

ikei

**Reflexión Estratégica e
impacto social**

Arma Plaza Fundazioa

Informe Final (Preliminar)

9 de noviembre de 2017



ÍNDICE

A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA.....	3
B. DESARROLLO Y CONTENIDOS.....	12
1. Presentación y contextualización del proyecto	13
1.1. Presentación y objetivos	
1.2. Conocer APF y establecer una primera valoración para su contraste	
2. Recursos económicos y humanos de APF.....	16
2.1. Presentación: objetivos y ejes de actuación APF	
2.2. Objetivos de APF y distribución del presupuesto (2017)	
2.3. Análisis de las magnitudes de gasto-presupuesto de APF	
2.4. Análisis de los ingresos en el presupuesto de APF	
2.5. Contraste de partidas: ventas	
2.6. Recursos Humanos vinculados al proyecto APF	
2.7. Qué lectura hacemos de esta información	
3. APF/Conocer Hondarribia.....	24
3.1. APF y Punto de información Turística	
3.2. Los datos: personas que llegan al PIT/APF	
3.3. Panel de comparativa con otros PIT	
3.4. Qué lectura hacemos de esta información	
4. Mapa de Actividades de APF.....	35
4.1. Presentación	
4.2. Mapa de las actividades de APF	
4.3. Qué lectura hacemos de esta información	
5. Aproximación cualitativa.....	39
5.1. Algunas claves de las entrevistas realizadas	
5.2. Principales conclusiones	
5.3. Ideas fuerza	
C. ANEXOS.....	47
C.1. Anexo 1 Estatutos APF	
C.2. Anexo 2 Matriz DAFO	
C.3. Anexo 3 Benchmarking: Posicionar el valor patrimonial	
C.4. Anexo 4 Esquema de Plan de Comunicación	



A.

REFLEXION ESTRATÉGICA E IMPACTO SOCIAL DE APF CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. **Presentación y síntesis**
2. **Ajuste entre las actividades y los objetivos fundacionales -> coherencia**
3. **Factor turístico -> consistencia con el Plan Director de Turismo de Hondarribia**
4. **Mapa de las actividades que aborda APF -> ordenar y consolidar**
5. **Contraste y aproximación cualitativa -> reflexión estratégica**
6. **APF e impacto social ->clarificar y priorizar el papel de APF en el modelo de gestión patrimonial y turístico de Hondarribia**



A. REFLEXION ESTRATEGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

1. Presentación y síntesis

Proceso y metodología. Información analizada

Tarea 1

MAPEO ACTIVIDADES
INGRESOS Y GASTOS
APF
ANALIZAR ORDENAR Y
SISTEMATIZAR



Tarea 2

CONTRASTE
DAFO INTERNO



Tarea 3

ANALISIS DATOS BASQUE
TURISTICOS TOUR

BENCHMARKING



Tarea 4

ENTREVISTAS
PERSONALES

CONTRASTE
DAFO
EXTERNO
(DINAMICA
GRUPO)



Resultados → elementos para la acción

Diagnóstico → datos internos y externos

- Ajuste entre las actividades y los objetivos fundacionales → coherencia
- Factor turístico → consistencia con el Plan Director de Turismo de Hondarribia
- Mapa de las actividades que aborda APF → ordenar y consolidar

Reflexión Estratégica → aprox.cualitativa

- Falta conocimiento/objetivos
- Confusión actividades APF/Ayto
- Prestigio/profesionalidad (agentes, expertos, proveedores,...)
- Consolidar equipo
- Ciudadanía: rumor frente a información

Plan de
comunicación

Plan de rehabilitación y
gestión patrimonial

Impacto social de APF → clarificar APF en la gestión patrimonial y turística de Hondarribia

- Clarificar las expectativas sobre APF
- Visibilizar/comunicar APF como agente para poner en valor el patrimonio
- Qué hace APF → consolidar las actividades de APF y la prioridad es “patrimonio”
 - Ampliar + diversificar públicos
- Qué es APF → gestión y recursos
 - Modelo de gestión ágil y flexible,
 - impulso al mecenazgo y patrocinio
 - Valorar nuevos colaboradores
 - Mejorar el cumplimiento (transparencia)



