

GESTIÓN TURÍSTICA DEL PATRIMONIO EN CIUDADES DECLARADAS PATRIMONIO MUNDIAL: EL CASO DE TOLEDO

MANAGING TOURISM AT WORLD HERITAGE SITES: THE CASE OF TOLEDO

Andrés Sánchez-Clemente Ramos

Proyectos Culturales, c/ Dinamarca 4 (oficina 3.6), 45005, Toledo. info@proyectosculturales.eu

How to cite: Andrés Sánchez-Clemente Ramos. 2022. Gestión turística del patrimonio en ciudades declaradas Patrimonio Mundial: el caso de Toledo. En libro de actas: II Simposio de Patrimonio Cultural ICOMOS España. Cartagena, 17 - 19 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.4995/icomos2022.2022.14896>

Resumen

Este artículo analiza la gestión que se realiza del patrimonio cultural, con especial atención hacia la oferta turística de ciudades declaradas Patrimonio Mundial. Para ello se toma como referencia el caso de Toledo, ciudad cultural que recibía antes de la pandemia sanitaria provocada por la COVID-19 tres millones de turistas al año. El tratamiento turístico del patrimonio cultural repercute en el bien cultural empleado como recurso y en el uso social del mismo, siendo este en ocasiones omitido. Además, en este artículo se expone la necesidad de avanzar en la gestión del patrimonio cultural tomando en consideración, y de forma transversal, el desarrollo sostenible. Ante estos retos y el actual contexto de incertidumbre sobrevenido por la pandemia, todas las partes interesadas e implicadas en actividades relativas al patrimonio cultural estamos involucradas en la búsqueda de una gestión con capacidad de adaptación permanente a nuevas y futuras motivaciones o necesidades.

Palabras clave: *gestión turística, patrimonio cultural, oferta turística, Patrimonio Mundial, Toledo.*

Abstract

This paper analyses the management of cultural heritage, with special attention to the tourist offer of World Heritage Cities. The case of Toledo is taken as a reference, a cultural city that welcomed three million tourists a year before the COVID-19. The management of tourism at cultural heritage sites has an impact on the cultural asset used as a resource and on its social use, which is sometimes omitted. In addition, this paper exposes the need to advance in the management of cultural heritage, taking into consideration sustainable development. Faced with these challenges and the current context of uncertainty caused by the pandemic, all parties interested and involved in activities related to cultural heritage are implicated in the search of management practices with the capacity to adapt permanently to new and future motivations or needs.

Keywords: *cultural heritage, Toledo, tourism management, tourist offer, World Heritage.*

1. Introducción: el patrimonio cultural y su gestión ya no son lo que eran

En el actual contexto de incertidumbre, todo cambia y el patrimonio cultural también ha cambiado. Pero su transformación comenzó décadas atrás con el propósito de dar respuesta a las demandas que recibía. Específicamente demandas relativas al vínculo entre gestión patrimonial y sociedad. Desde 2005, con la publicación del Convenio de Faro, las personas y los valores humanos tomaron protagonismo en el entorno del patrimonio cultural (Consejo de Europa, 2005). Este convenio que toma como referencia otros acuerdos que le precedieron, como el Convenio Cultural Europeo de 1954 y el Convenio Europeo del Paisaje del año 2000, muestra interés en la propia acepción de patrimonio

cultural. En este sentido, el texto amplía la convencional definición del término de la siguiente manera “por patrimonio cultural se entiende un conjunto de recursos heredados del pasado que las personas identifican, con independencia de a quién pertenezcan, como reflejo y expresión de valores, creencias, conocimientos y tradiciones propios y en constante evolución”. Además, reconoce que el patrimonio cultural es “una fuente compartida de memoria, entendimiento, identidad, cohesión y creatividad”. Partiendo de estas premisas, el tratamiento del patrimonio cultural (es decir, su gestión) lleva a cabo acciones con el propósito de proteger y difundir los bienes culturales para que puedan ser transmitidos a generaciones futuras, siempre atendiendo a su función social (Querol, 2010, p. 51). El uso y función sociales del patrimonio cultural condicionan cualquier acción de gestión patrimonial. De lo contrario, las motivaciones sociales para con el patrimonio cultural quedarían omitidas. Cabe recordar que “patrimonio cultural es aquello que, como sociedad, decidimos proteger y transmitir a futuras generaciones” (Sánchez-Clemente, 2022a, p. 183). Por lo tanto, la dimensión social del patrimonio cultural tomó y tiene protagonismo en la disciplina académica y el sector profesional llegando a ser determinante en toda gestión patrimonial.

