



Creación y puesta en marcha de un nuevo Modelo de Gobernanza Turística para el destino turístico Ambroz – Cáparra

Documento de trabajo
Marzo 2022



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

JUNTA DE EXTREMADURA

Consejería de Cultura, Turismo y Deportes



DIPUTACIÓN DE CÁCERES
ÁREA DE DESARROLLO
ECONÓMICO, EMPLEO, TURISMO Y PROMOCIÓN



1. La necesidad de creación de un Ente Gestor Turístico para Ambroz - Cáparra3

2. El Modelo de Gobernanza Turística actual14

3. Principales prioridades de futuro de un nuevo Ente Gestor Turístico en Ambroz-Cáparra.....19

4. Posibles formas jurídicas de un futuro Ente Gestor Turístico del destino.....25

5. Posible composición del Ente Gestor Turístico38

6. Posible Modelo de Financiación del Ente Gestor Turístico.....42

7. Posible hoja de ruta a seguir.....46

Anexos. Inspirándonos de otros destinos.....48



1

**La necesidad de creación de un Ente
Gestor Turístico para Ambroz-Cáparra**

El territorio **Valle del Ambroz – Cáparra** ocupa una superficie de 941,9 km², y se localiza en el extremo norte de Extremadura, en el centro del conjunto de sierras del Sistema Central, siendo el paso natural hacia la Meseta Central.

Estamos en un territorio **eminentemente rural**, formado por núcleos muy pequeños, a excepción de Hervás y Zarza de Granadilla, y donde la dinámica demográfica **conduce a un elevado envejecimiento de la población**, convirtiéndose en un verdadero problema para la sostenibilidad económica y ambiental del territorio en el corto y medio plazo.

Las particulares condiciones geográficas e históricas del destino han conformado una serie de **elementos singulares y muy atractivos desde el punto de vista** turístico, elementos que se están aprovechando en los últimos años para la generación de empresas, empleo y riqueza en torno al sector turístico, que ya ocupa un papel destacado en algunos municipios del territorio como Hervás o Baños de Montemayor.

El territorio dispone de **recursos asociados al agua** (embalses, piscinas naturales, neveros, ríos, gargantas, cascadas, charcas, fuentes...), una **red de caminos históricos** (Vía de la Plata, Vía Verde Plasencia-Béjar, GR-10 Valencia-Lisboa, vías pecuarias, senderos y pequeños recorridos) y un **mosaico de paisajes** (alta montaña, sierras, dehesas, láminas de agua, bosques atlánticos, pinares, olivares, bosques-galería) sobre los que se articula toda la oferta turística del territorio, con productos tan interesantes como el ecoturismo, el turismo cultural, el turismo termal o el rural.

Sin embargo, y a pesar de los avances en el desarrollo turístico, a día de hoy, el territorio no está aprovechando todavía todas las oportunidades que se pueden generar con unos recursos de tan elevada singularidad.

Valle del Ambroz - Cáparra en el contexto de la provincia de Cáceres



La **Diputación de Cáceres**, a través del **Área de Reto Demográfico, Desarrollo Sostenible, Juventud y Turismo**, es la **responsable** de la ejecución del **Plan de Sostenibilidad Turística en el Valle del Ambroz - Cáparra**, en virtud del convenio interadministrativo suscrito entre la Secretaría de Estado de Turismo, la Consejería de Cultura, Turismo y Deportes de la Junta de Extremadura y la Diputación de Cáceres de fecha 12 de diciembre de 2020.

El plan persigue hacer del destino, un **destino turístico inteligente** y un **referente del ecoturismo**, la **cultura** y el **bienestar en el medio rural** en Extremadura, contemplando actuaciones de creación de equipamientos y servicios turísticos atractivos y rentables para diversificar la oferta turística, al tiempo que integrar la **sostenibilidad** en el desarrollo turístico de la comarca - a través de la **innovación**, el **uso de la tecnología**, la **mejora** de la **accesibilidad** y la capacidad de **gobernanza** del destino-, con el fin de **desestacionalizar la demanda turística** y promover la **mejora del posicionamiento** en los mercados de este destino turístico, con el fin primordial de **generar empleo** para **combatir la despoblación** y **afrontar el reto demográfico provincial**.



Entre las actuaciones aprobadas en el proyecto dentro del eje de Gobernanza Turística, se encuentran la **creación y puesta en marcha de un ente gestor público - privado Valle del Ambroz – Cáparra**, dentro del sub-eje de actuación “Gestión colaborativa y participativa del plan y del destino”.

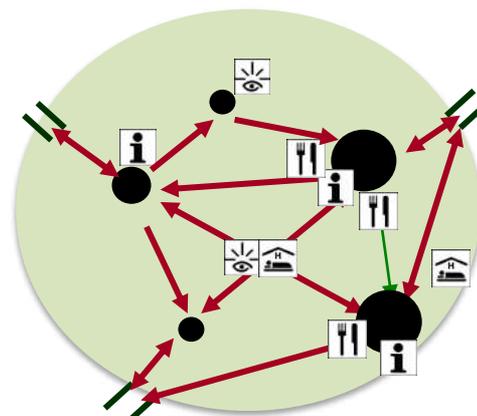
La creación y puesta en marcha de un ente gestor público-privado en el destino **Valle del Ambroz – Cáparra** surge del convencimiento y de la necesidad de **anuar voluntades, sumar recursos y planificar el futuro turístico de forma consensuada** por parte de todos los agentes con una **estrategia y horizonte a largo plazo**.

La transversalidad del turismo exige de la **máxima coordinación y consenso** en las distintas acciones que se lleven a cabo. Y hablando de **gobernanza turística** es necesario que algunos agentes ejerzan un liderazgo claro sobre el destino, que en algunos casos es llevado a cabo por la Administración Local, en otros casos por los empresarios. Se ha de considerar a todos los actores que intervienen directa o indirectamente en el sector, fomentar el desarrollo turístico sostenible y el equilibrio territorial, y buscar el beneficio conjunto de toda la sociedad, entre otros factores. Pero si cabe destacar un factor clave, por encima del resto, sería el **trabajar en equipo todos los actores públicos y privados, unidos en una misma dirección**.

Factores clave del éxito de un buen Modelo de Gobernanza Turística



TRABAJAR EN RED



En cualquier caso, es imprescindible que las Administraciones Públicas tengan capacidad para generar confianza y gestionar los recursos públicos con legitimidad (governabilidad) y que sean capaces de gobernar con la máxima participación de actores estratégicos, como pueden ser administraciones de otros niveles territoriales, sector privado, sociedad receptora y turistas. La gobernanza turística debe ser entendida como los “procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino”.

El **papel del ente gestor** de un **destino** es **clave** en el **desarrollo** y **promoción turística** en su espacio territorial. El éxito de cualquier plan que se quiera impulsar en determinado destino, bien sea estratégico o de desarrollo, o bien de marketing, dependerá del compromiso y visión conjunta que de él tengan el conjunto de actores implicados.

A día de hoy, **nuestro destino no ha desarrollado un sistema de gobernanza turística para el territorio**, si bien se han realizado acciones conjuntas y con la implicación del sector privado en distintas acciones de planificación, talleres de trabajo, reuniones, entrevistas, etc... no siempre los actores que participan en el desarrollo de la actividad turística se sienten partícipes de la toma de decisiones. Las labores de desarrollo, planificación o de marketing se desarrollan por parte de los distintos agentes con las mejores intenciones, con mayor o menor coordinación, sin que exista una entidad responsable a la que se haya encomendado esta faceta. Por tanto, aunque cada vez todos los agentes son conscientes de la necesidad de coordinarse y trabajar de manera conjunta, lo cierto es que a día de hoy no existe un modelo de gobernanza turística, mediante la cual se lleven a cabo actuaciones consensuadas con los distintos actores implicados.

El nuevo sistema de gobernanza turística que se materializará con la creación de un Ente Gestor, tiene como objetivo la **mejora de todos los procesos de decisión público-privados**, por lo que es necesario establecer fórmulas jurídicas y espacios de relación y coordinación entre los diferentes actores, incluida la participación ciudadana, y que vele por los intereses del territorio en su conjunto y la toma de decisiones colectivas en materia de planificación, gestión y marketing turístico, el establecimiento de sistemas de trabajo conjuntos y el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo.

La **falta** de este **modelo de gobernanza turística** y la **ausencia de colaboración público-privada** en materia turística para el territorio de Ambroz – Cáparra en su conjunto están **limitando** el **desarrollo** y **promoción turística** del territorio hasta el momento.

Esta situación ha condicionado su desarrollo en cuanto a:

- La interlocución de los diferentes agentes, pieza clave en cualquier plan de desarrollo de un destino turístico.
- La definición de una estrategia turística a medio y largo plazo.
- El desarrollo y puesta en valor de los recursos turísticos públicos del territorio y aquellos que están en manos privadas.
- La creación, desarrollo, promoción y apoyo a la comercialización de productos turísticos.
- La interlocución con otras administraciones, por ejemplo con la ciudad de Plasencia o con los territorios vecinos del Valle del Jerte, Las Hurdes o Sierra de Gata.
- La interlocución con el sector agrario para desarrollar el agroturismo y los productos gastronómicos.
- La interlocución con las confederaciones hidrográficas para facilitar el desarrollo turístico de las láminas de agua.