A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

2. Ajuste entre las actividades y los objetivos fundacionales → coherencia

Cuáles son los objetivos de APF

- APF cuenta con un mapa de actividades que se articula en torno a **tres ejes: conservación, divulgación y promoción** de las actividades ligadas a estos fines, con relación al **patrimonio material e inmaterial de Hondarribia**
- Este planteamiento se ajusta a los **objetivos fundacionales** de la entidad que expresamente señala en su artículo 3 "Fines" (Anexo)

A tener en cuenta:

- La **aproximación cualitativa** realizada muestra que existe una **cierta confusión** (entre la ciudadanía) en los objetivos y las actuaciones de APF.
- Pero, los **agentes profesionalizados**, ligados a la gestión cultural o turística, **no tienen estas dudas**.
- **Es una entidad "joven"** → consolidar objetivos, plan de acciones y recursos (económicos y humanos)

Qué ha hecho APF en estos cuatro años (ejercicios completos 2014-2016) → coherencia entre objetivos y acciones abordadas

- Ajuste áreas / objetivos
 - Reparto/asignación equilibrada hacia los tres grandes objetivos fundacionales: conservación y edificios (26,6%), divulgación – difusión (30,6%) y Promoción de actividades ligadas a estos fines (27%)
- Estabilidad / gasto e ingreso
 - Consolidación de las actividades objetivo
 - *Pierden peso los gastos estructurales (servicios generales, 15,8%, y gestión de edificios, 14,7%)*
 - *Gana peso la atención a las personas: estabilidad del PIT y aumento en proyectos para la conservación y difusión y divulgación (51,6%)*
 - Papel determinante del Ayuntamiento de Hondarribia (85,8% del presupuesto), pero las ventas y las visitas aportan el 11%
 - *A destacar: el valor presupuestado de ingresos por visitas es superado por el valor realizado cada año*
- Recursos humanos (flexibilidad + voluntariado)
 - Personas en APF → 5 puestos de trabajo (equivalencia de jornada completa)
 - *Dedicación según área de trabajo: 1,5 personas en el diseño, organización y coordinación de APF, 1,5 personas en las visitas guiadas y 1,8 para la atención de visitantes en el PIT-APF (en colaboración con Bidasoa Activa)*
 - *Contratación temporal, según demanda de servicios (visitas guiadas, atención PIT)*
 - Relevancia del voluntariado (12 personas) → ciudadanía activa



A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

3. Factor turístico → consistencia con el Plan Director de Turismo de Hondarribia

PIT-APF → Actividad ligada al Punto de Información Turístico (PIT) de Hondarribia, en APF, Plaza de Armas, caracterizado por...

- **espacio** en un edificio emblemático
- **comunicar y divulgar directamente el valor patrimonial** de Hondarribia
- **apuesta diferencial en el posicionamiento** de Hondarribia
- contar con **personal formado** –con relación a la componente patrimonial, como eje prioritario-

Qué se hace en el PIT- APF

- ofrecer **atención a todas las personas** (locales y foráneas): conocer Hondarribia.
- **asumir la responsabilidad directa** de disponer y proveer de la información precisa para que conozcan la oferta patrimonial de Hondarribia

Encaje en el Plan Director de Turismo → consistencia de las actuaciones (municipales)

Visitantes y perfil

- En 2016, las personas atendidas en el PIT-APF han sido 87.401,
 - Perfil creciente y asociado a la buena marcha del sector turístico y a la gestión de APF
 - La red I-tourbask atendió a más de dos millones de personas en la CAE → factor diferencial de Gipuzkoa + Hondarribia
 - *Componente turística + peso del segmento extranjero + efecto frontera*
- Relevancia de la componente estival → el flujo de visitantes aumenta en verano / ajustes de efectivos y actividades ofrecidas

Enclaves de atracción turística

- Hondarribia y Laguardia son los dos municipios con mayor volumen de personas atendidas (descontadas las capitales)
- Relevancia de Hondarribia: atiende al 4,5% de los visitantes y al 8,5% del segmento francés de la red Itourbask
- ¿Qué se ofrece en los PIT? información general y sobre actividades concretas, además de la referida a visitas guiadas.
 - Disparidad entre los enclaves (PIT y oficinas de turismo) considerados: en algunos casos se informa sobre un rango muy amplio de visitas guiadas (que pueden ser dentro o fuera del municipio, en general, gestionadas por otras entidades o empresas).

