados Patrimônio da Humanidade totalizam 39, dos quais 18 dizem respeito a sítios urbanos.

**29.** O documento faz menção à necessidade de desenvolvimento do segmento do Turismo Cultural no seio da programação proposta, ou seja, dentro do Programa de Estruturação dos Segmentos Turísticos, no âmbito do Macroprograma de Regionalização do Turismo (MTUR. BRASIL, 2007: 68). Em função disto, compreende-se que o documento não faça referência específica às cidades históricas e tampouco àquelas reconhecidas pela UNESCO como Patrimônio da Humanidade, enquanto entes potenciais para o desenvolvimento de destinos turísticos de

27. En España se hace un esfuerzo importante para ampliar y diversificar la oferta turística de sol y playa, ya consagrada en el turismo español. Tal hecho se verifica en el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, donde se busca intensificar otros productos turísticos en el país, con un modelo turístico centrado en cinco grandes productos: "sol y playa, el cultural y de ciudad, el de negocios y congresos, el deportivo y el rural y activo" (CET/SETC. ESPAÑA, 2006: 07). En Brasil, a su vez, más allá de su identificación con un "turismo de sensaciones", se busca ampliar y diversificar la oferta turística, que la cultura pase a ocupar un espacio cada vez más relevante (EMBRATUR, 2007).

28. A finales de 2006, los bienes españoles considerados Patrimonio de la Humanidad ascienden a 39, de los cuales 18 corresponden a sitios urbanos.

29. El documento, además, menciona la necesidad de desarrollo del segmento del Turismo Cultural, en el marco de la programación planteada, es decir, dentro del Programa de Estructuración de los Segmentos Turísticos, en el ámbito del Macroprograma de Regionalización del Turismo (MTUR. BRASIL, 2007: 68). A raíz de ello, se comprende que el documento no haga referencia específica a las ciudades históricas y, tampoco, a aquellas reconocidas por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad, en tanto que entes potenciales para el desarrollo de destinos turísticos de gran magnitud para el Turismo Cultural, registrándose como una actividad todavía incipiente en Brasil y constituyéndose en una asignatura pendiente por concretar (Cf. MTUR. BRASIL, 2007). En 2007, los bienes brasileños considerados Patrimonio de la Humanidad ascienden a 17, de los cuales 7 son sitios urbanos (Cf. UNESCO, 2006a).

30. En los estudios desarrollados en el ámbito del Proyecto Atlante, en el marco del Interreg IIIB, de la Comisión Europea, al presentar el concepto de Ciudad Histórica, se expresa que "según el 'Diccionario de historia urbana y urbanismo', de M. J. Fuente (1999), todas las ciudades podrían tener la consideración de ciudad histórica, por ser ellas fruto de un, más o menos largo, proceso histórico. Sin embargo, (...) se considera ciudad histórica aquella que conserva un sitio o conjunto del pasado de cierta relevancia. Por tanto, cuando se trata la ciudad histórica se está hablando de un espacio físico concreto, definido por la pervivencia del pasado, que se manifiesta no sólo en esta realidad física, sino también en el tipo de dinámicas y relaciones socioculturales que la han configurado, y las que hoy se pueden identificar".

31. El término tombamento tiene origen en el derecho portugués y está asociado a la Torre de Tombo, edificación lisboeta de la época de la Metrópolis Lusitana, donde se inscribían los bienes de la corona portuguesa, existentes en sus colonias, en un libro de Tombo, de ahí la idea de relacionar, listar e inscribir, trasladada al campo jurídico, que significa reconocer bienes como integrantes del patrimonio histórico y artístico nacional.

32. Ese reconocimiento puede darse en varios niveles territoriales, según los instrumentos de protección existentes y el agente del propio reconocimiento, es decir, un sitio urbano puede ser un patrimonio cultural a nivel municipal, de federación o de estado, conforme su aplicación y la correspondiente motivación, que ha generado dicha asignación.

33. A esas categorías podría ser añadida la de "Monumento y su entorno", para el caso de enclaves arquitectónicos en zonas urbanas (aunque pueda también existir en zonas rurales) y que son, a menudo, objeto de acciones de protección. En su momento no ha sido considerado, por asociarse más a la categoría de elementos aislados de connotación meramente arquitectónica y no urbanística.

grande magnitud para o Turismo Cultural, registrando-se como uma atividade ainda incipiente no Brasil e constituindo-se em uma questão ainda pendente de concretização. Em 2007, os bens brasileiros considerados Patrimônio da Humanidade totalizam 17, dos quais sete são sítios urbanos. Cf. UNESCO, 2006a.

30. Nos estudos desenvolvidos no âmbito do Projeto ATLANTE, no âmbito do INTERREG IIIB, da Comissão Europeia, ao apresentar o conceito de Cidade Histórica, expressa que "segundo o 'Diccionario de história urbana e urbanismo' de M. J. Fuente (1999) todas as cidades poderiam ser consideradas cidades históricas por serem elas fruto de um, mais ou menos longo, processo histórico. No entanto, (...) se considera cidade histórica aquela que conserva um sítio ou conjunto do passado de certa relevância. Portanto, ao se tratar de cidade histórica, fala-se de um espaço físico concreto, definido pela sobrevivência do passado, que se manifesta não só nesta realidade física, mas também no tipo de dinâmicas e relações socioculturais que a configuraram e que hoje podem ser identificadas".

31. O termo "tombamento" tem origem no direito português e está associado à Torre de Tombo, edificação lisboeta da época da metrópole lusitana onde se inscreviam os bens da coroa portuguesa existentes em suas colônias em um livro de Tombo, daí a ideia de relacionar, listar e inscrever, trasladada ao campo jurídico, que significa reconhecer bens como integrantes do patrimônio histórico e artístico nacional.

32. Esse reconhecimento pode ocorrer em vários níveis territoriais, segundo os instrumentos de proteção existentes e o agente do próprio reconhecimento, isto é, um sítio urbano pode ser um patrimônio cultural a nível municipal, estadual ou nacional, conforme sua aplicação e correspondente motivação que lhe gerou dita designação.

33. A essas categorias poderia ser agregada a de "Monumento e seu entorno", para o caso de enclaves arquitetônicos em zonas urbanas (embora possa também existir em zonas rurais) e que são, com frequência, objeto de ações de proteção. No momento dessa definição, não foi considerado por se associar mais à categoria de elementos isolados de conotação meramente arquitetônica e não urbanística.

34. Coincidentes ou não com as zonas tampão, previstas nos estudos de reconhecimento de bens culturais a Patrimônio da Humanidade.

35. O conceito de ambiência aqui se refere ao "espaço arquitetonicamente organizado que constitui um meio físico ou estético apropriado para qualquer atividade humana".