El tratamiento de un recurso, de cualquier naturaleza, se realiza tomando en consideración su valor reconocido. J. Ballart identifica tres valores en el patrimonio: de uso, formal y simbólico-significativo, y señala que estos valores no son inherentes a los objetos ya que es “una cualidad añadida por las personas” y dependiente de un marco de referencias variables (Ballart, 1997, p. 62). Si bien estos tres valores podrían articular un amplio abanico de posibles tratamientos, este trabajo se centra en el tratamiento turístico que se hace del patrimonio cultural. Es decir, en cómo se emplean los bienes culturales para el diseño y comercialización de productos o experiencias turísticas.

2. Desarrollo

2.1. Gestión turística del patrimonio cultural

El valor de uso de un bien alude a la utilidad del mismo. Por lo tanto es posible afirmar que, un bien con gran valor de uso sería aquel que satisface diversas necesidades o deseos de una persona o conjunto de personas (a mayor número de personas, mayor será su valor atribuido). El uso de visita que propicia el patrimonio cultural es, esencialmente pero no excluyente, el turismo cultural. Esta categoría se refiere a toda actividad turística con motivación cultural. Es decir, turismo asociado a sitios de valor cultural material e inmaterial. Para ampliar esta acepción tomamos la definición que ofrece la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su Manual práctico de gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial sobre turismo cultural: “todos los desplazamientos de personas que satisfacen la necesidad humana de diversidad y tienden a elevar el nivel cultural del individuo y suscitan nuevos conocimientos, experiencias y contactos” (Pedersen, 2005, p. 24). No obstante, al ser un concepto vivo y cambiante, las definiciones varían en extensión y concreción: bien son muy escuetas y restrictivas, bien muy extensas y poco aclaratorias. La acepción mencionada del manual de la OMT es de especial interés para este texto porque alude explícitamente al carácter intangible del turismo ya que la actual tendencia en el diseño de productos turísticos es el empleo del término experiencia, sea o no una experiencia.

En relación al uso y función sociales del patrimonio, el turismo cultural ofrece una excelente vía para generar vínculo entre las personas y los bienes visitados. No obstante, esta modalidad de turismo también posee una cara menos amable: el impacto y los efectos negativos de la actividad turística que afectan a bienes, materiales e inmateriales, empleados para el diseño y comercialización de productos turísticos, así como a la comunidad vinculada a dichos bienes. Por lo tanto, en este punto, cabe preguntarnos si el valor de visita del patrimonio (esencialmente turismo) permite el uso y función sociales del mismo sin causar perjuicio a los bienes y su comunidad.

“La gestión turística del patrimonio es el conjunto de actividades que involucran bienes culturales y naturales para diseñar y comercializar productos, servicios y experiencias turísticas” (Sánchez-Clemente, 2022b, p. 334). Por lo tanto, la gestión turística del patrimonio aúna las estrategias propias de la gestión patrimonial y las estrategias características del sector turístico. Estas estrategias deben alcanzar un consenso que aporte valor a ambas partes; no obstante, no siempre se logra esta deseable intención. La investigación realizada en este texto se centra en las ciudades españolas declaradas Patrimonio Mundial. Por su magnitud, en estos municipios, además de ser evidente su valor de uso de visita, se reconocen los otros usos sociales que M. Ángeles Querol recoge en su manual: de vida y de trabajo (2010). Estas tres

categorías representan los usos sociales del patrimonio cultural. Por lo tanto el uso y función sociales de los bienes culturales dependerán, en gran medida, de la gestión turística que se realice. El tratamiento que se desarrolle de estos bienes culturales no puede ceñirse exclusivamente a la explotación turística de los mismos. Este tratamiento debe contemplar y emplear criterios sociales para que la relación entre patrimonio y turismo no sea asimétrica.

2.2. Patrimonio Mundial en España

La Convención sobre la protección del Patrimonio Mundial, cultural y natural (UNESCO, 1972) considera que “ciertos bienes del patrimonio cultural y natural presentan un interés excepcional” y que su desaparición “constituye un empobrecimiento nefasto del patrimonio de todos los pueblos del mundo”. Estos bienes son declarados Patrimonio Mundial.