En definitiva, **avanzar en un modelo de gobernanza turística más participativo y colaborativo** en Ambroz – Cáparra se considera condición “sine qua non” para la sostenibilidad y competitividad turística del territorio y es un ingrediente fundamental para poder competir con éxito en un entorno competitivo cada vez más complejo y feroz.

El presente documento pretende responder a esta necesidad y **crear las bases** para la **creación** de un **Ente Gestor Turístico** en el territorio de Ambroz – Cáparra en el que participen los principales agentes turísticos públicos y privados y que cuente con un modelo de gestión y financiación sostenible en el tiempo. El Ente Gestor debe contar con la participación de agentes públicos, entidades público – privadas y con las principales asociaciones empresariales del territorio, ya que todos ellos están implicados de manera directa o indirecta en el desarrollo del turismo en el destino.

El Ente Gestor debería contar idealmente con entidad jurídica propia y ser el impulsor del turismo en el territorio, de forma que pueda llevar a cabo el desarrollo y promoción turística sostenible en su ámbito de actuación. El Ente Gestor de turismo, a través de sus propios técnicos, coordinará las distintas actuaciones y llevarán a cabo una comunicación activa con el conjunto de actores del destino.

Dentro de la creación del Ente Gestor cobra especial importancia el diseño de un modelo de financiación que asegure su viabilidad a corto, medio y largo plazo.



En España, podemos encontrar cada vez más ejemplos de gobernanza sostenible de destinos. Hay que recalcar que la financiación de carácter público es claramente predominante, pero aumenta la participación del sector privado turístico, gestores de recursos y asociaciones ciudadanas en los procesos de diseño y elaboración de la promoción turística sostenible del destino. La realización operativa de los planes de marketing de destino se encomienda a un equipo gestor profesional.

La escala territorial influye en la naturaleza de las entidades de gestión turística. Identificamos en el territorio español tres grandes ámbitos territoriales cubiertos cada uno por un tipo de institución que asume, cada una a su nivel, las competencias y responsabilidades en la cadena de valor de la política turística:

- **Nivel Estatal o Nacional:** Administraciones Nacionales de Turismo, Ministerios o Secretarías de Estado, instituciones públicas que forman parte de la Administración del Estado y se responsabilizan de las grandes directrices referente a la política y la creación del marco legal turísticos.

- **A nivel regional o autonómico:** En España, existe una transferencia importante de competencias en materia de turismo desde la escala nacional hacia las Comunidades Autónomas que tienen competencias exclusivas en ordenación de los recursos turísticos, regulación de las actividades y profesiones turísticas y promoción de recursos y creación de productos, concesión de subvenciones, ayudas, etc. Para que puedan implementar sus estrategias e iniciativas, se han creado, a escala regional, estructuras que replican los modelos organizativos estatales. El rol de estas instituciones “intermedias” entre el ámbito nacional y el ámbito local, adquiere cada vez mayor relevancia en la organización política del turismo, en España como en otros países, en sintonía con el principio de subsidiariedad promovido por la Unión Europea en sus estrategias territoriales y que ha impulsado la creación de Comités Regionales de Turismo que participan en todo el proceso de conceptualización, desarrollo y promoción de productos turísticos.

- **A nivel Local:** son las Organizaciones de Gestión del Destino (DMO), las competentes en materia de turismo del destino, concebido como una entidad territorial limitada y concreta, con posicionamiento y marca que pueden ser definidos de forma precisa. Son lo que se denomina como los Entes de Gestión y Promoción Turística a nivel local. Estos cubren básicamente las siguientes necesidades clave:
 - La planificación turística.
 - El desarrollo turístico, sobre todo en los aspectos de producto, calidad y competitividad.
 - La promoción y apoyo a la comercialización.

La decisión del destino “Valle del Ambroz – Cáparra” de dotarse de una nueva herramienta para el desarrollo del turismo en este territorio se sitúa a este nivel y responde, como suele resultar en la mayor parte de los destinos turísticos, a necesidades fundamentales para incrementar la eficiencia de sector, organizando una actividad transversal y fraccionada y coordinando agentes heterogéneos para llevar a cabo el desarrollo “enfocado” de las políticas de producto,

promoción y comercialización, es decir acercando criterios en todos los aspectos del marketing mix del destino.

Es un reto difícil porque la necesaria coordinación de los agentes y actividades se enfrentará a obstáculos y disparidades inherentes a la propia actividad y la situación del sector turístico como son la disparidad de objetivos entre los agentes implicados, la disparidad de visiones acerca del desarrollo turístico, la disparidad de culturas organizacionales y de gestión, la diversa naturaleza de las propias organizaciones, las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros.



Las **principales dificultades** a las que se enfrentan tradicionalmente los territorios con voluntad de crear un Ente Gestor turístico, son las siguientes:

- Mentalidad localista y/o individualista de los agentes participantes.
- Escepticismo ante nuevos proyectos turísticos, basado en fracasos anteriores.
- Rivalidades políticas.
- Ausencia de profesionales del sector turístico cualificados para llevar a cabo la gestión de un destino.
- La disparidad de objetivos entre los agentes implicados.
- La disparidad de visiones acerca del desarrollo turístico.
- La diversa naturaleza de las propias organizaciones.
- Las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros.
- Escasas fuentes de financiación para impulsar los nuevos planes.
- Escasa participación del sector privado en las mesas de trabajo.
- Falta de trabajo conjunto entre las entidades publicas, sin querer perder protagonismo algunas instituciones.
- Desconfianza del sector privado de ser tratados como meros espectadores o agentes pasivos del Ente Gestor.
- Planificación turística politizada.
- Búsqueda de resultados a corto plazo.

Factores clave del éxito de un buen Modelo de Gobernanza Turística comarcal



Liderazgo político y/o empresarial.

Participación y compromiso real del sector público y privado en un proyecto común.

Generosidad y transparencia.

Recursos económicos y humanos.

Viabilidad económica a largo plazo.

Trabajar con visión y a largo plazo.

Establecer unos objetivos claros y alcanzables.

Colaborar y trabajar en red - generar sinergias.

Equilibrio territorial y público - privado.

Representatividad de los agentes y amplia participación del sector privado.



2

**El Modelo de Gobernanza Turística actual
en el territorio de Ambroz - Cáparra**

Diputación de Cáceres es actualmente la principal entidad responsable de la potenciación turística del territorio de Ambroz-Cáparra en su conjunto. Como entidad local, la Diputación de Cáceres se responsabiliza de la gestión del **Plan de Sostenibilidad Turística de Ambroz – Cáparra**, cofinanciado a nivel tripartita con la **Junta de Extremadura** y la **Secretaría de Estado de Turismo (SETUR)**.

Los principales agentes públicos del propio territorio con intereses en la potenciación turística del destino son los **Grupos de Acción Local “D.I.V.A”** (Valle del Ambroz) y **“CEDER Cáparra”** (Trasierra – Tierras de Granadilla), las **mancomunidades de Trasierra – Tierras de Granadilla** y del **Valle del Ambroz**, los **23 ayuntamientos** (Abadía, Ahigal, Aldeanueva del Camino, Baños de Montemayor, Cabezabellosa, Casas del Monte, Cerezo, Gargantilla, Guijo de Granadilla, Hervás, Jarilla, La Garganta, La Granja, Marchagaz, Mohedas de Granadilla, Oliva de Plasencia, Palomero, La Pesga, Santa Cruz de Paniagua, Santibáñez el Bajo, Segura de Toro, Villar de Plasencia y Zarza de Granadilla) y el consorcio local “Turismo de Hervás”.



A **nivel privado**, el empresariado turístico se ha articulado principalmente en torno a dos **asociaciones empresariales turísticas comarcales**.



Por un lado, **ATUVA** (Asociación de Turismo del Valle del Ambroz), que engloba empresas turísticas de diferentes categorías y municipios del Valle del Ambroz (alojamientos, restaurantes, tiendas, empresas de actividades, agencias de viaje...); y por el otro, **ATURTIGRA** (Asociación de Turismo de las Tierras de Granadilla), que agrupa empresas turísticas de la zona de Cáparra.

Ambas asociaciones han trabajado de forma activa desde su fundación en la consecución de planes y proyectos que permitan el desarrollo turístico ordenado y sostenible del territorio, participando en todas las iniciativas que, desde las diferentes administraciones, se ponen en marcha.

Junto a ATUVA y ATURTIGRA, nos encontramos con la **Asociación de empresarios de Baños de Montemayor**, articulada fundamentalmente en torno a la actividad termal (de forma directa o indirecta) que, en los últimos tiempos, intenta fomentar la cooperación empresarial de la villa.

Nos encontramos, por lo tanto, ante varios colectivos que sirven como interlocutores y actores principales de colaboración con las administraciones turísticas, tareas fundamentales para alcanzar un desarrollo turístico sostenible.

Aún así, debemos tener en cuenta algunos condicionantes del tejido productivo turístico de este destino, como son:

- El tamaño medio de las empresas turísticas del territorio es pequeño. Suelen ser autónomos o microempresas familiares.
- Muchas de las empresas turísticas son empresarios o trabajadores en otros sectores, que ven en el turismo un complemento a su actividad principal.