36. O estabelecimento desta área é de suma importância para o desenvolvimento das análises pretendidas, pois se considera que, com frequência, problemas incidentes nos sítios urbanos patrimoniais são, na realidade, gerados fora dele, o que poderá evitar avaliações parciais ou equivocadas do problema, resultando em soluções que mais atuam sobre os seus efeitos do que em suas causas, sendo, portanto, de equacionamento temporário e fugaz.

37. Análogo, desde sua perspectiva, ao indicado pelo estudo realizado no Brasil que propôs o Plano de Preservação de Sítio Histórico - PPSH como instrumento de planejamento e gestão compartilhada de sítios urbanos patrimoniais (Cf. BRITO, 2005).

38. Com uma população "entre cem mil e um milhão de habitantes" (TORRES BERNIER, 2003: 36).

39. Com uma população "inferior a cem mil habitantes" (TORRES BERNIER, 2003: 37).

40. De mesmas dimensões que o caso anterior (TORRES BERNIER, 2003: 38).

41. Embora essa pesquisa tenha dado ênfase à localidade como destino turístico, é certo que esse conceito pode ser adotado, na perspectiva turística, para espaços geográficos de distintas escalas, como países,

**34.** Coincidentes o no con las zonas de amortiguamiento previstas en los estudios de nominación de bienes culturales a Patrimonio de la Humanidad.

**35.** El concepto de "ambiencia" aquí se refiere al "espacio arquitectónicamente organizado, que constituye un medio físico o estético apropiado para cualquier actividad humana".

**36.** El establecimiento de esta área es de suma importancia para el desarrollo de los análisis pretendidos, ya que se considera que, a menudo, los problemas incidentes en los sitios urbanos patrimoniales son, en realidad, generados fuera de él, lo que podrá evitar evaluaciones parciales o equivocadas del problema, que inciden en soluciones que actúan más sobre sus efectos que sobre sus causas, siendo, por lo tanto, de resolución temporal y fugaz.

**37.** Análogo, desde su perspectiva, a lo indicado por el estudio realizado en Brasil, que ha propuesto el "Plan de Preservación del Sitio Histórico Urbano", PPSH, como instrumento de planificación y gestión compartida de sitios urbanos patrimoniales (Cf. BRITO, 2005).

**38.** Con una población "entre cien mil y un millón de habitantes" (TORRES BERNIER, 2003: 36).

**39.** Con una población "inferior a cien mil habitantes" (TORRES BERNIER, 2003: 37).

**40.** De las mismas dimensiones que el caso anterior (TORRES BERNIER, 2003: 38).

**41.** Aunque en esta investigación se haya dado énfasis a la localidad como destino turístico, es cierto que dicho concepto puede ser adoptado, en la perspectiva turística, para espacios geográficos de distintas escalas, como países, regiones, provincias, ciudades u otras formas de agrupaciones territoriales (Cf. VALLS, 2006).

**42.** Pese a que, como constata Ejarque, haya sido desarrollado en los años sesenta y setenta en el marco de los destinos turísticos de masa, como los de sol y playa, teóricamente, los planteamientos básicos, por él indicados, son válidos para el desarrollo de una actividad turística sostenible.

**43.** Meneses bien menciona que "la superficialidad de la fruición (del bien) impide que el turismo construya algo que es fundamental para la sostenibilidad de la actividad (turística) y del atractivo que se construye: la dignificación de la existencia cotidiana que da substrato al atractivo. Esa dignificación es traducida por una incorporación efectiva de la cultura, en su amplitud conceptual, como substrato del producto que se ha seleccionado para construir y vender". Además, "la inteligibilidad de una manifestación cultural sólo tiene sentido si percibida en su conjunto" (MENESES, 2006: 22, 24).

**44.** Estos Planes de Salvaguardia tienen como premisa el conocimiento producido sobre el bien cultural inmaterial, durante los procesos de inventario y registro. Este último reside en la "forma de reconocimiento de las expresiones de naturaleza inmaterial que deben ser parte integrante del patrimonio cultural" y "establece el compromiso del Estado de documentar, producir conocimiento y apoyar la continuidad de esas prácticas socioculturales", lo que implica "más documentación y conocimiento y menos intervención". Por tanto, son considerados objeto de registro, "saberes: conocimientos y modos de hacer enraizados en el cotidiano de las comunidades; formas de expresión: manifestaciones literarias, musicales, plásticas, escénicas y lúdicas; celebraciones: rituales y fiestas que marcan la vivencia colectiva del trabajo, de la religiosidad, del entretenimiento y de otras prácticas de la vida social; y lugares: mercados, ferias, santuarios, plazas y demás espacios donde se

regiões, provincias, cidades ou outras formas de agrupação territorial (Cf. VALLS, 2006).

**42.** Embora, como constata Ejarque, tenha sido desenvolvido nos anos 1960 e 1970 no âmbito dos destinos turísticos de massa, como os de sol e praia, teoricamente, as proposições por ele indicadas são válidas para o desenvolvimento de uma atividade turística sustentável.

**43.** Meneses bem menciona que "a superficialidade de fruição (do bem) impede que o turismo construa algo que é fundamental para a sustentabilidade da atividade (turística) e do atrativo que se constrói: a dignificação da existência cotidiana que dá substrato ao atrativo. Essa dignificação é traduzida por uma incorporação efetiva da cultura – em sua amplitude conceitual – como substrato do produto que se selecionou para construir e vender". Além disso, "a inteligibilidade de uma manifestação cultural só tem sentido se percebida em seu conjunto" (MENESES, 2006: 22,24).

**44.** Esses Planos de Salvaguarda têm como premissa o conhecimento produzido sobre o bem cultural imaterial durante os processos de inventário e Registro. Este último reside na "forma de reconhecimento das expressões de natureza imaterial que devem ser parte integrante do patrimônio cultural" e "estabelece o compromisso do Estado em documentar, produzir conhecimento e apoiar a continuidade dessas práticas sócio-culturais", o que implica "mais documentação e conhecimento e menos intervenção". Para tanto, são considerados objeto de Registro, "saberes: conhecimentos e modos de fazer enraizados no cotidiano das comunidades; formas de expressão: manifestações literárias, musicais, plásticas, cênicas e lúdicas; celebrações: rituais e festas que marcam a vivência coletiva do trabalho, da religiosidade, do entretenimento e de outras práticas da vida social; e lugares: mercados, feiras, santuários, praças e demais espaços onde se concentram e se reproduzem práticas culturais coletivas" (IPHAN, 2006: 18, 21, 22 e 25).

**45.** Os chamados "folcloristas" duvidam ou questionam a possibilidade de manejo sustentável de manifestações culturais sem descaracterizá-las, sob um constante conflito entre tradição e modernidade, não isento de conotações ideológicas e pautadas na "espetacularização" da própria manifestação (SOUZA, 2006). No entanto, não deixam de atribuir ao turismo a possibilidade de associação a essas manifestações culturais, de modo "responsável e racional, buscando proteger os agentes da cultura popular das pressões econômicas e políticas que geram resultados equivocados, divergentes, com sérios prejuízos à vida das comunidades" (VICENTE, 2006: 05), que costumam ser mais vulneráveis.