Hasta la fecha (2022, año en el que celebramos el quincuagésimo aniversario de la Convención), esta ha sido ratificada/aceptada o se han adherido 194 países (Estados partes). El conjunto de los bienes con interés excepcional conforman la Lista de Patrimonio Mundial. En la lista se han inscrito 1.154 bienes en tres categorías: 897 culturales, 218 naturales y 39 mixtos. España cuenta con 49 bienes inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial (43 culturales, 4 naturales y 2 mixtos), ocupando con Francia el cuarto puesto (a la cabeza de países con más bienes inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial se encuentran Italia con 58 bienes reconocidos, China que cuenta con 56 bienes declarados y Alemania con 51 bienes registrados). Los países que cuentan con bienes declarados Patrimonio Mundial son destinos receptores de turismo, principalmente internacional. De esta forma, los bienes, de carácter cultural o natural, se emplean como recurso para generar interés entre los países emisores de turismo.

España, destino turístico asociado a, esencialmente, recursos naturales (sol y playa) y recursos culturales (bienes y sitios patrimoniales) es un destino que, antes de la pandemia sanitaria provocada por el SARS-CoV-2 (la COVID-19), recibía 83,5 millones de turistas al año (dato de 2019).

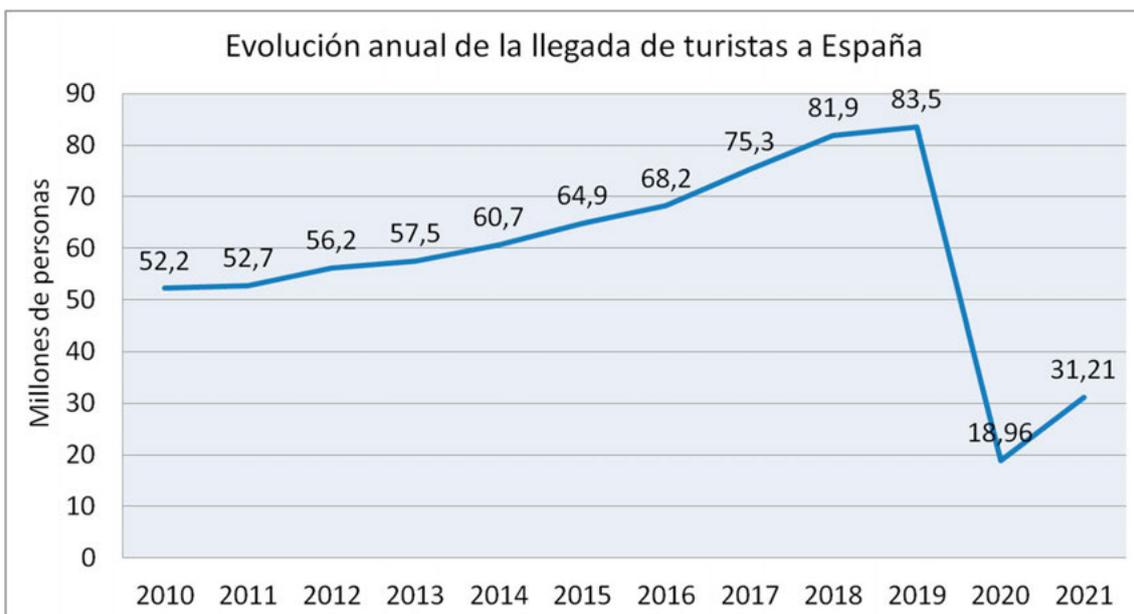


Fig. 1 Evolución anual de la llegada de turistas a España

De los bienes españoles Patrimonio Mundial, para este trabajo son de relevancia las ciudades declaradas como tal. En España son 15 los municipios que cuentan con el reconocimiento de Patrimonio Mundial: Alcalá de Henares, Ávila, Baeza, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Ibiza/Eivissa, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona, Toledo y Úbeda. Estos municipios están asociadas en el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (es preciso mencionar que el término adecuado para designar este patrimonio es Mundial; no obstante, de forma sistemática, las administraciones e instituciones emplean el término de la Humanidad).

Desde este grupo, además de “actuar conjuntamente en la defensa del patrimonio histórico y cultural de las ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad”, se trabaja con el propósito de “planificar una política turística y de difusión [...] que se corresponda con los intereses del Grupo” (Ministerio del Interior, 2019).