- Un gran número de empresas asociadas en ATUVA pertenecen al municipio de Hervás, existiendo cierto desequilibrio territorial con respecto a otros pueblos del valle.
- En el caso de ATURTIGRA, el número de asociados ha disminuido hasta las 15 empresas (el 8,8% del total del tejido empresarial) y necesita una mayor dinamización e implicación en la gestión por parte de sus socios.
- En algunas zonas del destino, las empresas más potentes se encuentran con dificultades para la creación de alianzas de colaboración y cooperación con otras empresas.
- Es necesario, por lo tanto, trabajar de forma constante y enérgica con el empresariado y los colectivos que los engloban para alcanzar una colaboración público-privada efectiva, que redundará en el desarrollo turístico ordenado y sostenible del territorio Ambroz-Cáparra.

Los **dos grupos de acción local** que operan en el territorio de Ambroz - Cáparra:

- D.I.V.A. (Valle del Ambroz)
- CEDER Cáparra (Trasierra – Tierras de Granadilla)

cuentan con estrategias de desarrollo comarcal en las que el turismo es una pieza clave de la estrategia, tanto de forma directa como transversal, para el desarrollo económico.

Especialmente el Grupo de Acción Local del Valle del Ambroz **D.I.V.A.** realiza actuaciones tanto de desarrollo como de promoción turística de su territorio.

Es el ente responsable de la organización y gestión del “Otoño Mágico”, evento declarado como “Fiesta de Interés Turístico Nacional”. Puso en marcha en el 2021 una nueva página web turística del destino y estrenó nuevo logo turístico. Cuenta además con una Mesa de Turismo de ámbito comarcal.

En cambio, el Grupo de Acción Local de Trasierra – Tierras de Granadilla “CEDER Cáparra” ha realizado relativamente menos acciones de potenciación y/o promoción turística de su territorio aunque éstas forman parte de su estrategia de desarrollo.

En definitiva, se trata de dos Grupos de Acción Local con diferentes velocidades y grados de consolidación desiguales a nivel turístico.

Independientemente del diferente grado de madurez turístico de ambos grupos de acción local, las acciones que se llevan a cabo en el ámbito turístico, solo contemplan una parte del territorio de Ambroz-Cáparra y no están coordinadas entre sí. Cada uno de los Grupos de Acción Local se centra en su ámbito territorial, sin tener en cuenta posibles cooperaciones o colaboraciones en proyectos comunes de desarrollo y/o promoción turística.

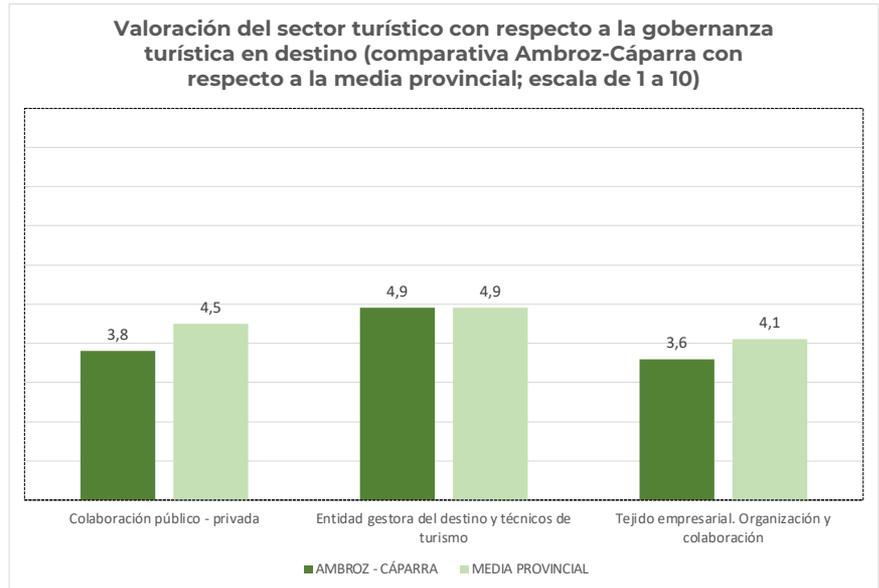
La existencia del PST de Ambroz – Cáparra constituye una gran oportunidad para cambiar esta dinámica.

Hasta el día de hoy, no se ha creado una entidad gestora de turismo, ni tampoco se ha definido un modelo de gobernanza turística para el territorio de Ambroz-Cáparra.

Esta situación ha condicionado su desarrollo en cuanto a:

- La interlocución de los diferentes agentes, pieza clave en cualquier plan de desarrollo de un destino turístico.
- La definición de una estrategia turística a medio y largo plazo.
- El desarrollo y puesta en valor de los recursos turísticos públicos del territorio y aquellos que están en manos privadas.
- La creación, desarrollo, promoción y comercialización de productos turísticos.
- La interlocución con otras administraciones.
- La interlocución con el sector agrario para desarrollar el agroturismo y los productos gastronómicos.
- La interlocución con las confederaciones hidrográficas para facilitar el desarrollo turístico de las láminas de agua.

Los diferentes agentes territoriales del territorio de Ambroz – Cáparra son conscientes de la necesidad de avanzar en el modelo de gobernanza turística en el territorio y en encontrar fórmulas que permitan mejorar la cooperación y colaboración público-privada, mostrándose especialmente críticos con la situación actual. .



Fuente: Plan Estratégico de Marketing Turístico sostenible de la provincia de Cáceres 2020-2030

A photograph of a multi-arched stone bridge spanning a river. The bridge is constructed from large, weathered stone blocks. The arches are semi-circular and supported by thick stone pillars. The surrounding landscape is lush with green grass and some trees. The sky is overcast.

3

Principales prioridades de futuro de un nuevo Ente Gestor turístico

Prioridades del futuro Ente Gestor Turístico de Ambroz - Cáparra

El Ente Gestor Turístico de Ambroz – Cáparra se crea con la **misión principal** de **contribuir** al **desarrollo turístico sostenible**, y convertir el **turismo** en un **sector clave** para el **desarrollo económico, social, cultural y ambiental** del territorio en su conjunto; mediante el trabajo planificado, colaborativo, coordinado y consensuado por parte de los principales agentes públicos, sector empresarial y comunidad local, permitiendo la generación de sinergias y economías de escala en la consecución de los objetivos y fines prioritarios.

A medio y largo plazo, este Ente Gestor podría asumir todas las funciones de planificación, desarrollo, promoción y apoyo a la comercialización turística y que, incluso, podría abarcar otras responsabilidades no solo exclusivamente turísticas, sino contribuyendo también al desarrollo económico, social, cultural y ambiental del territorio en su conjunto.

No obstante, esta ambición requerirá de un amplio consenso por parte de todos los principales agentes públicos y privados del territorio (que en esta fase inicial del proyecto no parece existir todavía) y no debería ser nunca una imposición por parte de los agentes supra-territoriales, ni tampoco de una minoría de los agentes del propio territorio de Ambroz-Cáparra. Tampoco es recomendable que este Ente Gestor intente asumir ya desde el primer momento de su creación un exceso de responsabilidades, sin contar todavía con una estructura de gestión y financiación muy consolidada.

En consecuencia, nuestra recomendación es que este Ente Gestor se centre en una primera fase única y exclusivamente en el **marketing, promoción y apoyo a la comercialización turística** del territorio, así como de sus principales agentes públicos y privados.



Fuente: Entrevistas personales mantenidas con los principales agentes del territorio Ambroz-Cáparra (n = 16)

Todos los agentes del territorio están de acuerdo con la necesidad de **trabajar de forma conjunta** y **coordinada** en la **promoción turística** del destino, y ésta debe ser **profesional, innovadora, basada en datos, planificada** y **ejecutada con rigor**. Se pide un ente dinámico, activo y resolutivo.

Trabjará en la **mejora** de la **notoriedad, imagen** y **posicionamiento turístico** del territorio y **marca turística** Ambroz – Cáparra en los mercados y segmentos de demanda prioritarios, potenciando para ello sobre todo el **Marketing Digital** y participando en la ejecución de las actuaciones de marketing previstas en el marco del **Plan de Sostenibilidad Turística de Ambroz – Cáparra**.

Gestionará y ejecutará los **Planes de Marketing Turístico Sostenible 2020-2030** del **Valle del Ambroz y Trasierra – Tierras de Granadilla**.

Otra de sus prioridades será apoyar técnicamente a los municipios locales en el **diseño, desarrollo** y **promoción** de sus **eventos** y **actividades turísticas locales**.

La promoción debe conseguir poner en valor un mayor número de recursos del territorio, lograr una **mayor distribución** de los **flujos turísticos por el territorio** y trabajar por la **desestacionalización**.





En el futuro, el ente gestor podría diseñar y asumir la **estrategia de desarrollo turístico** del territorio, ser **interlocutor** de la zona con las administraciones turísticas supra-comarcales, incentivar actividades de **formación** y promover la realización de las infraestructuras necesarias para el desarrollo turístico, como solventar los numerosos problemas de aparcamiento y **movilidad sostenible** en varias localidades del Valle de Ambroz, así como la recogida y tratamiento de residuos.

Los Ayuntamientos solicitan del ente gestor **asesoramiento técnico** en el diseño y realización de sus actividades turísticas, especialmente eventos y acciones de promoción locales. También consideran que el ente gestor debería trabajar en la **coordinación de eventos** de carácter turístico en el territorio para que no existan solapamientos, elaborándose un calendario anual de eventos que debería ser uno de los ejes promocionales.

