



Máster en Administración de Instituciones y Empresas Culturales



## **Gestión de la marca Patrimonio Mundial en *Catalunya***

Trabajo final de  
Amilcar Guillermo Vargas Velásquez

Tutor  
Dr. Jordi Tresserras Juan

Barcelona, 4 de septiembre de 2013

## Dedicatoria

A mi madre

## Abstract

Los sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Cataluña poseen valores universales excepcionales que en general no le son explícitamente transmitidos a quienes los visitan, dejando de aprovechar una marca de prestigio internacional que puede implicar beneficios tanto para la mejor apreciación de las obras, como para la gestión y conservación de ellas.

Este trabajo presenta un diagnóstico de la situación en la gestión de la marca Patrimonio Mundial basada en recorridos a los sitios, entrevistas a gestores, encuestas a visitantes, publicaciones impresas y electrónicas y registros fotográficos *in situ* para dar un panorama actual del tema en Cataluña y la forma en que se visibiliza y muestra al público su emblema así como el valor universal excepcional de cada uno.

Se hacen también diferentes propuestas concretas para la mejora en la gestión de la marca y su puesta en valor a determinados públicos, con formas de comunicación, gestión y patrocinio innovadoras y adaptadas a las circunstancias sociales, económicas y tecnológicas actuales que permitan hacer un mejor uso de la marca junto con el cumplimiento de los objetivos enunciados en la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de 1972.

## Sobre el autor

Amilcar Vargas (México, 1980) es arqueólogo y contable; estudia el Patrimonio Mundial y su implicación en el desarrollo territorial desde 1998. Recientemente colabora en varias instituciones vinculadas al Patrimonio Mundial en México y España sobre planes de gestión y estudios de visitantes. Es integrante del Laboratorio de Patrimonio, Creatividad y Turismo Cultural de la Universidad de Barcelona-IBERTUR.

## Agradecimientos

A los profesores del Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona por compartir su experiencia y conocimiento más allá de las aulas, en particular al Dr. Lluís Bonet, Isona Admetlla, Begoña Aretxe, Ramón Castells, Xema Gil, Antoni Laporte y Antoni Nicolau.

A Jordi Tresserras, tutor del presente trabajo por su constante motivación y espíritu emprendedor, además de permitirme realizar este trabajo en el marco del Laboratorio de Patrimonio, Creatividad y Turismo Cultural que dirige y del que me ha permitido formar parte.

A Àngel Mestre por su generosidad e impulso para seguir adelante más allá de su papel como profesor en el ámbito de la gestión humana.

A Margarita Díaz-Andreu, quien me abrió el panorama de los estudios en arqueología en el Reino Unido y me permitió replantear decisiones importantes.

A Albert Sierra quien colaboró enormemente al ponerme en contacto con todos los gestores del Patrimonio Mundial de Cataluña.

A Joan Menchón, Patricia Antón y Magí Seritjol del **Conjunto Arqueológico de Tàrraco**, por sus atenciones e información proporcionada en las visitas realizadas y por su compromiso con la divulgación documentada del patrimonio.

Al Prior Lluc Torcal, por el tiempo dedicado en las entrevistas y recorridos realizados en el **Monasterio de Poblet**. Su dedicación ha sido ejemplo de constancia y virtud.

A Ramón Viñas, Albert Rubio y Agustí Vericat por las extraordinarias explicaciones y tiempo dedicado a darme a conocer el **Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica**, desde lugares tan distintos y dispersos pero a la vez excepcionales en un contexto asombroso.

A Mercè Beltrán, Gemma Just y Mercè Mill, por la dedicación en dar a conocer el **Hospital de la Santa Creu i Sant Pau** y el **Palau de la Música Catalana**, obras del extraordinario arquitecto Lluís Domenech i Montaner. Su actitud frente los retos que esto implica fueron para mi ejemplares.

A Cristina Castellà y su equipo de colaboradoras en las **Iglesias románicas catalanas de la Vall de Boí**, quienes desde los altos pirineos contribuyen a la salvaguarda de un patrimonio con ocho siglos de uso continuo. Su generosidad aminora el frío del invierno y es brisa fresca en el verano.

A Malú Piedrabuena, Ana Acosta, Rosa Ma. Plans, Silvia Vilarroya, Marga Viza, Laia Claverol, Carme Perella, Anaïs Barnolas y Miquel Domènech, quienes llevan la gran responsabilidad de transmitir los valores universales excepcionales de más de la mitad de las **Obras de Antoni Gaudí** con un día a día abrumador pero con una extraordinaria sensibilidad por el Patrimonio Mundial que gestionan.

A la Asociación de *Amics de la UNESCO Barcelona* y a su directora Rosa Bruguera por su generosidad, confianza y afecto que me permitió, gracias a la atenta intervención de Albert Torras de *MEXCAT*, conocer todos los sitios Patrimonio Mundial en *Catalunya* de una manera inimaginable en mis circunstancias. A ambos muchas gracias.

A los colegas gestores culturales que contribuyeron con este trabajo con sus opiniones, comentarios, información e interés en el tema, especialmente a Pilar Delgado, Carme Rodríguez, Lluís García Petit, Víctor Fraile, Omar Guzmán, Luis Abejez, Yadur González, Daniel Zapater, Sandra González y Guadalupe Espinosa.

A quienes me apoyaron en mi llegada a Barcelona sin cuya ayuda no hubiera sido posible hacer este anhelo una realidad: Natalia Moragas, José Juan Muñoz, Eunice García y Olga Ibáñez.

A Mercè García y familia, quienes me han acogido como un integrante más, gracias infinitas por todo lo que han hecho para llegar hasta aquí. Su ayuda en todo momento ha sido fundamental para hacer este trabajo realidad.

A quienes me apoyaron desde mi salida de México: Reynaldo Reyes, Eréndira Vázquez, Angélica Vargas y Ana Vargas; su amistad, aprecio y cercanía siempre ha superado las barreras de la distancia.

A mis hermanos scout que desde México han estado al pendiente de mi desempeño en Barcelona, en especial a Felipe Fernández, apoyo incondicional en esta travesía.

A Pedro Pablo Pérez Carbó, por su experiencia, disposición y paciencia para hacer de mi un mejor profesionalista y una mejor persona.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Abstract .....	ii
Sobre el autor .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción .....	ix
PRIMERA PARTE: CATALUNYA, PATRIMONIO MUNDIAL .....	1
1. Marco teórico .....	1
1.1. Contexto general.....	1
a) <i>Convención del Patrimonio Mundial</i> .....	1
b) <i>Patrimonio Mundial y transmisión de valores universales     excepcionales</i> .....	2
c) <i>Patrimonio Mundial y posicionamiento territorial</i> .....	4
d) <i>Patrimonio Mundial y obtención de recursos</i> .....	6
1.2. Objetivos .....	8
a) Objetivo general: .....	8
b) Objetivos específicos: .....	8
c) Indicadores .....	9
2. Metodología .....	11
2.1. Delimitación del territorio y espacio muestra .....	11
2.2. Investigación documental.....	12
2.3. Investigación de campo.....	13
2.4. Entrevistas .....	14
a) <i>Gestores de los sitios seleccionados</i> .....	14
b) <i>Visitantes</i> .....	15
2.5. Calendario de trabajo .....	16
2.6. Estructura del trabajo final.....	17
3. Diagnóstico de la gestión de la marca Patrimonio Mundial en Cataluña .	19
3.1. Indicadores .....	19
3.2. Conjunto arqueológico de Tàrraco .....	21
a) <i>Descripción general</i> .....	21
b) <i>Gestión de la marca</i> .....	22
c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	24

3.3.	Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica .....	27
	a) <i>Descripción general</i> .....	27
	b) <i>Gestión de la marca</i> .....	29
	c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	31
3.4.	Iglesias románicas catalanas de Vall de Boí .....	35
	a) <i>Descripción general</i> .....	35
	b) <i>Gestión de la marca</i> .....	37
	c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	39
3.5.	Monasterio de Poblet .....	41
	a) <i>Descripción general</i> .....	41
	b) <i>Gestión de la marca</i> .....	44
	c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	45
3.6.	Obras de Gaudí .....	47
	a) <i>Descripción general</i> .....	47
	b) <i>Gestión de la marca</i> .....	50
	c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	53
3.7.	Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana .....	55
	a) <i>Descripción general</i> .....	55
	b) <i>Gestión de la marca</i> .....	57
	c) <i>Evaluación del visitante</i> .....	59
	SEGUNDA PARTE: PROPUESTAS DE GESTIÓN .....	60
4.	Plan de rutas culturales a Patrimonios Mundial en Cataluña .....	60
4.2.	Contenido cultural .....	60
4.3.	Oferta turística cultural .....	62
4.4.	Viabilidad económica .....	64
	a) <i>Potencial desarrollo económico local</i> .....	67
	b) <i>Mercado turístico potencial</i> .....	67
4.5.	Apuntes finales .....	68
5.	Plan de Patrocinio del proyecto “Catalunya, Patrimonio Mundial” .....	69
5.1.	Antecedentes .....	69
5.2.	Descripción de la propuesta .....	69
5.3.	Contexto del proyecto .....	69
5.4.	Objetivos .....	70

5.5.	Valores a transmitir .....	70
5.6.	Propuesta operativa .....	70
5.7.	Motivaciones para patrocinar el proyecto .....	71
5.8.	Tipo de patrocinio.....	72
5.9.	Instituciones participantes .....	72
5.10.	Contrapartidas ofrecidas:.....	72
5.11.	Calendario y Presupuesto 2014 .....	73
5.12.	Instrumentos de difusión y evaluación .....	74
5.13.	Modelo de contrato .....	74
6.	Plan de Comunicación.....	75
6.1.	Contexto .....	75
6.2.	Descripción .....	75
6.3.	Elementos del plan.....	76
	a) <i>Imagen de marca</i> .....	76
	b) <i>Valores a transmitir</i> .....	77
	c) <i>Mapa de medios</i> .....	77
	d) <i>Mapa de públicos</i> .....	78
	e) <i>Estrategia de fidelización</i> .....	78
	f) <i>Portavoces</i> .....	79
	g) <i>Embajadores de Amics de la UNESCO Barcelona</i> .....	79
6.4.	Resultados Esperados .....	79
6.5.	<i>Estrategia de seguimiento</i> .....	80
6.6.	Calendario.....	80
7.	Plan de Gestión de la Roca de los Moros de El Cogul, Patrimonio Mundial .....	81
7.1.	Antecedentes .....	81
7.2.	Ubicación geográfica.....	81
7.3.	Generalidades sociodemográficas .....	82
7.4.	Patrimonio Mundial en el territorio.....	82
7.5.	Gestión actual .....	82
7.6.	Visita de valoración .....	83
7.7.	Objetivos.....	84
	a) General .....	84
	b) Específicos.....	84

7.8.	Modelo propuesto .....	85
	a)Business Model Generation .....	85
	b)Aplicación en El Cogul .....	85
7.9.	Resultados a obtener .....	86
7.10.	Presupuesto.....	86
7.11.	Calendario .....	87
7.12.	Conclusiones .....	87
8.	Bibliografía .....	88
9.	Índice de tablas .....	91
10.	Índice de gráficos .....	92
11.	Índice de imágenes .....	92
12.	Anexos .....	93

## Introducción

La lista del Patrimonio Mundial es resultado de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural firmada en París en 1972 (**UNESCO 1972**), en donde durante 40 años se han incluido casi mil sitios que son, en la mayoría de los casos, de interés turístico y cultural, generadores de dinámicas económicas, sociales, políticas, identitarias, entre otras.

Los sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial por la UNESCO poseen valores universales excepcionales cuya conservación adquiere un compromiso de carácter internacional. Es decir, se convierten en sitios cuya salvaguarda y preservación son de interés mundial, con independencia del país en el que se encuentran y en los cuales la colaboración internacional se hace necesaria debido a que su pérdida o deterioro afectaría a la herencia de la humanidad en su conjunto.

Al respecto del Valor Universal Excepcional, las Directrices prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial mencionan:

*“Valor Universal Excepcional significa una importancia cultural y/o natural tan extraordinaria que trasciende las fronteras nacionales y cobra importancia para las generaciones presentes y venideras de toda la humanidad” (Unesco. Intergovernmental Committee for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. 1998).*

El Comité del Patrimonio Mundial y el Centro del Patrimonio Mundial son las áreas responsables de dar seguimiento a la Convención y organizar las reuniones anuales en las que se toman las decisiones sobre los sitios a incluirse en la lista, así como las observaciones a los países que no han cumplido con sus compromisos o les son requeridos informes para garantizar la preservaciones de los valores universales excepcionales, así también la inclusión de sitios de la lista de Patrimonio Mundial a la lista de Patrimonio Mundial en Peligro, como precautoria para la salvaguarda del patrimonio mediante la intervención de organismos internacionales y locales.

España ocupa el tercer lugar en cuanto al número de sitios en la Lista del Patrimonio Mundial (44), sólo por detrás de China (45) e Italia (49) y por delante de Francia (38), Alemania (38)<sup>1</sup>. Lo cual más allá de una distinción o reconocimiento, es un compromiso por parte del Estado español para la salvaguarda de los valores universales excepcionales de los citados sitios (**UNESCO 1972**).

---

<sup>1</sup> Datos al 30 de junio de 2013. En la lista de los 10 países con más sitios inscritos continúan: México (32), India (30), Reino Unido (28), Rusia (25) y Estados Unidos (21).

La comunidad autónoma de Cataluña es la segunda en España en número de sitios en la Lista del Patrimonio Mundial al contar con seis lugares dentro de su territorio ubicado en el noreste de la península ibérica, igual número de sitios que Andalucía en el extremo sur y sólo por debajo de Castilla y León con ocho sitios (**Ministerio de Educación 2013**).

Dentro de los sitios catalanes encontramos un cierto equilibrio en sus categorías, pues dos de ellos son arqueológicos: Conjunto Arqueológico de Tàrraco y Arte Rupestre del Arco Mediterráneo<sup>2</sup>; dos son de la Edad Media: Iglesias Románicas de la Vall de Boí y Monasterio de Poblet; y dos son modernistas: Obras de Gaudí y Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana.

No obstante ser parte de la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, la manera en cómo se transmiten los valores universales excepcionales al visitante es muy diversa en cada uno de los sitios, lo que se observa también en el uso de la imagen del logotipo “Patrimonio Mundial” y que están descritas en las directrices prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial de 1972 (**Unesco. Intergovernmental Committee for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. 1998**).

Es por ello que el presente trabajo final de Máster ha desarrollado una investigación sobre la forma en cómo se gestiona la marca Patrimonio Mundial como distintivo de calidad, importancia y compromiso de conservación por parte de los Estados parte de la Convención y sus gestores; así como la forma en cómo le son transmitidos al visitante los valores universales excepcionales que llevaron a tales sitios a ser incluidos en la lista del Patrimonio Mundial, haciendo hincapié en que dichos valores no se transmiten *per se*, sino que es necesario visibilizarlos y hacerlos explícitos al visitante, independientemente del perfil o capital cultural que posea.

Dentro del proyecto se abarca a los seis sitios en Cataluña inscritos en la lista del Patrimonio Mundial, recorriéndolos todos para realizar encuestas a los visitantes y entrevistas a algunos de sus gestores. En los casos de los conjuntos de sitios bajo la misma inscripción se optó por visitar al menos uno de los abiertos al público. Tal es el caso de las obras de Gaudí que son siete o el Arte Rupestre del Arco Mediterráneo que tiene tres centros de interpretación pero lo componen 59 sitios dispersos por las cuatro provincias en que se divide Cataluña.

En términos generales, la recepción del proyecto y la investigación que lo acompañaba fue vista con beneplácito por los gestores de las diferentes instancias contactadas; sin cuyo apoyo y colaboración hubiera sido imposible

---

<sup>2</sup> En Cataluña se localizan 59 de los 727 sitios con arte rupestre inscritos. Se distribuyen en seis comunidades autónomas en una extensión aproximada de 100.000 km<sup>2</sup>

realizar las actividades para llevar a buen término el trabajo que se expresa en este documento.

Principalmente, el estudio se centra en la forma en cómo se le da a conocer al visitante los motivos por los cuales fue declarado Patrimonio Mundial y los valores universales excepcionales que los llevaron a ser meritorios a ser incluido en la lista. Aunado a lo anterior, el estudio hecho en los visitantes seleccionados permite medir si en alguna parte del discurso o de la visita fueron visibles los elementos que identifican a un sitio como integrante de la citada lista.

Los trabajos que se deriven de la presente investigación, darán pie a la aplicación de planes, programas y acciones para la mejor transmisión de los valores universales excepcionales y el reconocimiento social como obras del Patrimonio Mundial. En este sentido, se podrán realizar las labores necesarias para que el público (receptor de la información), comprenda no solo la historia y relevancia del lugar que visita, sino los atributos para ser incluidos en un selecto grupo cuya preservación y transmisión competen a todo el mundo.

En el contexto económico actual, es necesario generar sinergias para desarrollar proyectos conjuntos en todos los niveles, entre los cuales el del Patrimonio Mundial no está exento y cada día se ponen en marcha nuevas iniciativas para trabajar en red. En el caso catalán, la recién creada Agencia Catalana del Patrimonio es una de ellas, que genera una alta expectativa y se espera que sea una entidad donde el trabajo multidisciplinario brinde medios para la conservación, investigación y difusión del vasto acervo cultural de su territorio (Cultura 2013).



Imagen 1. Emblema del Patrimonio Mundial

## PRIMERA PARTE: CATALUNYA, PATRIMONIO MUNDIAL

### 1. Marco teórico

#### 1.1. Contexto general

##### a) *Convención del Patrimonio Mundial*

Desde la aprobación de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural en París en 1972 se ha manifestado el interés internacional por salvaguardar los sitios poseedores de valores universales excepcionales del deterioro que por acción del hombre o la naturaleza provoquen su irreparable pérdida.

La Convención ha sido suscrita por 190 Estados, siendo a la que más miembros se han adherido y ratificado de entre todas las que se han desarrollado en la UNESCO, adquiriendo con ello el compromiso de proteger los valores de los bienes inscritos en la lista dentro de sus territorios, proponer sitios para su inclusión en la lista y contribuir para la difusión y cumplimiento de los objetivos de la Convención.

El presente trabajo está justificado por la necesidad de identificar la forma en que se gestiona la marca “Patrimonio Mundial” y la manera en que los valores universales excepcionales que poseen los sitios son transmitidos al visitante, con claridad suficiente que permitirá dimensionar la importancia que tienen a nivel mundial.

Un análisis de este tipo puede derivar planes y programas que concreten acciones que beneficien a la **calidad de la visita**, un **posicionamiento de marca** dentro de la oferta de turismo cultural y patrimonial en el entorno territorial y una **herramienta de visualización** que permita a los sitios acceder a recursos extraordinarios para la realización de sus actividades.

Se consideran en este trabajo tres elementos teóricos que justifican su razón de ser y que conforman una estructura modular como contribución a la propuesta de mejora en la gestión de los sitios Patrimonio Mundial en el territorio catalán, desde el punto de vista de la gestión de la marca y de la transmisión de los valores universales excepcionales que poseen.



Gráfico 1. Elementos del marco teórico

b) ***Patrimonio Mundial y transmisión de valores universales excepcionales***

El visitante que accede a una de las obras de Gaudí abiertas al público incluidas en la lista del Patrimonio Mundial, generalmente se acerca interesado por conocer la obra de un arquitecto que en el año dedicado a celebrar el 150 aniversario de su nacimiento (2002) logró una visibilidad mundial. Esto provocó el interés del turismo de masas, generando con ello un aumento en el número de visitantes a sus obras, algunas de ellas inscritas en la lista del Patrimonio Mundial 18 años antes (UNESCO 2013).

Su visita será en la mayoría de los casos agradable, satisfactoria y con gusto la compartirá en las redes sociales gracias a la facilidad de acceso a Internet a nivel mundial. Sin embargo, pese a los buenos resultados en la calidad de la visita y las explicaciones recibidas sobre el monumento, no ha tenido la oportunidad de que le transmitan las razones por las cuales el sitio fue incluido en la Lista del Patrimonio Mundial, al menos no explícitamente.

Situación similar sucede con el resto de los sitios de este tipo en Cataluña, los cuales explican al visitante la historia e importancia del bien que se trate, sea un abrigo rocoso con pintura rupestre, una iglesia románica, un yacimiento romano o un edificio modernista. Pero en parte alguna del discurso o explicación se hace énfasis explícito de los méritos que tiene ese lugar para ser incluido en una de las listas de mayor prestigio en el ámbito patrimonial que existen en el mundo, si bien es cierto que mencionarán estar incluidos en ella prácticamente desde el inicio del recorrido.

Algunos autores son críticos en la forma de incluir los sitios en la Lista del Patrimonio Mundial (Bart 2005; Omland 2006), considerando insuficiente la divulgación de los valores universales excepcionales entre la misma población local y al visitante foráneo. Algunas de las críticas se enfocan en el eurocentrismo de la lista, para lo cual la UNESCO aplica una estrategia para dotarla de un mayor equilibrio y credibilidad.

Indudablemente, la manera en cómo se transmite un sitio es determinante para que la impresión que se lleva el visitante sea favorable no sólo en cuanto al aprendizaje de la historia del lugar, sino en cuanto a la forma de colaborar en la protección del mismo (con un respetuoso comportamiento, por ejemplo), o en la forma de sumarse a la conservación del sitio (como voluntario o donador).

Por lo anterior, a lo largo de la investigación se identificaron los sitios en los cuales la información está más o menos explícita o visible al público y si dentro de los discursos que explican el sitio se contaba con algún mensaje al respecto que permitiera al visitante dimensionar los atributos excepcionales que tiene la obra que está recorriendo.

Se consideró que los argumentos anteriores justifican el estudio desde la perspectiva del visitante no especializado, el cual representa un porcentaje elevado del total de público al que se dirigen, y a quien su visita podría verse enriquecida si se le transmitiera la información sobre los valores universales excepcionales mediante conceptos adaptados a su nivel cognitivo.



**Gráfico 2. Elementos de difusión básica para contextualizar un sitio Patrimonio Mundial**

### c) **Patrimonio Mundial y posicionamiento territorial**

En la oferta de turismo cultural de índole patrimonial, la marca Patrimonio Mundial es un distintivo global que se considera una garantía de calidad, conservación, autenticidad del bien en sí, tanto como de buen servicio, información, investigación y aprendizaje. Sitios como la “Ciudad Prohibida” de Pekín en China, Monte Albán en Oaxaca, México, el Partenón en Atenas, Grecia o la Torre de Londres en Inglaterra, tienen sendos proyectos educativos y son sitios no sólo turísticos sino con fuertes elementos identitarios a nivel local, lo que los llevan a ser considerados como buenas prácticas en gestión del Patrimonio Mundial (Balart Boïgues and Hereu 2010; UNESCO 2013)

Sin embargo, estos equipamientos ya estaban posicionados en la oferta turística antes de ser declarados Patrimonio Mundial, por lo que el incremento del turismo en tales sitios se atribuye a otros factores, entre ellos los vuelos de bajo costo, el impacto mediático, la mejora en los medios de comunicación o hasta alojar eventos deportivos internacionales (tres de las cuatro ciudades donde están los sitios mencionados fueron sedes de los tres últimos Juegos Olímpicos).

La designación y por lo tanto el uso de la marca Patrimonio Mundial significó un compromiso de conservación y gestión del turismo a escala global, pero no requirió grandes campañas de divulgación para dar a conocer que habían sido incluido en la lista por sus valores universales excepcionales (Unesco. Intergovernmental Committee for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. 1998).

En cambio otros sitios no tienen de la misma visibilidad y posicionarse en el mercado cultural es más complicado cuando compiten con sitios muy consolidados (y masificados) que gozan de plena salud en cuanto a recepción de visitantes<sup>3</sup>. En estos casos **el uso de la marca Patrimonio Mundial puede ser aprovechado para atraer la atención del visitante** que en el proceso de selección de sitios, opte por decantarse hacia aquellos que tienen ciertos valores y características que los hacen merecedores de ser incluidos en la lista de Patrimonio Mundial.

Esto genera una expectativa alta por parte del visitante, por lo que los servicios complementarios al sitio patrimonial deberán satisfacer estándares elevados en cuanto a restauración, alojamiento y más ofertas de actividades o atractivos cercanos (culturales o de entretenimiento), dependiendo de los intereses y planes de gestión territorial a largo plazo (Pedersen 2005).

Cataluña es una potencia en turismo a nivel mundial, Barcelona su ciudad más visible y la quinta mejor valorada en la red social Tripadvisor, una

---

<sup>3</sup> Algunos de ellos padeciendo esta sobreocupación.

de las más importantes en el mundo (tripadvisor.com). La cultura es una de las razones que manifiestan los turistas para conocer la llamada *Ciudad Condal*, en donde la arquitectura indican es su mayor atractivo (Barcelona 2013).

Sin embargo, Patrimonio Mundial es una marca poco identificada por el visitante a los sitios que lo poseen, así lo muestran estudios recientes elaborados por la empresa IBERTUR (Tresserras 2013), lo que refleja un área de oportunidad para la interpretación de los sitios con valor universal excepcional en la ciudad de Barcelona y el resto del territorio catalán, que posicionarían al territorio como una oferta destacada en términos de sitios con distinciones internacionales en una concentración y diversidad que pocos lugares del mundo ostentan.



Gráfico 3. Elementos de posicionamiento territorial

Empleando los términos de la Gestión Estratégica, esta área de oportunidad permite a los *stakeholders* tomar decisiones para la mejora en los planes de difusión y posicionamiento cultural de los sitios, sobre todo de los menos visibles; el actual trabajo realizó rutas a Patrimonios Mundial en Cataluña, incluido algunos que por su escasa difusión son poco visitados y alguno en condiciones precarias debido a la falta de interés público, generando un círculo vicioso en el que no hay inversión porque no hay visitantes y no hay visitantes porque no hay inversión.

No obstante, hay que ser cuidadoso al proponer estrategias de puesta en valor y no pensar que la única finalidad para ser declarado Patrimonio Mundial es la turistificación. La inclusión de un lugar en la lista implica amplios aspectos de operación como la investigación, educación, desarrollo social y

económico, entre otros; además de ser un recurso que se debe proteger de la masificación turística descontrolada, por las consecuencias que esto tiene para la conservación de los monumentos y la calidad de la visita (Pedersen 2005).

Se retomaron algunas de las propuestas del Dr. Lluís Bonet en cuanto a la implicación social y económica de la cultura, aplicando su enfoque multidisciplinario para abarcar no sólo los aspectos patrimoniales de la cultura, sino la extensión de los agentes culturales (y no culturales) que se combinan en los territorios y que ofrecen al visitante una experiencia satisfactoria, agradable, informada y de calidad, valores que además permiten crear una fidelidad del público a los sitios, pero también al hábito mismo de frecuentar lugares culturales entre las nuevas generaciones (Bonet 2009).