Gestión de la visita guiada. Comparación entre PIT con oferta ligada a valor patrimonial

- Laguardia, Mirandaola y Zumaia destacan por el volumen de información asociada a visitas guiadas.
 - Laguardia: oferta de información de visitas turísticas (de cualquier tipo y agente)
 - Legazpia-Mirandaola: base patrimonial de referencia como es Lenbur (Fundación Lenbur, agentes públicos y privados)
 - Zumaia : visitas guiadas asociadas al geoparque, gestionado por Geogarapen (Asociación agentes públicos)
- Gestión directa de la visita guiada: componente de especialización y asociación al valor patrimonial (Arantzazu, Loiola y Mirandaola)
- Restantes de casos: en el PIT se informa de la oferta de visitas y proveedores del servicio (privados, con o sin intermediación pública)



A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

4. Mapa de las actividades que aborda APF → ordenar y consolidar

Actividades APF

- Mantenimiento de **edificios**
- Diseño y ejecución de **proyectos de divulgación** (libros, exposiciones, ...) y de **recuperación** (campanas, Mariñel,...)
- Difusión: **visitas guiadas + atención visitantes** (PIT)
- Otros encargos (tren turístico)
- Otros proyectos (foros, redes, presencia promocional...)

Actuaciones que responden a **DOS GRANDES EJES:**

- **Posicionar Hondarribia** → **valor patrimonial diferenciado**
- **Divulgación y difusión** → **orientación a todo tipo de público potencialmente interesado**

Reflexión: se echa en falta un **plan de gestión patrimonial**, que aúne recuperación, conservación y divulgación

Acciones de divulgación/difusión → sobre patrimonio recuperado

Ordenar el mapa de las actividades / Encaje con los objetivos definidos

- Actividades APF → imagen de diversidad con un objetivo común: poner en valor el patrimonio material e inmaterial de Hondarribia.
 - Las herramientas utilizadas son diferentes y con distinto grado de novedad/innovación/especialización.
 - El mix "objetivo" y "diseño de la acción" responde a un patrón compartido: empaque del conjunto de la intervención de APF.
- Eje de intervención clave (difusión): la visita guiada, por su volumen, trayectoria y diversidad en la configuración
 - A destacar → el producto "estrella" es "conoce tu ciudad", como producto único, como valor diferencial de APF.

Estabilidad frente a nuevos proyectos / consolidar la oferta

- El panel de actividades de APF muestra una cierta estabilidad, de acuerdo con una cierta continuidad temporal.
 - Estabilidad y sostenibilidad de las actividades referidas a difusión/divulgación: mejora progresiva, creciendo como entidad, apoyada en la confianza y credibilidad generada como agente.
 - Nuevas actuaciones: oportunidad de incorporar intervenciones ligadas a patrimonio (proyecto campanas, Mariñel, etc.). Puntuales y de pequeño o limitado calado (objetivos de la recuperación, recursos, capacidad de fondos, ...)
- La importancia de mantener esta dualidad: enraizar los productos clave y liderar y/o apoyar nuevos proyectos.
 - A destacar → establecer los ámbitos de trabajo y las líneas de actuación que son estables y nucleares y asegurar los recursos para poder incorporar nuevas actuaciones (ajustadas a los objetivos definidos).

Difusión y públicos objetivo / Comunicar y fidelizar

- Actividades orientadas a un público general. En algunos casos, la conceptualización se asocia a un tipo de destinatario.
- Adaptar las acciones para atender a múltiples públicos: cualidad relevante de APF, con recursos limitados y el objetivo de llegar al mayor número de personas, en respuesta a su objetivo fundacional, de divulgación y difusión del patrimonio de Hondarribia.
 - A destacar → el público a atender se distingue según motivación o interés (escolar, adulto, generalista, especializado,...) pero la componente de origen (autóctono a foráneo) no debería ser relevante (salvo idioma).