**46.** À parte de outras premissas que possam supor as práticas de preservação do patrimônio cultural.

**47.** A necessidade de inovar nos processos de preservação do patrimônio cultural, aliando-os aos do chamado desenvolvimento urbano das cidades, é uma demanda que não pode mais ser postergada (BRITO, 2002).

**48.** O ciclo de vida de um destino turístico, segundo Valls, corresponde às fases de: emergente, desenvolvido, em expansão, maduro e em declínio.

**49.** Como ainda ocorre em muitos países ibero-americanos.

**50.** No Brasil, o primeiro programa governamental de preservação de cidades históricas tinha como premissa o desenvolvimento do turismo como solução para a recuperação do patrimônio cultural edificado (BRITO, 1992; SANT'ANNA, 1995, 2004).

**51.** Aqui, pode-se falar, conforme comenta Romero Moragas, no desenvolvimento da acessibilidade intelectual, ou seja, o desfrute que proporciona a compreensão do que se vê e se experimenta e, por consequência, do valor positivo sentido decorrente do fato de se

concentran y se reproducen prácticas culturales colectivas" (IPHAN, 2006: 18, 21, 22 y 25).

45. Los llamados "folcloristas" dudan o cuestionan la posibilidad del manejo sostenible de manifestaciones culturales sin descaracterizarlas, bajo un constante conflicto entre tradición y modernidad, no exento de connotaciones ideológicas y pautado en la "espectacularización" de la manifestación misma (SOUZA, 2006). Sin embargo, no dejan de conceder al turismo la posibilidad de asociación con esas manifestaciones culturales, de modo "responsable y racional, buscando proteger los agentes de la cultura popular de las presiones económicas y políticas que generan resultados equivocados, encontrados, con serios perjuicios a la vida de las comunidades", (VICENTE, 2006: 05) que suelen ser más vulnerables.

46. Aparte de otras premisas que puedan suponer las prácticas de preservación del patrimonio cultural.

47. La necesidad de innovar en los procesos de preservación del patrimonio cultural, aliándolos a los del llamado desarrollo urbano de las ciudades, es una demanda que no puede ser postergada más tiempo (BRITO, 2002).

48. El ciclo de vida de un destino turístico, según Valls, corresponde a las fases de: emergente, desarrollado, en expansión, maduro y en declive.

49. Como todavía ocurre en muchos países iberoamericanos.

50. En Brasil, el primer programa gubernamental de preservación de ciudades históricas tenía como premisa el desarrollo del turismo como solución para la recuperación del patrimonio cultural edificado (BRITO, 1992; SANT'ANNA, 1995, 2004).

51. Aquí se puede hablar, conforme comenta Romero Moragas, del desarrollo de la accesibilidad intelectual, es decir, el disfrute que genera la comprensión de lo que se ve y se experimenta y, en consecuencia, del valor positivo del hecho de aprender algo nuevo (ROMERO MORAGAS, 2001). Además, como menciona Meneses, cuando se opta por problematizar la información que se ofrece al visitante, se promueve una construcción intelectual placentera de interpretaciones, por parte de quien se informa. En cambio, al suministrarse interpretaciones elaboradas, de modo simplista o menos eficiente, no permitiendo al visitante construir una cuestión que le haga pensar en lo que ha visto y disfrutado, se generan condiciones para que se produzca su olvido, muy prontamente, de modo que, tanto emocionarse como aguzar la curiosidad y la admiración o, a su vez, provocar la indiferencia, dependerá de cómo la información sea transmitida (MENESES, 2006).

52. Además, debemos considerar en el marketing del patrimonio cultural, la segmentación del mercado y de la selección del público objetivo en función de ello, el desarrollo del producto patrimonial en cuestión y el consecuente establecimiento de la oferta patrimonial, mediante la fijación de precios, la captación de fondos y otras fuentes de ingreso para su permanente manutención y desarrollo, así como la distribución, promoción y difusión de informaciones sobre el patrimonio y la comunicación de esa oferta patrimonial al público, en general, y al público concreto, según el sector tomado en cuenta.

53. Como apunta Murta, sin embargo, hay situaciones donde "las fuerzas del mercado que mueven el turismo tienden a transformar algunos sitios históricos en meros escenarios y las comunidades que ahí viven en museos, donde se realizan actuaciones relacionadas con prácticas patrimoniales, convirtiéndolas en un pastiche irrelevante de sí mismas, con pocas o ninguna conexión con su presente, en un parque de diversiones para el disfrute de visitantes, que ahí dejan su dinero" (MURTA; ALBANO, 2005: 140). Debemos, por lo tanto, analizar cada

aprender algo (ROMERO MORAGAS, 2001). Além disso, acrescente-se que, como menciona Meneses, quando se opta por problematizar a informação que se oferece ao visitante, promove-se uma construção intelectual prazerosa de interpretações por parte de quem se informa. Ao contrário, ao se oferecer interpretações elaboradas, de modo simplista ou menos eficiente, não permitindo ao visitante construir uma questão que lhe faça pensar no que viu e desfrutou, são geradas condições para que se produza o seu esquecimento muito rapidamente, de modo que, tanto emocionar-se como acentuar a curiosidade e a admiração ou, por sua vez, provocar a indiferença, depende de como a informação é transmitida (MENESES, 2006).

52. Além disso, cabe considerar, no marketing do patrimônio cultural, a segmentação do mercado e da seleção do público objetivo em função disso, o desenvolvimento do produto patrimonial em questão e o consequente estabelecimento da oferta patrimonial mediante a fixação de preços, a captação de fundos e de outras fontes de recursos para sua permanente manutenção e desenvolvimento, assim como a distribuição, promoção e difusão de informações sobre o patrimônio e a comunicação dessa oferta patrimonial ao público em geral e aos públicos segundo os setores que sejam considerados (CAMARERO IZQUIERDO e GARRIDO SAMANIEGO, 2004).

53. Como aponta Murta, no entanto, há situações onde "as forças do mercado que movem o turismo tendem a transformar alguns sítios históricos em meros cenários e as comunidades que aí vivem em museus onde se realizam atuações relacionadas a práticas patrimoniais, convertendo-as em um pastiche irrelevante de si mesmas, com pouca ou nenhuma conexão com seu presente, em um parque de diversões para o desfrute de visitantes, que aí deixam seu dinheiro" (MURTA e ALBANO, 2005: 140). Há, portanto, que analisar cada situação e verificar quais são as iniciativas e interesses capazes de gerar os resultados desejados dentro das premissas da interpretação, isto é, de "uma atividade educativa que pretende revelar significados e inter-relações mediante o uso de objetos originais, experiências de primeira mão e meios ilustrativos, em lugar de simplesmente transmitir a informação dos fatos" (TILDEN, 2006: 35).

54. Decorrentes da prevalência de interesses particulares sobre os coletivos, cujos efeitos externos afetam as demais partes tanto positivamente quanto negativamente, segundo se produzam.