#### **d) Patrimonio Mundial y obtención de recursos**

La importancia internacional que revisten los sitios en la lista del Patrimonio Mundial implica un compromiso de protección de los Estados parte de la Convención que los propusieron para su inclusión. Además de los instrumentos legales que se implementan en los sitios, hay otra serie de acciones de conservación que requieren recursos económicos, humanos y técnicos y cuyo financiamiento se obtiene de diversas fuentes, generalmente de índole pública.

Los sitios inscritos en la lista del Patrimonio Mundial son generalmente prioritarios para los Estados parte, por lo que ocupan los primeros lugares para la aplicación de los recursos necesarios para su conservación, restauración y difusión (Daily 2010). Sin embargo, en el contexto económico actual se ven reducidos los recursos para los cada vez más numerosos lugares incluidos en la lista, por lo que los gestores de los mismos tienen que recurrir con mayor frecuencia a recursos privados y/o propios.

La relevancia de la marca Patrimonio Mundial puede ser de interés de los patrocinadores (empresas o sociedad civil), quienes de esta forma estarían contribuyendo con un sitio cuyos valores son de carácter universal, aprovechando la coyuntura para visibilizarse en los medios de comunicación y/o obtener un prestigio o reconocimiento a nivel local o internacional (<http://whc.unesco.org/en/partners/>).

En este apartado, como se verá más adelante, son retomados los principios de *Patrocinio y Captación de Recursos* brindados en el Máster por el Prof. Pere Clotas, permitiendo identificar las oportunidades y medios para acceder a los recursos económicos y materiales ante instancias privadas principalmente así como la mejor manera de gestionarlos.

Otros sitios administrados desde la iniciativa privada hacen uso de la marca para reforzar su posicionamiento dentro del territorio y a su vez verse favorecidos por el público, quien mediante su visita contribuye con el principal medio de obtención de recursos para la conservación del sitio al no recibir ayudas públicas ni subvenciones.

Se consideró que la investigación debía ahondar en la manera en cómo la marca Patrimonio Mundial se había usado para lograr la financiación necesaria para conservar y mantener los sitios, los logros obtenidos y las oportunidades que varios de sus gestores se han planteado para posicionarse en la circunstancias actuales.

En el año que corre (2013), en España se emite una convocatoria para la obtención de subvenciones exclusivamente para sitios en la lista del Patrimonio Mundial, lo cual deja ver la importancia que para el Estado español tiene la salvaguarda de los valores universales excepcionales de los 43 lugares incluidos (España 2013).

Otro caso interesante es el de México, cuya política pública ha derivado desde hace más de 10 años en la creación de la Dirección del Patrimonio Mundial, dependiente del Instituto Nacional de Antropología e Historia, quien se encarga de dar seguimiento a los sitios incluidos en la lista indicativa para ingresar a ser Patrimonio Mundial y con programas de vinculación con las instituciones correspondientes para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial en el Estado mexicano (INAH 2011).

En la reciente entrega del documento que declara a la Reserva de la Biósfera de “El Pinacate” y Gran desierto de Altar” como parte de la lista, el presidente comunicó la creación en la sede del Poder Federal (Palacio Nacional), del salón “México, Patrimonio Mundial”, para destacar la importancia que el Estado brinda a los sitios con valor universal excepcional (UNESO 2013).

Pero los recursos a los que se puede acceder no son sólo financieros, también hay programas de voluntariado a nivel mundial aplicados únicamente a sitios Patrimonio Mundial. Estos, además de brindar recursos humanos para realizar actividades concretas, son un medio para sensibilizar al público en general (principalmente jóvenes) respecto de su importancia y la forma en que su contribución ayuda a lograr los objetivos de la Convención.

Por último, el programa “People protecting places” busca involucrar a la sociedad civil para la salvaguarda de los bienes Patrimonio Mundial que se localizan en su entorno inmediato, buscando de esta manera informar, capacitar y preparar a la población local para la conservación, defensa e interés por el patrimonio que en varios casos que se analizarán, se encuentran

alejados de las dinámicas sociales presentes en el territorio, provocando un desinterés y por lo tanto incrementando la vulnerabilidad de deterioro de los sitios ([www.peopleprotectingplaces.org](http://www.peopleprotectingplaces.org))



Gráfico 4. Valores asociados al apoyo/soporte/patrocinio a sitios Patrimonio Mundial

## 1.2. Objetivos

Brindados ya los antecedentes teóricos en los que se justifica la necesidad de tener un trabajo como este, se definieron los siguientes objetivos:

a) Objetivo general:

- Analizar la gestión del valor de la marca “Patrimonio Mundial” en Cataluña.

b) Objetivos específicos:

- Identificar y contrastar la gestión de la marca “Patrimonio Mundial” y la transmisión de sus valores universales excepcionales al visitante.
- Evaluar la experiencia de los visitantes en recorridos teniendo como eje transversal el valor universal excepcional de los sitios.
- Desarrollar propuesta de rutas culturales a Patrimonios Mundiales en Cataluña junto con un plan de comunicación y de patrocinio

- Plantear propuestas para la gestión de la marca “Patrimonio Mundial” mediante el modelo *Business Model Generation* para uno de ellos.

El objetivo general, expresado en estos términos, pretende ser un referente para el estudio del uso de la marca global mejor identificada con la conservación de las obras con valores universales excepcionales, que necesitan de la protección de toda la comunidad internacional.

Cataluña en sus seis sitios inscritos, siendo el primero en 1984 y el más reciente en 2005, muestra una diversidad interesante en la gestión de la marca, su visibilidad y su apego a las directrices que indica la UNESCO. Este trabajo hace una revisión de estos elementos para posteriormente proponer varias líneas de trabajo que pongan en valor la marca y su integración en las propuestas que realizan actualmente.

Este objetivo se logra con base en la metodología que se describirá más adelante y cuenta con la colaboración de la gran mayoría de los gestores de los sitios, quienes mostraron interés en que un trabajo innovador en el tema logre lograr una mejora en la calidad de la visita y en la valoración que los turistas hacen de ellos.

Los objetivos específicos profundizan en la manera en cómo se trabaja en los lugares Patrimonio Mundial en lo particular, con los detalles y apuntes necesarios para una mejor comprensión de sus modelos de gestión, así como un grupo de indicadores para comparar entre ellos el uso de la marca y la transmisión de los valores universales excepcionales.

La investigación se complementa con la opinión del visitante, por lo que el segundo objetivo buscaba indagar en la percepción de los turistas que recibían la información, con la finalidad de contrastar el punto de vista del autor de la investigación con el del destinatario final del servicio cultural al que se accedía.

El tercer objetivo específico desarrolla una propuesta de modelo de gestión de la marca en un sitio con características complejas debido a su ubicación geográfica y su entorno socio económico y político actual, por lo que el uso de la marca requiere un planteamiento más amplio y con pocos o nulos recursos económicos, con lo que se desarrolló un planteamiento de gestión comunitaria utilizando uno de los modelos de emprendimiento más innovadores.

#### c) Indicadores

Para identificar el alcance en los objetivos propuestos se plantearon los siguientes indicadores de seguimiento:

<b>Objetivos</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Indicador</b>
<b>Analizar la gestión del valor de la marca “Patrimonio Mundial” en Cataluña</b>	En los sitios Patrimonio Mundial se realizan observaciones y recolectan datos para integrar un informe sobre la gestión de la marca. <sup>4</sup>	-Sitios Patrimonio Mundial estudiados.  -Entrevistas a gestores de Patrimonio Mundial realizadas.
<b>Identificar y contrastar la gestión de la marca “Patrimonio Mundial” y la transmisión de sus valores universales excepcionales al visitante.</b>	La información obtenida permite realizar una tabla comparativa de la gestión de marca con base en los indicadores establecidos para la investigación en todos los Patrimonio Mundial en Cataluña.	-Sitios Patrimonio Mundial estudiados.  -Visitas de estudio a los sitios Patrimonios Mundial realizadas.
<b>Evaluar la experiencia de los visitantes en recorridos, teniendo como eje transversal el valor universal excepcional de los sitios.</b>	Los visitantes seleccionados proporcionan datos cualitativos sobre su apreciación de la calidad de la visita y los valores universales excepcionales recibidos en al menos uno de cada uno de los 6 sitios declarados Patrimonio Mundial en Cataluña	-Sitios Patrimonio Mundial estudiados.  -Encuestas de valoración de la visita realizados al público seleccionado.  -Entrevistas a visitantes realizadas.
<b>Desarrollar propuesta de rutas culturales a Patrimonios Mundiales en Cataluña junto con un plan de comunicación y de patrocinio</b>	Se logran integrar rutas al 50% de los Patrimonios Mundiales en Cataluña con el guión argumental del Valor Universal Excepcional de los sitios.	-Sitios Patrimonio Mundial integrados en la(s) ruta(s).  -Avance en el Plan de comunicación propuesto.  -Avance en el Plan de patrocinio propuesto.
<b>Plantear propuestas para la gestión de la marca “Patrimonio Mundial de la UNESCO” mediante el modelo Bussines Model Generation para uno de ellos.</b>	Se integra un plan para el uso del modelo Business Model Generator en uno de los sitios Patrimonio Mundial del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo	-Entrevistas con <i>stakeholders</i> realizadas.  -Avance en el análisis del estatus actual del sitio y sitios similares.  -Avance de la propuesta del Plan de Gestión Comunitaria.

<sup>4</sup> En el caso del Arco Rupestre del Arco Mediterráneo, Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana y Obras de Gaudí se planteó la visita al menos uno de cada uno de los tres sitios en la lista del Patrimonio Mundial. En cada caso se detallan cuales fueron los seleccionados.

Con base en la tabla anterior se determinaron las fuentes de verificación y la periodicidad de revisión de los avances del proyecto:

<b>Indicador</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Periodicidad</b>
-Sitios Patrimonio Mundial estudiados. -Entrevistas a gestores de Patrimonio Mundial realizadas.	-Calendario de visitas confirmadas. -Registro de entrevistas realizadas.	-Mensual
-Sitios Patrimonio Mundial estudiados. -Visitas de estudio a los Patrimonios Mundial realizadas.	-Calendario de visitas confirmadas. -Registro fotográfico de las observaciones del uso de marca y elementos de visibilidad del Patrimonio Mundial.	-Quincenal
-Sitios Patrimonio Mundial estudiados. -Encuestas de valoración de la visita realizados al público seleccionado. -Entrevistas a visitantes realizadas.	-Calendario de visitas confirmadas. -Resultados de encuestas a visitantes realizadas. - Resultados de entrevistas a visitantes realizadas.	-Quincenal
-Sitios Patrimonio Mundial integrados en la(s) ruta(s). -Avance en el Plan de comunicación propuesto. -Avance en el Plan de patrocinio propuesto.	-Programas de rutas propuestas. -Redacción del Plan de Comunicación. -Redacción del Plan de Patrocinio.	-Mensual
-Entrevistas con stakeholders realizadas. -Avance en el análisis del estatus actual del sitio y sitios similares. -Avance de la propuesta del Plan de Gestión Comunitaria.	-Registro fotográfico. -Guiones de entrevistas realizadas. -Conclusiones en la revisión de diagnóstico del sitio seleccionado. -Redacción del Plan de Gestión Comunitaria.	-Quincenal

## 2. Metodología

### 2.1. Delimitación del territorio y espacio muestra

Se seleccionó Cataluña por poseer las características de un territorio vasto en patrimonio cultural, con una gran tradición en la salvaguarda de expresiones culturales como el idioma, la música, el baile y muchos aspectos de la cultura popular, vinculada de una u otra forma a los bienes patrimoniales de su entorno.

Una razón más fue el hecho de que las obras incluidas en la Lista del Patrimonio Mundial abiertas a la visita pública se localizan en sitios a los que su

acceso es relativamente sencillo desde la ciudad de Barcelona, por lo que el factor logístico también era favorable para la elección de la Comunidad Autónoma de Cataluña como el territorio en el cual desarrollar la investigación y propuesta final.



Imagen 2. Mapa de ubicación de los sitios inscritos en la lista del Patrimonio Mundial en Catalunya<sup>5</sup>

Una vez identificado el territorio y por ende los sitios, se realizó un calendario de actividades de diciembre de 2012 a agosto de 2013 basado en tres principales ejes:

1. Investigación documental
2. Entrevistas con *stakeholders* y visitantes
3. Realización de visitas de campo y rutas.

A continuación describiremos brevemente en qué consistieron cada una de ellas:

## 2.2. Investigación documental

La búsqueda comenzó con las normativas internacionales publicadas por la UNESCO, principalmente por la Convención del Patrimonio Mundial e instrumentos de implementación como las Directrices prácticas para la

<sup>5</sup> En la ubicación del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica se indicó el Centro de Interpretación de Ulldecona, pero hay un total de 59 sitios distribuidos en las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma.

aplicación de la Convención. También las Cartas Internacionales relacionadas con la protección, conservación y restauración del Patrimonio Cultural.

Los expedientes de los dictámenes del ICOMOS para la inclusión de los sitios propuestos por el Estado español para ser incluidos en la Lista del Patrimonio Mundial permitieron identificar los valores universales excepcionales identificados para cada sitio y los criterios con base en los cuales se determinó su inclusión en la lista.

Otros relevantes son las normativas sobre las protecciones jurídicas del Patrimonio a nivel europeo y del Estado español, incluida también la Comunidad Autónoma de Cataluña y las instituciones locales implicadas en el sector, así como planes y programas de difusión, puesta en valor y conservación de las obra incluidas en la Lista del Patrimonio Mundial en el territorio seleccionado.

Se consultaron artículos y notas periodísticas destacadas relacionadas con el uso de la marca Patrimonio Mundial y los valores universales excepcionales que poseen, los cuales expresan las inquietudes y nuevas tendencias y actualidad respecto de estos sitios y su repercusión en la sociedad actual.

### **2.3. Investigación de campo**

La visita a los sitios era necesaria para tener una apreciación más directa de la manera en cómo se gestiona la marca Patrimonio Mundial y qué tan visible se hace al visitante, además de conocer la manera en como los valores universales excepcionales son transmitidos.

Lo anterior nos llevó a una serie de visitas a cada uno de los sitios seleccionados como se puede ver en el calendario que se muestra más adelante y facilitó el registro fotográfico y la realización de las posteriores entrevistas tanto a visitantes como a los gestores de los sitios.

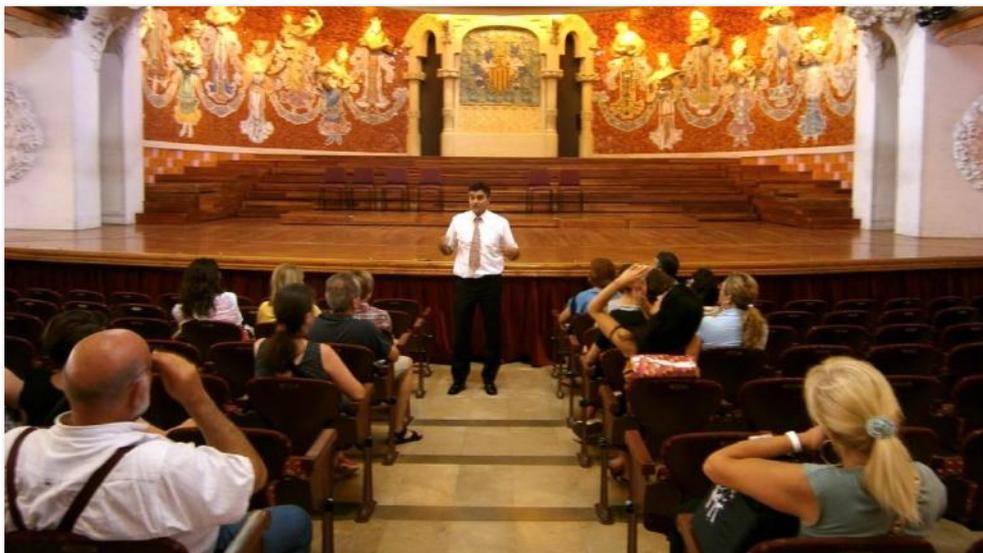
Durante las visitas de campo el guión de observación y diagnóstico era el siguiente:

- Visibilidad del logotipo Patrimonio Mundial.

- Mención de la inclusión en la Lista del Patrimonio Mundial en algún medio de comunicación al visitante.

- Transmisión de los valores universales excepcionales al visitante a través de algunos de los medios de interpretación.

Como se verá en el capítulo dedicado a los resultados, el guión de observación de la visita permitió concretar los puntos e indicadores a identificar en el recorrido con independencia de la transmisión de la historia e importancia del sitio la cual evidentemente se le muestra al visitante.



*Imagen 3. Recorrido a una visita guiada en el Palau de de la Música Catalana*

## 2.4. Entrevistas

### a) **Gestores de los sitios seleccionados**

-Acceder a los gestores de los sitios nos permitió conocer directamente de los encargados de las diferentes tareas de los sitios Patrimonio Mundial y las tareas que implican gestionar los valores universales excepcionales que estos tienen, se aprovecharon las visitas a los sitios para conocer la manera en cómo lo realizaban con base en el siguiente guión de entrevista:

-Antecedentes de la gestión del sitio. Con la finalidad de conocer la manera en cómo la inscripción en la lista del Patrimonio Mundial había repercutido en el modelo de gestión, la cantidad de visitantes recibidos y los nuevos desafíos que implicaba formar estar incluido en la lista.

-Breve descripción del modelo de gestión, titularidad del bien y servicios que ofrece al visitante con base en sus diferentes perfiles y necesidades.

-Manera en cómo se transmiten al visitante los valores universales excepcionales, es decir, la interpretación que recibe el visitante de las razones por las cuales el sitio está incluido en la Lista del Patrimonio Mundial.

-Beneficios recibidos por la inclusión del sitio en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, así como los retos que esto implica.



Imagen 4. Entrevista con gestores del festival *Tàrraco Viva* 2013

Debemos destacar la afortunada sinergia generada con todos los gestores del Patrimonio Mundial contactados y entrevistados quienes vieron en esta investigación la oportunidad de reflexionar a mayor profundidad sobre la manera en cómo gestionaban la inscripción de sus sitios en la Lista del Patrimonio Mundial y las ventajas que esto conllevaba para el posicionamiento en el entorno cultural inmediato.

Gracias a esta disponibilidad y acceso a la información se realizaron no sólo las entrevistas a sus gestores sino que se recibieron todas las facilidades para realizar los recorridos con los visitantes seleccionados en rutas excepcionales que permitieron profundizar aún más en la forma en cómo se transmiten los valores universales excepcionales a los usuarios de los servicios que brindan.

#### **b) Visitantes**

Para contrastar la percepción del uso de la marca Patrimonio Mundial se realizaron visitas con un grupo de personas pertenecientes y simpatizantes de la asociación *Amics de la UNESCO Barcelona*<sup>6</sup>, presidida por Rosa Bruguera, quien junto con el autor de este trabajo, definió el calendario de visitas a todos los Patrimonios Mundiales del territorio seleccionados.

Las visitas se realizaron mediante la intermediación de la asociación directamente con los sitios Patrimonio Mundial de Cataluña, por lo que también se pudo determinar la facilidad o no para la concertación de recorridos guiados o adaptadas al público solicitante, la mayoría integrado por personas mayores de 60 años, retirados y con una preparación profesional media-alta.

---

<sup>6</sup> <http://amicsunesco-barcelona.cat/>



Imagen 5. Visitantes durante el recorrido a la Casa Batlló

En las visitas se buscaba que los sitios se explicaran con los medios propios y sin intervención alguna del investigador que motivó la realización de los recorridos, con la finalidad de obtener percepciones con la menor alteración posible de datos.

Hay que destacar las labores de gestión realizadas que permitieron acercarse a todos los sitios y conocer el entramado operativo que encierra una visita de grupo, lo cual permitió también a la entidad colaboradora fortalecer sus habilidades para la concertación de visitas a sitios Patrimonio Mundial, con lo cual reducen costos al evitar contratar empresas externas que ofrezcan el servicio.

Al final de las visitas se aplicaban las encuestas correspondientes que evaluaban la satisfacción y la logística, así como la transmisión de los valores universales excepcionales y la satisfacción en general del recorrido.

## 2.5. Calendario de trabajo

Actividad	Dic/12	Ene/13	Feb/13	Mar/13	Abr/13	May/13	Jun/13	Jul/13	Ago/13
<b>Estructuración del proyecto</b>									
- Definición de objetivos									
- Cronograma									
- Integración equipo de trabajo									
<b>Investigación documental</b>									
- Marco teórico									
- Marco jurídico									
- Marco operativo									
- Marco comunicativo									

- Marco financiero									
- Marco evaluativo									
<b>Entrevistas con stakeholders</b>									
- Gestores institucionales									
- Gestores independientes									
- Gestores académicos									
- Gestores privados									
<b>Visitas de campo</b>									
- Planeación									
-Centro de Interpretación del Arte Rupestre de Montblanc									
- Centro de Interpretación del Arte Rupestre de Ulldecona									
-Roca de los Moros, Cogul									
- Conjunto Arqueológico de Tárraco									
- Palau de la Música Catalana									
- Hospital de San Pau									
- Obras de Gaudí									
- Iglesias Románicas Catalanas de la Vall de Boí									
- Monasterio de Poblet									
<b>Evaluación del proyecto</b>									
- Inicial (estructura)									
- Intermedia (avances)									
- Final (previa a la entrega)									
<b>Entrega final</b>									

Tabla 1. Calendario del proyecto

## 2.6. Estructura del trabajo final

El presente trabajo final de Máster está estructurado en dos partes principales, la primera de ella trata la investigación realizada en los sitios Patrimonio Mundial mediante recorridos de campo y entrevistas a sus gestores y visitantes seleccionados.

La segunda parte consta de propuestas para la mejora en la gestión de la inscripción de los sitios en la Lista del Patrimonio Mundial, mediante tres documentos principales:

- Plan de Rutas Culturales “Catalunya Patrimonio Mundial”

- Plan de comunicación de las Rutas Culturales “*Catalunya Patrimonio Mundial*”

- Plan de patrocinio del proyecto “*Catalunya Patrimonio Mundial*”

- Plan de Gestión de la Roca de los Moros de El Cogul, Lérida.

Se comienza con el diagnóstico de los sitios con base en los indicadores planteados desde el principio de la investigación y en donde se realizaron las visitas y entrevistas a los gestores y un sector de los visitantes.

En el siguiente cuadro se muestran ambas partes del trabajo final, con los cuales se proponen cubrir los objetivos inicialmente planteados:



Gráfico 5. Estructura del Proyecto final de Máster

### 3. Diagnóstico de la gestión de la marca Patrimonio Mundial en Cataluña

#### 3.1. Indicadores

Para el estudio en los sitios se definieron los siguientes indicadores:



Gráfico 6. Indicadores del estudio

- **Uso del emblema del Patrimonio Mundial.** Para conocer en qué medios era visible para el visitante: página web, ticket de entrada, placa conmemorativa, redes sociales, etc. La finalidad era conocer de qué manera se le daba a conocer al visitante.
- **Mención de los valores universales excepcionales.** Para conocer si se le explicaba o daba a conocer al visitante las razones por las cuales el bien que estaba visitando había sido incluido en la Lista del Patrimonio Mundial.
- **Titularidad.** Indicador que permitía conocer la entidad directamente responsable inmediato del cumplimiento de las normativas de las Directrices prácticas del Patrimonio Mundial, aunque el responsable más alto fuera el Estado Parte de la Convención del Patrimonio Mundial.
- **Número de visitantes.** Para conocer el número de personas a las que se trasladaron a visitar los monumentos inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial durante el año 2012.

- **Medios de comunicación y difusión.** Para conocer a través de cuáles de los medios de hace visible el sitio Patrimonio Mundial a los visitantes.
- **Actividades educativas.** Para conocer si existía el área de servicios educativos como parte de la estructura de la entidad que gestiona el sitio, para la transmisión de los valores universales excepcionales a los diferentes públicos escolares principalmente.

Como se verá a continuación, en la gráfica se muestran los indicadores de gestión que permitió esquematizar la información y dar una idea comparativa de los diferentes sitios Patrimonio Mundial estudiados.

### 3.2. Conjunto arqueológico de Tàrraco

#### a) *Descripción general*

El conjunto arqueológico de Tàrraco fue inscrito en la lista del Patrimonio Mundial en el año 2000 al considerarse que cumplía los criterios ii y iii de la Convención del Patrimonio Mundial, los cuales indican que:

*“Criterio ii Los restos romanos de Tàrraco son de excepcional importancia en el desarrollo de la planificación romana y el diseño urbano y sirvió como modelo para las capitales de provincia en el mundo romano en otros lugares.”*

*Criterio iii Tàrraco proporciona un testimonio elocuente y sin precedentes de una etapa importante en la historia de los pueblos del Mediterráneo en la antigüedad.” (UNESCO 2013)*

Como lo indica el título de la declaratoria, se trata de varios monumentos en la misma inscripción distribuidos entre los municipios de Tarragona, Altafulla, Roda de Berà y Constantí, unos 100 km al sur de Barcelona (Tarragona 2013). En su conjunto representan a la que fuera una de las ciudades más importantes de la época romana y capital de la provincia de *Hispania Citerior*, la primera en su tipo en todo el imperio romano.

Dentro de la evaluación realizada por el ICOMOS del proyecto presentado a la UNESCO por el Estado español (Ten, Hernández et al. 1997) se destacó su importante papel como capital de provincia y la preservación de las evidencias históricas de los diferentes momentos históricos de la época romana desde el siglo III a.C. hasta el final del dominio romano y el inicio del periodo paleocristiano.

Tarragona es uno de los dos sitios arqueológicos declarados Patrimonio Mundial en Cataluña y su postulación inició a finales de la década de los noventas. Una de las actividades que se impulsaron para obtener una mayor visibilidad internacional con miras a obtener la inscripción en la lista del Patrimonio Mundial fue el Festival *Tàrraco Viva* ([www.Tàrracoviva.com](http://www.Tàrracoviva.com)), evento de representación histórica que hace uso de los monumentos originales para mostrar cómo era la vida en la época romana.

El primer festival se realizó en el año de 1999 como una propuesta innovadora dedicado a la divulgación de la historia de la antigua Roma, basado en el conocimiento científico del patrimonio cultural y alejado de la banalización que de este periodo histórico se había hecho por los medios masivos de comunicación, entre ellos el cine y la televisión.

La dinámica social generada le dio visibilidad a un grupo de monumentos que por el momento estaba en la lista indicativa del Patrimonio Mundial, los cuales estaban siendo revisados por las comisiones del ICOMOS enviados en 1998 y 2000. Esto también permitió generar una revalorización de la gente local sobre la trascendencia de los monumentos y la forma de interpretarlos como parte de su historia (Balart Boïgues and Hereu 2010; Guzzi and others 2010).

El director del festival destacó la creación de grupos de recreación histórica entre los ciudadanos de Tarragona (ahora casi profesionales), quienes se preparaban cada año para representar algún acontecimiento histórico como parte del programa del festival que este año 2013 cumplió su 15ª. edición con una afluencia de 200,000 visitantes en 10 días de actividades, generando una derrama económica para la ciudad superior en siete veces a lo invertido por el comité organizador, dependiente fundamentalmente de recursos municipales (Seritjol 2013).