A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

5. Contraste y aproximación cualitativa → reflexión estratégica

Recogida de **opinión de agentes implicados** (patronos), proveedores, clientes, personas significativas del municipio... proceso abierto sobre 5 ejes

- ¿**Conoce APF?**, ¿conoce lo que hace? ¿responde a los objetivos fundacionales?
- ¿**Qué actividades realiza APF?** ¿reconoce APF ligada a determinadas actividades? ¿se asocia APF con un segmento de actuación?
- ¿Qué y quiénes integran APF? ¿**tiene recursos suficientes?**
- ¿**Cómo se califica el servicio ofrecido?** ¿calidad, profesionalidad?
- ¿**APF llega a las personas del municipio?**

Falta de conocimiento con respecto de los objetivos de APF

- Apéndice del Ayuntamiento → confusión con respecto del agente que aborda las actuaciones
- Fundación → herramienta para la gestión patrimonial, pero no parece que haya conseguido implicar a patronos privados
- Turismo → falta de claridad en el papel realizado en la gestión del PIT
- APF; coste de oportunidad → no se puede "ir marcha atrás": contar con APF es un valor para Hondarribia

Confusión con respecto de la actividad de APF (presencia asociada a "muchas actuaciones")

- Entidad activa → con un importante recorrido para visibilizar sus actividades
- Relevancia del patrimonio → centrarse en la recuperación y conservación
- Nuevos públicos → valoración sesgada hacia el público del municipio (grupo conocedor frente grupo que no se acerca/desconoce)
- Nuevos proyectos → capacidad de incorporar nuevos proyectos, pero con cautela, imagen de dispersión
- APF como agente relevante → gran activo para el municipio (calidad, profesionalidad), pero falta poner en valor y visibilizar lo que se hace

Persona clave (coordinadora) y reconocida → dudas generadas en torno a la disponibilidad de equipo (suficiente; estabilidad)

- Gestión de la entidad → dudas con respecto de la transparencia, a mejorar la estabilidad de los equipos
- Confusión entre personas y roles → clarificar y distinguir las personas de APF con respecto del Ayuntamiento; clarificar la situación contractual/laboral
- APF como agente de prestigio → Profesionalidad, calidad del servicio

Falta de conocimiento y confusión → prevalece el rumor frente a la información

- Conocer APF → se alude al desconocimiento por parte de la ciudadanía, pero también a una posible falta de interés, de curiosidad
- Posicionar la oferta de APF → mejorar la comunicación de la agenda de actividades
- Iniciativas para la ciudadanía → éxito de "conoce tu ciudad" y explorar vías de refuerzo

A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

6. APF e impacto social → clarificar y priorizar el papel de APF en el modelo de gestión patrimonial y turístico de Hondarribia (i)

1. **Clarificar las expectativas sobre APF**, a través de la definición de:

- los **objetivos** de APF
- el **mapa de actividades** de APF
- el **equipo y personas**

2. **Visibilizar/comunicar APF como agente del municipio para poner en valor el patrimonio de Hondarribia**

- Comunicar los logros/actividades realizadas a la ciudadanía de forma atractiva, que contribuya al conocimiento de APF y sus objetivos
- Comunicar de forma ordenada y/o segmentada, de acuerdo con el público objetivo de la entidad
- Comunicación expresa hacia la ciudadanía
- Trasladar una imagen de compromiso y de cercanía
- Reforzar el sentimiento de pertenencia a Hondarribia) a través de APF/valor patrimonial

Componentes de la definición

- Establecer los objetivos y responsabilidades de APF en el contexto municipal (Ayuntamiento)
- Consensuar y comunicar (interna y externa-ciudadanía) el plan de objetivos y de actuaciones

Recursos en los que apoyar la definición

- Aprovechar los recursos existentes: APF ya está creada → valor asociado a la trayectoria y la "marca"
- PIT-Hondarribia como "puerta de entrada" → rentabilizar esta posición, orientando hacia otras actividades, otro tipo de visitante
- Coherencia con el Plan Director de Turismo de Hondarribia