Toledo, caso de estudio y ciudad miembro fundador del Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, fue declarada Patrimonio Mundial el 26 de noviembre de 1986 como Ciudad Histórica de Toledo (Historic City of Toledo), con la referencia nº 379, en base los criterios I, II, III y IV. Estos criterios son:

- I Representar una obra de arte del genio creador humano
- II Atestiguar un intercambio de influencias considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural 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 Constituir 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.

La candidatura de Toledo como Ciudad Patrimonio Mundial contó con la recomendación de ICOMOS (ICOMOS, 1985). En dicha recomendación el consejo reconoce y avala la singularidad de la ciudad equiparándola con Roma y Florencia, incluidas pocos años antes en la Lista de Patrimonio Mundial (1980 y 1982, respectivamente).

Toledo, en 2012 y con carácter retrospectivo, recibió la Declaración de Valor Universal Excepcional. Para ello la ciudad evidenció que los criterios por los que fue inscrita en la Lista de Patrimonio Mundial aún están vigentes, que reúne las condiciones de integridad y autenticidad, además de contar con un sistema de protección y gestión del bien. Pero que un destino, en este caso la ciudad histórica de Toledo, cuente con bienes culturales reconocidos por su valor excepcional, y empleados como recursos, no es suficiente para articular una oferta de interés para el competitivo sector turístico.

2.3. Productos y experiencias turísticas

La relación existente entre patrimonio cultural y turismo, bien gestionada, puede ser de gran utilidad para la sociedad. El diseño y comercialización de productos y servicios turísticos con base cultural, atendiendo y respetando la dimensión social del patrimonio, es un ejemplo de ello.

Un producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado, que pueda [...] ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo” (Kotler et al., 2011, p. 290). Esta acepción no se limita a la producción física de un objeto ya que un producto “está constituido por un conjunto de atributos, tanto tangibles como intangibles” (Rico y Sacristán, 2017, p. 224). La intangibilidad es evidente en el sector patrimonial: un turista adquiere la entrada a un museo para disfrutar de su visita pero no recibe un producto elaborado o manufacturado (salvo el ticket de entrada o un díptico explicativo), menos aún obtiene algún derecho sobre el bien empleado como recurso turístico. La intangibilidad es una de las características que posee el turismo y que comparte con otros servicios (la actividad turística está enmarcada en el sector servicios).

Para diseñar un producto turístico, en la actualidad, se emplea el modelo de los cuatro niveles. Este modelo tiene como propósito potenciar las fortalezas del producto y minimizar sus debilidades. Los cuatro niveles de un producto turístico son: el producto central (es el beneficio central del producto que satisface una necesidad o deseo), el producto esperado (son las características esenciales que permiten disfrutar el producto por el usuario o el cliente), el producto de apoyo o auxiliar (son las características adicionales que suman valor al producto) y, por último, el producto aumentado o potencial (son las características que mejoran la experiencia del cliente ya que están relacionadas con la entrega del producto, como son la interacción con el usuario o cliente, la accesibilidad y el entorno físico o ambiente). La transformación de producto a experiencia turística se produce en el cuarto nivel: si el diseño es adecuado, la experiencia turística será recordada por la persona que la vivió ya que apela a sus emociones y sentimientos.

2.4. Oferta turística en Toledo

Toledo ciudad Patrimonio Mundial, pero también ciudad de las tres culturas, imperial y conventual, es un destino turístico visitado por 3 millones de personas al año (dato de 2019, año anterior a la pandemia sanitaria). La capital castellanomanchega “en términos turísticos es un destino maduro que ha alcanzado un período de crecimiento marginal e, incluso, de saturación” (Sánchez-Clemente, 2022b, p. 334). Los destinos que llegan a este punto deben hacer un gran esfuerzo para evolucionar y no pasar a un estado de declive. Con la irrupción de la COVID-19 la actividad turística y lo proyectado en el Plan de Acción de la Estrategia Toledo 2020 se vieron interrumpidos. Dicho plan reconocía, en el primer y el cuarto de sus ejes de actuación (Posicionamiento de Toledo en la red global de ciudades y Ciudad referente en la gestión y ordenación del patrimonio, respectivamente), el valor cultural de la ciudad ya que su propósito era potenciar su presencia en “los foros y encuentros nacionales e internacionales de prestigio como ciudad garante de un valioso patrimonio de toda la humanidad” (Excmo. Ayuntamiento de Toledo, 2014, p. 8). Si bien ya hay métricas más favorables, en términos turísticos, para la ciudad de Toledo que las obtenidas en 2020 y 2021, las consecuencias profundas y últimas de esta crisis provocada por la pandemia sanitaria no son evidentes ya que aún existen ayudas al sector con el fin de estimular la demanda y minimizar la destrucción de puestos de trabajo.