#### *b) Gestión de la marca*

Tarragona es el sitio que destaca entre todos los de Cataluña por el uso del emblema Patrimonio Mundial: mobiliario urbano, placas alusivas a la declaratoria, folletos con información sobre los sitios históricos que se pueden visitar y las plataformas web, son solo algunas de los múltiples formatos en los que se muestra.



**Imagen 6. Uso del emblema Patrimonio Mundial en Tarragona**

Gran parte de esa gestión se debe al trabajo colaborativo entre diversas instituciones públicas y la iniciativa privada que han conformado el Plan de Competitividad Turística de la Tarraco Romana ([www.tarracoromana.cat](http://www.tarracoromana.cat)), en donde de manera organizada y con visión a largo plazo han puesto en marcha

estrategias para posicionar turísticamente los sitios declarados Patrimonio Mundial así como el resto de oferta con que cuenta la ciudad y el territorio.

Es destacado el trabajo de la oficina de Turismo de Tarragona, quien desde 2011 ha dinamizado la oferta turística y diversificado los medios de difusión con resultados favorables para la sensibilización de los visitantes sobre los valores patrimoniales con que cuenta la ciudad y la fuente de ingresos que esto representa. Tan solo en 2012 un 64% de las consultas en la oficina de turismo fueron de personas del resto de España e internacionales (destacando Francia, Rusia y Reino Unido), el 36% restante eran habitantes de Cataluña.

Esto se ha llevado de la mano junto a la sensibilización de la población local respecto de la importancia de preservar los sitios monumentales y una permanente campaña educativa en cada uno de los espacios abiertos al público en donde el festival Tàrraco Viva ha sido pieza muy importante y considerado una buena práctica incluso por otros países como Italia y Francia quienes han emulado el caso catalán para sus propios territorios.

Los trabajos de restauración son igualmente significativos y una parte permanente de acción para la salvaguarda de las edificaciones de los distintos periodos del periodo romano, llegando incluso a privilegiarlo por sobre las construcciones contemporáneas como en el caso de una parte del Circo en el que viviendas tuvieron que ser retiradas y otras más están en proceso de hacerlo para hacer visible la parte romana y continuar las investigaciones, en un plan urbanístico de la ciudad actual (Ballart Boïgues 2010).



**Imagen 7. Edificio contemporáneo sobre restos del Circo Romano**

El posicionamiento de Tarragona ha sido también el ámbito de la gestión conjunta y en búsqueda de sinergias al incorporarse al Grupo de Ciudades Patrimonio Mundial de España y ser sede en mayo de este año del Taller

“Instrumentos de Gestión del Patrimonio Mundial” en el que se dieron cita 60 especialistas de todo el Estado español y 10 conferencistas de diversas instituciones vinculadas con el tema (Mundial 2013).

Por último, el cuadro de indicadores para este sitio es el siguiente:

#### Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Mobiliario urbano
- Placas conmemorativas
- Página web y redes sociales
- Material impreso de promoción turística
- Publicaciones
- Festival Tàrraco Viva y Tàrraco Historia Viva

#### Mención de los valores universales excepcionales

- Se menciona la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial.

#### Titularidad

- Pública

#### Número de visitantes

- En 2012 registraron 155.004 visitantes en la Oficina de Turismo de Tarragona y 102.324 personas al festival Tàrraco Viva. Total: 257.328

#### Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y con plataforma WEB
- Televisión
- Redes sociales (principalmente Facebook, Twitter e Instagram)
- Agencias de turismo públicas y privadas
- Festivales y congresos de turismo
- Audioguías
- Blog trips, press trips y fam trips
- Newsletter

#### Actividades educativas

- Festivales de interpretación histórica
- Visitas escolares
- Materiales educativos sobre el Patrimonio

Tabla 2. Indicadores de gestión del Conjunto arqueológico de Tàrraco

#### c) *Evaluación del visitante*

El recorrido se integro en una ruta que incluía tres Patrimonios Mundiales: Tarragona, Monasterio de El Poblet y la Roca de los Moros de El Cogul los días seis y siete de marzo.

Durante la visita al conjunto arqueológico de Tàrraco se recorrieron los siguientes espacios:

- Cantera del Medol
- Villa-mausoleo de Centcelles
- Murallas romanas
- Foro provincial
- Circo romano
- Anfiteatro
- Acueducto

Al final del recorrido se aplicó una encuesta al grupo de visitantes seleccionado para obtener su apreciación cualitativa en una escala de 1 a 5 de su experiencia de visita en los sitios. La siguiente gráfica muestra los resultados:

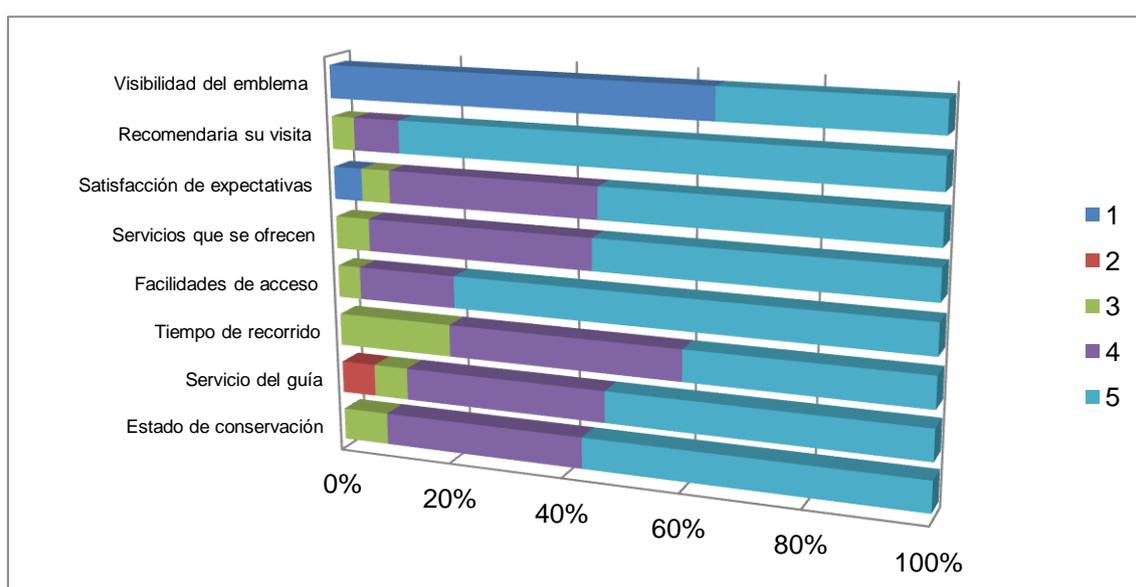


Gráfico 7. Valoración de la visita al conjunto arqueológico de Tàrraco

Se puede apreciar una alta valoración en todos los aspectos de la encuesta, excepto el de la visibilidad del emblema, el cual la mayoría de las personas no observó pese a estar presente en el mobiliario urbano y en cada uno de los sitios visitados.

El servicio de guía también fue bien valorado, pese a que no fue una persona sino la audioguía que está disponible para descargar en la página de Turismo de Tarragona (<http://Tàrracoromana.voices.com>) la cual se les presentaba a los visitantes antes de la llegada a cada sitio en el autocar que hizo el recorrido.

La satisfacción final de la visita fue en un 90% valorada entre 4 y 5 dentro de la escala. Sobre si recomendaría la visita es abrumadora la mayoría con alta probabilidad de hacerlo. La facilidad de llegar a los sitios también fue uno de los indicadores altamente valorados.

En visitas superiores (en total fueron cinco los recorridos realizados en la investigación) se pudo observar que pese a visibilizar el emblema Patrimonio Mundial y posicionarse en la oferta cultural con este distintivo de calidad para el visitante, no le son transmitidos explícitamente las razones por las que estos monumentos fueron incluidos en la Lista del Patrimonio Mundial.

Durante el recorrido que se realizó en el mes de mayo en el marco del Taller “Herramientas de Gestión del Patrimonio Mundial”, a pregunta expresa a uno de los guías de la visita sobre los valores universales que se podrían apreciar le fue complicado definir cuáles son, por lo que puede apreciarse que se hace uso de la marca pero hay un área de oportunidad de mejora en lo que respecta en la transmisión de los valores universales excepcionales.

Lo anterior no demerita todo el trabajo de interpretación que ha realizado desde la inclusión en la lista del Patrimonio Mundial, pero pone en la mesa de trabajo la necesidad de profundizar en los aspectos educativos hacia el visitante para incrementar la concienciación a los habitantes locales y público en general.



Imagen 8. Representación de gladiadores en el Anfiteatro. Festival Tàrraco Viva 2013

### 3.3. Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica

#### a) Descripción general

En el año de 1998 fueron inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial poco más de 700 sitios que conforman el Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica, bajo el siguiente criterio:

*Criterio iii: “El corpus del periodo prehistórico de las pinturas rupestres del arco mediterráneo del Este de España es el conjunto más grande de pinturas rupestres de toda Europa y constituye una imagen excepcional de la vida humana en un periodo de la evolución cultural de la humanidad” (UNESCO 1998)*

Las evidencias culturales incluidas están diseminadas en seis Comunidades Autónomas: Cataluña, Andalucía, Valencia, Castilla-La Mancha, Murcia y Aragón, ubicándose en el territorio catalán 59 sitios, tal como consta en la información publicada por la UNESCO y que forma parte del expediente oficial presentado por el Estado parte, España (UNESCO 2013).

Esta dispersión, la más grande de todos los Patrimonios Mundial de Cataluña, ha derivado una gestión que se ha hecho de manera atomizada en la vida real, a pesar de existir un grupo de gestores a nivel institucional para todos los sitios integrado por representantes de las diferentes Comunidades Autónomas denominado Consejo del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica ([www.arterupestre.es](http://www.arterupestre.es)).

El primero de los objetivos del Consejo es “realizar el seguimiento de la propuesta de Declaración de Patrimonio Mundial y de la actualización del inventario de los yacimientos con arte rupestre en el ámbito territorial de dicha propuesta”, tarea por demás compleja debido a los cambios en las condiciones de la gestión desde su creación en 1998 al día de hoy, lo cual se hace evidente en la poca vinculación que se encontró en las visitas de campo realizadas y las entrevistas con los gestores en territorio catalán.

No obstante contar con casi 60 vestigios en su territorio, en Cataluña sólo se encuentran abiertos al público tres centros para los visitantes:

-Centro de Interpretación del Arte Rupestre (CIAR) de las montañas de Prades (Montblanc).

Ubicado en el centro de la ciudad de Montblanc, cuenta con una exposición museográfica donde explican el entorno geográfico de la región y las características que favorecieron el desarrollo del arte rupestre, la forma de elaboración de los pigmentos y las técnicas pictóricas empleadas, además cuenta con reproducciones de varios ejemplos ubicados en la región

(<http://www.mccb.cat/ciar.php?lang=es>). Recientemente han comenzado a ofrecer visitas guiadas a algunas pinturas originales en grupos reducidos.



Imagen 9. CIAR de las montañas de Prades (Montblanc)

El museo cuenta con servicio de guías y ofrece alternativas para los grupos escolares dependiendo del nivel educativo y el número de personas. En el presente año se ha realizado un curso de capacitación para los guías oficiales de la ciudad medieval de Montblanc quienes profundizan en sus conocimientos del Arte Rupestre para mejor atención al visitante. Tradicionalmente los visitantes a esta ciudad la asocian con la época medieval y es poco conocida por el patrimonio arqueológico, pese a que la declaratoria Patrimonio Mundial la tiene esta última manifestación cultural.

-Centro de Interpretación del Arte Rupestre de Ulldecona.

Localizado en el extremo sur de Cataluña, en los límites con la Comunidad Autónoma del País Valenciano, provincia de Castellón, este Centro de Interpretación se ubica a 4 kilómetros de la ciudad del Ulldecona, en la Ermita de la Piedad. El recorrido consta de una explicación por el museo y algunas actividades interactivas en donde el visitante puede comprender las diferentes épocas en las que se elaboraron las pinturas rupestres que visita posteriormente en un recorrido de 500 metros entre los abrigos rocosos adaptados para la visita al público (<http://turismeulldecona.com/?p=32>).

La visita cultural está integrada además por el recorrido a dos propuestas más: olivares milenarios y el castillo de Ulldecona, por lo que el visitante recorre el territorio de manera más amplia y puede apreciar diferentes puntos del entorno en una visita de un día completo concluyendo con las pinturas rupestres. Por motivos de seguridad y conservación la visita sólo se

hace con guía y se encuentra todo el perímetro delimitado y cercado evitando así el vandalismo de que era objeto.

#### -Roca de los Moros de El Cogul

Ubicado a un kilómetro del poblado de El Cogul, Provincia de Lérida, es uno de los abrigos más excepcionales de todo el Arco Mediterráneo, por los elementos representados y el extenso periodo en el cual fueron integradas las pinturas, llegando incluso a hallarse evidencias en latín de la época romana.

El lugar ya era visitado desde hacía varios años, pero en 2008 se cerró a la visita por el inicio de su restauración y el inicio de la construcción de un Centro de Interpretación que al día de hoy no está en funcionamiento (MAC 2008) por lo que un grupo de ciudadanos decidió volver a abrir la cueva al público para realizar visitas concertadas y de fin de semana (Francés 2012).

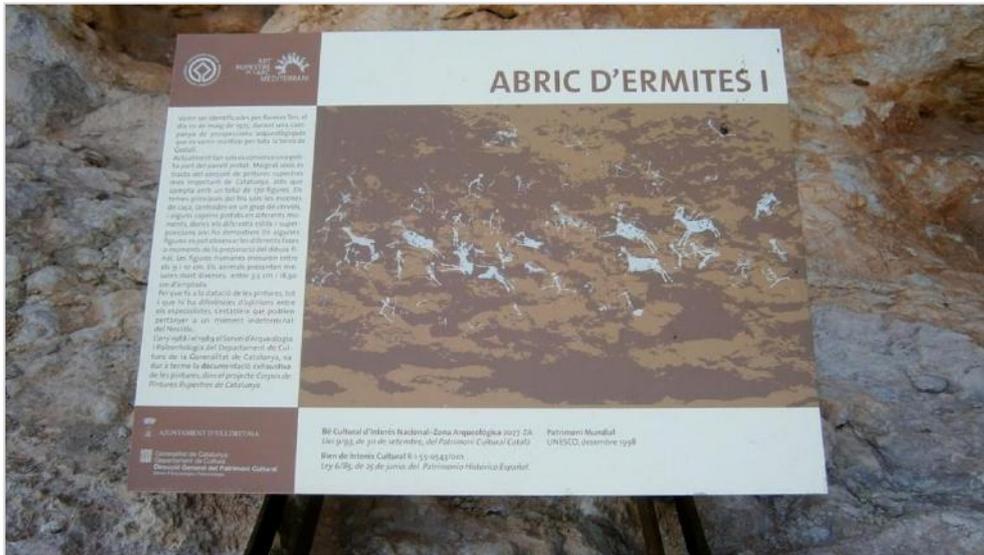
Se pudo apreciar en el recorrido y en las encuestas aplicadas que El Cogul no satisface al visitante de la misma manera que el CIAR de Montblanc, con todo y que lo ahí expuesto son réplicas y no se tiene la apreciación del Patrimonio original que sí se tiene en Cogul. Vale la pena hacer esta reflexión, pues de ella partimos para hacer el planteamiento del Plan de Gestión Comunitaria que se expondrá en la segunda parte de este trabajo.

#### *b) Gestión de la marca*

La gestión institucional se realiza desde el Museo de Arqueología de Cataluña (MAC) en la ciudad de Barcelona, aunque cada uno de los tres CIAR's se maneja de forma independiente en cuanto a la gestión de la marca se refiere. En teoría existe una cierta coordinación entre los tres para efectos de imagen y difusión, aunque para efectos prácticos no ha logrado funcionar uniformemente y cada uno lleva el tema difusión con escaso contacto con los otros.

El MAC desarrolló en 2008 la llamada Ruta del Arte Rupestre en un esfuerzo por lograr articular los sitios para realizar su visita y otras estrategias conjuntas ([www.mac.cat/es/Rutas/Ruta-del-Arte-Rupestre](http://www.mac.cat/es/Rutas/Ruta-del-Arte-Rupestre)), siendo el propio MAC el coordinador de las acciones de difusión a nivel Comunidad Autónoma. En el año 2010, esta ruta se integró en una nueva estrategia denominada "Arqueoxarxa" ([www.arqueoxarxa.cat](http://www.arqueoxarxa.cat)), que busca dar mayor visibilidad, accesibilidad e integración a las opciones que el visitante esté interesado en realizar además de desarrollar políticas conjuntas de conservación, difusión y dinamización territorial.

Se pudo observar que se comparten ambas marcas: Patrimonio Mundial y Ruta del Arte Rupestre, siendo más conocida por el visitante la primera. La nueva marca “Arqueoxarxa” es aún muy reciente y prácticamente desconocida para el gran público, además de que esta última integra a todos los museos arqueológicos y yacimientos que dependen de ellos, no exclusivamente los del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo.



**Imagen 10. Emblema del Patrimonio Mundial en Abrics d'Ermites, Ulldecona**

La marca Patrimonio Mundial es visible en medios impresos y en museografía, además de la página web y redes sociales. Fue muy interesante observar en el CIAR de Montblanc que la última sala está dedicada al Arte Rupestre en la Lista del Patrimonio Mundial de otras partes del mundo, con lo que el visitante puede tener una visión más amplia y global de lo que significó esta expresión cultural en lugares tan distantes entre sí como Australia, México, Brasil o China.

Los indicadores para el Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica son los siguientes:

#### Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Folletos y material impreso
- Página web y redes sociales
- Carteles en la exposición
- Publicaciones
- Señalización en los sitios

#### Mención de los valores universales excepcionales

- Se menciona la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial

#### Titularidad

- Pública

#### Número de visitantes 2012

- CIAR Ulldecona: 2650
- CIAR Montblanc: 1000
- CIAR El Cogul: N/D
- Total 2012: 3650

#### Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y con plataforma WEB
- Televisión
- Redes sociales (principalmente Facebook y Youtube)
- Newsletter

#### Actividades educativas

- Visitas escolares
- Materiales educativos sobre el Patrimonio
- Ciclos de conferencias
- Proyectos de investigación en proceso

Tabla 3. Indicadores de gestión del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica

#### c) Evaluación del visitante

En la visita realizada en el mes de marzo se recorrieron el CIAR de las montañas de Prades y la Roca de los Moros de El Cogul con el grupo de la asociación Amics de la UNESCO, siendo a ellos a los que se les aplicó la encuesta correspondiente, obteniendo los siguientes resultados:

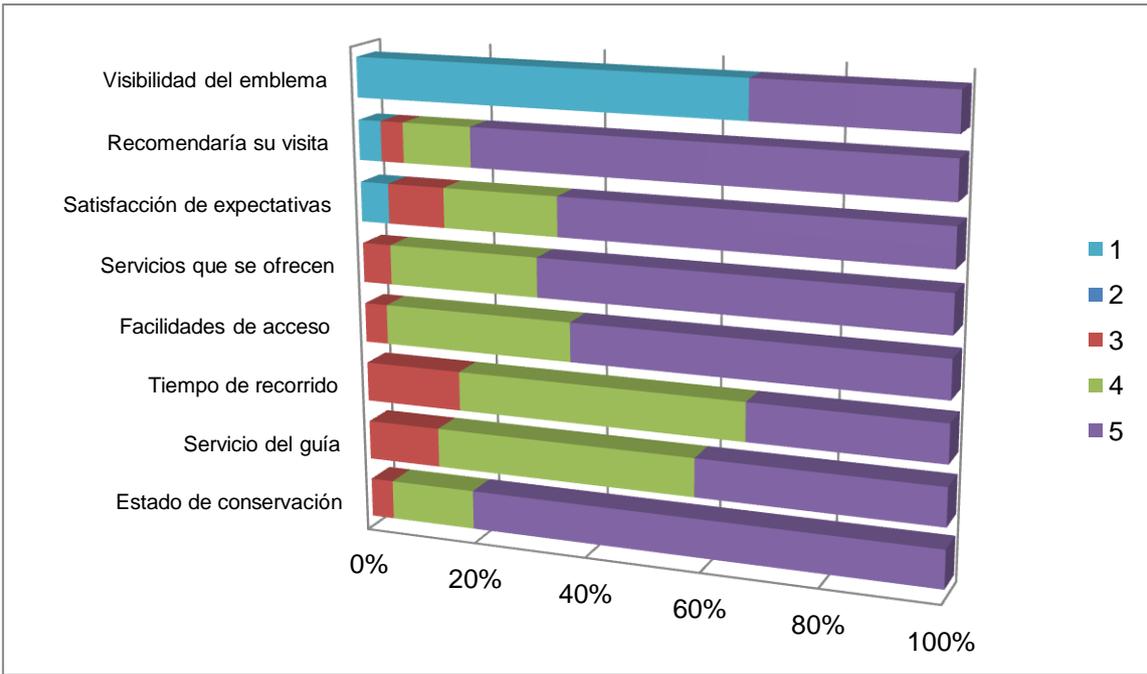


Gráfico 8. Valoración de la visita al Centro de Interpretación del Arte Rupestre de las montañas de Prades (Montblanc)

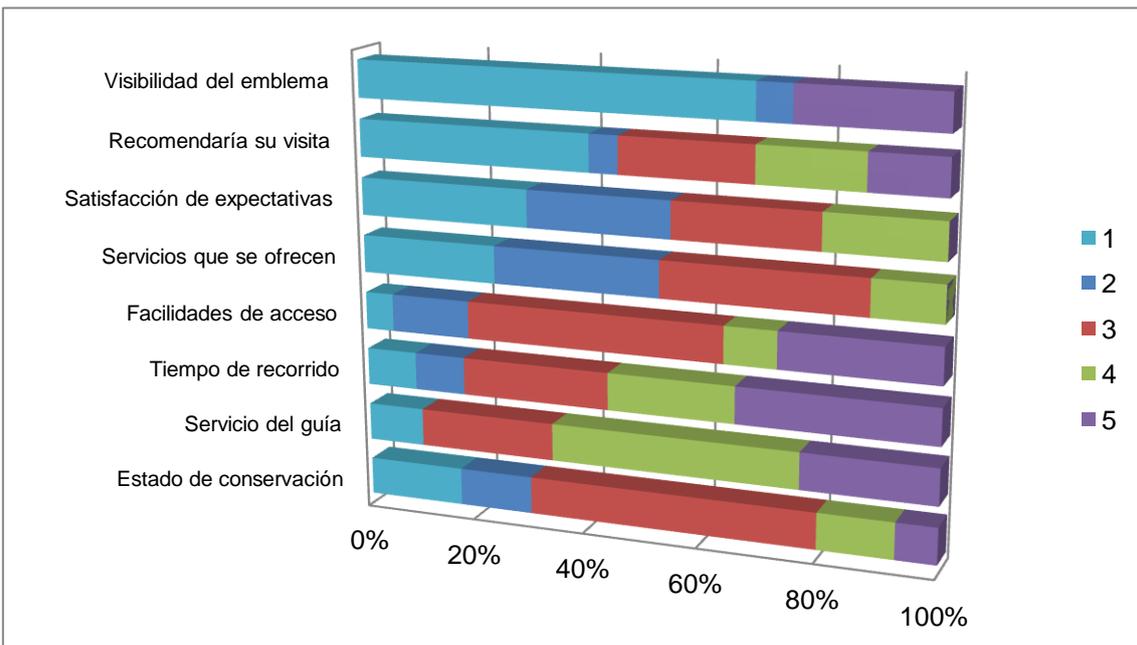


Gráfico 9. Valoración de la visita a la Roca de los Moros de El Cogul

Al contrastar ambas gráficas entre sí y comprarlas con los resultados de las observaciones hechas durante el recorrido se puede evidenciar que la apreciación del visitante es muy diferente en todos los aspectos evaluados, de los cuales comentaremos algunos de los más importantes:

*Estado de conservación:* Solo un escaso 20% considera que El Cogul tiene un buen o muy buen estado de conservación, mientras que en el CIAR de

Montblanc supera el 90%. Evidentemente las pinturas rupestres originales tienen miles de años más que las réplicas y el deterioro al que son sujetas es sustancialmente distinto, pero para la apreciación del público las restauraciones a las que han sido objeto no han sido suficientes para considerarlas bien preservadas.

*Satisfacción de expectativas y Recomendación de la visita:* Generalmente se considera que una réplica no puede generar la misma satisfacción de visita que una pieza original debido a la alta valoración que el visitante brinda al hecho de ver un objeto único y auténtico, pero la experiencia en esta visita fue contraria: las réplicas provocaron una mayor satisfacción que las originales.

Las razones de este cambio de percepción las podemos encontrar en la forma en que son interpretadas y puestas a disposición del visitante, quien comprende a través de la réplica la información que se le ha brindado en la introducción al museo. En el caso de la original (Roca de los Moros) es tan escasa la información que se le brinda al visitante y con medios tan poco contundentes que causa una insatisfacción en general, pese a contemplar directamente las pinturas rupestres con miles de años de antigüedad.

Lo anterior se hace más evidente en la pregunta de si recomendaría la visita, en donde casi la mitad de los visitantes valorarían entre 1 y 2 el recomendar la visita, mientras que en el caso del CIAR de Montblanc el 90% valoraría entre 4 y 5 hacerlo.

*Tiempo de la visita:* Otro de los indicadores contrastantes es este, el segundo mejor valorado de El Cogul (después del servicio de guía) y el que menos calificaciones 4 y 5 tuvo en el caso de Montblanc. Para comprender lo anterior hemos de decir que la visita en el primer sitio fue muy breve, de acaso 15 minutos desde que se llegó al lugar, visitó la pintura rupestre, se usaron los lavabos (con ayuda de lámpara y cubeta de agua pues el futuro centro de interpretación no cuenta con éstos servicios) y se regresó al autocar.

En cambio en el segundo sitio la visita tuvo una duración de casi dos horas en los que los visitantes, la mayoría personas mayores de 60 años, estuvieron de pie escuchando las explicaciones del guía, lo que generó agotamiento en la mayoría de los asistentes y de ahí su menor satisfacción en este rubro. Las anteriores evaluaciones nos permiten concluir que cada público tiene límites físicos de tolerancia a las condiciones de la visita, y es necesario tomarlas en cuenta para que la experiencia sea agradable además de informada y bien presentada.



Imagen 11. Condiciones de visita de la Roca de los Moros de El Cogul

### 3.4. Iglesias románicas catalanas de Vall de Boí

#### a) Descripción general

El sitio está integrado por nueve iglesias románicas construidas en los siglos XI y XII a unos 300 kilómetros al norte de Barcelona, fueron incluidas en la Lista del Patrimonio Mundial en el año 2000 bajo los siguientes criterios:

*“Criterio ii Los desarrollos significativos en el arte románico en las iglesias del Valle de Boí dan testimonio de un profundo intercambio cultural a través de la Europa medieval, y en particular a través de la barrera montañosa de los Pirineos.*

*Criterio iv Las iglesias de la Vall de Boí son un ejemplo especialmente puro y consistente del arte románico en un entorno rural prácticamente virgen.”* (UNESCO 2013)

Este conjunto de iglesias se documentó científicamente a inicios del siglo XX por un grupo de especialistas del Instituto de Estudios Catalanes durante la *Misión arqueológico-jurídica a la franja de Aragón* quienes además de registrar minuciosamente el conjunto de iglesias buscaron años más tarde proteger del expolio las pinturas murales de su interior, algunas de ellas vendidas al Museo de Boston, por lo que deciden trasladar varias de las evidencias al actual Museo Nacional de Arte de Catalunya y que actualmente es posible visitar o consultar en línea (<http://art.mnac.cat/?&lang=es>).