Otras posibles funciones que podría realizar el ente gestor a medio plazo, serán la **creación de productos turísticos**, la **gestión directa** de los **centros de interpretación**, la recogida y análisis de datos, la coordinación con los técnicos de turismo del territorio, trabajar en la obtención de distintivos y sellos de calidad como destino turístico inteligente, destino sostenible, etc.

Las funciones que realizará el futuro Ente Gestor Turístico de Ambroz – Cáparra, se centrarán en una primera fase en el ámbito de la promoción y comunicación turística.

En fases posteriores de mayor consolidación del Ente, podrá asumir otras funciones relacionadas con la planificación y desarrollo turístico del territorio.

Funciones y responsabilidades del futuro Ente Gestor turístico de Ambroz – Cáparra (1 de 2)	A corto plazo	A medio / largo plazo	No prioritario
Fomento de la colaboración público-privada y del trabajo en red	X		
Desarrollar Plan Estratégico de Turismo		X	
Identificar, desarrollar y ejecutar proyectos de mejora de la competitividad turística y mejora de infraestructuras turísticas		X	
Elaborar, gestionar y ejecutar Plan de MKT Estratégico y Operativo	X		
Generación de inteligencia turística– observatorio turístico y big data		X	
Capacitación y formación continua de los agentes territoriales turísticos		X	
Prestación directa de determinados servicios turísticos (transporte turístico sostenible, visitas guiadas,...)			X
Fomento de la calidad turística del destino e implantación de sellos		X	
Apoyar al sector privado en la mejora de la competitividad empresarial: digitalización, mejora de la eficiencia energética, sostenibilidad,...	X		
Sensibilización local y formación ciudadana		X	
Subvenciones: identificación y apoyo en la tramitación	X		
Señalización turística		X	
Gestión de Centros de Interpretación, Museos, etc.			X
Apoyar a los ayuntamientos y entidades socioculturales en la coordinación, potenciación y gestión de los eventos	X		
Organizar eventos sostenibles nuevos		X	

El futuro Ente Gestor Turístico asumirá las principales funciones relacionadas con la promoción y comunicación del territorio.

Ayudará al sector privado en tareas relacionadas con el apoyo a la comercialización turística, aunque no tiene previsto comercializar directamente.

Funciones y responsabilidades del futuro Ente Gestor turístico de Ambroz – Cáparra (2 de 2)	A corto plazo	A medio / largo plazo	No prioritario
Fomento de la colaboración turística con otros territorios vecinos y redes supra-territoriales	X		
Creación de producto turístico	X		
Prestar servicios de información turística – gestión de Oficinas de Información Turística			X
Promoción turística offline: ferias, Relaciones Públicas, publicaciones,....	X		
Apoyo a la comercialización turística: workshops, famtrips, Marketplace, etc.	X		
Marketing Digital	X		
Gestión de Redes Sociales de Turismo	X		
Comercialización turística			X
Desarrollo sostenible del territorio en general; no solo turístico		X	



4

Posibles formas jurídicas del futuro Ente Gestor Turístico de Ambroz - Cáparra

En la consideración de la fórmula jurídica que ha de adoptar el futuro Ente Gestor turístico del destino Ambroz - Cáparra, se ha de tener en cuenta que existen dos ámbitos territoriales con realidades turísticas muy diferenciadas. Mientras que el Valle del Ambroz es un destino turístico con una cierta tradición y consolidación como destino turístico, Trasierra – Tierras de Granadilla se encuentra todavía en una fase incipiente como territorio turístico, a pesar de contar con recursos turísticos tan destacados como Granadilla, Cáparra o el embalse de Gabriel y Galán.

Las formas jurídicas posibles para un Ente Gestor Turístico que aúne el territorio son inicialmente las siguientes:

- Consorcio
- Asociación civil sin ánimo de lucro
- Fundación
- Patronato
- Sociedad mercantil
- Consejería

Dada la realidad turística del territorio, las formas jurídicas de Patronato, Consejería y Sociedad mercantil no parecen las más adecuadas para su implementación en Ambroz- Cáparra.

En cambio, podemos encontrar buenas prácticas de Entes Gestores Turísticos en España especialmente de tres formas jurídicas: **Consorcio, Asociación civil (sin ánimo de lucro) y Fundación.**

Ejemplos de **consorcios turísticos** en España son, entre otros:



Algunas **fundaciones turísticas** de referencia en España son:





La forma jurídica de **Asociación civil (sin ánimo de lucro)** se puede encontrar cada vez más en los territorios rurales del interior de la península:



A continuación, haremos un análisis en profundidad de cada una de las formas jurídicas que, de entrada, se contemplan para el Ente Gestor Turístico de Ambroz - Cáparra.

Estas son la Fundación, el Consorcio y la Asociación (sin ánimo de lucro).

Principales puntos fuertes de la forma jurídica de un Consorcio Turístico

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Ventajas Consorcio	<p>Creación simple a partir de una voluntad de asociación materializada en el Estatuto.</p> <p>Se rige por sus propios estatutos, que son, en definitiva, la auténtica ley del consorcio. Permite adaptarse a las necesidades particulares de cada caso, ya que gran parte de su sistema de funcionamiento (régimen interno) se deja al acuerdo de las partes, especialmente en los sistemas de representación y gobierno.</p> <p>El gobierno de los consorcios depende de su Junta General y/o de su Consejo Rector, cuyos miembros representan las diversas entidades consorciadas, de acuerdo con proporciones que se establecen en sus estatutos.</p> <p>Las cuotas de representación y gestión no han de ser necesariamente proporcionales a las aportaciones económicas de los socios.</p> <p>Fórmula muy flexible que permite un alto grado de implicación del sector privado, útil para motivarlo en una fase inicial.</p>	<p>Amplia diversidad de fuentes de financiación: desde las propias de ente público hasta las propias de un ente privado a través de actividades comerciales.</p> <p>Como Ente público, tiene potestad para recaudar ingresos (tasas, contribuciones especiales), fijar precios públicos, recibir subvenciones y ayudas públicas.</p> <p>Inembargabilidad de sus bienes.</p> <p>Ventajas Fiscales: Está exento del impuesto de Sociedades, IAE e IBI.</p>	<p>Transparencia en la gestión, al estar sometido a la Contabilidad pública.</p> <p>Permite la no politización al reducir la dependencia de las Administraciones Públicas.</p> <p>Facilidad de integración de sinergias públicas y privadas (sin ánimo de lucro) en torno a un objetivo común.</p> <p>Puede participar en sociedades mercantiles y realizar a través de éstas actividades mercantiles con ánimo de lucro que directamente no podría llevar a cabo.</p> <p>Control de la gestión a través de auditoría.</p>	<p>Es una fórmula utilizada por EELL de éxito que han buscado un Ente mixto con un alto grado de implicación privada que cree sinergias con el sector público.</p> <p>El Consorcio es el resultado del acuerdo de una o varias Administraciones públicas (Locales, Autonómicas, etc.) y Entidades privadas sin ánimo de lucro (Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, Fundaciones privadas, etc.) para un fin de interés público.</p> <p>Es una fórmula idónea para destinos turísticos que buscan una gran implicación del sector privado en la gestión y financiación.</p> <p>El sector privado ha de estar articulado institucionalmente y dispuesto a comprometerse tanto en la gestión como en la financiación.</p> <p>Ejemplos: Barcelona / Plazaola / Sevilla / Consorcio del Pirineo.</p>

Limitaciones y puntos débiles de la forma jurídica de un Consorcio Turístico

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Limitaciones Consorcio	<p>Ciertas limitaciones administrativas en materia de personal y contratación (sometido a la ley de contratación habido cuenta del carácter público del ente, etc.)</p> <p>Sometido a un régimen de tutela por parte de las Administraciones autonómicas.</p> <p>Pueden formar parte del Ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro, no las mercantiles.</p>	<p>El sector público ha de estar dispuesto a ceder poder en el ámbito financiero y económico.</p>	<p>Sujeto al Plan de Contabilidad de las Administraciones públicas, menos ágil que el de las empresas privadas.</p>	<p>Al ser entidades de derecho público, sus actos deben ser impugnados por vía administrativa por quien se sienta perjudicado por los mismos antes de acudir a los tribunales de justicia.</p>

Los consorcios son entidades de derecho público, con personalidad jurídica propia y diferenciada, creadas por varias Administraciones Públicas o entidades integrantes del sector público institucional, entre sí o con participación de entidades privadas, para el desarrollo de actividades de interés común a todas ellas dentro del ámbito de sus competencias. Se rigen por lo dispuesto en la ley 40/2015 de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público.

Un Consorcio se rige por sus propios Estatutos, que pueden ser definidos de forma flexible según las necesidades de las entidades consorciadas, con la posibilidad de definir la cuantía de cuotas y el número de votos en los órganos decisorios de cada una de las entidades.

Permite un amplio margen en la incorporación de entidades privadas.

Principales conclusiones de la forma jurídica del Consorcio Turístico para su adaptación al territorio de Ambroz - Cáparra

El Consorcio tiene capacidad de poder gestionar recursos que le sean asignados (centros de interpretación, eventos, explotación de infraestructuras, etc.) y realizar actividades de carácter comercial por lo que supondría un importante avance en la gestión turística del territorio.