La oferta turística en Toledo es, institucionalmente, articulada y promocionada por el Patronato municipal de turismo del Excmo. Ayuntamiento de Toledo. En la pasada edición de Fitur (Feria Internacional de Turismo), celebrada del 19 al 23 de enero de 2022, se presentó la nueva estrategia de turismo sostenible y experiencial bautizada como “Toledo, un año de diez”. El consistorio municipal ha diseñado una oferta que, complementando el gran atractivo patrimonial de la ciudad, ofrece al visitante nuevas propuestas turísticas: medioambientales, gastronómicas o familiares. Es evidente que, con el propósito de desestacionalizar la demanda y ampliar la oferta turística, los responsables municipales proponen nuevas formas de turismo. Pero es el patrimonio cultural toledano el que genera mayor interés en los países emisores de turismo. Y así lo manifiesta el Patronato municipal de turismo de Toledo en sus actos promocionales y en el principal canal digital empleado para dar a conocer la oferta turística de la ciudad: su página web. En esta página, accesible en la url <https://turismo.toledo.es>, tiene protagonismo el patrimonio cultural desde el inicio: mención explícita a la declaración de Toledo como Patrimonio Mundial, vídeo con un recorrido por los espacios, lugares y bienes culturales más representativos de la ciudad y una sección en el menú principal de navegación dedicado a museos y monumentos. Además de esta sección, en el mismo menú, hay otra denominada Toledo en la que se desarrolla el eslogan “Toledo patrimonio de los sentidos”. En la página también es fácil localizar información sobre hostelería, alojamientos y proveedores de servicios turísticos, tales como visitas guiadas, tours o actividades de ocio.

Los recursos turísticos son “la materia prima” con la que se diseña y comercializa un producto o experiencia turística. “El turista se motiva a trasladarse a otro lugar a vivir unas determinadas experiencias [...] relacionadas con determinados recursos turísticos” (Ballina, 2017, p. 47). Toledo propone al visitante una oferta turística que emplea los bienes culturales como recursos. Hacer una relación de todos los bienes culturales toledanos empleados como recurso turístico no es el propósito de este texto, pero sí lo es identificar aquellas iniciativas que promueven una gestión turística del patrimonio que toman en consideración el uso y función sociales de los recursos empleados.

La primera iniciativa que recojo es la realizada por los museos estatales, y adscritos al Ministerio de Cultura y Deporte, ubicados en la ciudad: el Museo Sefardí y el Museo del Greco. Los museos estatales, indistintamente de su ubicación, reciben un gran número de visitantes al año: en 2019 (año previo a la pandemia) el Museo Sefardí recibió 330.250 visitantes y el Museo del Greco del Greco 236.681 (siendo respectivamente el segundo y el cuarto museo estatal más visitados) (Ministerio de Cultura y Deporte, n.d.). Pero estos museos no se limitan a la visita turística: a través de sus respectivos departamentos de difusión animan a todos los públicos, especialmente el local, a participar de su programación. De esta programación destacan exposiciones temporales, conciertos, cursos y conferencias, talleres (como el taller de creación contemporánea Yehudá ha Leví en el Museo Sefardí), concursos (como el Certamen de pintura familiar al aire libre en el Museo del Greco) y clubes de lectura.

Además, los museos Sefardí y del Greco, al igual que el resto de museos estatales, fomentan la presencia de escolares en sus instalaciones desarrollando actividades, talleres y proyectos educativos. De esta oferta didáctica merece especial

atención el programa Educamuseo dirigido a centros educativos. Estas actividades son gratuitas y tienen como objetivo atender las necesidades del colectivo escolar y del profesorado.