Imagen 12. Iglesia de Santa María de Taüll

Las características más importantes de las iglesias es su unidad arquitectónica e integridad aún 800 años después de su construcción, caracterizada por la arquitectura románica lombarda iniciada en el norte de Italia, de rápida dispersión en Europa y que llega al valle en el siglo XI impulsada por la familia Erill, cuyo poder político quisieron ver reflejado en la

magnificencia de las iglesias, características por sus campanarios altos y esbeltos, decoración exterior con arcuaciones ciegas y bandas lombardas.

*In situ*, es posible visitar los nueve templos (ocho iglesias y una ermita) y la mayoría de ellas están habilitadas para la visita pública y se les sigue dando el uso social para el que fueron construidas, es decir, el culto religioso. Sólo la ermita de Sant Quirc de Durro se encuentra cerrada por razones de conservación pero es posible visitar por fuera.

Una vez obtenida la inscripción de las iglesias en la Lista de Patrimonio Mundial se creó el "*Consortori Patrimoni Mundial de la Vall de Boí*" con la misión de gestionar el conjunto románico. El *Consortori* está formado por el *Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya*, la *Diputació de Lleida*, el *Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça*, el Ayuntamiento de la *Vall de Boí*, el Obispado de *Urgell* y el Obispado de *Lleida*. La sede del consorcio es el *Centre del Romànic* ubicado en *Erin la Vall*.

Las principales acciones del *Centre del Romànic* son el mantenimiento ordinario de las iglesias, el servicio de apertura al público, el servicio de visitas guiadas, la recepción e información del visitante y la difusión del conjunto. Cuenta en su sede con un Centro de Interpretación que expone la historia del valle y de las corrientes culturales que confluyeron en el territorio que hoy ocupan las iglesias, mediante audiovisuales y originales paneles interactivos y multimedia.

El centro ofrece visitas guiadas a todas las iglesias y cuenta con la mayor oferta de publicaciones y *merchandising* de todo el valle, no sin complicaciones administrativas debido a los recortes presupuestales de los que en gran medida depende (Vanguardia 2012). El lugar es un espacio recuperado que fuera una caballeriza y se rehabilitó para albergar el uso actual.

La Vall de Boí es el sitio analizado más alejado de la ciudad de Barcelona, los medios de transporte público son escasos comparado con el resto de los Patrimonios Mundial analizados, por lo que la accesibilidad puede ser complicada si no se dispone de vehículo particular. Esta situación la pone en relativa desventaja al momento de que el visitante que llega a la capital de Cataluña decida desplazarse unas cuatro horas a un territorio poco visibilizado para el gran público que arriba a Barcelona.

Sin embargo, precisamente su distancia de grandes ciudades o centros de comercio o comunicación fue una de las causas por las que durante 800 años el valle y sus iglesias permanecieron sin las afectaciones o influencias que tuvieron otros territorios en guerras y otros conflictos durante este periodo, gracias a lo cual llegan a nuestros días en un estado de integridad extraordinario.

Otra particularidad interesante ha sido el desarrollo de rutas entre todas las iglesias y pueblos a través de veredas que se pueden recorrer a pie o en bicicleta a unas distancias relativamente próximas y factibles de andar en pocas horas (cuando no minutos), con lo cual la experiencia del visitante se ve enriquecida por el paisaje natural por demás bien conservado e íntegro.

Cabe señalar que la zona es abundante en agua y muy próximo al Parque nacional de Aigüestortes y Lago de San Mauricio, el único parque nacional en territorio catalán, el cual es un atractivo turístico importante durante todo el año, especialmente en invierno, ya que por sus características geográficas y altura sobre el nivel del mar (más de 2.000), es un sitio propicio para deportes invernales.

La mayoría de la oferta turística está coordinada por el Patronato de la Vall de Boí en cuya página web ([www.vallboi.cat](http://www.vallboi.cat)) el visitante puede acceder a una gran cantidad las opciones de visita en el territorio, en donde el patrimonio románico tiene un papel destacado.



Imagen 13. Panel informativo con el logo del Patronato de la Vall de Boí

## b) Gestión de la marca

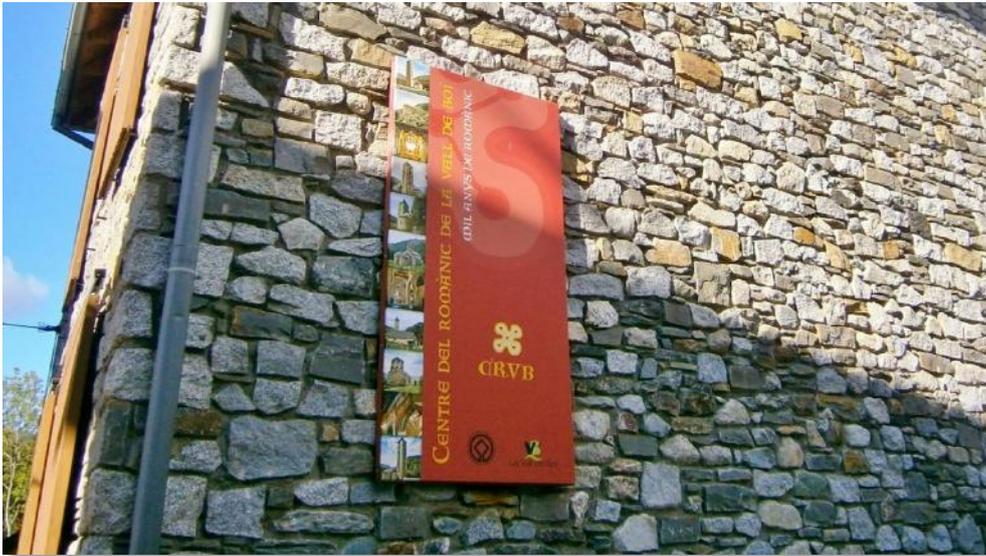
La marca es ampliamente utilizada en el caso de las iglesias románicas, el logotipo y la mención de la inscripción en la lista del Patrimonio Mundial está presente en la página web en un lugar principal, en donde es posible descargar el documento oficial de la inscripción, lo cual no es común encontrar.

Aunado a ello, también es posible encontrar la marca presente en los materiales impresos publicitarios y publicaciones científicas disponibles, en cartas y planos para realizar las visitas a pie e incluso pudimos observar el emblema en sobres de azúcar de uno de los restaurantes visitados.

Cuentan con una placa alusiva a la inscripción en la lista en la entrada de la iglesia de Sant Clement de Taüll, la más visitada de todas, en donde también es visible el emblema en el acceso al conjunto monumental, en los tickets de entrada y carteles informativos en cada una de las iglesias.

Las visitas guiadas también hacen alusión a la inscripción como el reconocimiento más importante que han recibido las iglesias, además de ser

consideradas Bien Cultural de Interés Nacional y por ende la importancia de su protección y difusión.



**Imagen 14. Emblema del Patrimonio Mundial en el Centro del Románico**

Si bien se menciona en reiteradas ocasiones y elementos visuales la inclusión en la lista del Patrimonio Mundial, no se comunican las razones o criterios con base en los cuales se obtuvo ese reconocimiento o los valores universales excepcionales existentes, lo cual va a ser una constante en la mayoría de los sitios y no es exclusivo de las iglesias románicas.

Aplicando los indicadores de la investigación a este sitio, los resultados fueron los siguientes:

#### Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Placa conmemorativa
- Página web y redes sociales
- Carteles informativos en los sitios
- Señalética en caminos y paraderos
- Folletería impresa y *merchandising*

#### Mención de los valores universales excepcionales

- Se menciona la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial

#### Titularidad

- Pública

#### Número de visitantes (excepcionalmente

- En 2012 registraron 134.381 visitantes, aunque varias iglesias permanecieron cerradas debido a la aplicación de un ERE al personal que gestiona las visitas turísticas reduciéndose el número respecto 2011 que fue de 241.033)

#### Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y con plataforma WEB
- Televisión
- Publicaciones
- Folletos y tripticos impresos
- Conferencias impartidas

#### Actividades educativas

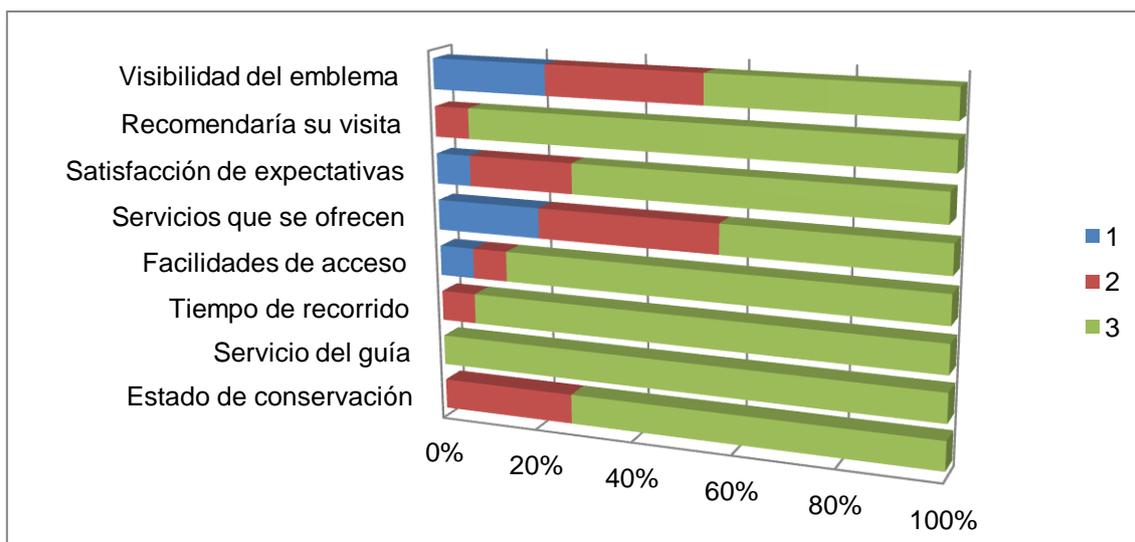
- Visitas escolares
- Materiales educativos
- Ciclos de conferencias
- Proyectos de investigación en proceso
- Jornadas de puertas abiertas

Tabla 4. Indicadores de gestión de las Iglesias románicas catalanas de la Vall de Boí

#### c) *Evaluación del visitante*

El recorrido al Valle de Boí se realizó a mediados del mes de mayo durante tres días, en los que también se recorrieron el Parque Nacional de Aigüestortes y estanque de San Mauricio, visitando cinco de las ocho iglesias abiertas al público con los siguientes resultados en la evaluación de la visita<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> Por razones de logística se modificó la escala de evaluación de 5 a 3 unidades.



**Gráfico 10. Valoración de la visita a las iglesias románicas catalanas del Valle de Boí**

La gráfica es clara al identificar al servicio de guía como lo mejor del recorrido, con un conocimiento del tema y una facilidad de transmitir la importancia de los sitios muy bien valorado aunque no se incluya en la explicación los valores universales excepcionales que llevaron a la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial.

De igual manera los trabajos de restauración emprendidos desde los años 90 del siglo pasado tienen una valoración alta si tomamos en cuenta que las iglesias están próximas a cumplir un milenio de existencia. Las réplicas de las pinturas que se pueden observar en algunas de las iglesias como la de San Juan en el pueblo de Boí también gozan de una buena acogida por parte del visitante seleccionado.

En cuanto a la visibilidad del emblema cabe indicar que al ser el último recorrido con la Asociación de *Amics de la UNESCO* Barcelona, ya había una mayor afinidad para identificarlo, por lo que la mayoría de los asistentes indicaron haberlo visto en más de una ocasión y en más de un formato.

La satisfacción de expectativas fue igualmente alta junto con la accesibilidad a los sitios entre ellos (no así para llegar desde Barcelona), la duración de la visita fue considerada la adecuada en un alto porcentaje y acaso los servicios recibidos tuvo una menor calificación debido a algunos problemas con la proyección del video introductorio del Centro del Románico y porque entre los dispositivos multimedia de la sala de interpretación el volumen de ellos reproducidos al mismo tiempo no permitía escucharlos correctamente.

### 3.5. Monasterio de Poblet

#### a) Descripción general

El Real Monasterio de Santa María de Poblet fue incluido en la lista del Patrimonio Mundial el año de 1991, se ubica en el municipio de Vimbodí en la zona central de Cataluña. Los criterios para ser inscrito en la lista fueron los siguientes:

*“Criterio i. Poblet es un logro artístico único y una de las expresiones más perfectas de estilo cisterciense en los siglos XII, XIII y XIV. La abadía contiene obras maestras de todas las épocas, como el gran retablo de alabastro de Damián Forment (1529).*

*Criterio iv. El complejo de Santa María de Poblet presenta una mezcla única de las formas arquitectónicas generalmente reservados para aplicaciones distintas. Poblet ha funcionado como una de las mayores y más completas de las abadías cistercienses, como un masivo complejo militar, y como palacio real, residencia y panteón.” (UNESCO 2013)*

Sin duda es uno de los pocos sitios Patrimonio Mundial en Cataluña que aún sigue conservando el uso para el cual fue construido y su gestión es por demás interesante y única, los monjes benedictinos que hacen uso del espacio han sabido complementar sus actividades religiosas con la apertura a la visita de turistas y personas no necesariamente motivada con fines religiosos sino culturales y educativos.

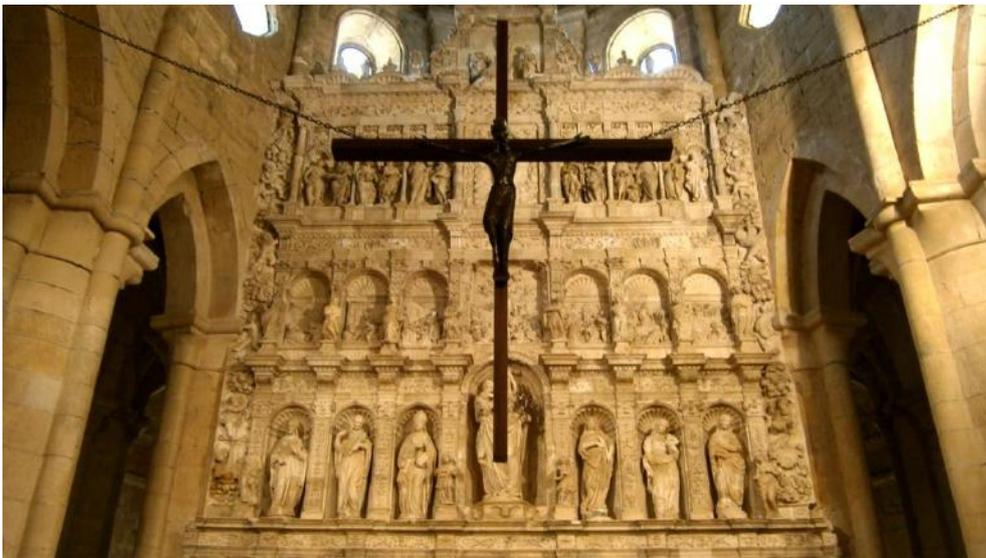


Imagen 15. Retablo de la Iglesia del Monasterio de Poblet

En los años recientes, el modelo de gestión ha tenido notables cambios favorables que lo hacen uno de los sitios Patrimonio Mundial ejemplares en el manejo de los recursos naturales y eficiencia energética, en donde las nuevas

tecnologías van de la mano con los principios de respeto a la naturaleza en plena armonía con la actividad humana, valores que los monjes practicaban desde la fundación misma del monasterio.

Esta reconversión energética fue iniciado a mediados de la primera década del siglo XXI también ha coincidido con un incremento en los servicios ofrecidos al visitante, en donde el centro de recepción de visitantes, el servicio de hostelería, restauración y cafetería y recientemente audioguías han permitido realizar una visita más cómoda y sin perder los valores que se transmiten en el sitio, incluido el del silencio, el cual va a ser uno de los fundamentales a lo largo del recorrido (Poblet 2013).



**Imagen 16. Celdas fotovoltaicas de última generación en el techo del Palau Nou de l'Abad**

Uno más de los valores que incrementan la apreciación de Poblet, principalmente entre los catalanes, es el de resguardar el archivo “Montserrat Tarradellas i Macià”, el cual es el archivo personal de ex presidente de la Generalitat de Cataluña Josep Terradellas i Joan, quien durante la guerra civil tuvo un papel destacado en el gobierno antes de marchar al exilio en Francia en donde fue elegido presidente de la Generalitat en 1954 por los diputados reunidos en México.

Luego de una visita de Josep Terradellas en 1978 al monasterio e iniciar relación con la comunidad de Poblet, decidió hacer la donación de su archivo en 1981, con el nombre de su hija, el cual es posible consultar hoy en día. Otro archivo que se conserva es el de la Casa Ducal de Medinaceli en Cataluña, donde se documentan archivos nobiliarios de las familias más antiguas y representativas de la Cataluña medieval y de los primitivos condados catalanes soberanos (<http://www.poblet.cat/index.php?OA%3D%3D&LDQ3>).

La página web del monasterio (<http://www.poblet.cat>) permite realizar una visita virtual y conocer todos los servicios que se ofrecen al público, planear la visita, conocer la historia de la Orden del Cister, del monasterio, de los archivos que alberga, de los monjes benedictinos y los aspectos más importantes, relevantes y recientes para comprender la dinámica pero discreta vida al interior de este recinto.

Cuenta con hostelería y restauración propios ([hostatgeriadepoblet.cat](http://hostatgeriadepoblet.cat)), gestionado también con las normas de eficiencia energética y con un servicio de calidad supervisado y gestionado por integrantes del monasterio. Esto lo convierte en el único sitio Patrimonio Mundial en Cataluña en tener una gestión integral de todo lo necesario para realizar la visita dentro del sitio, sin externalizar los servicios y con acuerdos y convenios con la iniciativa privada para el uso de algunos espacios para incrementar la oferta al visitante, como en el caso de la empresa vinícola *Codorníu*, quien ofrece visitas a los viñedos y bodegas, así como degustación de vinos, además de contar con la marca “Vins de Poblet” (<http://vinosdepoblet.blogspot.com.es/>).

Sería muy extenso mencionar las entidades colaboradoras que han contribuido a las restauraciones de las diferentes áreas del monasterio, pero es de destacar la de la empresa Endesa para el sistema de iluminación con energía solar, las entidades bancarias Ibercaja, La Caixa, Catalunya Caixa y Banesto para restauraciones del monasterio, órgano, archivos y jardines; los gobiernos de las comunidades autónomas de Aragón, Valencia y Cataluña para trabajos de restauración; las diputaciones de Lleida, Barcelona y Tarragona, para la restauración del monasterio y mantenimiento de archivos, entre otras instituciones como el ayuntamiento de Vimbodí y Poblet, la Universidad Rovira i Virgili y el Consejo Comarcal de la Cuenca de Barberá.

Este año 2013 el monasterio realiza por primera vez un evento musical a gran escala denominado I Festival de Música Antigua de Poblet, una propuesta para escuchar conciertos en tres diferentes partes del monasterio: Plaza principal, Sala dels cups y la Iglesia, buscando convertirse en el marco de referencia de unas propuestas musicales originales, variadas, atractivas y abiertas a todo tipo de público.

El monasterio está integrado en la llamada Ruta del Cister (<http://www.larutadelcister.info/poblet>), que propone visitar tres monasterios cistercienses en tres comarcas distintas. Esta marca en con la que está más identificado el sitio y es el eje para que el visitante recorra diversos lugares de pueblos cercanos a lo largo y ancho de la ruta, cuenta con una entrada conjunta que es posible adquirir obteniendo un descuento.

El visitante también puede adquirir el *Carnet 6T* en el que va recibiendo sellos de cada monasterio que visita y establecimientos comerciales adheridos

al programa, lo que le hace merecedor a recibir el *Diploma 6T* siempre que haya cubierto con la visita a los tres monasterios (Poblet, Santes Creus y Vallbona de les Monges) y 3 establecimientos en tres comarcas diferentes (<http://www.larutadelcister.info/es/carnet-6t>).

Esta estrategia ha sido exitosa y genera una dinamización del visitante por el territorio que por un lado promueve el visitar tres sitios históricos diferentes y por otro lado incita a la diversificación de la oferta turística en un territorio para amplios sectores de público.

#### b) Gestión de la marca

La visibilidad de la marca Patrimonio Mundial es breve en la página web y es difícil saber sin conocimiento previo, que se está ante un sitio inscrito en esta lista. Sin embargo, como veremos más adelante en los resultados de las encuestas, la experiencia de visita es favorablemente alta aún sin saber que se trata de un sitio con valores universales excepcionales.



Imagen 17. Placa de la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial

En la página web hay un pequeño apartado sobre el particular que remite a la página web del Centro del Patrimonio Mundial; también cuenta con un par de placas conmemorativas de la inscripción en la lista del Patrimonio Mundial en la segunda puerta de acceso al monasterio.

En materiales impresos, publicaciones, videos u otros materiales es escasamente visible el emblema o la mención de la inscripción en la lista, por lo que encontramos un área de oportunidad que pudiera incorporarse en los medios de comunicación aunado a la transmisión de los valores universales excepcionales.

Marcas como La Ruta del Cister tienen mayor visibilidad y es más fácil de ubicar tanto por internet como en las oficinas de turismo de la comarca, lo que como mencionamos en el apartado anterior, tiene una estrategia comercial integrada a otros sitios que no están incluidos en la lista pero que por sus características históricas forman una propuesta atractiva y diversificada.

Los indicadores para el caso del Monasterio de Poblet son los siguientes:

#### Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Placa conmemorativa
- Página web

#### Mención de los valores universales excepcionales

- No se menciona en la visita

#### Titularidad

- Privada (Fundación Populus Alba)

#### Número de visitantes

- En 2013: 118.041 personas

#### Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y con plataforma WEB
- Televisión
- Publicaciones
- Folletos y trípticos impresos
- Conferencias impartidas

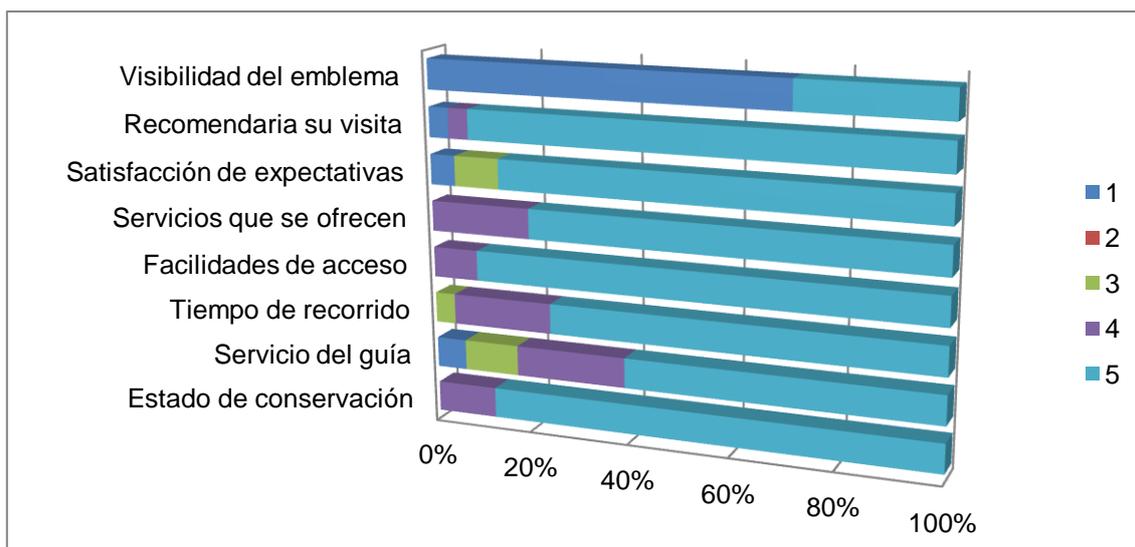
#### Actividades educativas

- Visitas escolares al monasterio y espacios naturales
- Materiales educativos sobre las intervenciones cultural y natural
- Ciclos de conferencias
- Proyectos de investigación en proceso

**Tabla 5. Indicadores de gestión del Monasterio de Poblet**

#### *c) Evaluación del visitante*

El recorrido realizado en el mes de marzo de 2013 dio por resultado la siguiente evaluación por parte de los visitantes seleccionados:



**Gráfico 11. Valoración de la visita al Monasterio de Poblet**

Quizá el aspecto menos valorado sea el del servicio de guía, el cual no se pudo concertar y se tuvo que hacer la visita guiados sólo por el mapa solicitado en el inicio del recorrido y con breves explicaciones de los espacios a visitar. Sin embargo, en la segunda visita realizada, sin visitantes seleccionados pero con el servicio de guía incluido, se pudo constatar que los valores universales excepcionales no son mencionados, ni el hecho de estar incluidos en la lista del Patrimonio Mundial. Diversas opiniones en las redes sociales de viajeros como Tripadvisor coinciden en esta apreciación, pues profundiza poco en las explicaciones que se pueden obtener en la guía impresa (Tripadvisor 2013). Sin duda un área de oportunidad que está en proceso de mejora (Torcal 2013).

Fuera de este detalle, el resto de las áreas valoradas es alto, tanto o más que el resto de los sitios Patrimonio Mundial que se visitaron en todo el territorio. Los trabajos de recuperación del inmueble iniciados en el siglo XX siguen hasta nuestros días, por lo que el estado de conservación es uno de los dos mejor puntuados, solo superado ligeramente por la facilidad de acceso que le dan los medios de comunicación terrestre y las facilidades habilitadas para la visita de personas con discapacidades (hasta donde la arquitectura existente lo permite).

Es preciso mencionar que en el recorrido hecho con visitantes en marzo de 2013, la gran mayoría de los asistentes ya conocía el monasterio y lo había visitado con anterioridad, expresando la satisfacción que les daba volver a ese sitio por la tranquilidad, la serenidad y el silencio que se encuentra en el entorno y su interior, elementos que llevaron a más del 95% de los asistentes a recomendar ampliamente su visita.