El Consorcio permite la posibilidad de tener miembros con voz, pero sin voto en sus órganos de gobierno, lo que puede ser interesante para socios de carácter institucional que no participen en la gestión diaria pero sí que puedan estar informados de forma activa de las decisiones del Consorcio. Este puede ser el caso de la Diputación Provincial de Cáceres si así lo desea o de los Grupos de Acción Local.

Existen **dos temas relevantes** en la constitución de un Consorcio que pueden ser una **importante barrera** a la hora de optar por esta forma jurídica para el Ente Gestor Turístico de Ambroz – Cáparra.

- El primero es que, desde la modificación introducida en el Régimen Jurídico del Sector Público en la ley 40/2015 de 1 de octubre, **un consorcio tiene que estar adscrito a una de las administraciones consorciadas**. Esta adscripción supone que esa administración es la responsable última de la administración económica, financiera y de personal. El pequeño tamaño de los municipios consorciados y la escasa estructura de las mancomunidades dificultaría el desempeño de estas actividades.
- El segundo aspecto es que la ley señala que el **personal del consorcio tiene que ser obligatoriamente personal laboral o funcionario de las administraciones consorciadas** y únicamente en caso de que el perfil del empleo no se encontrase en las administraciones, podría realizarse una convocatoria externa, previo permiso de la autoridad competente.

“La forma jurídica del Consorcio Turístico, menos interesante para el caso de Ambroz - Cáparra, principalmente por la obligación de adscripción a una de las administraciones consorciadas”

Principales puntos fuertes de la forma jurídica de una Fundación de Turismo

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Ventajas Fundación	<p>Pueden constituir las tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas, lo cual abre muchas posibilidades de participación en los entes de carácter mixto.</p> <p>Pueden tener sociedades participadas de carácter mercantil.</p>	<p>Además del patrimonio inicial se puede financiar por las aportaciones periódicas de sus patronos, de las aportaciones de los socios protectores (no patronos), de los ingresos de sus actividades comerciales y de transferencias, subvenciones y donaciones.</p> <p>Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias.</p> <p>Tanto la Fundación como sus patronos o "aportadores" disfrutan de importantes incentivos fiscales, hecho que incentiva la participación privada.</p>	<p>Facilidad para contratar, tanto de forma directa como indirecta a través de sociedades mercantiles participadas.</p> <p>Agilidad en la gestión y contratación por estar sometidas a las normas del Derecho privado.</p>	<p>Organización sin ánimo de lucro con fines que han de ser, necesariamente, de interés general.</p> <p>Es una figura jurídica útil para la creación de Entes mixtos de Gestión Turística por sus grandes ventajas.</p> <p>Fórmula adecuada para aquellos municipios en que existe un sector privado maduro y sólido ya que es condición necesaria un alto grado de implicación y compromiso del sector privado ya desde su fase inicial.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Fundación (mixta, con mayoría pública): Cuenca, Valencia, Benidorm</p>

Limitaciones y puntos débiles de la forma jurídica de una Fundación de Turismo

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Limitaciones Fundación	Están sometidas a un fuerte control, tutela y fiscalización por parte de la Admón. Pública con el objeto de que sus actividades se ajusten a los fines de interés general.	En principio, deben depender para su supervivencia económica del patrimonio inicial, dependencia que podría constituir un factor limitativo y de incertidumbre financiera.	Peligro de cierto grado de burocratización por el fuerte control, tutela y fiscalización de la Administración Pública.	

Una Fundación es una forma jurídica muy interesante por el mensaje que se lanza al territorio con respecto a sus objetivos de creación y ámbito de actuación. Una Fundación podría abarcar muchas más competencias que las puramente turísticas y constituirse en un referente para el desarrollo sostenible del territorio en un sentido más amplio.

Desde una perspectiva estrictamente fiscal, la Fundación es una figura óptima para estructurar un proyecto de estas características. A la exención de rentas en el Impuesto sobre Sociedades, se añade la exención para otros tributos (ITPAJD e impuestos locales) que no es aplicable para ninguna otra figura jurídica.

Es una forma jurídica ágil en la gestión y contratación, por estar sometida a las normas del Derecho privado. Además, si en el futuro la entidad organizase actividades económicas, éstas sólo podrían quedar exentas de impuestos bajo la forma jurídica de una Fundación.

Principales conclusiones de la forma jurídica de una Fundación para su adaptación al territorio de Ambroz - Cáparra

No obstante, existen algunos **condicionantes** de una Fundación que, desde nuestro punto de vista, hacen **desaconsejable** optar por esta forma jurídica, al menos en esta primera fase de arranque:

- Las Fundaciones están sometidas a un **excesivo control** y **fiscalización** por parte de la Administración Pública.
- Requieren de un **alto grado de implicación** y **compromiso** por parte de un **sector privado** muy **consolidado** y con un cierto grado de **madurez**.
- Para su creación, se requeriría de un **capital fundacional inicial** de **30.000€**.

Podría ser interesante la conversión del Ente Gestor Turístico de Ambroz – Cáparra, partiendo de una forma jurídica menos compleja en una primera fase para convertirla en una Fundación en una etapa posterior de consolidación.

Principales puntos fuertes de la forma jurídica de una Asociación

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Ventajas Asociación Civil	<p>Permite vehicular orgánicamente las Inquietudes del sector privado en zonas donde el turismo es una actividad emergente y la iniciativa privada es activa y emprendedora y, en cambio, el sector público tiene dificultades para tomar la iniciativa.</p> <p>Permite adaptar la Asociación a los Límites naturales del destino (Valle, Comarca, Ruta, Reserva de la Biosfera, Geoparque, etc.) al margen de las divisiones administrativas.</p> <p>En el ámbito del Turismo es una figura jurídica ampliamente utilizada para representar intereses sectoriales.</p>	<p>Se financian, en principio, en base a las cuotas de sus socios, así como de aportaciones de sus socios protectores.</p> <p>Pueden tener otras fuentes de ingresos, incluyendo subvenciones o transferencias.</p> <p>Si son declaradas de utilidad pública (interés general) gozan de importantes ventajas fiscales e incentivos públicos.</p>	<p>El peso y la gestión lo lleva la iniciativa privada, si bien también se integran como asociados entidades públicas (Municipios, Diputaciones, etc.).</p> <p>La Asociación turística privada se financia esencialmente con fondos de carácter público derivados de transferencias y subvenciones gracias a programas de desarrollo rural.</p>	<p>La Asociación Civil privada se utiliza hoy en día en algunos ámbitos territoriales de carácter supramunicipal (Valle, Comarca), especialmente destinos turísticos emergentes de montaña o rurales en los que el sector privado necesita asociarse y no tiene un marco administrativo territorial que encaje en sus necesidades.</p> <p>También se utiliza para programas específicos europeos de desarrollo rural.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Asociación Garrotxa Terra d'Acolliment..</p> <p>Asociación Turística de la Comarca de la Jacetania.</p>

Limitaciones y puntos débiles de la forma jurídica de una Asociación

	Creación, Representación y Gobierno	Financiación y fiscalidad	Sistema de gestión y control	Otras características
Limitaciones Asociación Civil	No favorece la representación orgánica si el sector privado es débil, poco activo o carece de fuerza emprendedora.	<p>En general, son muy débiles desde el punto de vista económico.</p> <p>El énfasis que hace la ley en su carácter no lucrativo puede ser un obstáculo para ejercer determinadas actividades mercantiles y comerciales.</p> <p>Al basarse esencialmente en las cuotas de sus asociados y en transferencias y subvenciones para programas específicos, tienen dificultades si no adoptan otras fórmulas que aseguren una financiación más estable y adecuada.</p>	Su carácter no lucrativo condiciona su contabilidad y gestión. El hecho de que puedan participar en sociedades mercantiles puede paliar estas restricciones.	

La **Asociación** es la figura que **mejor se adapta a la realidad turística y territorial actual** de Ambroz- Cáparra.

La Asociación permite cumplir con los fines de dinamizar turísticamente el territorio y llevar a cabo las actuaciones de promoción turística. Se trata de una figura jurídica conocida y utilizada en el territorio. En su funcionamiento, fiscalidad y estructura interna, la Asociación es similar al Consorcio, presentando todavía una mayor flexibilidad.

La asociación permite establecer diferentes categorías de socios con diferentes derechos, obligaciones y aportaciones y adaptar la representatividad de cada uno de los tipos de socios en los órganos de gobierno. También pueden participar en los órganos de gestión de una Asociación socios protectores y de carácter honorífico, aunque solo con voz, pero sin voto.

*“La forma jurídica de la **Asociación sin ánimo de lucro**, la que más ventajas y menos inconvenientes ofrece frente a otras formas jurídicas, teniendo en cuenta la realidad turística actual de Ambroz - Cáparra.”*

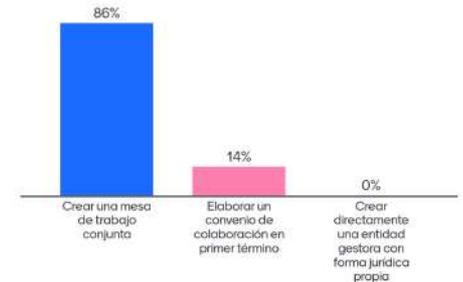
Hay que poner de manifiesto que la **formalización** del **Modelo de Gobernanza Turística** del destino puede tener **distintos niveles de profundidad** y que no es del todo imprescindible optar por un modelo más formal - como podría ser la Asociación que se propone como forma jurídica de un Ente Gestor Turístico formalizado - desde el principio.