55. Por exemplo, Londres já indicava a necessidade de compreender a preservação do patrimônio cultural a partir de uma perspectiva dinâmica, à luz de sua análise do pensamento nessa matéria, especialmente nos avanços matizados por Riegl e tendo como campo objetivo de pesquisa a trajetória da política federal de preservação do patrimônio cultural desenvolvida no Brasil (Cf. LONDRES, 1997).

56. Ou, como se costuma dizer no Brasil, de educação patrimonial.

57. O Grupo Espanhol Patrimônio da Humanidade foi criado em 1993, em Ávila, por iniciativa dos prefeitos das cidades de Ávila, Cáceres, Salamanca, Santiago de Compostela e Toledo (TROITIÑO, 2000b) com a finalidade de atuar de modo conjunto "na defesa do patrimônio histórico e cultural dessas cidades e na manutenção e potencialização de determinadas formas de vida que estas áreas necessitam, realizando projetos e propostas comuns e estabelecendo políticas de intercâmbio de experiências, enfrentando problemas que são comuns a todas" (CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA, 2003: 07). Atualmente (2007), as cidades que compõem o referido grupo são: Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa/Ibiza, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona e Toledo. Uma interessante iniciativa com vistas à cooperação entre essas cidades é a da "Aliança de Cidades

situación y verificar cuáles son las iniciativas e intereses capaces de generar los resultados deseados, dentro de los supuestos de la interpretación, es decir, de "una actividad educativa que pretende revelar significados e interrelaciones mediante el uso de objetos originales, experiencias de primera mano y medios ilustrativos, en lugar de simplemente transmitir la información de hechos" (TILDEN, 2006: 35).

54. Decurrentes de la prevalencia de intereses particulares sobre los colectivos cuyos efectos externos afectan a las demás partes, tanto positiva como negativamente, según se produzca.

55. Por ejemplo, Londres ya apuntaba la necesidad de comprender la preservación del patrimonio cultural dentro de una perspectiva dinámica, a la luz de su análisis del pensamiento en esa materia, especialmente en los avances matizados por Riegl y teniendo como campo objetivo de investigación la trayectoria de la política federal de preservación del patrimonio cultural desarrollada en Brasil (Cf. LONDRES, 1997).

56. O como se suele decir en Brasil, de educación patrimonial.

57. El Grupo Español de Ciudades Patrimonio de la Humanidad fue creado en 1993, en Ávila, por iniciativa de los alcaldes de las ciudades de Ávila, Cáceres, Salamanca, Santiago de Compostela y Toledo (TROITIÑO, 2000b) y con la finalidad de actuar de modo conjunto "en la defensa del patrimonio histórico y cultural de esas ciudades y en el mantenimiento y potencialización de determinadas formas de vida que estos cascos necesitan, realizando proyectos y propuestas comunes y estableciendo políticas de intercambios de experiencias, afrontando problemas que son comunes a todas" (CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA, 2003: 07). Actualmente (2007), las ciudades que componen el referido grupo son: Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona y Toledo. Una interesante iniciativa en busca de la cooperación entre esas ciudades es la de la "Alianza de Ciudades Patrimonio de Congresos de España", cuya constitución se produce en enero de 2003 y donde están presentes los Convention Bureaux de las ciudades de Córdoba, Cuenca, Salamanca, Santiago de Compostela y Toledo (a la que actualmente corresponde la presidencia), miembros, todos ellos, del Spain Convention Bureau. Dicho proyecto tiene como objetivo la promoción conjunta de tales destinos en el mercado de congresos, bajo el eslogan "Elegidos por la Historia". [En línea]< <http://www.ciudadespatrimonio.org/default.aspx>> [consulta 03/09/07].

58. Como ha indicado García Hernández, dichos instrumentos han servido para introducir modelos de colaboración público-privada, especialmente en el desarrollo de instrumentos de calidad, propuestos en el Sicted, Sistema Integral de Calidad Turística en Destino, cuya iniciativa tiene origen en el Pictle, Plan Integral de Calidad del Turismo Español (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2007).

59. En el caso, en referencia, la Secretaría General de Turismo de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

60. También denominado Plan Marco de Competitividad. El Plan Futures I ha tenido como objetivo fundamental "sensibilizar al sector turístico, tanto a las Administraciones como a las empresas e instituciones, sobre la necesidad de aplicar nuevos criterios de gestión, basados en la innovación, la calidad y la diversificación de los productos" (CORTES PUYA, 2001: 203).

61. En relación con los sitios estudiados no se ha desarrollado este instrumento de desarrollo turístico.

62. Con trece años de aplicación de la política de desarrollo turístico de destinos fueron fomentados en el período cerca de 160 planes,

Patrimônio de Congressos de Espanha", cuja constituição se produz em janeiro de 2003 e onde estão presentes os Convention Bureaux das cidades de Córdoba, Cuenca, Salamanca, Santiago de Compostela e Toledo (ao que atualmente corresponde a presidência), membros, todos eles, do Spain Convention Bureau. Esse projeto tem como objetivo a promoção conjunta de tais destinos no mercado de congressos, sob o slogan "Eleitos pela História".

<<http://www.ciudadespatrimonio.org/default.aspx> (03-09-07).

58. Como indicou García Hernández, tais instrumentos serviram para introduzir modelos de colaboração público-privada, especialmente no desenvolvimento de instrumentos de qualidade, propostos no SICTED - Sistema Integral de Qualidade Turística em Destino, cuja iniciativa tem origem no PICTE - Plano Integral de Qualidade do Turismo Espanhol (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2007).

59. No caso em referência, a Secretaria Geral de Turismo da Secretaria de Estado de Turismo e Comércio.

60. Também denominado Plano Marco de Competitividade. O Plano Futures I teve como objetivo fundamental "sensibilizar o setor turístico, tanto as Administrações como as empresas e instituições, sobre a necessidade de aplicar novos critérios de gestão, baseados na inovação, na qualidade e na diversificação dos produtos" (CORTES PUYA, 2001: 203).

61. Em relação aos sítios estudados não foi desenvolvido este instrumento de desenvolvimento turístico.

62. Com 13 anos de aplicação da política de desenvolvimento turístico de destinos, foram fomentados no período cerca de 160 planos, conforme informação da Subdireção Geral de Qualidade e Inovação Turísticas.

63. Em 2007, foram aprovados pelas Mesa de Diretores Gerais de Turismo cerca de 17 Planos de Dinamização de Produto Turístico em 14 Comunidades Autônomas com um investimento total de quase 50 milhões de euros a serem investidos pelas três administrações públicas. Esses planos pretendem ser a ferramenta de co-financiamento das novas estratégias turísticas a fim de melhorar suas ofertas turísticas (Cf. HOSTELTUR, 2007b).