Fig. 2 Presencia de escolares en las salas del Museo del Greco en Toledo. 2014

La segunda iniciativa que promueve el uso y función sociales de bienes culturales que merece especial atención es la que desarrolla el Consorcio de la Ciudad de Toledo. Este fue formalmente constituido en 2001 y, vinculado al Real Patronato de la Ciudad de Toledo, actúa como ente público y coordinador de las competencias en materia de vivienda y patrimonio cultural del casco histórico toledano. En España son siete los consorcios existentes que, aún haciendo frente a grandes retos, gracias a su trabajo “se han convertido en referente de la gestión y conservación del patrimonio” (Ruiz, 2020, p. 258).

Si bien el Consorcio de Toledo gestiona bienes patrimoniales susceptibles de ser empleados como recursos turísticos, su labor se centra en recuperar y adaptar bienes que, primordialmente, estén incluidos en las dinámicas locales. Un ejemplo de esta labor fue el reciente programa de visitas: Jueves de Patrimonio. Desde el 21 de julio al 22 de septiembre de 2022 el Consorcio de Toledo conjuntamente con el Excmo. Ayuntamiento de la ciudad y la Universidad de Castilla-La Mancha posibilitó visitar 10 espacios patrimoniales únicos de forma singular: acceso comentado en horario nocturno, en grupos reducidos y gratis.

Los 10 espacios visitables en las noches de Jueves de Patrimonio fueron: las Cuevas de Hércules, las Ternas romanas en c/ Amador de los Ríos, el Oratorio de San Felipe Neri, la Cámara Bufa, la Torre de Al-Hizán, la Iglesia de San Sebastián, los Baños del Cenital, los Baños del Ángel, el Pozo del Salvador y el espacio Tres Aguas de Cristina Iglesias en el Convento de Santa Clara. Los grupos de las visitas fueron reducidos, 20 plazas por turno (5 turnos por espacio cada jueves, de 21:00 a 23:30 h). La recepción y comentario de los espacios visitados las realizaron estudiantes de la Facultad de Humanidades de Toledo (UCLM) quienes de forma amena, pero rigurosa, explicaron las características del espacio.

Además de esta propuesta, el Consorcio de Toledo mantiene su programación habitual en los bienes culturales que gestiona: las Jornadas de música y patrimonio en la Iglesia de San Sebastián; el Mercado de las flores en el jardín de la Iglesia de San Lucas; o las exposiciones temporales en la Cámara Bufa del Convento de las Concepcionistas.



Fig. 3 Visita a las Cuevas de Hércules en los Jueves de Patrimonio. 2022

La última de las propuestas que incluyo en esta breve relación de iniciativas que, además de turismo, fomentan el uso y función sociales del patrimonio es la que realiza el Museo del Ejército. Este museo, también de titularidad estatal y adscrito al Ministerio de Defensa, se ubica en el Alcázar toledano. De la programación del Museo del Ejército destacan las exposiciones temporales, los conciertos, las conferencias, la programación cultural destinada a público familiar (como cuentacuentos o guiñol) y las actividades didácticas ofrecidas a los centros escolares. En este año, las actividades didácticas ofertadas son Historias de nuestro museo (para escolares de Educación Infantil y 1º y 2º de Educación Primaria y Educación Especial), visitas taller (para alumnado de 3º a 6º de Educación Primaria), visitas teatralizadas (para el alumnado de 6º de Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Educación Especial) y los itinerarios para estudiantes (destinados al alumnado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato). Además, a través de su página web <https://ejercito.defensa.gob.es/museo/>, el Museo del Ejército facilita recursos educativos para escolares y docentes, como el Cuaderno de ciencia (documento en PDF descargable con recorrido temático por una selección de piezas con carácter científico-técnico).

3. Consideraciones finales

3.1. Entender la gestión turística del patrimonio cultural como estrategia social

En este trabajo se ha puesto de manifiesto que la gestión turística del patrimonio cultural es determinante para que los bienes culturales, empleados también como recursos turísticos, cumplan su uso y función sociales. La gestión turística del patrimonio cultural realizada en Toledo, destino para millones de visitantes al año por su valor patrimonial, ha mostrado luces y sombras: la actividad turística se basa en la llegada masiva de turistas (turismo de masas) priorizando este uso, el de visita, a otros usos y función sociales. No obstante, diversos bienes culturales toledanos sí contemplan la dimensión social en su tratamiento: existe una oferta cultural más allá de la puramente turística con el firme propósito de crear vínculo entre patrimonio y sociedad, en este caso turistas, visitantes o residentes. Esta oferta cultural evidencia la posibilidad de lograr un equilibrio entre los intereses de la actividad turística y los propósitos de la gestión patrimonial.