El camino de la mejora del Modelo de Gobernanza Turística podría **empezar por la creación y puesta en marcha de una Mesa de Trabajo**, en la que participen los principales agentes públicos y privados del territorio y otros grupos de interés. Esta Mesa de Trabajo debería contar desde el principio con un cierto compromiso, participación e involucración real por parte de los principales agentes territoriales.

Otra opción algo más formal sería la **firma** de un **Convenio de Colaboración y Trabajo conjunto**, al estilo del Geoparque de Villuercas – Ibores – Jara. En este caso, la responsabilidad final sobre la gestión y financiación del Geoparque recae en la Diputación de Cáceres.

La **creación** de un **Ente Gestor Turístico** con **forma jurídica propia**, en el que los propios agentes turísticos del territorio asuman toda la responsabilidad sobre la gestión turística y en el que las entidades supra-territoriales únicamente asumirían la función de agentes “protectores”, **deberá tener prioridad siempre**. No obstante, el trabajo de campo y entrevistas personales realizadas con los ayuntamientos y entidades y agrupaciones territoriales, ha evidenciado una todavía poca madurez territorial por priorizar la creación de un Ente Gestor Turístico con forma jurídica propia. Un amplia mayoría de agentes entrevistados parecen preferir empezar por la creación de una Mesa de Turismo o firma de un Convenio de Colaboración y Trabajo conjunto al estilo del Geoparque de Villuercas – Ibores – Jara, destino que consideran un modelo a seguir a nivel de organización y gestión territorial.

¿Qué pasos consideras prioritarios para crear el Ente Gestor de Ambroz - Cáparra?



Fuente: Taller de trabajo con los principales agentes del territorio Ambroz-Cáparra (n = 8)

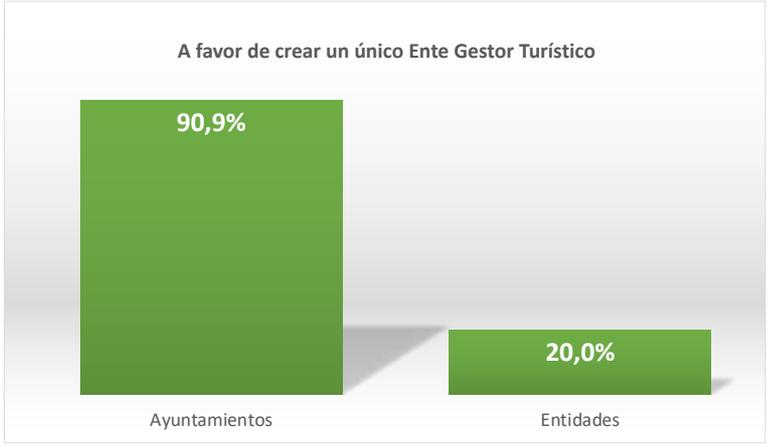
Posibles formas jurídicas del Ente Gestor Turístico

Los principales inconvenientes que ven los agentes turísticos del territorio, no tienen tanto que ver con la percepción sobre la conveniencia de mejorar el modelo de gobernanza turística del destino, sino con la dificultad de gestionar, financiar y mantener en el tiempo un Ente Gestor Turístico. Los localismos y diferentes puntos de vista y dudas de algunos agentes sobre la identidad territorial y pertenencia a una de las dos comarcas administrativas (Valle del Ambroz, Trasierra – Tierras de Granadilla) o a un único destino turístico (Ambroz-Cáparra) y que parecen estar sin resolver, es otro “hándicap” que podría dificultar la creación de un Ente Gestor turístico con forma jurídica desde un primer momento.

¿Qué inconvenientes consideras que puede tener la creación de un Ente Gestor Ambroz - Cáparra??



Fuente: Taller de trabajo con los principales agentes del territorio Ambroz-Cáparra (n = 8)



Fuente: Entrevistas personales mantenidas con los principales agentes del territorio Ambroz-Cáparra (n = 16)

A scenic landscape at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow across the sky and reflecting on the water in the distance. Two people are silhouetted against the bright light, standing on a large, rounded rock in the foreground. The sky is filled with dark, dramatic clouds, and the overall atmosphere is serene and contemplative. A green circle with a dashed border is overlaid on the left side of the image, containing the number 5.

5

Posible composición del Ente Gestor Turístico

Posible composición del Ente Gestor Turístico

Posible composición del Ente Gestor Turístico

- Asociación para la Planificación, Desarrollo y Promoción Turística de "Ambroz-Cáparra"

Dos comarcas involucradas parcialmente

Valle del Ambroz

Trasierra – Tierras de Granadilla

Posibles Miembros Fundadores del Ente Gestor Público-Privado

PRIVADO: Asociaciones Empresariales

PÚBLICO: Entidades Locales

Otros agentes del territorio: podrían ser socios en función de su interés. Alternativamente, firmarían convenios de colaboración y participarían con voz, pero sin voto.

Socios Protectores

Otros agentes a tener en cuenta

ASOCIACIONES TURÍSTICAS AMBROZ – CÁPARRA (2 MIEMBROS)



AYUNTAMIENTOS AMBROZ – CÁPARRA DIRECTAMENTE (23 MIEMBROS)

Abadía, Ahigal, Aldeanueva del Camino, Baños de Montemayor, Cabezabellosa, Casas del Monte, Cerezo, Gargantilla, Guijo de Granadilla, Hervás, Jarilla, La Garganta, La Granja, Marchagaz, Mohedas de Granadilla, Oliva de Plasencia, Palomero, La Pesga, Santa Cruz de Paniagua, Santibáñez el Bajo, Segura de Toro, Villar de Plasencia y Zarza de Granadilla.



OTRAS ASOCIACIONES Y ENTIDADES



EMPRESAS TURÍSTICAS

EMPRESAS AGROALIMENTARIAS



ENTIDADES SOCIALES Y CULTURALES

Los **23 Ayuntamientos** y las **dos asociaciones empresariales turísticas** son los principales agentes que deberán formar parte del ente gestor como socios fundadores. En una consulta realizada con los principales agentes públicos y entidades territoriales, la totalidad de los ayuntamientos se manifestaron a favor de la creación de un ente gestor turístico de colaboración público-privada y de querer participar en el mismo.

Las **dos asociaciones turísticas** del territorio deberán tener un especial protagonismo en el ente gestor.



Fuente: Entrevistas personales mantenidas con los principales agentes del territorio Ambroz-Cáparra (n = 16)

Los socios fundadores deberían iniciar un proceso de consultas y negociaciones más estructurado con los **grupos de acción local** para que decidan su fórmula de pertenencia al ente gestor.

Los **grupos de acción local** podrían formar parte del ente gestor, aunque deben definir su interés real y capacidad para ser miembros. Podrían formar parte del Ente Gestor de forma directa como asociados con voz y voto o como miembros con voz pero sin voto. En caso de no querer entrar como socios fundadores del Ente Gestor, se podrían buscar acuerdos de colaboración con ellos para financiar proyectos concretos, por ejemplo en el desarrollo del futuro programa Leader,

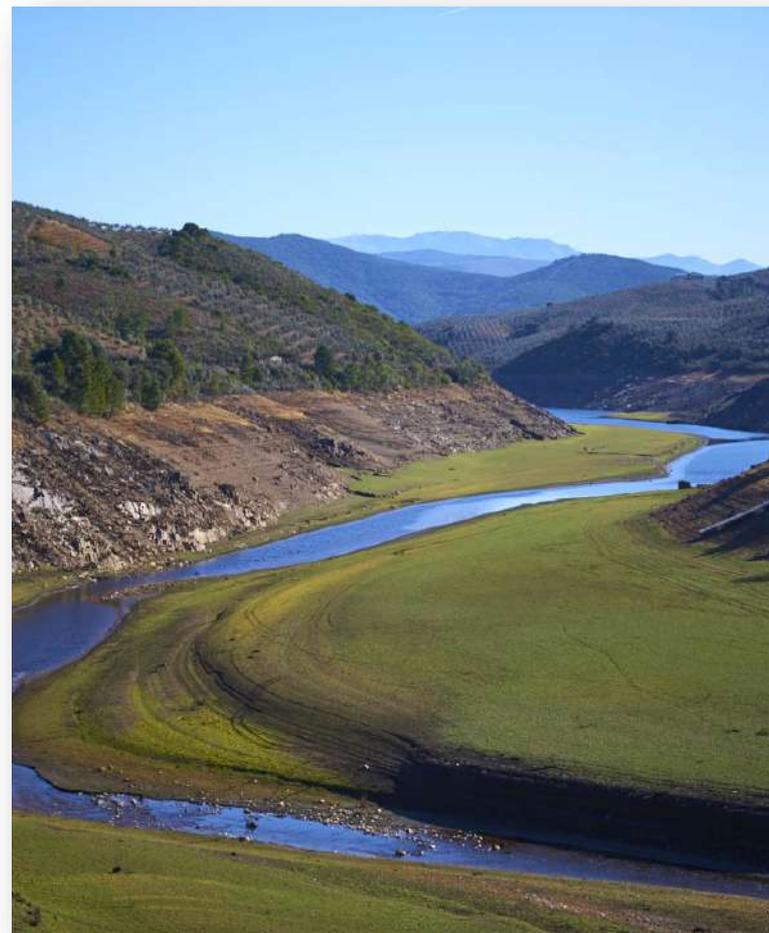
La presencia de los ayuntamientos hace que el papel de las **dos Mancomunidades** sea redundante. Las Mancomunidades podrían firmar convenios de colaboración para proyectos concretos.