64. Para os europeus, onde se evidencia ainda uma alta dependência de um produto maduro como o de sol e praia.

65. A partir de 1991 é constituída, como uma sociedade anônima de capital público de 100%, conforme estabelecido no artigo 81 da Lei 4/1990, de 29 de junho, de Orçamento Geral do Estado para 1990, onde estabelece: "a Sociedade Estatal 'Paradores de Turismo de Espanha' terá personalidade jurídica própria e plena capacidade jurídica para atuar. Será regida pelo ordenamento jurídico privado salvo nas matérias em que expressamente lhe seja de aplicação o texto refundido da Lei Geral Orçamentária, ficando excetuada da aplicação das leis de entidades estatais autônomas e de contratos do Estado. A Sociedade Estatal 'Paradores de Turismo de Espanha' terá por finalidade a gestão e exploração da rede de estabelecimentos e instalações turísticas do Estado, assim como a realização de outras atividades relacionadas com o objetivo exposto que o Instituto de Turismo de Espanha (TURESPAÑA) possa lhe encomendar. No cumprimento de seus fins, a Sociedade Estatal atuará de acordo com os princípios de rentabilidade e eficiência, sem prejuízo de atender ao cumprimento dos objetivos da política turística que possam destinar-lhe. Para o cumprimento desses fins, poderá realizar atividades empresariais de caráter turístico, por si ou em colaboração com empresas públicas ou privadas" (ESPAÑA, 1990).

66. Aproximadamente 92 estabelecimentos no total, dos quais 60% da rede está instalada em edifícios monumentais (PARADORES, 2007).

conforme información de la Subdirección General de Calidad e Innovación Turísticas.

63. En 2007 fueron aprobados por la Mesa de Directores Generales de Turismo cerca de 17 Planes de Dinamización de Producto Turístico en 14 Comunidades Autónomas, con una inversión total de casi 50 millones de euros a ser invertidos por las tres administraciones públicas. Dichos planes pretenden ser la herramienta de cofinanciación de las nuevas estrategias turísticas a fin de mejorar sus ofertas turísticas (Cf. HOSTELTUR, 2007b).

64. Esto, para los europeos, donde se evidencia todavía una alta dependencia de un producto maduro como el sol y playa.

65. A partir de 1991 es constituida como una sociedad anónima de capital público al 100%, conforme establece el artículo 81 de la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para 1990: "la Sociedad Estatal 'Paradores de Turismo de España' tendrá personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica y de obrar. Se registrará por el ordenamiento jurídico privado salvo en las materias en que expresamente le sea de aplicación el texto refundido de la Ley General Presupuestaria, quedando exceptuada de la aplicación de las leyes de entidades estatales autónomas y de contratos del estado. La Sociedad Estatal 'Paradores de Turismo de España' tendrá por finalidad la gestión y explotación de la red de establecimientos e instalaciones turísticas del Estado, así como la realización de otras actividades relacionadas con el objetivo expuesto que el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) pueda encomendarle. En el cumplimiento de sus fines, la Sociedad Estatal actuará de acuerdo con los principios de rentabilidad y eficiencia, sin perjuicio de atender el cumplimiento de los objetivos de política turística que puedan asignársele. Para el cumplimiento de dichos fines podrá llevar a cabo actividades empresariales de carácter turístico, por sí o en colaboración con empresas públicas o privadas" (ESPAÑA, 1990).

66. Cerca de 92 establecimientos en total, de los cuales el 60% de la red está instalado en edificios monumentales (PARADORES, 2007).

67. El Centro de Formación de Paradores está instalado, desde 2006, en el Parador Hostal de San Marcos, en la ciudad de León, en la región de Castilla y León, e integra las instalaciones académicas y la residencia de alumnos, lo que permite la realización de los cursos, en su ciclo teórico práctico, en régimen de internado (PARADORES, 2007; s.f.a).

68. Hay 28 Rutas de paradores que podrán ser disfrutadas en paquetes turísticos específicos ofrecidos por la empresa.

69. Por otro lado, el Programa Monumenta, del Ministério da Cultura, desarrollado desde 1997, con la creación de la UCG, Unidad Central de Gerencia del Programa, y todavía en ejecución, también con financiación del BID, mediante préstamo internacional, viene implementando acciones que, desde la cultura, orientan las inversiones en recuperación de patrimonio, especialmente de monumentos, que repercuten en la mejora de los recursos culturales de las ciudades y, por consecuencia, viene estimulando, en gran parte, el desarrollo turístico de sus entornos, a partir de la lógica de desarrollo económico y social defendida por el programa. Además, dicho programa viene actuando en 26 ciudades brasileñas, una de ellas, Ouro Preto, con intervenciones en la recuperación de monumentos, como la Casa da Baronesa, Oficina Técnica del Iphan en la ciudad, Casa do Gonzaga, Puente de Antonio Dias, Teatro Municipal (Casa de Ópera), Iglesia de Antonio Dias, entre otros. En relación a los espacios públicos, el programa está recuperando el Largo de Marília, el Largo do Coimbra, el Atrio de la Iglesia de São Francisco de Assis, el tratamiento paisajístico del Horto Botánico, entre otros. Igualmente, cabe mencionar que, dentro de sus líneas de trabajo, el

67. O Centro de Formação de Paradores está instalado, desde 2006, no Parador Hostal de San Marcos, na cidade de León, na região de Castilla y León, e integra as instalações académicas e a residência dos alunos, o que permite a realização dos cursos em seu ciclo teórico e prático em regime de internado (PARADORES, 2007, s.d.a).

68. Existem 28 Roteiros de Paradores que podem ser usufruídos em pacotes turísticos específicos, oferecidos pela empresa.

69. Por outro lado, o Programa Monumenta, do Ministério da Cultura, desenvolvido desde 1997 – com a criação da Unidade Central de Gerenciamento do Programa (UCG) – e ainda em execução, também com financiamento do BID, mediante empréstimo internacional, vem implementando ações que, a partir da cultura, orientam os investimentos em recuperação do patrimônio – especialmente monumentos – que repercutem na melhoria dos recursos culturais das cidades e, por consequência, vem estimulando, em grande parte, o desenvolvimento turístico de seu entorno, a partir da lógica de desenvolvimento econômico e social defendida pelo programa. O programa vem atuando em 26 cidades brasileiras, sendo uma delas Ouro Preto, neste caso através de intervenções de recuperação de monumentos, como a Casa da Baronesa – Escritório Técnico do IPHAN na cidade –, Casa do Gonzaga, Ponte de Antônio Dias, Teatro Municipal (Casa de Ópera), Igreja de Antônio Dias, entre outros. Em relação aos espaços públicos, o programa está recuperando o Largo de Marília, o Largo do Coimbra, o Átrio da Igreja de São Francisco de Assis, o tratamento paisagístico do Horto Botânico, entre outros. Além disso, cabe mencionar que, em suas linhas de trabalho, o programa está fomentando projetos voltados para a promoção turística, com um enfoque que permita “estimular atividades turísticas que vivenciem o conjunto de características e elementos distintivos do patrimônio histórico-cultural e eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura local. A promoção turística pode ser realizada através da elaboração de informativos, inventários da oferta turística, elaboração de itinerários, cartilhas, vídeos, panfletos, boletins, pôsteres, entre outros meios de comunicação. Um dos projetos apoiados é o Projeto “Caminhos Antigos de Minas e Bahia”, que tem como “objetivo o de resgatar e diagnosticar os laços de identidade histórica ainda presentes nas cidades que integram o antigo caminho entre as Minas e Bahia”, tendo como pontos de referência, respectivamente, as cidades de Ouro Preto e Salvador de Bahia, ambas Patrimônio Cultural da Humanidade. Pretende promover “o desenvolvimento do turismo histórico, cultural e ecológico nas cidades e povoados existentes no caminho, assim como, contribuir para a preservação do meio ambiente, protegido em parques nacionais e áreas de proteção ambiental situadas no caminho (Cf. PROGRAMA MONUMENTA/MINC, s.d).