Recomendaciones / comunicación

- **Jornada de puertas abiertas** / edificio Ramery / enseñar qué es y qué hace APF (exposición fija)
- **Plan de comunicación completo**, que incluya los públicos-objetivo de la entidad y trabaje para fidelizar su continuidad
- **Comunicación orientada a la ciudadanía**: "Darse a conocer desde dentro" y trabajar en colaboración con la Asociación de Amigos de la Fundación
- **Acciones promocionales / imagen de Hondarribia en el valor patrimonial** / Alinear las acciones de APF con;
 - ✓ Modelo de gestión patrimonial integral para Hondarribia (a definir)
 - ✓ Plan Director de Turismo de Hondarribia

A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

6. APF e impacto social → clarificar y priorizar el papel de APF en el modelo de gestión patrimonial y turístico de Hondarribia (ii)

3. Qué hace APF → ordenar y consolidar la actuación de APF

- Desarrollar una **estrategia de intervención** orientada a **ordenar y priorizar**
- Profundizar en la **dimensión de conservación y divulgación del patrimonio**
- Asumir un **papel tractor en la sensibilización/conciencia social** sobre el valor patrimonial
- Ser un **agente de cohesión y de gestión** (profesionalidad) para abordar iniciativas públicas y privadas en torno al patrimonio
- **Red de colaboraciones** "a nuestra medida" con unos objetivos claros, siguiendo un hilo conductor

A TENER EN CUENTA: mismo tipo de actividades

- Se ha realizado un doble benchmarking
 - Internacional → patrimonio; National Trust (England)
 - Entorno próximo (en anexo): Lenbur, Santuario de Loiola, Geoparke, Catedral Nueva-Vitoria y Laguardia, entre otros.
- No se han detectado iniciativas diferenciales de interés para enriquecer este apartado

Recomendaciones / mapa de actuaciones de APF

- Clarificar las funciones de APF (sobre todo con relación al turismo) y coordinación con otros agentes (Ayuntamiento, Bidasoa turismo)
- Clarificar los objetivos y la posición de APF en las operaciones de recuperación y conservación patrimonial (plan de recuperación y gestión patrimonial)
- Consolidar el mapa de actividades de APF con respecto de las actividades que se realizan actualmente
- Nuevas iniciativas a incorporar: focalizar o dar prioridad a las iniciativas ligadas a la recuperación de patrimonio material e inmaterial
 - ✓ APF como espacio propositivo para proponer y definir nuevos proyectos, apoyado en el conocimiento de APF
- Actuaciones de sensibilización en colaboración con otros agentes socio-culturales, importancia de ir despertando el interés social por la cultura/patrimonio (ligado con las actuaciones de comunicación)
- Revisar acuerdos y convenios (especialmente el tema del Foro) y establecer criterios para nuevas incorporaciones
 - ✓ Consolidar la red de colaboradores y la marca de APF en estas redes → prioridad a la cercanía
 - ✓ Visibilizar y comunicar la participación en redes
- Coherencia entre objetivos/actuaciones/recursos:
 - ✓ Apuesta clara, de acuerdo con los objetivos que se asumen: Dotar de recursos (humanos, económicos, tiempo,...)
 - ✓ Asumir los recursos de APF como límites para su actuación



A. REFLEXION ESTRATÉGICA: EL PAPEL DE ARMA PLAZA FUNDAZIOA

6. APF e impacto social → clarificar y priorizar el papel de APF en el modelo de gestión patrimonial y turístico de Hondarribia (iii)

4. Qué es APF → modelo de gestión y recursos

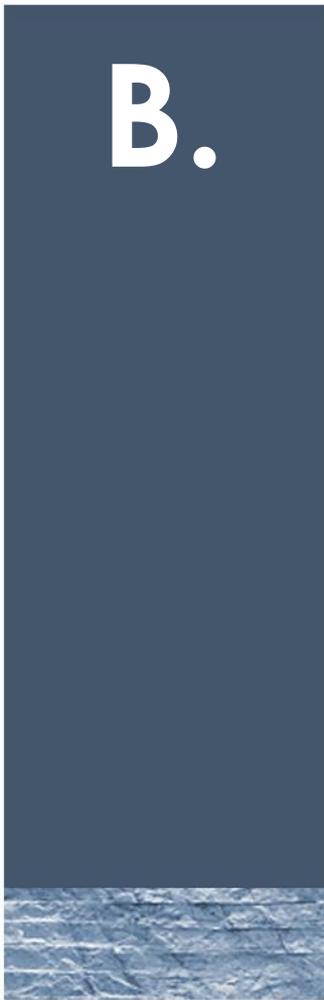
- **Modelo de gestión ágil y flexible**, que le hace un activo importante en el municipio
- Diversificar patronos e ingresos: impulsar **actividades de mecenazgo y patrocinio**, que completen los recursos y den valor a los partícipes
- Valorar la oportunidad de abrir el abanico a **nuevos colaboradores**
- **Mejorar el cumplimiento** de los aspectos formales de transparencia