### 3.6. Obras de Gaudí

#### a) Descripción general

En el año de 1984 el Comité del Patrimonio Mundial aprobó la inscripción en la lista de tres obras del arquitecto Antoni Gaudí ubicadas en la ciudad de Barcelona: la Casa Milà, el Parque Güell y el Palau Güell. Fueron los primeros sitios en Cataluña en ser inscritos y los primeros en la historia del Patrimonio Mundial en ser obras modernas (las tres con menos de 100 años de antigüedad). Los criterios bajo los cuales se incorporaron fueron:

*“Criterio i: La obra de Antoni Gaudí representa una contribución creativa excepcional y sobresaliente al desarrollo de la arquitectura y tecnología de la construcción a finales de los XIX y principios del XX.*

*Criterio ii: El trabajo de Gaudí representa un importante intercambio de valores estrechamente asociados con las corrientes culturales y artísticas de su época, representados por el Modernismo en Cataluña. Anticipó e influyó en muchas de las formas y técnicas que eran pertinentes para el desarrollo de la construcción moderna en el siglo XX.*

*Criterio iv: El trabajo de Gaudí representa una serie de ejemplos destacados de la tipología de la construcción en la arquitectura de principios del siglo XX, tanto residencial como pública, para cuyo desarrollo hizo una contribución significativa y creativa.” (UNESCO 2013)*

En el año 2005 se sumaron a la lista cuatro obras más del arquitecto: la Casa Vicens, la Casa Batlló, trabajos de Gaudí en la Basílica de la Sagrada Familia y la Cripta de la Colonia Güell, las primeras en Barcelona y la última ubicada en el municipio conurbado de Santa Coloma de Cervelló. Los criterios para la inclusión de las obras siguieron sin cambios.

En todo el territorio de nuestra investigación, este conjunto de monumentos es sin duda el más complejo de análisis ya que cada uno de ellos es gestionado por una entidad diferente con un modelo distinto entre sí:

Obra inscrita	Titularidad	Entidad
Palau Güell	Pública	Diputación de Barcelona
Casa Milá	Privada	Fundación Catalunya La Pedrera
Parque Güell	Pública	Ayuntamiento de Barcelona
Casa Batlló	Privada	Casa Batlló S.L
Cripta de la Colonia Güell	Pública	Consorti de la Colonia Güell
Trabajos de Gaudí en la Sagrada Familia	Privada	Fundación de la Junta Constructora del Templo Expiatorio de la Sagrada Familia
Casa Vicens	Privada	Vivienda particular no abierta al público, actualmente en venta (agosto 2013)

Tabla 6. Titularidad de las Obras de Gaudí

Reconociendo esta complejidad inicial, en el presente trabajo se tratará de abordar a la Obra de Gaudí en su conjunto con independencia de la entidad que lo gestiona o las áreas que cada una desarrolla con mayor o menor profundidad cada indicador planteado al inicio de la investigación. Pues se trata de identificar el total de valores transmitidos mediante el total de acciones llevadas a cabo en su conjunto.

No obstante las diferencias entre todas ellas, tienen varios aspectos en común que se deben mencionar:

- Alta afluencia de visitantes, principalmente no residentes en Barcelona.
- Visibilidad global por los medios de comunicación masiva.
- Imágenes íconos de la ciudad de Barcelona.
- Políticas de comunicación en gran cantidad de idiomas.
- Políticas de accesibilidad de los monumentos a públicos discapacitados.
- Visualización de la marca Patrimonio Mundial pero más vinculados con la marca Gaudí.
- Centros de interpretación de la obra de Gaudí.
- Necesidad de elaborar un plan de gestión conjunta para el informe periódico a la UNESCO en el año 2014.

De las seis obras abiertas al público se seleccionaron dos de ellas para hacer el recorrido con el grupo de visitantes de Amics de la UNESCO: La Cripta de la Colonia Güell y la Casa Batlló. Aunado a ello se hizo la visita de forma individual al Palau Güell y Casa Milà entrevistando a sus gestores y recorriendo el Parque Güell y la Sagrada Familia, en total las seis obras al que el visitante actualmente tiene acceso.



Imagen 18. Exterior de la Cripta Güell

Varios de los entrevistados coincidieron en que el detonador del aumento que ha tenido el número de visitantes a las obras fue el Año Gaudí realizado en el 2002 (Barcelona 2002) brindando a la obra del arquitecto modernista una visibilidad global que lo volvió un ícono de la ciudad por encima de las obras de otros arquitectos contemporáneos a él como lo fueron Lluís Domènech<sup>8</sup> i Montaner y Josep Puig i Cadafalch.

Ha sido tan notoria la presencia de las Obras de Gaudí en la difusión brindada al visitante como ícono del modernismo, que no es extraño que durante los recorridos a otras obras modernistas los guías tengan que responder preguntas sobre si toda la obra modernista es de Antoni Gaudí.

En términos de gestión, a once años de haberse realizado el año Gaudí, se plantean nuevos desafíos debido a la masificación de algunos de los espacios como el Parque Güell, un espacio público abierto en 1922 como parque de recreo, el cual estiman recibe unos nueve millones de visitantes al año (Mercadé 2011) y el único con acceso gratuito, que después de años de debates y planteamientos para regular el número de visitantes, iniciará a cobrar el acceso a visitantes en octubre de 2013 ([www.parkguell.cat/es](http://www.parkguell.cat/es)).

El caso anterior ha sido objeto de polémica por el tema de los costos de mantenimiento de un espacio público pagado por el Ayuntamiento de Barcelona con recursos de los contribuyentes (Miró 2012), tema por demás delicado debido al contexto económico actual en el que las opiniones encontradas sobre quién y cuánto debe pagar por la manutención del patrimonio.

---

<sup>8</sup> Dos obras suyas se inscribieron en 1997 en la Lista del Patrimonio Mundial y están incluidas en el presente trabajo: el Hospital de Sant Pau y el Palau de la música catalana.

Lo cierto es que las obras de Gaudí son el Patrimonio Mundial que genera la mayor cantidad de ingresos en todo el territorio analizado, el que emplea a la mayor cantidad de personas, el más recibe más visitantes, el que mayor diversificación de actividades desarrolla y el que tiene por delante el reto de saber conjuntar un plan de gestión común para ser presentado al Centro del Patrimonio Mundial en 2014 (UNESCO 2012).

Somos conscientes de la brevedad con el que se ha abordado el planteamiento general en este documento, los cuales mostramos para que posteriores análisis puedan derivarse al respecto.

### b) Gestión de la marca

Los gestores de las obras de Gaudí han podido aprovechar la marca Patrimonio Mundial para visibilizarse aún más entre el público mediante una gran cantidad de plataformas y medios, señalando el hecho de estar registrado en la lista aunque sin mencionar en ningún caso las razones por las cuales fueron incluidos en ella, elemento recurrente en todo el territorio analizado.



Imagen 19. Uso del emblema del Patrimonio Mundial en la Cripta Güell

Esta gestión de marca es más fuerte e intensa en los sitios con gestión privada, los cuales le otorgan un papel destacado en sus páginas web y redes sociales. Incluso la Casa Vicens, actualmente en venta, la menciona en su página de bienvenida como uno de los valores agregados más relevantes.

Las entidades públicas lo hacen notoria pero de una manera más discreta y con un carácter más institucional que de marketing. Sus páginas son las siguientes:

Obra inscrita	Dirección electrónica
Palau Güell	<a href="http://www.palauguell.cat">www.palauguell.cat</a>
Casa Milá	<a href="http://www.lapedrera.com">www.lapedrera.com</a>
Parque Güell	<a href="http://www.parkguell.cat">www.parkguell.cat</a>
Casa Batlló	<a href="http://www.casabatllo.es">www.casabatllo.es</a>
Cripta de la Colonia Güell	<a href="http://www.gaudicoloniaguell.org">www.gaudicoloniaguell.org</a>
Trabajos de Gaudí en la Sagrada Familia	<a href="http://www.sagradafamilia.cat">www.sagradafamilia.cat</a>
Casa Vicens	<a href="http://www.casavicens.es">www.casavicens.es</a>

Tabla 7. Direcciones electrónicas de las Obras de Gaudí

Con la finalidad de esquematizar la gestión de marca, se presenta a continuación la tabla de indicadores, señalando que los sitios hacen mayor o menor uso de las plataformas que se plantean en la tabla, pero como señalábamos en los primeros párrafos, se abordará para fines de estudio como un conjunto.

## Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Página web
- Redes sociales
- Materiales impresos
- Videos y materiales gráficos
- Publicaciones
- Tickets de entrada
- *Merc handising*

## Mención de los valores universales excepcionales

- Se menciona la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial, pero no se mencionan explícitamente en la visita los valores universales excepcionales.

## Titularidad

- Privada: Casa Milà, Casa Batlló, trabajos en el templo de la Sagrada Familia, Casa Vicens.
- Pública: Parque Güell, Cripta de la Colonia Güell, Palau Güell.

## Número de visitantes

- En 2012 las Obras de Gaudí registraron los siguientes visitantes:

• Cripta de la Colonia Güell	53.080
• Palau Güell	254.609
• Casa Batlló	780.466
• Casa Milà	861.583
• Templo de la Sagrada Familia	3,233.526
• Parque Güell	<u>9,000.000</u>
• <b>Total</b>	<b>14,183.264</b>

## Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y electrónica
- Páginas web propias en constante desarrollo.
- Redes sociales (presencia en una decena)
- Ferias y eventos
- Congresos nacionales e internacionales
- Televisión
- Publicaciones
- Folletos y trípticos impresos
- Universidad y ámbito académico

## Actividades educativas

- Visitas escolares para cada sector escolar
- Visitas especializadas
- Centros de interpretación
- Aplicaciones de realidad aumentada
- Audioguías
- Materiales educativos
- Ciclos de conferencias
- Proyectos de investigación en proceso

Tabla 8. Indicadores de gestión de las Obras de Gaudí

c) Evaluación del visitante

De los dos sitios seleccionados para realizar el recorrido y aplicar la encuesta correspondiente se inició con la Cripta de la Colonia Güell, el menos visitado de todos y los resultados fueron los siguientes:

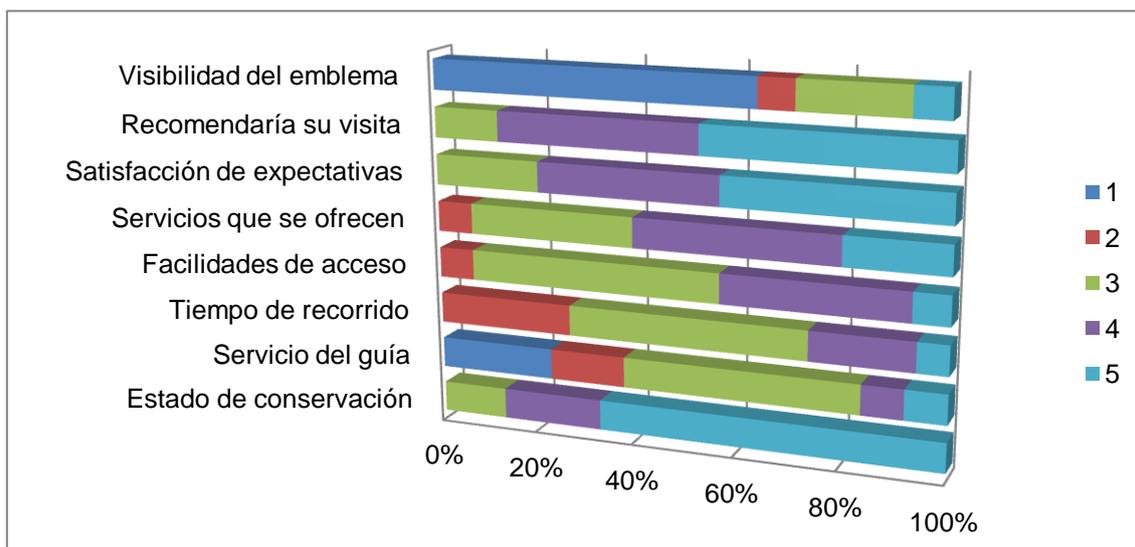


Gráfico 12. Valoración de la visita a la Cripta Güell

Las características de la visita son únicas con respecto al resto de las Obras de Gaudí, ya que se incluye en el recorrido con Audioguía no solo la Cripta sino el resto de la Colonia Güell, que fuera una colonia industrial innovadora en su momento y que le permite al visitante entender el contexto en el que la cripta fue construida.

En términos generales, los visitantes salieron muy satisfechos con el recorrido y recomendarían su visita; los aspectos mejor valorados son el estado de conservación, las facilidades de acceso, los servicios ofrecidos, así como la audioguía, por lo que se cubren cuatro de los aspectos más importantes de cualquier recorrido: buen trabajo en preservación física del bien, buen servicio en el sitio, una buena interpretación y una accesible forma de llegar.

La empresa responsable de la gestión de las visitas a la Cripta y Colonia Güell visibiliza la inscripción en la lista del Patrimonio Mundial como su principal atributo, lo cual es visible desde su página web y materiales promocionales. Esto aunado a su slogan “el secreto mejor guardado de Gaudí” y paquetes de transporte ida y vuelta con entrada al sitio, entre otras estrategias comerciales, son sugerentes para atraer al visitante principalmente desde la ciudad de Barcelona.

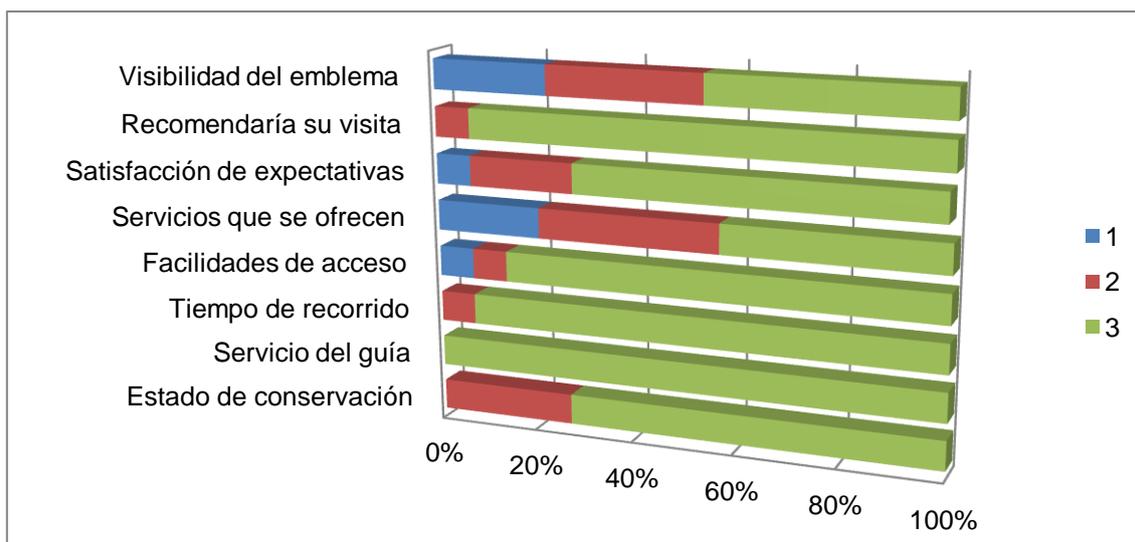


Gráfico 13. Valoración de la visita a la Casa Batlló

En el año 2002 la Casa Batlló se abrió a la visita pública y su incremento en el número de visitantes ha sido notable, llegando a igualar al de otras obras de Gaudí en relativamente corto tiempo con un trabajo de restauración que le hizo merecedor al premio Europa Nostra en 2004 y a ser incluido en el Club de Excelencia de “The Best in Heritage” en 2006.

En la evaluación llevada a cabo por los visitantes, fue evidente que la conservación e interpretación del bien fueron lo mejor valorado en términos cualitativos, ya que en la explicación recibida por la audioguía, el visitante va profundizando en los contenidos y los espacios visitables de la casa y los pequeños detalles que hacen de la visita una experiencia de descubrimiento, asombro y admiración.

Incluso la visibilidad del emblema fue considerado alto en un 80% lo cual no había sucedido con otros sitios, por lo que la Casa Batlló al hacer visible el emblema posiciona (y se posiciona recíprocamente) con la marca Patrimonio Mundial.

El índice de personas que recomendarían la visita fue uno de los más altos de todo el estudio, lo cual también coincide con el *ranking* que posee en Tripadvisor en una de las redes sociales más populares a nivel mundial, ubicándose en agosto de 2013 en el lugar tres de entre 275 atracciones en Barcelona (<http://goo.gl/oHZ8hL>).

### 3.7. Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana

#### a) Descripción general

Estas dos obras construidas por el arquitecto Lluís Domenech i Montaner ubicadas en la ciudad de Barcelona, fueron incluidas en la lista del Patrimonio Mundial en 1997 bajo los siguientes criterios:

*“Criterio i. Representar una obra maestra del genio creador humano;*

*Criterio 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;*

*Criterio 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” (UNESCO 2013)*

La resolución del ICOMOS consideró que el Palau de la Música Catalana y el Hospital de Sant Pau de Barcelona son obras maestras del imaginativo y exuberante Art Nouveau que floreció a principios de siglo XX.



Imagen 20. Detalle interior del Hospital de Sant Pau

Cuando fueron inscritos en la lista del Patrimonio Mundial, ambos monumentos se encontraban en pleno funcionamiento de acuerdo con su vocación inicial, es decir, ser hospital y sala de conciertos. A inicios del siglo XXI, el Hospital de Sant Pau trasladó sus funciones a un nuevo edificio adaptado a las necesidades actuales que requiere la atención sanitaria pues el espacio anterior ya no las cubría.

De esta manera el espacio monumental entró en un profundo proceso de restauración que se contempla concluya en el 2013, dándole nuevos usos a los espacios pero conservando el espíritu de ser un espacio para el desarrollo humano integral en donde la salud, la educación, la ciencia y el arte puedan contar con un espacio en dónde llevarse a cabo.

Actualmente el Hospital de Sant Pau ofrece visitas guiadas a los recintos que lo permiten las obras de rehabilitación en curso y contemplan un plan de acción cultural y territorial que permitan redinamizar ese sector de la ciudad con una implicación con el barrio y el resto de la ciudad de Barcelona. La entidad gestora es la *Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau*.



**Imagen 21. Visita guiada al Recinto Modernista de Sant Pau**

Por su parte el *Palau de la Música Catalana* ha sido restaurado en diferentes etapas a lo largo de su historia, siendo las más importantes las de los años 1983-1989 y 1999-2004, ambas dirigidas por el arquitecto Oscar Tusquets y Carlos Díaz, que incorporaron áreas de servicios, de oficinas, de camerinos, biblioteca y archivo, además de completar la obra original al permitir la entrada de luz por ambos costados del edificio mediante el traslado de la iglesia de San Francisco y el derrocamiento de sus restos (Carandell, Pla et al. 2003).

Al conservar su vocación como sala de conciertos, es posible apreciarlo tanto en una visita cultural guiada como en un evento musical, además de la oferta educativa para todos los sectores de la población que los visitan en temporada escolar. Estos servicios le permiten recibir ingresos para desarrollar otros proyectos relacionados con la vida cultural del monumento.

La base social de la institución que lo gestiona es el que le dio origen, la *Fundació Orfeó Català-Palau de la Música* y aún conserva fuertes lazos y programas de desarrollo con el barrio y sus habitantes, dotando al espacio

inscrita en la lista del Patrimonio Mundial una gran apreciación por parte de los ciudadanos que lo viven y participan de sus actividades, además de los visitantes que llegan a apreciar su belleza y magnificencia.

*b) Gestión de la marca*

Ambas entidades se gestionan de manera distinta, tanto por vocación como por principios estatutarios, por lo tanto la gestión de la marca se realiza de manera distinta pero serán considerados para el presente trabajo como una unidad, ya que están registrados conjuntamente.



**Imagen 22. Palau de la Música, detalle de la fachada lateral indicando la inscripción como Patrimonio Mundial.**

En términos generales la marca es un valor que consideran importante y le dan visibilidad en todas las modalidades que se plantean en las Directrices prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial. Es además mencionado en las visitas y cuenta con una alta valoración en las redes sociales, posicionándose por ejemplo, al Palau de la Música en el número dos de atracciones en Barcelona en *Tripadvisor*, lo cual es una manera de percibir la opinión del público sobre la satisfacción de la visita cultural.

Los indicadores para éste conjunto de monumentos son los siguientes:

#### Uso del emblema Patrimonio Mundial

- Placa conmemorativa
- Página web y redes sociales
- Carteles informativos en los sitios
- Folletería impresa y *merchandising*
- Tickets de entrada

#### Mención de los valores universales excepcionales

- Se menciona únicamente la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial

#### Titularidad

- Privada: Fundació del Orfeo Català-Palau de la Música y Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

#### Número de visitantes

- En 2012 registraron:
- Palau de la Música: 179.666
- Hospital de Sant Pau: 14.195

#### Medios de comunicación y difusión

- Prensa escrita y con plataforma WEB
- Televisión
- Redes sociales
- Publicaciones
- Folletos y tripticos impresos

#### Actividades educativas

- Visitas escolares
- Materiales educativos
- Ciclos de conferencias
- Proyectos de investigación en proceso
- Jornadas de puertas abiertas
- Reuniones con expertos en gestión y patrimonio

Tabla 9. Indicadores de gestión del *Hospital de Sant Pau* y *Palau de la Música Catalana*

### c) Evaluación del visitante

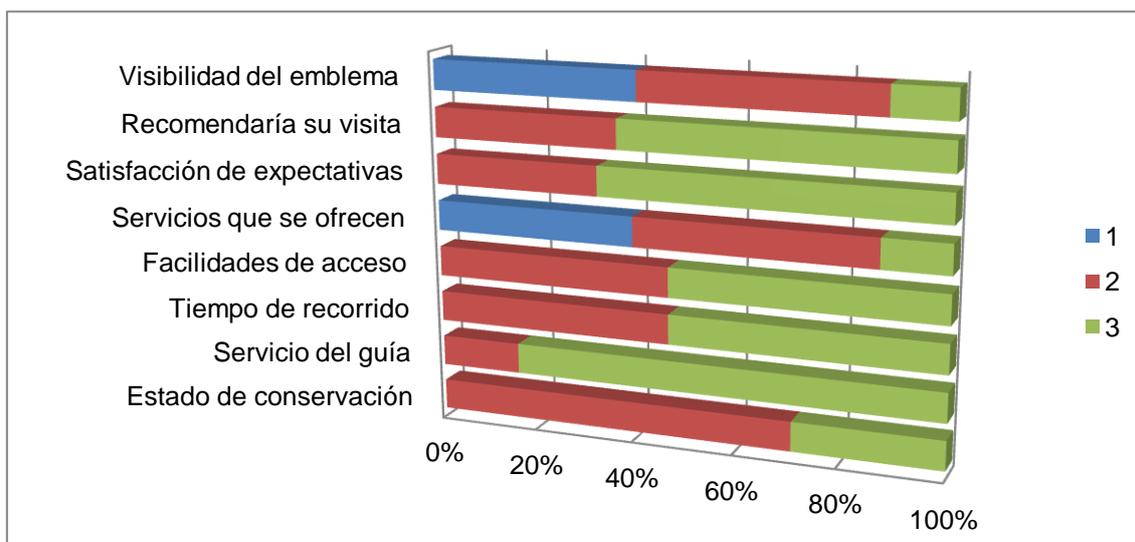


Gráfico 14. Valoración de la visita al Hospital de Sant Pau

De ambos monumentos, la visita de evaluación del público fue en el Hospital de Sant Pau, en donde las valoraciones fueron significativamente altas, destacando el del servicio de guía que se hace en persona, y las facilidades de acceso y satisfacción de expectativas.

El estado de conservación y los servicios ofrecidos fueron valorados medio y bajo debido a que el recinto está en obras, por lo tanto el visitante debe realizar el recorrido en condiciones aún poco confortables debido al uso obligatorio de casco por razones de seguridad, a las limitaciones de acceso por las obras en curso y el no contar con tienda o espacio para la compra de algún alimento o zona de descanso a lo largo de la visita.

Sin embargo la satisfacción de expectativas y recomendación del recorrido fueron altos, sobre todo porque la mayoría de los visitantes alguna vez fueron usuario del hospital cuando aun tenía esa función y al percibir el inmueble en su calidad de monumento y no de centro clínico, la perspectiva es sustancialmente distinta. El ver recuperado su estado más prístino con una restauración extraordinaria le provoca al visitante que conoció el lugar antes, una grata y favorable reacción.

## SEGUNDA PARTE: PROPUESTAS DE GESTIÓN

Una vez analizadas las características de la gestión de la marca Patrimonio Mundial de Cataluña, en esta segunda parte se hace una contribución para el desarrollo de la marca mediante la mejor apreciación de los valores universales excepcionales de algunos de ellos, así como un modelo de patrocinio para realizar rutas dirigido a tres públicos específicos, un plan de comunicación para visibilizar los recorridos realizados y por último una propuesta para realizar la gestión de forma comunitaria en un sitio de arte rupestre visitado durante este proyecto.

### 4. Plan de rutas culturales a Patrimonios Mundial en Cataluña

#### 4.1. Antecedentes

La siguiente propuesta de rutas a sitios Patrimonio Mundial en Cataluña es el resultado de las observaciones sobre la forma en que los sitios se muestran al visitante. Ponemos como antecedentes los resultados de la presente investigación y los indicadores de gestión en los seis sitios incluidos en la lista del Patrimonio Mundial.

La propuesta se centrará en tres propuestas que se podrán desarrollar más a detalle en el futuro, pero que se ha demostrado en la práctica su viabilidad, pues están basados en las experiencias obtenidas en los recorridos hechos con la Asociación de *Amics de la UNESCO* Barcelona.

Las encuestas aplicadas a los visitantes nos sirvieron también como punto de partida para proponer las rutas y los tiempos de recorrido para hacerlas satisfactorias para el público seleccionado. Consideramos que pueden y deben adaptarse a las circunstancias de los diferentes públicos, por lo que la propuesta actual es una propuesta inicial.

La entidad que se propone realice estos itinerarios es la Asociación de *Amics de la UNESCO* Barcelona, como una actividad para recaudar fondos para las actividades que realiza y que son compatibles completamente con sus principios estatutarios. Al ser una entidad sin ánimos de lucro apoyada por voluntarios, tiene la ventaja de reducir costos sin por ello disminuir la calidad de las visitas, ya que cuenta con personal que está dispuesta a colaborar realizando tareas de guía y administrativas.

#### 4.2. Contenido cultural

Debido a la distribución geográfica y la diversidad en las obras inscritas, consideramos oportuno agruparlas por la clasificación cronológica de los sitios de acuerdo con la tabla siguiente:



Tabla 10. Clasificación de sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Cataluña

Estos sitios poseen valores universales de diferente índole pero los criterios por los que fueron incluidos como Patrimonios Mundiales son uno o más de los que se muestran en la siguiente tabla, tal como están definidos en las Directrices Prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial (UNESCO 2013).