Socios protectores de la Asociación deberían ser **Diputación Provincial de Cáceres** y la **Junta de Extremadura**.

Podría ser interesante además la presencia de **asociaciones** de carácter **agroalimentario, social, cultural y/o deportiva**.

Las **empresas turísticas, agroalimentarias** y de **otros sectores económicos prioritarios** del territorio podrían formar parte de la futura Asociación como socios, aunque se recomienda que, como mínimo en una primera fase, se vean **representadas** únicamente a través de las **asociaciones empresariales**. De esta forma, también se impulsaría la función asociativa. La relación con el Ente Gestor de las empresas podría realizarse mediante acuerdos de colaboración en proyectos concretos; por ejemplo, integrándose en Clubes de Producto de productos turísticos prioritarios del territorio, si se decidiera crearlos en el futuro o participando en acciones concretas de promoción y apoyo a la comercialización.

Entidades como la **Fundación Iberdrola**, la **Confederación Hidrográfica del Tajo** u otros tipos de Entidades o Fundaciones deberían tenerse en cuenta por distintos motivos.



A scenic view of a stone-paved street in a village. The street is lined with traditional stone buildings and lush greenery, including large trees and a stone wall. Several people are walking along the street, including a woman with a backpack in the foreground and a man in a grey shirt in the background. The scene is set against a backdrop of mountains under a clear blue sky.

6

**Posible modelo de financiación
del Ente Gestor turístico**

El modelo de financiación del Ente Gestor Turístico deberá **garantizar** la **viabilidad económica** del Ente Gestor a **corto, medio** y **largo plazo**. Una de sus claves del éxito radica en nacer con un modelo de financiación mínimamente fuerte, en consonancia con los (relativamente pocos...aunque cada vez más...) casos de éxito de Entes Gestores Turísticos que existen a nivel nacional. Desgraciadamente, la gran mayoría de Entes Gestores Turísticos en España en los últimos años han nacido con un presupuesto económico demasiado escaso (entre 25.000 y 45.000€ / año) que apenas cubría el coste del técnico encargado de su puesta en marcha, potenciación y consolidación. En estos casos, los agentes territoriales nunca han percibido estos Entes Gestores como entidades con capacidad suficiente para liderar el desarrollo y/o promoción turística sostenible de los destinos en cuestión. Algunos de estos Entes Gestores se han disuelto o están en situaciones económicas y de personal muy precarias.

En consecuencia, la **puesta en marcha** del **Ente Gestor Turístico de Ambroz - Cáparra** con un **presupuesto mínimo** de **150.000€/ año** (incluyendo el pago del sueldo de un/-a Gerente), se considera “condición sine qua non” para el éxito del proyecto.

Casos de éxito como el Consorcio de Promoción Turística del Penedés, la Asociación Ruta del Vino Rioja Alavesa o Plazaola, que han contado con presupuestos de arranque de un mínimo de 120.000€ (+ el pago del sueldo de un/-a Gerente) hasta los 300.000€/año (caso de la Asociación Ruta del Vino Rioja Alavesa), nos marcan el camino a seguir.

La figura del / de la Gerente responsable del Ente Gestor será especialmente crítico para el éxito del proyecto. Idealmente será una persona del propio territorio, muy implicada en el proyecto, con capacidad de liderazgo, empatía y con conocimientos profundos de la realidad turística, social, cultural y económica del destino y ya con una cierta experiencia en la gestión de proyectos de colaboración público-privada. El coste para una persona que cubre este perfil, se estima en unos 50.000€ para la entidad contratante (salario + seguros sociales)

Para alcanzar una financiación mínima estable de 150.000€/año, es evidente que el Ente Gestor necesita de unos ingresos externos y aportaciones económicas de agentes supra—territoriales como **Diputación de Cáceres** o la **Junta de Extremadura** que podrían ejercer de **socios protectores** de la Asociación.

Para un correcto funcionamiento del ente gestor, es preciso que los agentes implicados, especialmente los ayuntamientos, tomen conciencia que el turismo debe ser considerado como un elemento prioritario en la estrategia de desarrollo, lo que conlleva también inversión en sus presupuestos municipales.

Los **ayuntamientos** están abiertos, en general a una participación con una cuota anual de unos mil euros, aunque consideran que debería ser prorrateada por el número de habitantes. Otros destinos de referencia han establecido cuotas en torno a 1,5€ por habitante. Podría considerarse también que en la cuota se tuviese en cuenta además la actividad turística de cada municipio (número de empresas turísticas, número de plazas de alojamiento, etc.).

La aportación de las **asociaciones empresariales** (2) debería negociarse directamente con ellas.

Podrían realizar aportaciones simbólicas de, como máximo, 1.000€ anuales. Consideran que ya hacen su aportación al sector turístico vía creación de empleo, inversiones y generación de riqueza para la comarca.

La **propuesta inicial** de cuotas anuales de los socios fundadores de la Asociación es la siguiente:

Propuesta inicial de cuota anual de socios fundadores

Socio participante en la Asociación	Cuota anual (en €)
Ayuntamientos	
Hervás	2.500
Baños de Montemayor	1.500
Zarza de Granadilla	1.500
Ayts. más de 1.000 habitantes (2)	1.200 (cada uno)
Ayts. 500 a 1.000 habitantes (5)	1.000 (cada uno)
Resto Ayts. (14)	800 (cada uno)
Asociaciones Turísticas	
Asociación Turismo Trasierra - Tierras de Granadilla	1.000 (máx.)
Asociación Turismo Valle del Ambroz	1.000 (máx.)
Total / año	23.900

Modelo de financiación del Ente Gestor Turístico

La **relación** entre **cuotas propias** de los **socios fundadores** de la Asociación e **ingresos externos** y **aportaciones económicas** de los **socios protectores** y/u **otras entidades externas** se sitúa en los modelos de referencia en torno al **20%-80%** e incluso alcanza el **15%-85%** en algunos destinos, como es el caso de la Asociación Ruta del Vino Rioja Alavesa.

En nuestro caso, los **socios protectores** (Diputación de Cáceres y/o Junta de Extremadura) y/u **otras entidades externas** deberían aportar alrededor de **127.000€ como mínimo** para arrancar con unas ciertas garantías de éxito el proyecto de creación del Ente Gestor Turístico. Una parte de su aportación podría ser mediante la contratación del personal técnico encargado de la gestión del futuro Ente.

Los **Grupos de Acción Local** podrían considerar la fórmula de firma de acuerdos de colaboración y la financiación de acciones de promoción en el desarrollo del futuro programa Leader. No son proclives a ser asociados al mismo nivel que los ayuntamientos. Pueden tener un importante papel en el ámbito de la colaboración transfronteriza.

Propuesta inicial de Modelo de financiación del Ente Gestor Turístico

Tipología de aportación	Cuota anual (en €)	% s./total
Cuotas de los miembros fundadores	23.900	15,8%
Aportaciones de socios protectores y de otras entidades / fundaciones	127.000	84,2%
Total / año	150.900	100%

El futuro Ente Gestor podría acudir a convocatorias de subvenciones de la Junta de Extremadura o del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para la realización de actividades concretas.

Otras vías de financiación podrían ser la obtención de fondos del Plan de Sostenibilidad Turística Ambroz-Cáparra, el acceso a subvenciones o la consecución de programas públicos.



7

Posible hoja de ruta a seguir

Sensibilización de los agentes turísticos del territorio - destino "Ambroz-Cáparra"

Situación actual

Abril - Junio 2022

Septiembre - Diciembre 2022

Finales 2023

0. SITUACIÓN ACTUAL

- Diversas entidades trabajando por el turismo sin la suficiente coordinación
- Proyectos diversos que no aúnan el territorio
- Plan de Sostenibilidad Turística Ambroz – Cáparra que supone una gran oportunidad

1. FUTURO INMEDIATO. SENSIBILIZACIÓN

- Reuniones para consensuar la hoja de ruta a seguir y conocer otras mejores prácticas.
- Realización de un viaje benchmark a Navarra para conocer una mejor práctica.

2. ACUERDO O CONVENIO PARA EL TRABAJO CONJUNTO

- Firma de un acuerdo o convenio de colaboración.
- Plan de Actuaciones en Turismo conjunto, centrado en una primera fase en la dinamización y promoción turística (sobre todo digital)
- Mesa de turismo Ambroz - Cáparra

3. ENTIDAD DE GESTIÓN TURÍSTICA

- Creación de una entidad de gestión turística forma jurídica
- Órgano de gobierno o gestión (Asamblea + Junta Directiva)
- Asignación de un Rble. Turismo territorio Ambroz – Cáparra
- Presupuesto y modelo financiación
- Plan de acción en turismo



Anexo: Inspirándonos de otros destinos



Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local.

www.plazaola.org



Plazaola: Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local

Creación del Consorcio en el **1994**. Líder Lekunberri.

Forma jurídica: **Asociación sin ánimo de lucro**.