3.2. Fomentar el desarrollo sostenible desde la gestión del patrimonio cultural

El turismo de masas genera un impacto y efectos negativos en los recursos naturales y culturales, materiales e inmateriales, empleados para el diseño y comercialización de productos o experiencias turísticas. También la comunidad vinculada a dichos recursos sufre el impacto y los efectos negativos. La gestión del patrimonio cultural, específicamente la gestión turística del patrimonio, hace frente a un reto que implica una mejora o cambio de modelo que contemple, transversalmente, el desarrollo sostenible. La explotación masiva de los bienes culturales con fines turísticos es una práctica absolutamente opuesta al concepto de desarrollo sostenible. Los modelos empleados en ciudades patrimoniales, como Toledo, han demostrado no ser sostenibles.

En este sentido, los/las profesionales del patrimonio cultural, especialmente las personas que desarrollamos nuestra actividad vinculando patrimonio y turismo estamos llamadas a generar diálogo y acciones concretas que den respuesta a este reto (desarrollo sostenible) en un contexto extremadamente incierto que dificulta, más si cabe, la búsqueda de nuevos modelos sostenibles.

Referencias

- Ballart, J. (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona, España: Ariel.
- Ballina, F. J. (2014). *Marketing turístico aplicado*. Pozuelo de Alarcón, España: ESIC.
- Consejo de Europa. (2005). *Convenio Marco del Consejo de Europa sobre el Valor del Patrimonio Cultural para la Sociedad*. Faro, España. From <https://rm.coe.int/16806a18d3>
- Excmo. Ayuntamiento de Toledo. (2014). *Plan de Acción, Estrategia Toledo 2020*. Toledo, España. From https://www.toledo.es/wp-content/uploads/2016/12/plan-estrategico-2020-_plan-de-accion.pdf
- ICOMOS. (1985). Propuesta de inscripción de Toledo en la Lista de Patrimonio Mundial. From <https://www.toledo.es/wp-content/uploads/2017/02/recomendacion-de-icomos-para-la-inclusion-de-la-ciudad-de-toledo-en-la-lista-del-patrimonio-mundial-30-de-diciembre-de-1985..pdf>
- Kotler, P., Madariaga, J. G., Flores, J., Bowen, J. y Makens, J. (2011). *Marketing turístico*. 5ª edición. Madrid, España: Pearson Educación. From <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/80-marketing-turistico-kotler.pdf>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (n.d.). Cifras de visitantes de los Museos Estatales. From https://www.culturaydeporte.gob.es/visitantemuseo/buscarMuseos.do?action=busquedaInicial&ultimoAnio=2022&POS=21&TOTAL=25&prev_layout=visitantemuseo&layout=visitantemuseo&language=es
- Ministerio del Interior. (2019). *Resolución de inscripción de modificación de estatutos en el registro nacional de asociaciones*, salida número 17.811 del 16 de octubre de 2019. Ministerio del Interior-Asociaciones, Secretaría General técnica Subdirección General de Asociaciones, Archivos y Documentación, Registro Nacional de Asociaciones. From <https://www.ciudadespatrimonio.org/recursos/estatutos.pdf>
- Pedersen, A. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*. París, Francia: Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO.
- Querol, M.A. (2010). *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Madrid, España: Akal.
- Rico, M.G. y Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid, España: ESIC.
- Ruiz, A. (2020) Los Consorcios de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad: éxito o fracaso de un modelo de gestión consolidado. *Patrimonio Cultural y Derecho* 24, 2020, 257-268. From https://www.academia.edu/46885606/Los_consorcios_de_las_ciudades_Patrimonio_de_la_Humanidad_%C3%A9xito_o_fracaso_de_un_modelo_de_gesti%C3%B3n_consolidado
- Sánchez-Clemente, A. (2022a). Patrimonio cultural oscuro como recurso para el diseño y comercialización de experiencias turísticas. *Revista PH 105*, febrero 2022, 183-185. From <https://doi.org/10.33349/2022.105.5043>
- Sánchez-Clemente, A. (2022b). Gestión patrimonial y actividad turística: sinergia clave en los bienes del Patrimonio Mundial. *Revista PH 107*, octubre 2022, 333-335. From <https://doi.org/10.33349/2022.107.5193>
- UNESCO. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. París, Francia. From <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>