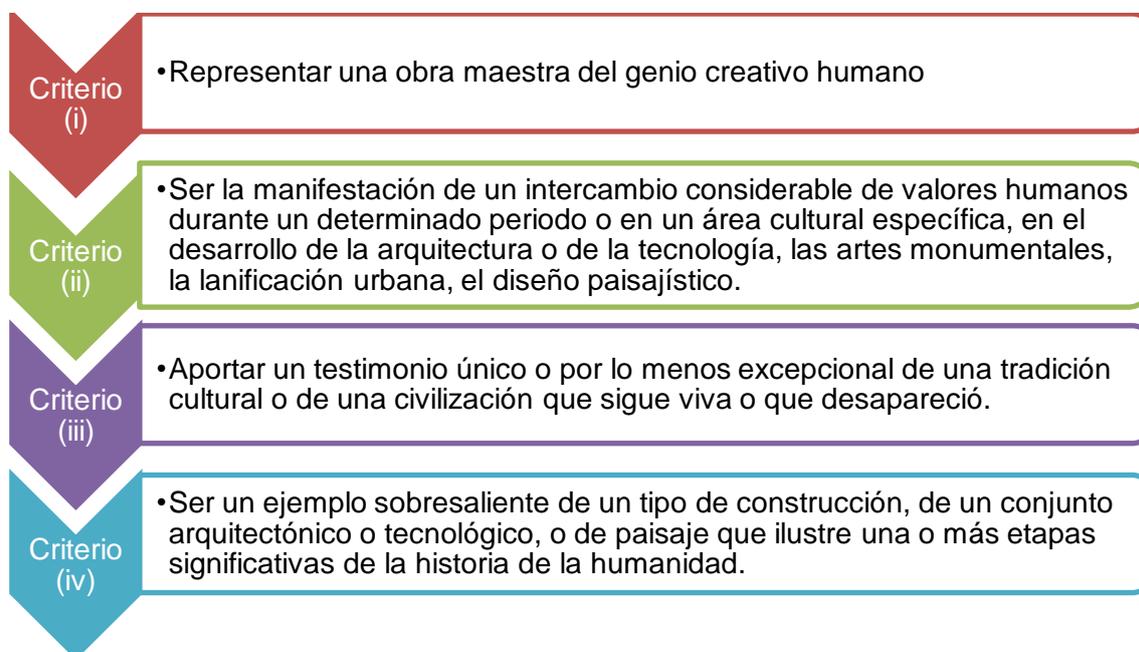


Tabla 11. Criterios de selección para la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial que se cumplen al alguno(s) de los sitios de Cataluña

En Cataluña, los criterios por los que cada uno de los sitios fue inscrito se muestran en la tabla siguiente:

Sitio inscrito	Criterios
Arte rupestre del Arco Mediterráneo	ii, iii
Conjunto arqueológico de Tàrraco	iii
Monasterio de Poblet	ii, iv
Iglesias románicas catalanas de Vall de Boí	iv
Obras de Gaudí	i, ii, iv
Palau de la Música Catalana	i, ii, iv

Tabla 12. Criterios de inscripción aplicados por cada sitio

Esta identificación de criterios son los principios en los cuales se elaborará el guión de visita, resaltando los puntos más importantes para la adecuada transmisión de los valores que cada sitio en particular tiene. Para una mejor comprensión con el visitante, se aplicará la metodología de la Interpretación Temática, desarrollada en la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos como una herramienta de sensibilización a los visitantes a Parques Nacionales pero que se ha extendido al ámbito de la interpretación del patrimonio con éxito (Gándara 2003).

#### 4.3. Oferta turística cultural

La oferta que se plantea por cada ruta es la siguiente en términos ejecutivos con las siguientes características:



Tabla 13. Esquema de rutas a Patrimonios Mundiales y guión transversal.

Estas tres rutas comparten en común en que su eje central y articulador es el valor universal excepcional que tienen por ser sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial. Además que la explicación e interpretación al visitante tiene un hilo conductor en cuanto a cronología más homogéneo pese a las grandes distancias temporales entre los dos sitios arqueológicos<sup>9</sup>.

Logísticamente se proponen las siguientes pautas generales para llevar a cabo las rutas:

- Actividad de fin de semana, excepto la Ruta Medieval que será de tres días.
- Hora de inicio de los recorridos: 9 am
- Hora de conclusión de los recorridos: 6 pm
- Los servicios de hospedaje serán en hoteles de tres estrellas ya identificados en las rutas.
- Los alimentos incluidos serán cuatro: comida y cena del primer día, desayuno y comida del segundo. En el caso de la ruta medieval, se harán siete, al agregarse los tres alimentos del segundo día.
- El transporte se realizará en autocar de 20 plazas.
- Los grupos serán de máximo 18 personas.
- Contarán con un guía desde la ciudad de Barcelona con conocimientos sobre los valores universales de los sitios.
- En cada espacio a visitar se contratará un contrato del guía local que brinde la explicación local y comente sobre la relevancia como Patrimonio Mundial.
- Idioma de la visita: catalán o castellano para público local, inglés para público extranjero.

Los sitios a visitar y el programa de cada uno se muestran a continuación:



**Ruta arqueológica**

- Día 1. Tarragona
  - Cantera de El Medol, Acueducto romano, Circo romano.
  - Anfiteatro, Murallas arqueológicas y su paseo, Foro provincial, Catedral
- Día 2. Arte Rupestre
  - Centro de Interpretación de las Montañas de Prades y a los abrigos rocosos de Montblanc
  - Visita a la Roca de los Moros de El Cogul

<sup>9</sup> Resulta interesante mencionar que en la Roca de los Moros de Cogul, la evidencia arqueológica ha encontrado grabados en la piedra junto a la pinturas con caracteres en latín, por lo que la presencia romana en una cueva pintada 6.000 años antes ha permitido argumentar una continuidad en el uso del espacio IPHES (2008). La Roca dels Moros de Cogull. I. Comunicació..



#### Ruta medieval

- **Día 1. Monasterio de Poblet**
  - Recorrido por el Monasterio y los senderos del bosque recuperado.
  - Degustación de vinos producidos en el monasterio
- **Día 2. Vall de Boí**
  - Visita al Centro del Románico
  - Iglesias de Santa Eulàlia d'Erill la Vall, Sant Joan de Boí, Sant Climent de Taüll y Santa Maria de Taüll.
- **Día 3. Vall de Boí**
  - Visita a Sant Feliu de Barruera, la Natividad de Durro y Sant Quirc de Durro.



#### Ruta modernista

- **Día 1. Obras de Gaudí**
  - Visita matutina a obras habitacionales: Palau Güell, Casa Batlló, La Pedrera.
  - Por la tarde obras públicas: Cripta Güell, Sagrada Família y Parque Güell.
- **Día 2. Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana.**
  - Visita extensa al Recinto Modernista de Sant Pau y al Palau de la Música.

Las rutas será posible realizar en cualquier época del año, con un punto de venta al público en la sede de la Asociación y con puntos de venta en las instituciones con las que se tenga convenio de colaboración. Dichas instituciones pueden ser sitios de difusión de los servicios y las actividades en las que serán invertidos los resultados positivos de la venta de las rutas.

#### 4.4. Viabilidad económica

Con base en la experiencia obtenida en los recorridos hechos durante el proyecto, proponemos el siguiente estudio presupuestal básico para determinar la viabilidad económica de cada una de las rutas, incluyendo el punto de equilibrio.

Es importante señalar que los gastos administrativos no serán absorbidos por las rutas, ya que la Asociación cuenta con personal que dentro de sus funciones puede hacerse cargo de las gestiones correspondientes.

El importe por guía se contempla necesario si dentro de los integrantes de la asociación no hubiera alguien que pudiera acompañar los recorridos, o si hubiera alguna restricción legal que no permitiera a personal voluntario ser guía/acompañante de las rutas, en cuyo caso se considera ese presupuesto para la contratación de la persona que cumpla dicha función<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> En el caso de la ruta modernista, el hotel no está incluido en el precio, por lo que se ha marcado como coste cero para la entidad.

Presupuesto Ruta Arqueológica	
Precio de venta	250
Costos fijos	1200
Transporte	1000
Guía	200
Costos variables	138
Hospedaje	33
Alimentación	80
Entradas	25
Punto de equilibrio	10,71 pp.

Tabla 14. Presupuesto Ruta Arqueológica

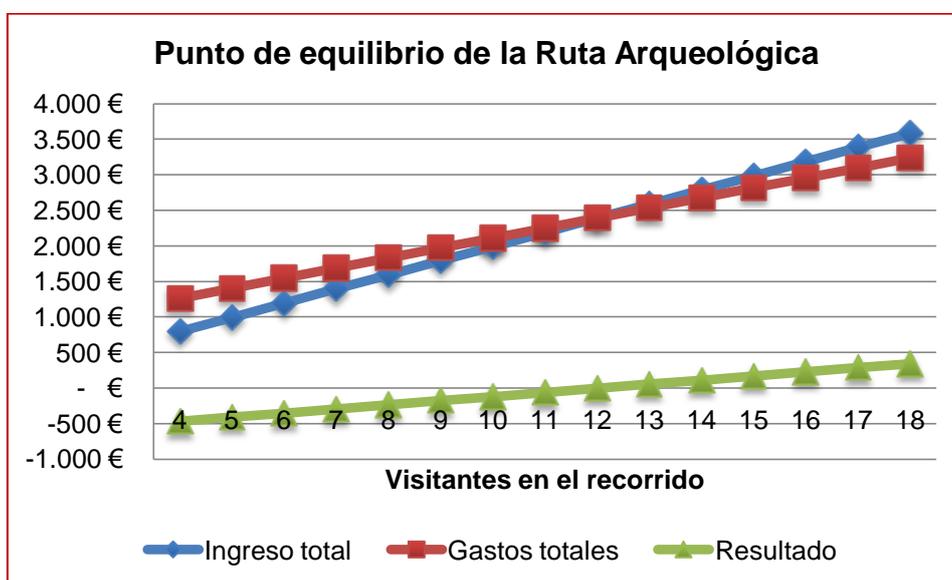


Gráfico 15. Punto de equilibrio Ruta Arqueológica

Presupuesto Ruta Medieval	
Precio de venta	450
Costos fijos	2400
Transporte	2100
Guía	300
Costos variables	190
Hospedaje	60
Alimentación	100
Entradas	30
Punto de equilibrio	9,23 pp.

Tabla 15. Presupuesto Ruta Medieval

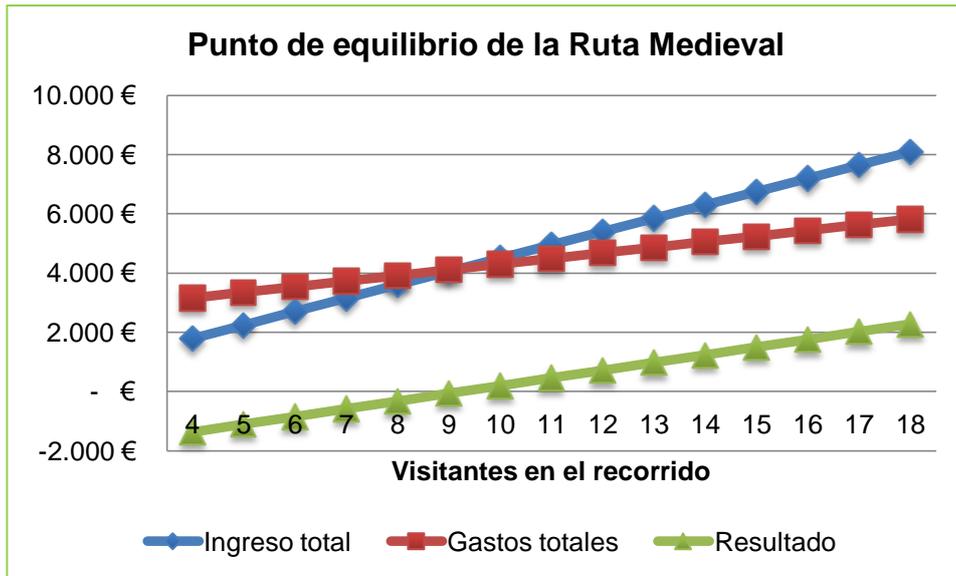


Gráfico 16. Punto de equilibrio Ruta Medieval

Presupuesto Ruta Modernista	
Precio de venta	199
Costos fijos	700
Transporte	500
Guía	200
Costos variables	141
Hospedaje	0
Alimentación	50
Entradas	91
Punto de equilibrio	12,06 pp.

Tabla 16. Presupuesto Ruta Modernista

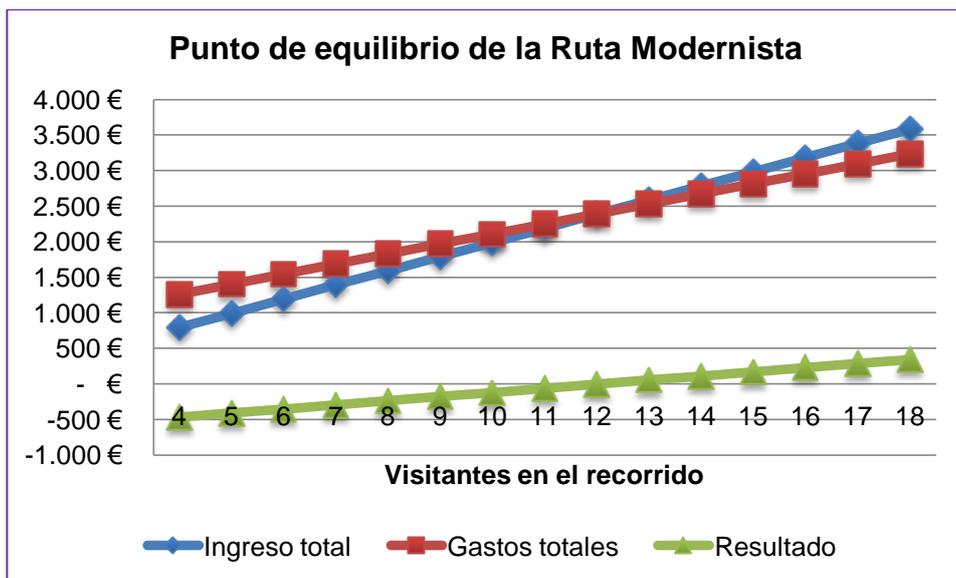


Gráfico 17. Punto de equilibrio Ruta Modernista

### **a) Potencial desarrollo económico local**

En este particular, podemos argumentar que el turismo cultural tiene un impacto más positivo en los sitios que se visitan, ya que hay una filosofía de respeto y uso racional y sustentable de los recursos. La masificación ha dado lugar a que las economías locales sean prósperas pero a costa de la pérdida parcial de su calidad de vida.

A nuestro favor expresamos que se dará prioridad al consumo en los lugares a visitar, así como la contratación de guías locales, así como la motivación y sensibilización al visitante de la importancia de la compra de productos auténticos y con el menor número de intermediarios posible, tanto por razones de ética como medioambientales, promoviendo la visita a puntos de venta o uso de productos de la categoría kilómetro cero.

De las tres rutas, consideramos que la arqueológica y la medieval pueden ser en las cuales la derrama económica puede ser más trascendente, pues en algunos casos se trata de territorios aislados en los que el visitante es muy ocasional, puntual y estacional.

### **b) Mercado turístico potencial**

El mercado turístico que se plantea es de dos ámbitos como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 17. Mercado turístico potencial del proyecto

Para la realización de la difusión y comercialización del producto se tienen dos vías, para el público local se cuenta con el proyecto de patrocinio que más adelante se especifica. Para el caso del público foráneo se contemplar entrar en comunicación con la Agencia Catalana de Turismo y Turismo de

Barcelona, que son las principales instituciones en las cuales se podrán definir las estrategias y sinergias necesarias para realizar las rutas.

#### **4.5. Apuntes finales**

La coyuntura económica existente, con las reducciones en las subvenciones y apoyos económicos a las entidades de todo tipo (incluidas las culturales), hacen necesaria la búsqueda de sinergias y nuevos modelos de financiamiento de las entidades sin ánimos de lucro.

No son pocos los casos de éxito de organismos no gubernamentales están buscando modelos como el *crowdfunding*, el *fundraising* y la realización de campañas de captación de socios que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos y misiones de las entidades.

La propuesta aquí esbozada es una sencilla contribución a la posibilidad de financiamiento para una entidad que además estará contribuyendo a una mayor sensibilización del público que visita sitios Patrimonio Mundial al dar a conocer los valores universales excepcionales que poseen y el compromiso que tiene esta generación en la salvaguarda de los mismos para las generaciones siguientes.

## 5. Plan de Patrocinio del proyecto “*Catalunya*, Patrimonio Mundial”

### 5.1. Antecedentes

La riqueza cultural del patrimonio en el territorio de *Catalunya* tiene un indiscutible valor para sus habitantes, pero algunos sitios en particular tienen un nivel de importancia que trasciende al ámbito nacional y su existencia forma parte de los valores universales de todos los seres humanos, ya sea por su historia, su excepcionalidad u originalidad.

El proyecto de rutas culturales planteado en el apartado anterior busca acercar los sitios declarados Patrimonio Mundial por la UNESCO y sus valores universales excepcionales, a los públicos objetivos que se detallarán más adelante.

Las rutas culturales en estos sitios requieren un apoyo multidisciplinario debido a su diversidad, pero también de la ayuda de diferentes actores sociales que pueden posicionarse como impulsores del desarrollo cultural en general y de los grupos de interés en particular.

### 5.2. Descripción de la propuesta

Se propone la realización periódica de tres rutas a los sitios Patrimonio Mundial en Cataluña (arqueológica, medieval y modernista) en excursiones guiadas por profesionales de los sitios, adaptados a los visitantes, en un calendario que permita abarcar a todos los públicos gradualmente.

Públicos: este proyecto plantea la realización de itinerarios culturales en tres sectores de la población de *Catalunya*, (iniciando por los habitantes de Barcelona):

- Jóvenes entre 15 y 22 años en edad escolar.
- Adultos mayores.
- Inmigrantes en proceso de integración.

La selección de éstos públicos obedece a su tendencia al crecimiento en los últimos años (adultos mayores que invertirán la pirámide poblacional), con una capacidad de consumo potencial en el mediano plazo (escolares que en el futuro se espera tengan mayor poder adquisitivo) y los que en su proceso de integración no identifican los valores culturales de su tierra de acogida y puede derivar en su indiferencia o rechazo (en el peor de los casos).

### 5.3. Contexto del proyecto

**Cataluña** es una de las tres comunidades autónomas con más Patrimonios Mundiales, sin embargo algunos son poco conocidos por los

catalanes y la mayoría de los inmigrantes que ahora viven en su territorio los ignoran totalmente.

Por otro lado, no se cuenta con una oferta de rutas con este perfil adaptado específicamente para tales sectores y que abarque a todos los sitios Patrimonio Mundial. Algunos se encuentran sobre demandados como las *obras de Gaudí*, y otros difícilmente accesibles como el *Arte Rupestre del Arco Mediterráneo*, los cuales están minusvalorados debido a su escasa visibilidad para el público.

Por último, la composición poblacional de Cataluña está cambiando y hay tres sectores con una tendencia a la alza o con cambios importantes: el grupo de adultos mayores a 60 años (Catalunya 2013), la cantidad de inmigrantes que ya son residentes (Catalunya 2013) y el sector de jóvenes en el rango de 15 a 24 años que aunque ha pasado a representar el 9,4% de la población (Catalunya 2013), es un sector que está por pasar al siguiente estrato de edad (25 a 49 años), cuyo poder adquisitivo es mayor pero que para fines de este proyecto es de difícil captación.

#### **5.4. Objetivos**

Sensibilizar sobre el valor universal de los sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Cataluña

Contribuir al desarrollo local de las comunidades mediante el consumo de productos y servicios propios de la región.

Desarrollar una visita informada y agradable que permita un aprendizaje significativo.

#### **5.5. Valores a transmitir**

- Universalidad
- Liderazgo
- Multiculturalidad
- Armonía
- Carácter emprendedor
- Desarrollo social
- Compromiso
- Trascendencia
- Excelencia
- Innovación

Estos valores están presentes en los sitios patrimoniales, pues son resultado del esfuerzo de miles de personas durante mucho tiempo y que han trascendido por su excelencia, su innovación, su calidad estética y también por el compromiso de las generaciones al transmitirlo a las siguientes.

#### **5.6. Propuesta operativa**

**Entidad gestora:**

Amics de la UNESCO Barcelona en colaboración con la empresa Turismo Patrimonio Mundial S.L.

**Representante:**

Amilcar Guillermo Vargas.

Arqueólogo y Contable. Mexicano. 33 años. Posgraduado en Políticas Culturales. Cursante del Máster en Administración de Instituciones y Empresas Culturales de la Universidad de Barcelona.

**Experiencia:**

Recorridos a Sitios Patrimonio Mundial en México, Italia, Francia y España desde 1998.

Adscrito a los valores y principios de la Asociación Amics de la UNESCO, con quien ha colaborado proactivamente.

Enfocado al visitante y los valores que adquiere en su recorrido.

Especializado en visitas para los públicos planteados en el proyecto.

Capacidad para gestionar eventos y reuniones.

Conocimiento tanto en el ámbito turístico como cultural.

### **5.7. Motivaciones para patrocinar el proyecto**

Asociar su marca a una imagen global: Patrimonio Mundial.

Posicionarse en sectores poblacionales en crecimiento (adultos mayores e inmigrantes en proceso de integración).

Notoriedad en sectores potencialmente consumidores en mediano y corto plazo (adolescentes y jóvenes).

Diferenciarse en territorios con poca presencia de marcas patrocinadoras.

Asociarse con un proyecto de integración social multicultural.

Vincular la marca con el apoyo al desarrollo de algunos territorios poco explorados o visitados.

Visibilidad a través de las redes sociales.

## 5.8. Tipo de patrocinio

Patrocinio compartido con exclusividad sectorial, con la siguiente combinación:

Sector	Patrocinio	Tipo	Empresa propuesta
Bancos/cajas	Servicios culturales	Financiero	La Caixa
Telefonía	Campaña en medios electrónicos	Especie	Telefónica
Transportes	Traslados a los sitios	Especie	Sagalés
Publicitario	Gadgets/merchandising	Especie	Kreamarket
Periódicos	Campaña en medios impresos	Especie	La Vanguardia
Bebidas	Bebidas para participantes	Especie	Freixenet
Hoteles	Hospedaje para visitantes	Especie	Proveedores locales

Tabla 18. Combinación de patrocinios

## 5.9. Instituciones participantes

Destacamos que este proyecto tiene implicaciones directas con las siguientes instituciones de amplio reconocimiento en el territorio.

Centro del Patrimonio  
Mundial de la UNESCO

Ministerio de Educación,  
Cultura y Deporte

Generalitat de Catalunya

Ayuntamientos de Barcelona,  
Tarragona, Vall de Boí, El Cogul,  
Montblanc y Vimbodí i Poblet

## 5.10. Contrapartidas ofrecidas:

- Acto institucional de firma
- Presencia en los soportes de publicidad y comunicación
- Publicidad de agradecimiento
- Presencia en las redes sociales y portales WEB
- Objetos conmemorativos
- Actos formales

Es de destacar que en todos los actos públicos se tendrá la presencia de representantes de las instituciones participantes, colaboradoras formales del proyecto.

## 5.11. Calendario y Presupuesto 2014

Debido a la planeación necesaria y la convergencia de los distintos actores involucrados, así como a los diferentes tipos de patrocinios solicitados, sólo se ha presupuestado en 7.000 euros mensuales (IVA no incluido) la gestión del proyecto, puesta en marcha y continuidad, siendo el resto del patrocinio en especie.

Debido a que la entidad coordinadora ya plantearía unos costos del recorrido, se invitaría al visitante a realizar un pago simbólico y parcial del costo total del recorrido, todo ello para tener una contribución de su parte dependiendo del tipo de público que se trate y la zona de la ciudad de Barcelona de la que provenga, haciendo una distinción de tarifas con base en las características económicas del sector.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planeación de actividades												
Sesión(es) informativa(s)												
Planeación logística												
Aplicación del proyecto												
Evaluaciones periódicas												

Tabla 19. Calendario de acciones 2014

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planeación de actividades	2.500	2.500	2.500									
Sesión(es) informativa(s)		500	500	500								
Planeación logística			1.000	1.000	1.000							
Aplicación del proyecto					6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Total mensual</b>	2.500	3.000	4.000	1.500	7.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000

Tabla 20. Presupuesto estimado de operación 2014

Durante el primer año de puesta en marcha será necesario un periodo de preparación y logística, así como de difusión entre los públicos objetivo con la finalidad de calendarizar y programar los itinerarios a llevarse a cabo a partir del mes de mayo, en el cual el presupuesto contemplado será la aportación económica para sufragar los gastos que no pueden satisfacerse en especie, como es el caso de los guías.

#### 5.12. **Instrumentos de difusión y evaluación**

Este plan se acompaña del plan de comunicación, en el que se darán a conocer las actividades llevadas a cabo por la entidad gestora de las visitas. En este plan se incluye un apartado de seguimiento para el cumplimiento de los integrantes de dicho plan.

Una de las partes más importantes es la de la evaluación, para la cual el plan tendrá reuniones periódicas para registrar el impacto real que ha tenido en los diferentes medios de comunicación y en el público objetivo. Por lo anterior, será posible medir cuantitativa y cualitativamente los logros obtenidos mediante el presente patrocinio.

#### 5.13. **Modelo de contrato**

En la sección de anexos es posible ver el modelo de contrato de convenio para las entidades interesadas en patrocinar este proyecto.

## 6. Plan de Comunicación

### 6.1. Contexto

Los medios de comunicación han dado cambios drásticos en la forma en que las personas reciben la información. Las últimas tecnologías nos permiten percibir una mayor especificidad en los contenidos que el público puede consumir e interesarse.

En este contexto, las campañas de difusión y visibilidad de las actividades que realizan las entidades sin ánimo de lucro, como lo es *Amics de la UNESCO* Barcelona, requieren diseñar nuevas estrategias para acercarse a públicos con cada vez más acceso a medios electrónicos vía web y menos proclive a informarse a través de formatos impresos.

La entidad seleccionada es una organización sin ánimo de lucro creada en 1959 y legalmente constituida desde 1960 cuyo ámbito territorial es principalmente Barcelona y realiza actividades en los ámbitos de la cultura, la ciencia, las artes y la educación. Fue condecorada con la Cruz de San Jordi en 1992 y en 2004 la Medalla de Honor de Barcelona.

En el presente año la Asociación llevó a cabo una serie de rutas por los diferentes sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en el territorio catalán, con el interés de conocer los valores universales excepcionales de cada lugar. Una vez concluido el proyecto se planteó la posibilidad de poder gestionar algunas de esas visitas como un medio para recaudar fondos para el financiamiento de sus actividades, toda vez que los ingresos por parte del Gobierno se han reducido considerablemente.

### 6.2. Descripción

El presente sección de este documento, es una propuesta de comunicación para las rutas que se lleven a cabo en el futuro que se puedan insertar en un plan de comunicación más amplio de la entidad, contribuyendo a cumplir los objetivos planteados a nivel general, pero con un plan de trabajo integral que abarque esta sección de actividades de la entidad en su conjunto.

El plan de comunicación propone visibilizar a la entidad, sus valores y elementos diferenciadores (Patrimonio Mundial, cultura material e inmaterial, derechos humanos, diálogo intercultural) entre la población de Barcelona interesada en la cultura local y universal.

El plan aprovecha la coyuntura de los itinerarios a Sitios **Patrimonio Mundial** en Cataluña y que gozan de un prestigio internacional, una proximidad geográfica y una sensibilización de sus socios a estos sitios pocas veces visitados con el guion argumental de su **valor universal**.