70. Ações de educação patrimonial, quando bem dirigidas, podem auxiliar no estabelecimento de uma cultura tanto urbanística como antropológica de patrimônio, com vistas à sua preservação e salvaguarda, a fim de auxiliar na superação dos entendimentos ineptos ou equivocados dos conceitos e práticas inerentes a essas ações. O país ainda está pouco preparado para tirar bom proveito disso em função dessa realidade.

71. Essa escala é contemplada pelo Programa de Regionalização do Turismo no Brasil, que se baseia na idéia de que determinados atrativos turísticos têm potencialidades para gerar uma dinamização territorial mais ampla. Na Espanha, verifica-se que ainda há uma discussão sobre o conceito espacial de região turística, não obstante considerado impreciso e de diversa definição e que está exigindo maiores incursões dos agentes públicos e privados, pois “os efeitos



programa está fomentando proyectos dirigidos a la promoción turística, dentro de un enfoque que permita "estimular actividades turísticas que vivencien el conjunto de características y elementos distintivos del patrimonio histórico-cultural y eventos culturales, valorizando y promoviendo los bienes materiales e inmateriales de la cultura local. La promoción turística puede ser realizada a través de la elaboración de informativos, inventarios de la oferta turística, elaboración de itinerarios, cartillas, videos, panfletos, boletines, pósteres, entre otras vías de comunicación". Uno de los proyectos apoyados es el Proyecto "Caminhos Antigos de Minas e Bahia", que tiene como "objetivo el de rescatar y diagnosticar los lazos de identidad histórica aún presentes en las ciudades que integraron el antiguo camino entre las Minas y Bahia", teniendo como puntos de referencia, respectivamente, las ciudades de Ouro Preto y Salvador de Bahia, ambas Patrimonio Cultural de la Humanidad. Pretende promover "el desarrollo del turismo histórico, cultural y ecológico en las ciudades y poblados existentes en el camino, así como, contribuir a la preservación del medio ambiente, protegido en parques nacionales y áreas de protección ambiental situadas en el camino". (Cf. PROGRAMA MONUMENTA; MINC., s.f.)

**70.** Acciones de educación patrimonial, que, bien dirigidas, pueden auxiliar en el establecimiento de una cultura, tanto urbanística como antropológica del patrimonio, de cara a su preservación y salvaguardia, a fin de contribuir a la superación de una torpe o equivocada comprensión de los conceptos y prácticas inherentes a dichas acciones. El país está todavía poco preparado para sacar buen provecho de ello.

**71.** Dicha escala es contemplada por el Programa de Regionalización del Turismo en Brasil, que toma como base la idea de que determinados atractivos turísticos tienen potencialidades para generar una dinamización territorial más amplia. Ya en España, se verifica que todavía hay una discusión sobre el concepto espacial de región turística, considerado impreciso y de diversa definición y que exige mayores incursiones de los agentes públicos y privados, ya que "los efectos territoriales del turismo no se localizan exclusivamente en el área que concentra los establecimientos de acogida y los principales recursos turísticos, sino que afectan a la estructura territorial de un espacio más vasto que el percibido comúnmente como turístico, (...) lo que obliga a considerar el sistema territorial en el que inscribe el turismo", y a considerar que las regiones turísticas "se construyen por la agregación de unidades territoriales turísticas básicas (destinos y complejos integrados) y sus respectivos espacios de influencia." Algunas iniciativas vienen señalando en España el carácter estratégico de la escala regional, en la planificación de destinos turísticos, como son las de carácter interregional en torno al Camino de Santiago, la Vía de la Plata, la España Verde, entre otras. (IVARS, 2003: 43-45, 144-146).

**72.** En términos generales, y a partir de lo que ha indicado García Hernández, el concepto de capacidad de acogida, como elemento de sostenibilidad, implica una gestión de la actividad en la que sus niveles de desarrollo se mantienen dentro de unos límites asumidos como aceptables por la colectividad interesada (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2000).

**73.** La cuestión crítica se centra en que la masificación de la actividad turística no responde a los dictámenes de la sostenibilidad, ya que podría llevar a su descaracterización o destrucción, tanto física como simbólica. Como indica Meneses, "el turista que no olvida, que recomienda a otros y que vuelve es aquel que ha tenido el placer en la aprehensión problematizadora. En cuanto el atractivo fuere una pieza de curiosidad apenas momentánea, será inmediatamente

territoriais do turismo não se localizam exclusivamente na área que concentra os estabelecimentos de acolhida e os principais recursos turísticos, mas afetam a estrutura territorial de um espaço mais vasto que o percebido comumente como turístico, (...) o que obriga a considerar o sistema territorial no qual se inscreve o turismo" e a considerar que as regiões turísticas "se constroem pela agregação de unidades territoriais turísticas básicas (destinos e complexos integrados) e seus respectivos espaços de influência". Algumas iniciativas vêm assinalando na Espanha o caráter estratégico da escala regional no planejamento de destinos turísticos como as de caráter inter-regional em torno ao Caminho de Santiago, a Vía da Prata, a Espanha Verde, entre outros (IVARS, 2003: 43-45, 144-146).

**72.** Em termos gerais e a partir do que indicou García Hernández, o conceito de capacidade de acolhida, como elemento de sustentabilidade, implica na gestão da atividade em que seus níveis de desenvolvimento se mantenham dentro de limites assumidos como aceitáveis pela coletividade interessada (GARCÍA HERNÁNDEZ, 2000).

**73.** A questão crítica que reside na massificação da atividade turística não responde aos preceitos da sustentabilidade, pois poderia levar à sua descaracterização ou destruição, tanto física como simbólica. Como indica Meneses, "o turista que não esquece, que recomenda a outros e que volta, é aquele que teve o prazer na apreensão problematizadora. Enquanto o atrativo for uma peça de curiosidade apenas momentânea, ele será imediatamente esquecido após seu consumo (turístico). A sustentabilidade (simbólico-cultural) do atrativo é dada, de outra forma, pela possibilidade de nele se incorporarem amplos significados. E isso pode ser feito com leveza. A construção cultural de outro tempo continua sendo viva e experimentada, e sua memória a projeta para a contemporaneidade" (MENESES, 2006: 22).