Razón de su creación: **proyecto Vía Verde 50 kms**.

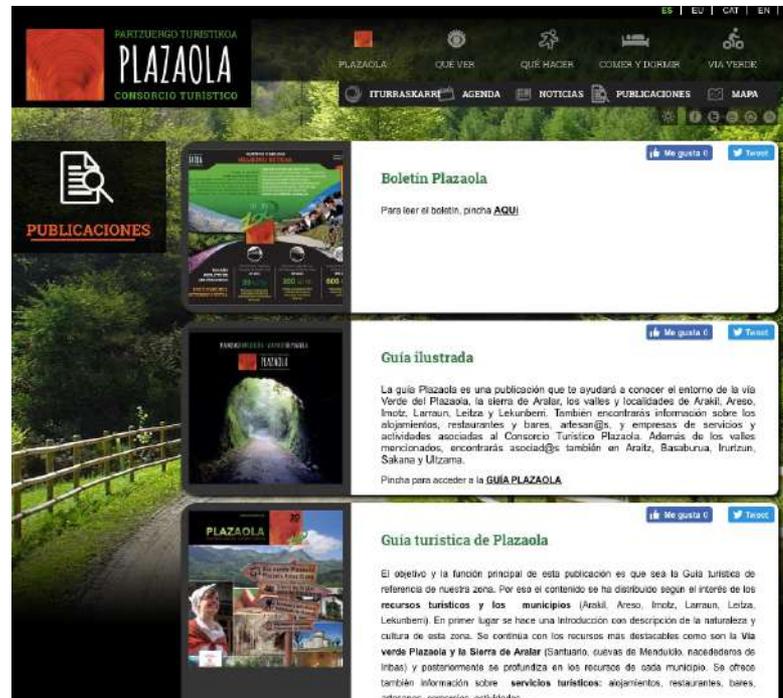
Objetivo: trabajar de forma conjunta en la planificación, desarrollo y promoción de un turismo rural sostenible.

Composición: 6 Ayuntamientos, 4 asociaciones empresariales - 43 entidades locales en total y más de 100 socios del sector privado.

Recursos humanos: **4 personas**.

Presupuesto: entre 300.000 y 500.000€, dependiendo de las ayudas :60% Gobierno de Navarra, 30% de los Ayuntamientos, 10% de las cuotas de los socios.

- Cuotas: Ayuntamientos: 50% en función de sus habitantes, 30% según las licencias IAE turismo y un 20% según el número de camas.
- Los privados, hay que distinguir:
 - Casas rurales: entre 115 y 130 €/año
 - Hoteles: entre 280 y 350 €/año
 - Campings: 350 €/año



Plazaola: Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local

Las **funciones que realiza el Ente** son las siguientes:

- **Planificación y Gestión Turística.** Se redactan estudios de viabilidad y anteproyectos de productos turísticos, respetando ante todo el entorno natural y cultural.
- **Promoción del destino**, a través de:
 - Publicaciones (revista)
 - Página web Información turística
 - Organización de actividades y eventos
 - Participación en ferias (como Sebatutur, Navarrotur, EXPO VACACIONES, etc.)
 - Tienda
 - *Fomento de la calidad*
 - *Capacitación y Sensibilización*
 - *Información turística: Gestión de la Oficina de Información Turística de Lekunberri*
- *Gestión e Implementación de proyectos.* p.ej: Recuperación de la Estación, Recuperación de la Vía Verde, etc.
- *Prestación de servicios turísticos, como p.ej: visitas guiadas a escolares en torno a la Estación y Vía Verde de Plazaola.*



Plazaola: Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local

Las **dificultades más importantes** que ha tenido que vencer el Consorcio hasta su consolidación son:

- La falta de masa crítica de las entidades locales que lo integran. El mayor ayuntamiento (Leiza) tiene tan solo 3.000 habitantes.
- La debilidad, dispersión y minifundismo del sector privado, formado mayoritariamente por casas rurales.
- La visión inicialmente muy localista de cada ayuntamiento, en detrimento de la visión de conjunto del territorio
- La inicial desconfianza del sector privado de ser meros espectadores o agentes pasivos de un Ente dirigido por “políticos”.



Plazaola: Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local

Las **claves de éxito para la consolidación del Consorcio**, han sido según sus responsables las siguientes.

- La existencia de liderazgo político en el proyecto
- Las campañas de sensibilización y el fomento del asociacionismo entre el sector privado.
- La búsqueda de resultados concretos y tangibles, también ha sido determinante para las adhesiones del sector privado.
- La labor sistemática de dialogo intermunicipal para vencer incompatibilidades políticas y visiones localistas.
- La despoltización del Consorcio y darle un enfoque eminentemente profesionalizado.
- El apoyo financiero del Gobierno de Navarra ha sido fundamental, sin él no habría sido posible su inicio. Este apoyo financiero todavía será necesario.
- El trato equitativo e igualitario al sector privado, el 50% del Consejo de Administración corresponde al sector privado y que e no es un mero “adorno” o agente pasivo.
- El haber sabido conseguir presentar proyectos y conseguir la ayuda de otras instituciones



Inspirándonos de otros destinos



Consortio Turismo Penedès. Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local.

<https://www.penedesturisme.cat/es>

Creación del Consorcio de Promoción Turística del Alto Penedés en el **1999**. Líder Consejo Comarcal Alto Penedés.

Forma jurídica: **Consortio de Promoción Turística**, organismo formado por entidades públicas y privadas,

Objetivo: El objetivo estratégico prioritario que se quiere alcanzar se enmarca en conseguir que el Penedés se convierta en destino enoturístico de referencia.

La **promoción turística** será la principal herramienta para dar notoriedad a la marca destino, en compromiso con el turismo sostenible, de calidad y profesional, seduciendo al visitante con servicios y propuestas singulares, auténticas y diferenciales.

Composición: 36 Ayuntamientos, 3 Consejos Comarcales, la Diputación de Barcelona, 3 asociaciones empresariales - 43 entidades locales en total y 202 socios del sector privado: 75 Cavas y bodegas, 4 Viticultores, 31 Restaurantes, 45 Alojamientos (hoteles, alojamiento rural y bed & breakfast), 5 Enotecas, tiendas y cata, 4 Productos de la tierra, 5 Museos, espacios culturales y de experiencias, 13 Empresas de servicios turísticos, 3 Empresas de transportes, 4 Agencias de viajes, 12 Oficinas de información turística



Consortio Turismo Penedès. Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local.

<https://www.penedesturisme.cat/es>

Arranque en el 1999: En su fase de arranque, lideró el proyecto el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés. Se crea un manual de producto que se convirtió en la referencia de las Rutas del Vino de España.

Plan Estratégico 2007: Inicialmente, fue un proyecto solo comarcal del Alto Penedés. En el 2007, se realiza un plan estratégico y se decide ampliar su radio de acción a todo el territorio de la Denominación de Origen Penedés (5 comarcas y 2 provincias). Se firman convenios con los demás Consejos Comarcales que afectan al territorio de la D.O. y con la Diputación de Tarragona. El proyecto de "Rutas del Vino" se convierte en un proyecto de experiencias y servicios enoturísticos.

El Consorcio ofrece desde el 2012 un **portal de comercialización** a través de la web, gestionado por una agencia contratada para ello.



Consortio Turismo Penedès. Buen ejemplo de puesta en marcha de un Ente Gestor supra-local.

<https://www.penedesturisme.cat/es>

Se ha creado un departamento de “Penedés Events.”.

Redes sociales con amplio seguimiento.

Recursos humanos: El proyecto arranca en el 1999 con la designación de una persona en el Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés y, posteriormente, del Consejo Comarcal para poner en marcha una ruta del vino. Ahora trabajan en el Consorcio 4,5 personas.

Presupuesto: inicialmente 120.000€, ahora unos 300.000€.

Inicialmente, el 75% venía de subvenciones de la Diputación de Barcelona y de la Cámara de Comercio de Barcelona; ahora sólo un 10%.

75% de los Ayuntamientos, Consejos Comarcales y de otras entidades públicas (por ejemplo la Diputación de Tarragona), aprox. 15% de las cuotas de los socios privados.

Aprox. un 60% gastos de estructura, 40% acciones.

¿Quiénes somos? Profesionales Media Penedès Events Contacto f i t v e s

DESCUBRIR DÓNDE IR QUÉ HACER PLANIFICA IDEAS DE VIAJE

Penedès EVENTS

762 publicaciones 11,6k seguidores 7,500 seguidos

Enoturisme Penedès
Promocióem el turisme del vi i el cava del Penedès
www.enoturismepenedes.cat/ca/penedes-secret
enoturisme, enoturismo360, enoturismosantella i 104 més algunes més coses

Penedès S... Enolobos... Experiènc... Territori

EL PUBLICACIONES 1071 871024848

Viu la verema al Penedès

El 6 de setembre és un dia especial per la nostra

EL SECRET DE LA MAMA

Creación y puesta en marcha de un nuevo Modelo de Gobernanza Turística para el destino turístico Ambroz – Cáparra



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

JUNTA DE EXTREMADURA

Consejería de Cultura, Turismo y Deportes



DIPUTACIÓN DE CÁCERES
MAYOR DE NUESTRO TERRITORIO
DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y TURÍSTICO



Documento de trabajo elaborado por

innovamanagement
LABORANDO EN LA HOSTELERÍA