### 6.3. Elementos del plan



Gráfico 18. Elementos del plan de comunicación

#### a) *Imagen de marca*

La imagen visual está dada por los logotipos de UNESCO, Patrimonio Mundial y el propio de la Asociación, así como el de las entidades patrocinadoras en los diferentes formatos, con base en las disposiciones que rigen el uso de ellas.



Imagen 23. Logotipos de la imagen de marca

Debido a que *Amics de la UNESCO* Barcelona es una entidad colaboradora de la UNESCO y está reconocida como tal,<sup>11</sup> el uso de la imagen no se contrapone con las normas que rigen, pero se tendrá especial atención en seguir lo que marcan las Directrices prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial respecto del emblema. La imagen visual a usar será la oficial establecida en la web [www.amicsunesco-barcelona.cat](http://www.amicsunesco-barcelona.cat)

Los portavoces de los itinerarios portarán algún distintivo visual con los logotipos en el caso de entrevistas con fotografías y mencionarán a las entidades participantes. En la siguiente lámina se detallan los valores con los que se asociarán tanto la entidad como los Patrimonios Mundiales a visitar.

#### **b) Valores a transmitir**

Alineados con los acuerdos de colaboración entre Amics de la UNESCO y de las entidades participantes, los valores que se transmitirán a través de las rutas a Patrimonios Mundial serán los siguientes:

- Universalidad
- Liderazgo
- Multiculturalidad
- Armonía
- Carácter emprendedor
- Desarrollo social
- Compromiso
- Trascendencia
- Excelencia
- Innovación

Dichos valores serán indicados dentro del discurso siguiendo los principios de la Interpretación Temática, como se detalla en el apartado de Estrategia de fidelización.

#### **c) Mapa de medios**

Debido a las tendencias crecientes a la comunicación vía que ha dejado de lado el uso de los medios impresos, se contemplan los siguientes medios de información y comunicación para visibilizar el proyecto:

**Redes sociales:** Facebook, Twitter, Youtube, Blogger

**Medios impresos:** La Vanguardia, El Periódico de Catalunya

**Medios electrónicos:** TV3, Catalunya Ràdio

Con las entidades correspondientes se buscará entrar en contacto para realizar acuerdos de colaboración con la entidad que permitan reducir los costes que implica la presencia en tales medios. Incluso se contempla el poder incluirlos dentro del plan de patrocinio como en el caso del periódico “La Vanguardia”.

---

<sup>11</sup> Fue la primera entidad “Amigos de la UNESCO” del Estado español.

Para los periodistas y personas que puedan ser prescriptores del proyecto se contempla otorgarles un Kit de Comunicación, que se integra por lo siguiente:

- Dossier de prensa actualizado del proyecto de rutas
- Galería fotográfica de los sitios Patrimonio Mundial a visitar
- Lista de teléfonos de contacto
- Calendario de itinerarios y conferencias
- Cartel digital

La distribución del kit se hará preferentemente por vía electrónica.

#### d) **Mapa de públicos**

El público objetivo será el siguiente (clasificación de Cristina Salvador):

- **Amantes de la diversión, amigos y moda**
- **Explorador cultural maduro**
- **Omnívoro cultural tradicional**
- **Familias**

Definirlos permite saber cómo adaptar el discurso a cada uno de ellos, por lo que en las sesiones de planeación de las acciones a realizar se definirán los contenidos que puedan llegar a cada uno.

Dentro del público objetivo pero fuera de la clasificación anterior, se puede encontrar a los miembros de las empresas colaboradoras y patrocinadoras de la entidad: La Caixa, MEXCAT, Instituciones públicas, líderes de opinión y miembros del sector cultural y patrimonial.

#### e) **Estrategia de fidelización**

La estrategia se basa en los principios de la Interpretación temática desarrollada en Estados Unidos, en la cual se transmiten durante la visita tres tipos de información:

- **Científica:** Datos históricos y culturales de los Patrimonios Mundiales.
- **Emocional:** Valores trascendentes y humanos inmersos en el recorrido que vincule la experiencia con sensaciones agradables a los sentidos y a los sentimientos. El eje será el valor universal de los sitios.
- **Persuasiva:** Provocando reacciones en los visitantes para que se involucren proactivamente en las actividades de Amics de la UNESCO como una forma de poner en valor el Patrimonio Mundial en Cataluña.

Los medios para comunicar al público que se haya captado a través de la campaña de comunicación y a lo largo de las rutas serán mediante un CRM<sup>12</sup> y el envío de *newsletter* vinculado con las redes sociales.

f) **Portavoces**

Se definirá **un portavoz principal** y **dos secundarios**, que implementen las siguientes herramientas de comunicación en las **conferencias, ruedas de prensa y recorridos**:

- Conversaciones globales
- Mensajes simples
- Posicionamiento diferencial
- Alineación de valores
- Transmitan experiencias/emociones
- Relatar historias
- Provocar el boca-oreja

La portavoz principal será la titular de la entidad y los secundarios serán Amilcar Vargas, voluntario de AUB y promotor de las rutas por parte de la empresa gestora convenida.

g) **Embajadores de Amics de la UNESCO Barcelona**

Retomado de los modelos ingleses, los **embajadores** de Amics de la UNESCO son personas voluntarias implicadas activamente en la difusión de su experiencia durante las visitas y/o su percepción favorable sobre el proyecto. Las características de los embajadores son las siguientes:

**Perfil:** Persona participante de las rutas a Patrimonios Mundiales e interesada en compartir su experiencia mediante un *storytelling* o entrevista.

**Funciones:** Permitir el uso de su imagen para la campaña. Invitar a otras personas a realizar las rutas y/o pedir información.

**Captación:** Los embajadores son contactados antes de realizar el recorrido y durante el mismo, para que puedan compartir sus opiniones desde antes, durante y después de hacer la visita.

Estos embajadores brindan una visibilidad más cercana a los ciudadanos y su participación se incluirá en las redes sociales como difusores de los itinerarios culturales realizados y por realizar.

La meta es contar con **tres** embajadores en cada ruta cultural.

#### 6.4. Resultados Esperados

En términos cuantitativos se pretende alcanzar los siguientes resultados en el plazo enero-diciembre de 2014:

---

<sup>12</sup> Customer Relationship Management

Incremento en 5% del número de voluntarios de AUB

Incremento del 5% en número de socios de AUB

Inscripción de 24 embajadores de Amics de la UNESCO

Inicio de la medición de la navegación del usuario web

Aumento en 10% de “Me gusta” en la página de Facebook, 10% de seguidores en Twitter, 12 Publicaciones en el blog, 480 imágenes compartidas de visitantes, 1 acción puntual trimestral con cada medio de comunicación, creación de la cuenta de Youtube y publicación de 24 videos de embajadores de AUB.

### 6.5. Estrategia de seguimiento

Las herramientas para medir los efectos en Internet son: Google Trends, Google Analytics, Googlefight y los indicadores de Hootsuite para Facebook y Twitter.

Se realizará un plan de trabajo antes de iniciar el año para programas las actividades permanentes y puntuales que se llevarán a cabo. El plan de trabajo será el medio mediante el cual se definirán las acciones y delegación de tareas de difusión entre los diferentes miembros el equipo, tanto de la entidad gestora de las rutas como de la entidad impulsora AUB.

### 6.6. Calendario

Actividad	Nov-Dic 13	Ene-Mzo 14	Abr-Jun 14	Jul-Sep 14	Oct-Dic 14
Definición del plan de trabajo	■				
Realización de rutas a Patrimonios Mundiales		■	■		■
Evaluación		■	■	■	■
Campaña especial de verano				■	
Evento de presentación del proyecto	■				
Evento de cierre anual de proyecto					■

Tabla 21. Calendario de acciones de comunicación

## 7. Plan de Gestión de la Roca de los Moros de El Cogul, Patrimonio Mundial

### 7.1. Antecedentes

El planteamiento de las visitas a los sitios Patrimonio Mundial en Cataluña permitió adentrarse en los modelos de gestión de lugares en los que en años recientes la coyuntura económica dejó paralizados e inacabados. Es el caso de la Roca de los Moros en el municipio de El Cogul, provincia de Lérida que, como se detalla en este proyecto, cuenta con un recurso cultural que la población quiere poner en valor y de la cual ha tenido conocimiento desde tiempo atrás y que el incremento de turismo y las condiciones del entorno, plantea la apertura al turismo como un medio de desarrollo local, entre otras actividades relacionadas como la conservación, la divulgación e incluso la conservación medioambiental.

### 7.2. Ubicación geográfica

El Ayuntamiento de Cogul se ubica en la parte sur occidental de Cataluña, pertenece al consejo comarcal de *Las Garrigas* dentro de la provincia de Lleida. Cuenta con una altura sobre el nivel del mar de 279 metros y un territorio de 17 km<sup>2</sup>, se localiza a 124 kilómetros de Barcelona y a 92 km de Tarragona. Su clima es mediterráneo y el paisaje estepario se caracteriza por barrancos y collados, lo que favoreció el entorno para desarrollar el arte rupestre. Su precipitación anual es de unos 400 litros por metro cuadrado. El río más relevante es el *Riu del Set*, junto a otros cauces menores e intermitentes.

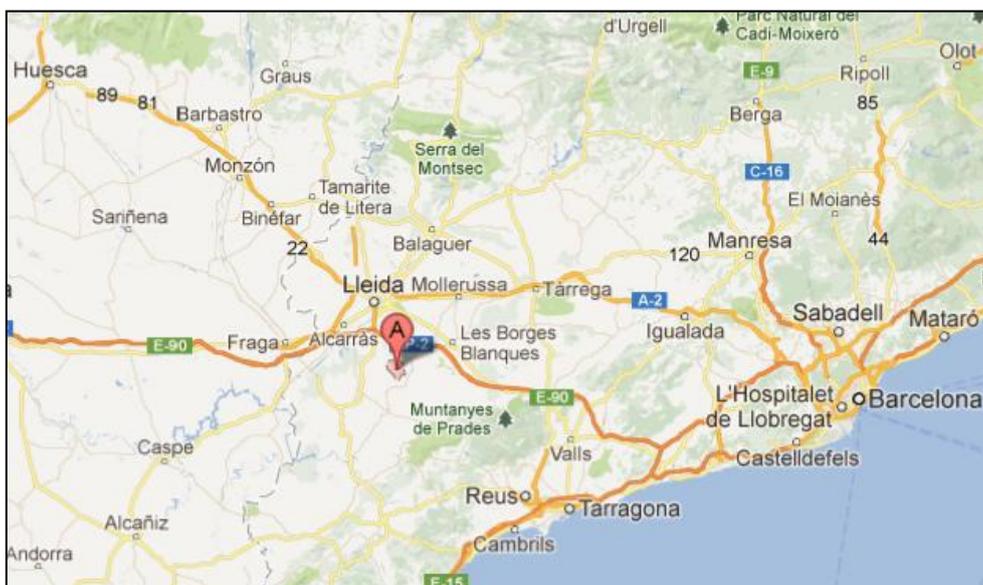


Imagen 24. Ubicación de la Roca de los Moros de El Cogul<sup>13</sup>

<sup>13</sup> <http://goo.gl/aYvJfM>

### 7.3. Generalidades sociodemográficas

La población de Cogul al año 2012 era de 197 habitantes, la mayor parte hombres con un sector creciente de adultos mayores y una escasa presencia de jóvenes. La mayor parte de la población activa lo realiza como autónomos y una tasa de desempleo del 7,8 % con una alta proporción en mujeres. El sector agrícola es mayoritariamente el que ocupa a más personas. La industria del olivo es de relevancia para la localidad, así como la ganadería aviar y porcícola.

### 7.4. Patrimonio Mundial en el territorio

Dentro del municipio de Cogul se encuentra la llamada Roca de los Moros, inscrita en la Lista del Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO como parte del “Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica” a partir del año 1998. Esta inscripción incluye 727 lugares con arte rupestre distribuidos en seis Comunidades Autónomas de España. El criterio de inscripción fue el siguiente:

*“Criterio iii El conjunto de pinturas rupestres de la cuenca mediterránea del este de España es el mayor grupo de sitios de arte rupestre en toda Europa y ofrece una imagen excepcional de la vida humana en un periodo fundamental de la evolución cultural del ser humano.”<sup>14</sup>*

### 7.5. Gestión actual

Desde el año 2010 se concluyó la construcción de un centro de interpretación a unos cien metros de la ubicación de la cueva, la cual por razones técnicas y económicas no se encuentra operando, por lo que además de estar cerrado al público por carecer de contenido, había generado una inconformidad social entre los habitantes locales.

A partir de noviembre de 2012, un grupo de diez ciudadanos encabezados por la regidora de cultura del Ayuntamiento solicitaron permiso a la Generalitat de Cataluña para poder realizar visitas guiadas a la cueva, la cual podía ser visitada sin mayores restricciones excepto la reja que se le había colocado en décadas anteriores cuando también se contaba con un vigilante el cual se encuentra por el momento jubilado (Francés 2012).

Desde entonces las visitas se realizan los fines de semana y el servicio se remunera de manera voluntaria por los visitantes. Han recibido capacitación para ello en la ciudad de Lleida, pero como se pudo apreciar en la evaluación de la visita, ésta es insuficiente.

---

<sup>14</sup>. <http://whc.unesco.org/en/list/874>

## 7.6. Visita de valoración

El pasado 7 de abril se realizó una visita turístico-cultural con un grupo de 30 personas de la ciudad de Barcelona para conocer Patrimonios Mundiales; se incluyó la Roca de los Moros y el Centro de Interpretación del Arte Rupestre de las Montañas de Prades en Montblanc. Luego de la explicación brindada en ambos sitios se aplicó la encuesta a los visitantes para medir su grado de satisfacción y evaluación de las condiciones e infraestructuras con los resultados de apreciación siguientes:



Imagen 25. Visita a la Roca de los Moros de El Cogul

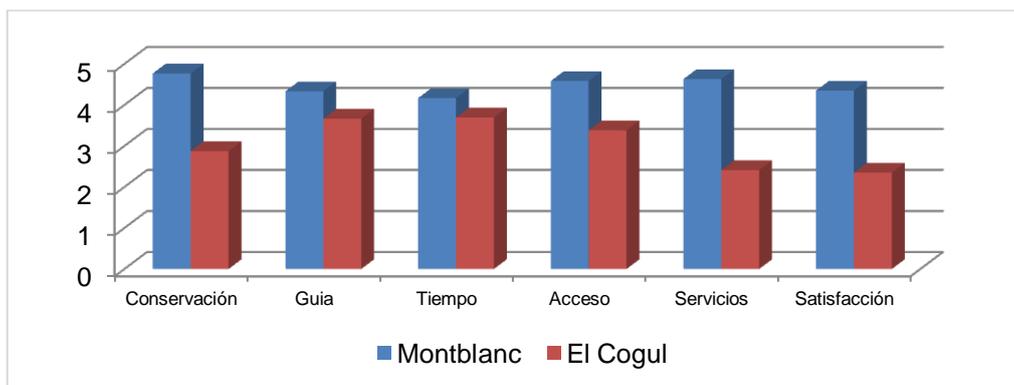


Gráfico 19. Comparativa de valoración entre el CIAR y la Roca de los Moros de Cogul

Como se comentó en la primera parte de este documento, la valoración de El Cogul fue significativamente más baja que la del CIAR en Montblanc, por lo que consideramos meritorio desarrollar la actual propuesta, basándose en el diagnóstico *in situ* y en la información recopilada por otras fuentes como gestores de arte rupestre y casos de buenas prácticas de centros de interpretación.

## 7.7. Objetivos

### a) General

**Desarrollar el modelo gestión comunitaria de la Cueva de los Moros de Cogul.**

En el estado de crisis económica actual, este proyecto se propone como articulador de los recursos humanos y materiales de que se dispone en el Municipio, la Comarca y las Comunidades Autónomas, toda vez que La Cueva de los Moros forma parte de una red de sitios con tal denominación y su modelo de gestión no puede mantenerse ajena a esta circunstancia, sino al contrario, beneficiarse de ella.

### b) Específicos

**Identificar las condiciones actuales de la gestión.**

Las diferentes entidades vinculadas al sitio han hecho diferentes análisis, el realizado recientemente es el primero en el que se evalúa la percepción del visitante, pero es necesaria una mayor profundidad en la investigación.

**Plantear propuestas para la gestión de la denominación mediante el modelo *Canvas* para el caso de la Cueva de Cogul.**

Se ha optado por la aplicación del denominado *Business Model Generation* (Osterwalder and Pigneur 2009) debido a la sencillez del modelo y la capacidad de replicarse con relativa facilidad a públicos no especializados en gestión.

**Evaluar la experiencia de los visitantes actuales.**

El estudio de público realizado es un sencillo pero necesario primer paso para seguir evaluando y recibiendo la retroalimentación del visitante, pues de ello depende la medición del éxito de la gestión, una evaluación más cualitativa que permita a los involucrados directamente tomar decisiones encaminadas a la mejora continua del servicio que ofrecen.

**Vincular a la comunidad en la gestión coordinada del centro.**

Como lo mencionaba anteriormente, ante la falta de recursos financieros elevados y la actitud positiva de ciertos actores clave de la comunidad, se debe echar mano de este interés y motivación, para proponer su vinculación al proyecto, pues sin su colaboración no es posible lograr la viabilidad económica del proyecto.

## 7.8. Modelo propuesto

### a) Business Model Generation

El modelo se basa en el libro del mismo nombre escrito por Alexander Osterwalder y que plantea que todo proyecto se puede dividir en nueve áreas para su gestión, las cuales se expresan en el siguiente cuadro:

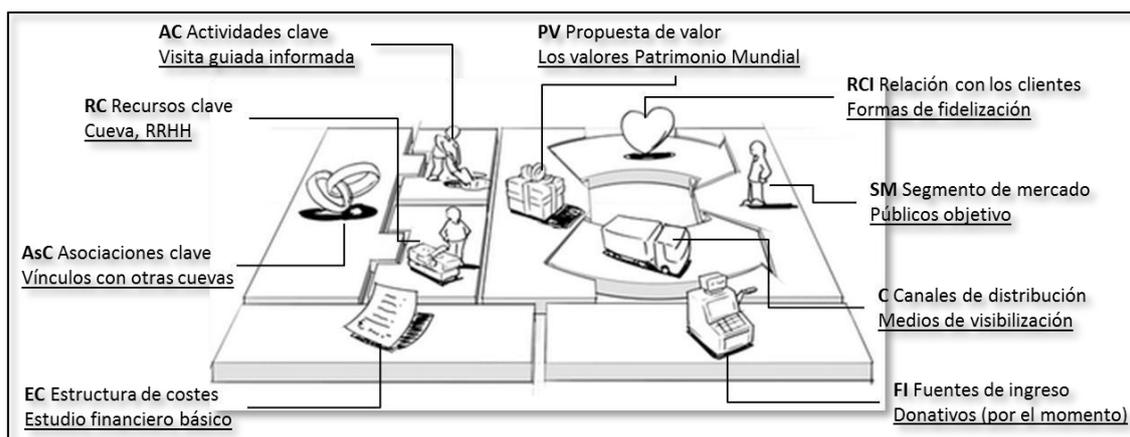


Estos nueve elementos se pueden identificar claramente en cualquier proyecto, incluido el modelo de Gestión para el Cogul, su sencillez no implica simplicidad, por el contrario, se ha de identificar detalladamente los puntos más importantes para tomarlos en cuenta al tomar las decisiones necesarias, las cuales serán llevadas a cabo por el capital más importante con el que se cuenta: el humano.

### b) Aplicación en El Cogul

La implementación de este modelo pasa por un análisis más detallado de la situación actual, pero fundamentalmente por talleres participativos en donde los interesados en implementarlo estén implicados hasta la medida de sus posibilidades, pero siempre con un compromiso sólido con el respaldo institucional y el reconocimiento público a su labor, sobre todo porque estamos hablando de una propuesta autogestiva y voluntaria más que lucrativa, por lo que el elemento económico no puede considerarse en principio como el fin en sí, sino el medio por el cual alcanzar los objetivos planteados, iniciando por posicionar una mejor imagen al visitante y otorgando un mejor servicio.

La estructura del modelo de gestión que se propone integrar se muestra en la siguiente imagen:



## 7.9. Resultados a obtener

El principal producto es el documento “Plan de Gestión de La Roca de los Moros”, en el cual se plasmarán las líneas estratégicas a desarrollar y las acciones a implementar para llevar a cabo las finalidades y los objetivos del modelo, dentro del cual se incluirán los siguientes subproductos:

- Plan de imagen y comunicación
- Plan de patrocinio
- Plan de financiación y contabilidad
- Plan de gestión de públicos
- Plan de formación
- Plan de marketing
- Memoria del proyecto

## 7.10. Presupuesto

El proyecto para la elaboración y desarrollo del plan de gestión de La Cueva de los Moros implica una inversión inicial de recursos que se detallan en la siguiente tabla:

Concepto	Importe (en euros)
<b>Diagnóstico sociodemográfico <i>in situ</i></b>	2.000
<b>Talleres participativos de planeación</b>	2.000
<b>Implantación del modelo de gestión</b>	1.500
<b>Seguimiento y evaluación del modelo</b>	2.500
<b>IVA (21%)</b>	1.680
<b>Total</b>	9.680

Tabla 22. Presupuesto para el desarrollo del Plan de Gestión de la Roca de los Moros de Cogul

Las condiciones de pago son un 50% al inicio del proyecto y el resto al finalizar el mismo. El titular de la consultoría es el autor documento: [linkedin.com/in/amilcarvargas](https://www.linkedin.com/in/amilcarvargas)

### 7.11. Calendario

El calendario de intervención propuesto es el siguiente:

Fases	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico sociodemográfico <i>in situ</i>						
Talleres participativos de planeación						
Implantación del modelo de gestión						
Seguimiento y evaluación del modelo						

Tabla 23. Calendario para la elaboración del Plan de Gestión Comunitaria

Una vez implantado el modelo, se podrán brindar asesorías durante los siguientes seis meses para evaluar los resultados y atender las posibles desviaciones que se deriven durante el proceso.

### 7.12. Conclusiones

Los modelos de gestión participativa y ciudadana son una nueva etapa en los modelos de gestión del patrimonio que cada día cobra más fuerza en otros países en los que los Estados nacionales han debilitado su presencia en términos económicos, si alguna vez la tuvieron, y vemos retomar modelos anglosajones de financiación conjunta público-privada del patrimonio, con una vinculación más fuerte de la comunidad como protagonista del proceso.

En sitios como Cogul, en donde la denominación Patrimonio Mundial es una denominación de prestigio y reconocimiento mundial, hace falta retomarla para posicionarse en entorno de las ofertas culturales más cercanas que también son polos de atracción de los interesados en el patrimonio, como podría ser Tarragona o Montblanc, por lo que no se debe desaprovechar la denominación al brindar un servicio de deficiente calidad tanto en términos científicos como interpretativos.

La formación del capital humano existente y motivado, aunado al interés y voluntad política de la autoridad local con el adecuado asesoramiento puede dar paso a un replanteamiento de la gestión de La Roca de los Moros que vuelva a dinamizar el territorio y pueda ser una fuente de ingresos para sus habitantes en la medida en que éstos mismos ofrezcan al visitante un servicio de calidad al nivel que demanda tener una sitio del Patrimonio Mundial.

## 8. Bibliografía

- Balart Boïgues, L. and J. C. Hereu (2010). Integrated plan in Tarragona's upper city. Best practices catalogue in governance C.U.L.T.U.R.E. project = Catalogue des meilleurs pratiques de gouvernance : project C.U.L.T.U.R.E
- M. F. Guzzi. Ferrara, Cités Unesco Laboratoires de Territoires URbains Equilibrés. 1: 48-59.
- Ballart Boïgues, L. y. C. H., Josep (2010). Integrated plan in Tarragona's Upper City. Best practices catalogue in governance. M. F. Guzzi. Ferrara, C.U.L.T.U.R.E. Project: 48-59.
- Barcelona, A. d. (2002). "Año Internacional Gaudí 2002." from <http://www.gaudi2002.bcn.es/castellano/index.htm>.
- Barcelona, T. d. (2013). Estadístiques de turisme a Barcelona i Província. T. d. Barcelona. Barcelona: 38 pp.
- Bart, J. M. v.-d.-A. (2005). Preserving the heritage of humanity? Obtaining world heritage status and the impacts of listing. Groningen, Netherlands, University of Groningen. **Doctorate**: 208.
- Bonet, L. (2009). El consumo de productos culturales por Lluís Bonet. P. d. G. C. UB, Cultural box.
- Carandell, J. M., R. Pla, et al. (2003). El Palau de la Música Catalana. [Barcelona]
- [Sant Lluís], Fundació Orfeó Català Palau de la Música ;  
Triangle Postals.
- Catalunya, G. d. (2013). "Gente mayor." 2013, from <http://goo.gl/ml6MIW>.
- Catalunya, G. d. (2013). "Población." 2013, from <http://www.gencat.cat/catalunya/cas/coneixer-poblacio.htm>.
- Catalunya, G. d. (2013). "Población por grupos de edad . 2013." Retrieved 2013, 2013, from <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=8707&lang=es>.
- Cultura, D. d. (2013). DECRETO 198/2013, de 23 de julio, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Catalana del Patrimonio Cultural. 1136-2111. Barcelona, Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. **CVE-DOGC-B-13204115-2013**: 18.
- Daily, P. s. (2010) "Survey: Chinese question high cost of world heritage applications." People's Daily Online Volume, DOI:
- España, G. d. (2013). Resolución de 13 de marzo de 2013, de la Secretaría de Estado de Cultura, por la que se convocan ayudas para proyectos de conservación, protección y difusión de bienes declarados patrimonio

mundial, correspondientes al año 2013. C. y. D. Ministerio de Educación. Madrid, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: 20 pp.