**74.** A partir dos princípios propugnados por Donaire (1998), em seus estudos sobre a geografia do turismo (ATLANTE, 2005a) e transladados à realidade das cidades históricas, segundo o contexto desta pesquisa.

**75.** O Real Decreto nº 1346, de 09.05.1976, referente ao Texto Refundido da Lei sobre Regime do Solo e Ordenamento Urbano e o Real Decreto nº 2159, de 23.06.1978, referente ao Regulamento de Planejamento para o desenvolvimento e aplicação da Lei do Solo.

**76.** Os Planos Parciais são planos derivados do planejamento integral do território municipal, para atuação em âmbito específico, que no caso se trata do solo apto a urbanizar segundo as determinações do próprio Plano – art. 13 e 79 da Lei do Solo (LS) e art. 20 e 43 do Regulamento de Planejamento para o desenvolvimento e aplicação da Lei do Solo (RP). A Lei nº 8/2007, do Solo, de recente aplicação, avança nos princípios de ordenamento territorial e urbano, porém não faz menção a mudanças significativas dos instrumentos existentes que se mantiveram nos diplomas anteriores que sucederam à mencionada LS, como, em especial, o Real Decreto nº 1/1992 e a Lei nº 6/1998.

**77.** Segundo o art. 14 da LS e art. 65 e 66 do RP.

**78.** O Brasil está constituído por 5.564 municípios (IBGE), dos quais cerca de 1.700 têm mais de 20 mil habitantes (2007).

**79.** São eles: o Plano Diretor; a legislação de parcelamento, uso e ocupação do solo; o zoneamento ambiental; o plano plurianual de investimentos; as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual; a gestão orçamentária participativa; os planos, programas e projetos setoriais; e os planos de desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2001, art. 4º, inciso III).

**80.** Entenda-se por "estadual" aquilo que se refere aos estados da federação.

**81.** As cidades brasileiras consideradas Patrimônio Nacional totalizam mais de 80 na atualidade.

olvidado tras su consumo (turístico). La sostenibilidad (simbólico-cultural) del atractivo es dada, de otra forma, por la posibilidad de que se incorporen a él amplios significados. Lo cual puede llevarse a cabo con levedad. La construcción cultural de otro tiempo continúa estando viva y siendo vivida, y su memoria la proyecta hacia la contemporaneidad" (MENESES, 2006: 22).

**74.** A partir de los principios propugnados por Donaire (1998) en sus estudios sobre la geografía del turismo (ATLANTE, 2005a) y trasladados a la realidad de las ciudades históricas, según el contexto de esta investigación.

**75.** El Real Decreto 1346/1976, de 9 de abril, referente al Texto Refundido de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana y el Real Decreto 2159/1978, de 23 de junio, referente al Reglamento de Planeamiento para el desarrollo y aplicación de la Ley del Suelo.

**76.** Los Planes Parciales son planes derivados de la planificación integral del territorio municipal, para la actuación en ámbito específico, que en este caso se trata del suelo apto para urbanizar, según las determinaciones del propio Plan, art. 13 y 79 de la Ley del Suelo (LS) y art. 20 y 43 del Reglamento de Planeamiento para el desarrollo y aplicación de la Ley del Suelo (RP). La Ley 8/2007, de 28 de mayo, de Suelo, de reciente aplicación, avanza en los principios de ordenación territorial y urbana, pero no hace mención a cambios significativos de los instrumentos existentes, que se han mantenido en los diplomas anteriores y que sucedieron a la mencionada LS, como, en especial, el Real Decreto 1/1992, de 26 de junio, Régimen del Suelo y Ordenación Urbana y la Ley 6/1998, de 13 de abril, de Régimen del Suelo y Valoraciones.

**77.** Según art.14 de LS y art. 65 y 66 del RP.

**78.** Brasil está constituido por 5.564 municipios (IBGE), de los cuales cerca de 1.700 tienen más de 20 mil habitantes (2007).

**79.** Son ellos: el Plan Director; la disciplina de parcelación, uso y ocupación del suelo; zonificación ambiental; plan plurianual de inversiones; directrices presupuestarias y presupuesto anual; gestión presupuestaria participativa; planes, programas y proyectos sectoriales; y planes de desarrollo económico y social.

**80.** Se entiende por estadual aquello que se refiere a los Estados de la federación.

**81.** Las ciudades brasileñas consideradas Patrimonio Nacional ascienden a más de 80 en la actualidad.

**82.** El Iphan, organismo federal responsable de la política de preservación del patrimonio cultural en Brasil, ha propuesto el desarrollo de una política de gestión del patrimonio cultural compartida con los Estados de la federación y los Municipios, la cual tenía como instrumento de gestión compartido el Plan de Preservación de Sitio Histórico Urbano, PPSH.

**83.** El Plan de Preservación, desarrollado con énfasis en el ámbito del Programa Urbis, Programa de Rehabilitación Urbana de Sitios Históricos (2000-2003), ha sido inicialmente propuesto en el marco de las acciones de fortalecimiento institucional del Iphan, en el Programa Monumenta (1997).

**84.** En los moldes de lo que ha planteado Carlos Matus en sus ensayos sobre planeamiento estratégico situacional (Cf. HUERTAS, 1995).

**85.** "En los moldes de los Plans de Sauvergarde et Mise en Valeur de los sectores salvaguardados franceses, el Plan de Preservación debería estructurar no sólo la gestión sino también las intervenciones en el sitio histórico. Por ello, suponía una etapa normativa, otra estratégico-operacional y, por fin, una de

**82.** O IPHAN, organismo federal responsável pela política de preservação do patrimônio cultural no Brasil, propôs o desenvolvimento de uma política de gestão compartilhada do patrimônio cultural, com os estados da federação e os Municípios, a qual tinha como instrumento de gestão compartilhada o Plano de Preservação de Sítio Histórico Urbano - PPSH.

**83.** O Plano de Preservação, desenvolvido com ênfase no âmbito do Programa Urbis - Programa de Reabilitação Urbana de Sítios Históricos (2000-2003), foi inicialmente proposto no marco das ações de fortalecimento institucional do IPHAN, no Programa Monumenta (1997).

**84.** Nos moldes do que propôs Carlos Matus em seus ensaios sobre planejamento estratégico situacional. Cf. HUERTAS, 1995.

**85.** "Nos moldes dos Plans de Sauvergarde et Mise en Valeur dos Setores Salvaguardados franceses, o Plano de Preservação deveria estruturar não somente a gestão mas também as intervenções no sítio histórico". Por isso, supunha uma etapa normativa, outra estratégico-operacional e, por fim, uma de avaliação do desempenho do plano e de seu programa de atuação (SANT'ANNA, 2004: 293).