- Francés, X. (2012). Vecinos voluntarios del Cogul para reabrir sus pinturas rupestres. La Vanguardia. Lleida, La Vanguardia Ediciones S.L.
- Gándara, M. (2003). La interpretación temática : una aproximación antropológica. Granada, Junta de Andalucía Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico : Comares.
- Guzzi, M. F. and others (2010). Best practices catalogue in governance C.U.L.T.U.R.E. project = Catalogue des meilleurs pratiques de gouvernance : project C.U.L.T.U.R.E. Ferrara, Cités Unesco Laboratoires de Territoires URbains Equilibrés.
- INAH (2011). Manual de Organización del Instituto Nacional de Antropología e Historia. SEP. México, D.F., Diario Oficial de la Federación. **DCLXXXVIII**: 498 pp.
- IPHES (2008). La Roca dels Moros de Cogull. I. Comunicació.
- MAC, M. d. A. d. C. (2008). "Restauración de la Roca de los Moros del Cogul." Retrieved 2013, 2013, from <http://www.mac.cat/esl/Yacimientos/Roca-dels-Moros/Investigacion-y-conservacion/Restauracion-de-la-Roca-de-los-Moros-del-Cogul>.
- Mercadé, M. (2011). PLA INTEGRAL D'ACTUACIONS DEL PARK GÜELL (BARCELONA). Anuari Territorial de Catalunya. Barcelona, Observatori de projectes i debats territorials de Catalunya. **2011**.
- Ministerio de Educación, C. y. D. (2013). "Bienes declarados Patrimonio Mundial " Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioMundial/BienesDec/CCAA.html>.
- Miró, M. (2012). "Park Güell: pagar o no pagar, ésa parece ser la cuestión." Raining Stories Retrieved 18/08/2013, 2013, from <http://manelmiro.com/2012/07/12/park-guell-pagar-o-no-pagar-esa-parece-ser-la-cuestion/>.
- Mundial, G. C. P. (2013). "Comienza en Tarragona el Taller "Instrumentos de Gestión del Patrimonio Mundial"." Retrieved 16/08/2013, 2013, from <http://www.ciudadespatrimonio.org/agenda/eventos.php?id=73>.
- Omland, A. (2006). The ethics of the World Heritage concept. The Ethics of Archaeology: Philisophical Perspectives on Archaeological Practice. C. S. a. G. Scarre. Cambridge, UK, Cambridge University Press
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2009). Business model generation. Amsterdam, Wiley.
- Pedersen, A. (2005). Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial. Paris, Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

- Poblet, H. d. (2013). "Hostatgeria de Poblet." Retrieved 17/08/2013, 2013, from <http://hostatgeriadepoblet.cat/>.
- Seritjol, M. (2013). Entrevista durante la visita de diagnóstico a Tarragona. Tarragona.
- Tarragona, T. d. (2013). "Museos y monumentos Patrimonio Mundial de Tarragona." Retrieved 15 August 2013, 2013, from <http://www.tarragonaturisme.cat/es/museos-y-monumentos/type/0>.
- Ten, R., G. Hernández, et al. (1997). Conjunto Arqueológico de Tárraco. Proposition d'inscription sur la liste du Patrimoine Mondial. Tarragona, Ajuntament de Tarragona
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya: 398 pp.
- Torcal, L. (2013). Entrevista al Prior del Monasterio de Poblet. Barcelona.
- Tresserras, J. (2013). Entrevista a Jordi Tresserras. Barcelona.
- Tripadvisor. (2013). "Real monasterio de Santa María de Poblet." 2013. Retrieved 17/08/2013, 2013, from [http://www.tripadvisor.es/Attraction\\_Review-g187503-d1942357-Reviews-or20-Real\\_Monasterio\\_de\\_Santa\\_Maria\\_de\\_Poblet-Tarragona\\_Costa\\_Dorada\\_Province\\_of\\_.html#REVIEWS](http://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187503-d1942357-Reviews-or20-Real_Monasterio_de_Santa_Maria_de_Poblet-Tarragona_Costa_Dorada_Province_of_.html#REVIEWS).
- UNESCO (1972). Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage. [Paris, UNESCO.
- UNESCO. (1998). "Rock Art of the Mediterranean Basin on the Iberian Peninsula." Retrieved 2nd March 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/874>.
- UNESCO. (2013). "Archaeological Ensemble of Tárraco." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/875/>.
- UNESCO. (2013). "Catalan Romanesque Churches of the Vall de Boí." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/988/>.
- UNESCO. (2013). "The Criteria for Selection." Retrieved 20th April 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/criteria/>.
- UNESCO. (2013). "Palau de la Música Catalana and Hospital de Sant Pau, Barcelona." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/804/>.
- UNESCO. (2013). "Poblet Monastery." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/518>.
- UNESCO. (2013). "Properties inscribed on the World Heritage List." Retrieved 31/08/2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/statesparties/es>.

- UNESCO. (2013). "Rock Art of the Mediterranean Basin on the Iberian Peninsula." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/874>.
- UNESCO. (2013, 16/04/2012). "Sharing best practices in World Heritage management." 2013, from <http://whc.unesco.org/en/recognition-of-best-practices/>.
- UNESCO. (2013). "Works of Antonio Gaudí." World Heritage List Retrieved 8 Jul 2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/list/320>.
- UNESCO, C. d. P. M. d. I. (2012). Informes periódicos. Manual para gestores de bienes. Paris, Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO: 20 pp.
- Unesco. Intergovernmental Committee for the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. (1998). Operational Guidelines for the implementation of the World Heritage Convention. [Paris, UNESCO.
- UNESO (2013) "El Presidente de México recibe el Diploma que reconoce a la Reserva de la Biosfera El Pinacate y Gran Desierto de Altar como Patrimonio Mundial " Servicio de prensa de la UNESCO Volume, DOI:
- Vanguardia, L. (2012). Los recortes de la Generalitat cierran a ratos iglesias románicas de la Vall de Boí. La Vanguardia. Lleida, La Vanguardia Ediciones S.L.

## 9. Índice de tablas

Tabla 1. Calendario del proyecto.....	17
Tabla 2. Indicadores de gestión del Conjunto arqueológico de Tàrraco .....	24
Tabla 3. Indicadores de gestión del Arte Rupestre del Arco Mediterráneo de la Península Ibérica .....	31
Tabla 4. Indicadores de gestión de las Iglesias románicas catalanas de la Vall de Boí .....	39
Tabla 5. Indicadores de gestión del Monasterio de Poblet .....	45
Tabla 6. Titularidad de las Obras de Gaudí .....	48
Tabla 7. Direcciones electrónicas de las Obras de Gaudí .....	51
Tabla 8. Indicadores de gestión de las Obras de Gaudí .....	53
Tabla 9. Indicadores de gestión del <i>Hospital de Sant Pau y Palau de la Música Catalana</i> .....	58
Tabla 10. Clasificación de sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Cataluña .....	61
Tabla 11. Criterios de selección para la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial que se cumplen al alguno(s) de los sitios de Cataluña .....	61
Tabla 12. Criterios de inscripción aplicados por cada sitio .....	62
Tabla 13. Esquema de rutas a Patrimonios Mundiales y guión transversal. ....	62
Tabla 14. Presupuesto Ruta Arqueológica .....	65

Tabla 15. Presupuesto Ruta Medieval .....	65
Tabla 16. Presupuesto Ruta Modernista .....	66
Tabla 17. Mercado turístico potencial del proyecto .....	67
Tabla 18. Combinación de patrocinios .....	72
Tabla 19. Calendario de acciones 2014 .....	73
Tabla 20. Presupuesto estimado de operación 2014.....	73
Tabla 21. Calendario de acciones de comunicación .....	80
Tabla 22. Presupuesto para el desarrollo del Plan de Gestión de la Roca de los Moros de Cogul.....	86
Tabla 23. Calendario para la elaboración del Plan de Gestión Comunitaria .....	87

## 10. Índice de gráficos

Gráfico 1. Elementos del marco teórico.....	2
Gráfico 2. Elementos de difusión básica para contextualizar un sitio Patrimonio Mundial .....	3
Gráfico 3. Elementos de posicionamiento territorial .....	5
Gráfico 4. Valores asociados al apoyo/soporte/patrocinio a sitios Patrimonio Mundial .....	8
Gráfico 5. Estructura del Proyecto final de Máster .....	18
Gráfico 6. Indicadores del estudio .....	19
Gráfico 7. Valoración de la visita al conjunto arqueológico de Tárraco.....	25
Gráfico 8. Valoración de la visita al Centro de Interpretación del Arte Rupestre de las montañas de Prades (Montblanc) .....	32
Gráfico 9. Valoración de la visita a la Roca de los Moros de El Cogul.....	32
Gráfico 10. Valoración de la visita a las iglesias románicas catalanas del Valle de Boí .....	40
Gráfico 11. Valoración de la visita al Monasterio de Poblet.....	46
Gráfico 12. Valoración de la visita a la Cripta Güell.....	53
Gráfico 13. Valoración de la visita a la Casa Batlló .....	54
Gráfico 14. Valoración de la visita al Hospital de Sant Pau .....	59
Gráfico 15. Punto de equilibrio Ruta Arqueológica .....	65
Gráfico 16. Punto de equilibrio Ruta Medieval.....	66
Gráfico 17. Punto de equilibrio Ruta Modernista .....	66
Gráfico 18. Elementos del plan de comunicación.....	76
Gráfico 19. Comparativa de valoración entre el CIAR y la Roca de los Moros de Cogul .....	83

## 11. Índice de imágenes

Imagen 1. Emblema del Patrimonio Mundial .....	11
Imagen 2. Mapa de ubicación de los sitios inscritos en la lista del Patrimonio Mundial en <i>Catalunya</i> .....	12

Imagen 3. Recorrido a una visita guiada en el <i>Palau de de la Música Catalana</i> .....	14
Imagen 4. Entrevista con gestores del festival <i>Tàrraco Viva 2013</i> .....	15
Imagen 5. Visitantes durante el recorrido a la Casa Batlló .....	16
Imagen 6. Uso del emblema Patrimonio Mundial en Tarragona .....	22
Imagen 7. Edificio contemporáneo sobre restos del Circo Romano .....	23
Imagen 8. Representación de gladiadores en el Anfiteatro. Festival <i>Tàrraco Viva 2013</i> .....	26
Imagen 9. CIAR de las montañas de Prades (Montblanc) .....	28
Imagen 10. Emblema del Patrimonio Mundial en <i>Abrics d'Ermites, Uldecona</i> .	30
Imagen 11. Condiciones de visita de la Roca de los Moros de El Cogul .....	34
Imagen 12. Iglesia de Santa María de Taüll .....	35
Imagen 13. Panel informativo con el logo del Patronato de la Vall de Boí .....	37
Imagen 14. Emblema del Patrimonio Mundial en el Centro del Románico .....	38
Imagen 15. Retablo de la Iglesia del Monasterio de Poblet .....	41
Imagen 16. Celdas fotovoltaicas de última generación en el techo del <i>Palau Nou de l'Abad</i> .....	42
Imagen 17. Placa de la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial .....	44
Imagen 18. Exterior de la Cripta Güell .....	49
Imagen 19. Uso del emblema del Patrimonio Mundial en la Cripta Güell .....	50
Imagen 20. Detalle interior del Hospital de Sant Pau .....	55
Imagen 21. Visita guiada al Recinto Modernista de Sant Pau .....	56
Imagen 22. <i>Palau de la Música</i> , detalle de la fachada lateral indicando la inscripción como Patrimonio Mundial. ....	57
Imagen 23. Logotipos de la imagen de marca .....	76
Imagen 24. Ubicación de la Roca de los Moros de El Cogul .....	81
Imagen 25. Visita a la Roca de los Moros de El Cogul .....	83

Créditos de imágenes: 1. Centro del Patrimonio Mundial. 2. Googlemaps; 3-22, 24-25. Amilcar Vargas. 23. UNESCO, Amics de la UNESCO, Barcelona.

## 12. Anexos

Anexo A. Criterios para la inscripción de sitios a la Lista del Patrimonio Mundial .....	94
Anexo B. Sitios inscritos por España en la Lista del Patrimonio Mundial .....	95
Anexo C. Modelo de encuesta aplicado a los visitantes.....	96
Anexo D. Modelo de Convenio de Patrocinio .....	97

## Anexo A. Criterios para la inscripción de sitios a la Lista del Patrimonio Mundial<sup>15</sup>

77. El Comité considera que un bien posee Valor Universal Excepcional (véanse los párrafos 49 a 53) si cumple uno o más de los siguientes criterios. Por lo tanto, los bienes propuestos tendrán que:

- (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 el 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);
- (vii) representar fenómenos naturales o áreas de belleza natural e importancia estética excepcionales;
- (viii) ser ejemplos eminentemente representativos de las grandes fases de la historia de la tierra, incluido el testimonio de la vida, de procesos geológicos en curso en la evolución de las formas terrestres o de elementos geomórficos o fisiográficos significativos;
- (ix) ser ejemplos eminentemente representativos de procesos ecológicos y biológicos en curso en la *24 Directrices Prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial* evolución y el desarrollo de los ecosistemas terrestres, acuáticos, costeros y marinos y las comunidades de vegetales y animales terrestres, acuáticos, costeros y marinos;
- (x) contener los hábitats naturales más representativos y más importantes para la conservación in situ de la diversidad biológica, comprendidos aquellos en los que sobreviven especies amenazadas que tienen un Valor Universal Excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación.

78. Para ser considerado de Valor Universal Excepcional, el bien también debe reunir las condiciones de integridad y/o autenticidad y debe contar con un sistema de protección y gestión adecuado que garantice su salvaguardia.

---

<sup>15</sup> Directrices prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial. DD. 77 y 78 (UNESCO 1998)

## Anexo B. Sitios inscritos por España en la Lista del Patrimonio Mundial<sup>16</sup>

Fecha de aceptación de la Convención: martes 4 de mayo de 1982

### Cultural

Alhambra, Generalife and Albayzín, Granada (1984)	Old City of Salamanca (1988)
Aranjuez Cultural Landscape (2001)	Old Town of Ávila with its Extra-Muros Churches (1985)
Archaeological Ensemble of Mérida (1993)	Old Town of Cáceres (1986)
Archaeological Ensemble of Tàrraco (2000)	Old Town of Segovia and its Aqueduct (1985)
Archaeological Site of Atapuerca (2000)	Palau de la Música Catalana and Hospital de Sant Pau, Barcelona (1997)
Burgos Cathedral (1984)	Palmeral of Elche (2000)
Catalan Romanesque Churches of the Vall de Boí (2000)	Poblet Monastery (1991)
Cathedral, Alcázar and Archivo de Indias in Seville (1987)	Prehistoric Rock Art Sites in the Côa Valley and Siega Verde (1998)
Cave of Altamira and Paleolithic Cave Art of Northern Spain (1985)	Renaissance Monumental Ensembles of Úbeda and Baeza (2003)
Cultural Landscape of the Serra de Tramuntana (2011)	Rock Art of the Mediterranean Basin on the Iberian Peninsula (1998)
Heritage of Mercury. Almadén and Idrija (2012)	Roman Walls of Lugo (2000)
Historic Centre of Cordoba (1984)	Route of Santiago de Compostela (1993)
Historic City of Toledo (1986)	Royal Monastery of Santa María de Guadalupe (1993)
Historic Walled Town of Cuenca (1996)	San Cristóbal de La Laguna (1999)
La Lonja de la Seda de Valencia (1996)	San Millán Yuso and Suso Monasteries (1997)
Las Médulas (1997)	Santiago de Compostela (Old Town) (1985)
Monastery and Site of the Escorial, Madrid (1984)	Tower of Hercules (2009)
Monuments of Oviedo and the Kingdom of the Asturias (1985)	University and Historic Precinct of Alcalá de Henares (1998)
Mudejar Architecture of Aragon (1986)	Vizcaya Bridge (2006)
	Works of Antoni Gaudí (1984)

### Natural

Doñana National Park (1994)	Teide National Park (2007)
Garajonay National Park (1986)	

### Mixed

Ibiza, Biodiversity and Culture (1999)	Pyrénées - Mont Perdu (1997)
--	------------------------------

<sup>16</sup> <http://whc.unesco.org/en/statesparties/es> UNESCO. (2013). "Properties inscribed on the World Heritage List." Retrieved 31/08/2013, 2013, from <http://whc.unesco.org/en/statesparties/es>.

## Anexo C. Modelo de encuesta aplicado a los visitantes

### Encuesta de valoración del Itinerario Cultural a Patrimonios de la Humanidad

#### Amics de la UNESCO Barcelona

Esta encuesta es para conocer si la experiencia de visita a los sitios Patrimonio Mundial ha sido positiva, agradable y enriquecedora, sus amables respuestas nos serán de gran ayuda para mejorar los siguientes itinerarios y a su vez brinda información útil para los gestores de los sitios.

1. Valore su satisfacción sobre los siguientes temas del 1 al 5. 1=nula satisfacción y 5=total satisfacción	Tema	Cripta Güell
	1.1 Estado de conservación del patrimonio	1 2 3 4 5
	1.2 Servicio del guía local	1 2 3 4 5
	1.3 Tiempo de la explicación y recorrido por el sitio	1 2 3 4 5
	1.4 Facilidades de acceso al lugar	1 2 3 4 5
	1.5 Servicios que se ofrecen (lavabos, tienda, etc.)	1 2 3 4 5
	1.6 Satisfacción de expectativas como Patrimonio Mundial	1 2 3 4 5
De los siguientes aspectos, valore del 1 al 5 según corresponda:	1.7 ¿Qué tanto recomendaría a otros visitarlos?	1 2 3 4 5
	1.8 ¿Qué tan visible fue el logotipo Patrimonio Mundial?	1 2 3 4 5
	1.9 ¿Qué tanto os explicaron los valores universales extraordinarios del sitio?	1 2 3 4 5
	1.10 ¿Había realizado este recorrido antes (1:SI, 5:NO)?	1 5

1.9 ¿Qué fue lo mejor del sitio?

**Cripta Güell** \_\_\_\_\_

1.10 ¿Qué mejoras propondría?

**Cripta Güell** \_\_\_\_\_

### 2. Valore los siguientes servicios del 1 al 5, donde 1=nula satisfacción y 5=total satisfacción

2.1 Transporte empleado      2.2 Costo del recorrido      2.3 Tiempo total del recorrido  
 1 2 3 4 5                              1 2 3 4 5                              1 2 3 4 5

2.4 ¿Cuál fue el mejor de los aspectos anteriores? \_\_\_\_\_

2.7 ¿En cuáles de ellos propone mejoras y cuáles serían? \_\_\_\_\_

### 3. Datos sociodemográficos

3.1 Cd. de residencia: \_\_\_\_\_ 3.2 Años de vivir en Cataluña: \_\_\_\_\_ 3.4 Sexo: (M) (F) 3.5 Edad: \_\_\_\_\_

3.2 Ocupación actual: Estudiante \_\_\_\_\_ Ocupado \_\_\_\_\_ Desocupado \_\_\_\_\_ Jubilado \_\_\_\_\_

3.3 Grado de estudios: Básico \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Universidad \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

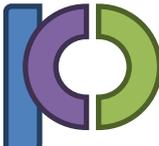
3.4 Vinculación con Amics de la UNESCO: Socio: \_\_\_\_\_ Voluntario: \_\_\_\_\_ Simpatizante: \_\_\_\_\_ Ninguna: \_\_\_\_\_

**Gracias por su amable colaboración.** Los resultados de la encuesta serán comunicados a través de Amics de la UNESCO y forman parte del trabajo final de Master en Gestión Cultural que el arqueólogo Amilcar Vargas realiza en la Universidad de Barcelona. Si requiere o desea obtener más información del proyecto "Catalunya, Patrimonio Mundial envíe un correo a [amilcarvargas@ub.edu](mailto:amilcarvargas@ub.edu) o a [amilcarvargas@gmail.com](mailto:amilcarvargas@gmail.com) y con gusto se la enviaremos.

Fecha 05/2013.

Moltes gràcies!!

## Anexo D. Modelo de Convenio de Patrocinio

Logotipo de su empresa	MINUTA DE CONTRATO	 <p>Turismo Patrimonio Mundial S.L.</p>
------------------------	--------------------	--

Contrato de prestación de servicios profesionales en gestión cultural para el proyecto **Catalunya Patrimonio Mundial** que celebran por una parte el C. \_\_\_\_\_, en su calidad de representante legal de \_\_\_\_\_ y por la otra el Arq'lgo. Amilcar Guillermo Vargas en su calidad de representante legal de la empresa "Turismo Patrimonio Mundial S.L.", reunidos en las oficinas de la gestora cultural, con domicilio Nàpols 154 4º.-1ª, siendo las 20 horas del viernes 1 de noviembre de 2013, quienes manifiestan las siguientes:

### DECLARACIONES

**PRIMERA.** El C. \_\_\_\_\_, identificado como representante legal de la empresa \_\_\_\_\_, con credencial que lo acredita como tal expedida por el Consejo Empresarial, quien en lo sucesivo se le denominará el CONTRATANTE, declarando que está facultado jurídicamente para suscribir este contrato con base en las leyes vigentes.

**SEGUNDA.** El C. Jacinto Hernández Herrera, identificado como representante legal de la empresa "Turismo Patrimonio Mundial S.L.", mediante copia certificada de la escritura pública número 84,247 de veintiuno de octubre de dos mil once, otorgada ante la fe del licenciado Alfonso Infante Zermeño, notario público número cuatro de la ciudad de Barcelona; quien en lo sucesivo se le denominará el CONTRATISTA.

**TERCERA.** El CONTRATANTE expresa ser del interés de la empresa que representa el patrocinar los servicios del CONTRATISTA, acuerdo que fue tomado en la sesión del Consejo General y por tratarse de un proyecto que representa los valores de la empresa. Por lo que procede a establecer el siguiente contrato, sujetos ambos a las siguientes:

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.** Realización por parte del CONTRATISTA del proyecto **Catalunya Patrimonio Mundial**, tal cual se expresa en el documento que se anexo a éste convenio.

**SEGUNDA. VALOR DEL CONTRATO.** El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA la cantidad de sesenta mil euros anuales para el desarrollo y puesta en marcha de todo el proyecto en pagos mensuales según calendario anexo.

**TERCERA. FORMA DE PAGO.** El CONTRATANTE pagará al CONTRATISTA en una exhibición mensual en los cinco primeros días del mes. El monto no incluye el impuesto al valor agregado y se le depositarán al CONTRATISTA mediante transferencia electrónica a la cuenta 4928 2053 1284 6324 del banco SANTANDER. El CONTRATISTA emitirá factura con los requisitos fiscales que correspondan, a favor del CONTRAYENTE, para los efectos de comprobación del gasto correspondiente.

**CUARTA. OBJETIVOS.** Los objetivos generales del servicio contratado serán: 1. Sensibilizar sobre el valor universal de los sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Cataluña. 2. Contribuir al desarrollo local de las comunidades mediante el consumo de productos y servicios propios de la región. 3. Desarrollar una visita informada y agradable que permita un aprendizaje significativo.

**QUINTA. DELIMITACIÓN TERRITORIAL.** El territorio en el que el CONTRATISTA realizará su trabajo será en todo el territorio de la Comunidad Autónoma de Catalunya.

**SEXTA. PERIODO DEL CONTRATO.** Para la realización del trabajo, el CONTRATISTA dispondrá de dos meses contados a partir del día siguiente a la firma del presente contrato, comprometiéndose a entregar un primer avance de su trabajo en los primeros cinco días hábiles del segundo mes. En caso de que el CONTRATISTA por motivos de fuerza mayor previera no poder cumplir con los plazos establecidos deberá indicarlo por escrito justificando sus razones, las que serán evaluadas por el CONTRATANTE y será quien decidirá su validez; en caso de que no proceda, el CONTRATISTA se sujetará a lo señalado en la cláusula de penalizaciones.

**SÉPTIMA. PRODUCTOS.** El CONTRATISTA deberá entregar el proyecto final antes de ponerlo en marcha el día treinta de abril del año dos mil trece. El CONTRATANTE dispondrá de quince días naturales para la aprobación o elaboración de observaciones al proyecto final presentado, obligándose el CONTRATISTA a solventarlas en un plazo de quince días naturales a partir de la fecha en que le sean notificadas.

**OCTAVA. OBLIGACIONES.** El CONTRATISTA se obliga a presentar en tiempo y forma los productos terminados, mientras que el CONTRATANTE se compromete a proporcionar la información que sea necesaria por parte del CONTRATISTA. Ambos acuerdan respetar todas y cada una de las cláusulas aquí establecidas.

**NOVENA. GASTOS OPERATIVOS.** Los gastos de operación, transporte, hospedaje, alimentación y similares que realice el CONTRATISTA derivado de la ejecución de los trabajos correrán a su cargo.

**DÉCIMA. EXCLUSIÓN LABORAL.** El CONTRATISTA realizará la contratación del personal que considere necesario apegándose a las leyes laborales vigentes, por lo que el CONTRATANTE no establecerá ninguna relación laboral ni pago de prestación alguna ni resolverá conflictos derivados entre el CONTRATISTA y sus subordinados, toda vez que éstos últimos no forman parte del personal laboral adscrito a la instancia representada por el CONTRATANTE.

**UNDÉCIMA. COMUNICACIÓN.** Para facilitar la comunicación de las partes, éstas acuerdan nombrar a una persona que fungirá como interlocutor y ante quienes deberán dirigirse para cualquier asunto de índole operativo, y que en el presente documento firman como testigos. Las partes se comunicarán utilizando preferentemente los medios escritos (en papel y/o electrónicos), evitando tomar acuerdos verbales, los cuales al estar sujetos a la interpretación subjetiva de los que en ella intervengan, pueden ser causa de conflicto y deficiente comunicación.

**DUODÉCIMA. DOMICILIO.** Para efectos de domiciliación de documentos, refiere el CONTRATANTE como residencia las oficinas de la empresa ubicadas en: \_\_\_\_\_ de la ciudad de Barcelona y el CONTRATISTA refiere Calle Nàpols 154 4º. 1ª. de la misma ciudad.

**DÉCIMA TERCERA. INSTANCIA CONCILIADORA.** Las partes acuerdan que, en caso de necesitar conciliar sus puntos de vista o la mediación de una tercera instancia, acudirán a la Junta de Conciliación con sede en la ciudad de Barcelona.

**DÉCIMA CUARTA. CAUSAS DE RESCISIÓN DEL CONTRATO.** Cualquiera de las partes podrá rescindir el contrato en el momento en el que considere que la contraparte incumple alguna(s) de las cláusulas presentes y lo compruebe ante la instancia mediadora. Será causa de rescisión inmediata del contrato lo señalado en el último enunciado de la cláusula relativa a las penalizaciones. El cambio en la titularidad de los firmantes no evade de sus obligaciones a las personas morales que representan, por lo que ésta no será causa de rescisión del contrato.

**DÉCIMA QUINTA. PENALIZACIONES.** En caso de incumplimiento en las fechas de entrega por parte del CONTRATISTA o de pago por parte del CONTRATANTE, aquel que incurra en falta pagará una multa equivalente al 1% del total del valor total del contrato por cada día natural, hasta que se satisfaga su obligación o hasta llegar al 25%, (lo que suceda primero), esto último será meritorio de la rescisión inmediata del contrato sin perjuicio de que deberá cubrir la multa a la parte agraviada.

**DÉCIMA SEXTA. FINALIZACIÓN DEL CONTRATO.** Se dará por finalizado el contrato cuando a satisfacción del CONTRATANTE se hayan cubierto las observaciones que se presenten al proyecto final presentado por el CONTRATISTA. Al concluir su trabajo, el CONTRATANTE se compromete a emitir una constancia de satisfacción por el servicio prestado y una constancia de recomendación para el CONTRATISTA.

Para hacer constar, se firma el presente CONTRATO en las oficinas de la empresa **Turismo Patrimonio Mundial S.L.**, el primero de noviembre del año dos mil trece.

EL CONTRATANTE

EL CONTRATISTA

\_\_\_\_\_  
Sr. \_\_\_\_\_  
Representante legal del Contratista  
Caja/Banco \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ArqIgo. Amilcar Guillermo Vargas  
Representante legal de  
“Turismo Patrimonio Mundial S.L.”

TESTIGOS

\_\_\_\_\_  
Sr(a). \_\_\_\_\_  
Presidenta de la Asociación Amics de la  
UNESCO Barcelona

\_\_\_\_\_  
Sr(a). \_\_\_\_\_  
Asesor Jurídico de  
“Turismo Patrimonio Mundial S.L.”