**86.** Cabe destacar que, apesar disso, sua estrutura foi definida de modo flexível, diferentemente do que se pode supor, pois, ao se apresentar como um guia para o seu desenvolvimento específico em cada localidade, poderia propor demandas não inicialmente previstas ou, ainda melhor, deixar de considerar determinados aspectos previamente indicados em seu "Termo de Referência", ao possibilitar que cada realidade, segundo o seu contexto, fosse considerada no processo de planejamento, constituindo-se em um instrumento pensado à medida de cada situação em foco.

**87.** Instrumento legal de natureza administrativa que pode ser emitido por autoridades de instituições públicas no Brasil para sua aplicação em seu âmbito político-administrativo.

**88.** Ainda que, como já mencionado, possa constituir um multiproduto turístico.

**89.** A partir dos princípios indicados por Matus, em sua proposta de Planejamento Estratégico Situacional - PES. Cf. HUERTAS, 1995.

**90.** Isso não quer dizer que se trata apenas de enfatizar o monodestino, mas também de considerar as possibilidades de que as cidades históricas possam diversificar seus produtos turísticos para se tornarem mais competitivas no mercado turístico, ainda que mantenham sua dominância patrimonial.

**91.** Na Espanha, desde 1987 e dentro de uma estratégia de promoção e marketing turístico, são conferidas, desde a Administração Central do Estado - Secretaria Geral de Turismo do Ministério de Indústria, Turismo e Comércio -, as declarações de "Festa de Interesse Turístico Nacional ou Internacional", segundo cada situação. Atualmente, uma centena de acontecimentos estão declarados de interesse turístico, entre eles as Festas de San Fermín (Pamplona), o Corpus Christi de Toledo, o Carnaval de Toro, na Cidade Rodrigo (Salamanca), As Fallas de Valencia, as Fogueiras de San Juan (Alicante) ou as Festas de Nossa Senhora de la Merced (Barcelona). Trata-se de um título de caráter exclusivamente honorífico que favorece, desde a localidade, a promoção de publicidade do evento e a obtenção de apoio institucional, tanto de organismos autônomos como locais. Conforme estabelece a regulamentação em vigor, a declaração de Festa de Interesse Turístico Nacional e de Interesse Turístico Internacional é outorgada àquelas festas ou acontecimentos que suponham manifestações de valores culturais e de tradição popular, com especial atenção às suas características etnológicas, que tenham uma especial importância como atrativo turístico. Para sua concessão, consideram-se,

evaluación del desempeño del plan y de su programa de actuación (SANT'ANNA, 2004: 293).

**86.** Cabe destacar que, a pesar de ello, su estructura se ha presentado de modo flexible, a diferencia de lo que se ha podido suponer, ya que al presentarse como un guión para su desarrollo específico en cada localidad, podría plantear demandas no inicialmente previstas o aún mejor, dejar de considerar determinados aspectos previamente indicados en su "Término de Referencia", al posibilitar que cada realidad, bajo su contexto, fuera considerada en el proceso de planificación, constituyéndose en un instrumento pensado a la medida de cada situación en foco.

**87.** Instrumento legal de naturaleza administrativa que puede ser emitido por autoridades de Instituciones Públicas en Brasil, para la aplicación en su ámbito y rango político-administrativo.

**88.** Aunque, como ya hemos mencionado, pueda constituirse en un multiproducto turístico.

**89.** A partir de los principios indicados por Matus, en su propuesta de Planeamiento Estratégico Situacional, PES (Cf. HUERTAS, 1995).

**90.** Ello no quiere decir que se trate, apenas, de enfatizar el monodestino, sino considerar la posibilidad de que las ciudades históricas puedan diversificar sus productos turísticos para hacerse más competitivas en el mercado turístico, aunque mantengan su dominante patrimonial.

**91.** En España, desde 1987 y dentro de una estrategia de promoción y marketing turístico, son conferidas, desde la Administración Central del Estado, Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, las declaraciones de "Fiesta de Interés Turístico Nacional o Internacional", según cada situación. Hoy por hoy, un centenar de acontecimientos están declarados de interés turístico, entre ellos las Fiestas de San Fermín (Pamplona), el Corpus Christi de Toledo, el Carnaval del Toro, en Ciudad Rodrigo (Salamanca), Las Fallas de Valencia, las Hogueras de San Juan (Alicante) o las Fiestas de Nuestra Señora de la Merced (Barcelona). Se trata de un título de carácter exclusivamente honorífico que favorece, desde la localidad, la promoción del evento y la obtención de apoyo institucional, tanto de organismos autonómicos como locales. Conforme establece la reglamentación en vigor, la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional y de Interés Turístico Internacional se otorga a aquellas fiestas o acontecimientos que supongan manifestaciones de valores culturales y de tradición popular, con especial consideración a sus características etnológicas y que tengan una especial importancia como atractivo turístico. Para su concesión se tiene especialmente en cuenta: la antigüedad de la celebración de la fiesta o del acontecimiento, su continuidad en el tiempo (entre una y otra celebración de la fiesta no deberán transcurrir más de cinco años) y su arraigo en la localidad, lo que implica la participación ciudadana en su desarrollo. Además, para la declaración de Fiesta de Interés Turístico Internacional, debe estimarse que concurren circunstancias relevantes que corroboren la promoción turística de España en el exterior (ESPAÑA, 2006; CONSUMER.ES, 2006).

**92.** En Brasil, cabe destacar las Comisiones de Gestión Local, CGL, implantadas durante el proceso de gestión compartida del patrimonio cultural urbano. En España, son relevantes las experiencias de los Consorcios de ciudades y turísticos, como es el caso de Santiago de Compostela y Toledo, con perfil institucional, más vinculado al patrimonio y al desarrollo urbano. El de Sevilla se halla más vinculado a la gestión turística de la ciudad.

**especialmente: a antigüidade da celebração da festa ou do acontecimento em referência, sua continuidade no tempo – em que entre uma e outra celebração da festa não deverá transcorrer mais de cinco anos –, e o quão arraigada esteja a festa na localidade, o que implica a participação local em sua realização. Além disso, entre outras exigências, para a declaração de Festa de Interesse Turístico Internacional se lhe outorga à festa correspondente quando se considere que concorrem relevantes circunstâncias que favorecem a promoção turística da Espanha no exterior (ESPAÑA, 2006; CONSUMER.ES, 2006).**

**92. No Brasil, cabe destacar as Comissões Gestoras Locais – CGL, implantadas durante a implementação do processo de gestão compartilhada do patrimônio cultural urbano. Na Espanha, são relevantes as experiências dos Consórcios de cidades e turísticos, como são os casos de Santiago de Compostela e Toledo, com perfil institucional mais vinculado ao patrimônio e ao desenvolvimento urbano. Já o de Sevilha, se encontra mais vinculado à gestão turística da cidade.**