A TENER EN CUENTA (ver Anexo): modelo de gestión patrimonial con una presencia habitual

- Presencia de fundaciones, asociaciones y figuras similares con relación a la gestión, conservación y difusión (puesta en valor del patrimonio) en el entorno del País Vasco.
- En todos los casos se trata de establecer una herramienta concreta (delimitar unos recursos) adscrita a un fin (objetivos).
- Involucran a más de un agente (público) y/o privado
- No hay una situación de excepcionalidad en APF

Recomendaciones / modelo de gestión y recursos

- Revisar recursos (económicos y humanos) para abordar las actuaciones y la trayectoria de la entidad → Consolidar presupuesto y equipo
- Impulsar actuaciones que tengan como objetivo captar fondos a través de nuevos aliados sobre todo el sector privado
 - ✓ Impulsar actividades de mecenazgo y patrocinio, que completen los recursos y den valor a los partícipes
 - ✓ Impulsar actividades de captación de otros fondos públicos
- Vincular las actuaciones a los recursos económicos y humanos
 - ✓ Mapa de actuación consolidada → presupuesto municipal
 - ✓ Nuevas actuaciones → nuevas dotaciones públicas/privadas
- Diferenciar los planos del modelo de gestión: establecer un protocolo
 - ✓ Realización / ejecución del mapa de actuaciones vigentes
 - ✓ Planificación / oportunidad y definición de nuevas actuaciones
 - ✓ Estrategia / modelo de gestión integral del patrimonio material e inmaterial de Hondarribia
- Apertura potencial a nuevos colaboradores:
 - ✓ Hacer "convocatorias formales" para la participación de colaboradores, artesanos, etc...,
 - ✓ Buzón de sugerencias y respuestas "a medida"
- Otras recomendaciones realizadas a APF (Ayto) desde otras entidades: ajustar el perfil del contratante y articulación clara de los recursos adscritos a la entidad (consolidar equipo)



DESARROLLO Y CONTENIDOS



1.

PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

- 1.1. Presentación y objetivos
- 1.2. Conocer APF y establecer una primera valoración para su contraste

1. PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y objetivos

Arma Plaza Fundazioa / Fundación Arma Plaza (APF, en adelante) es una entidad sin ánimo de lucro (Ayuntamiento de Hondarribia)

En el conjunto de sus actividades fundacionales APF tiene como objetivo la **gestión, conservación y difusión-divulgación del patrimonio histórico-arquitectónico, natural y paisajístico de Hondarribia**.

Este planteamiento deja abiertas tres líneas de actuación, más allá del eje murallas - casco histórico - Fuerte de Guadalupe, que son las primigenias y fácilmente reconocibles, a las que entre 2013 y 2017 se ha incluido...

- La incorporación del **eje patrimonial ligado al legado mariner**o de Hondarribia, puesta en valor del barco Mariñel, visita a instalaciones y espacios de acceso portuario, documentación e historiografía ligada con la mar, etc...
- El **apoyo y desarrollo de propuestas de actuación que involucren la componente patrimonial** y para su divulgación y conservación: ejemplo de ello son las acciones de recuperación de las campanas o la puesta en marcha de exposiciones fotográficas (antiguas), entre otras.
- La **apuesta por la difusión**: desarrollar aquellas iniciativas que atraigan "la mirada" de las personas, autóctonas y visitantes, para que conozcan el patrimonio de Hondarribia, en un sentido cada vez más amplio.

Cuatro años de andadura...
momento de reflexión

a

Coherencia de las
actividades y los objetivos
fundacionales

b

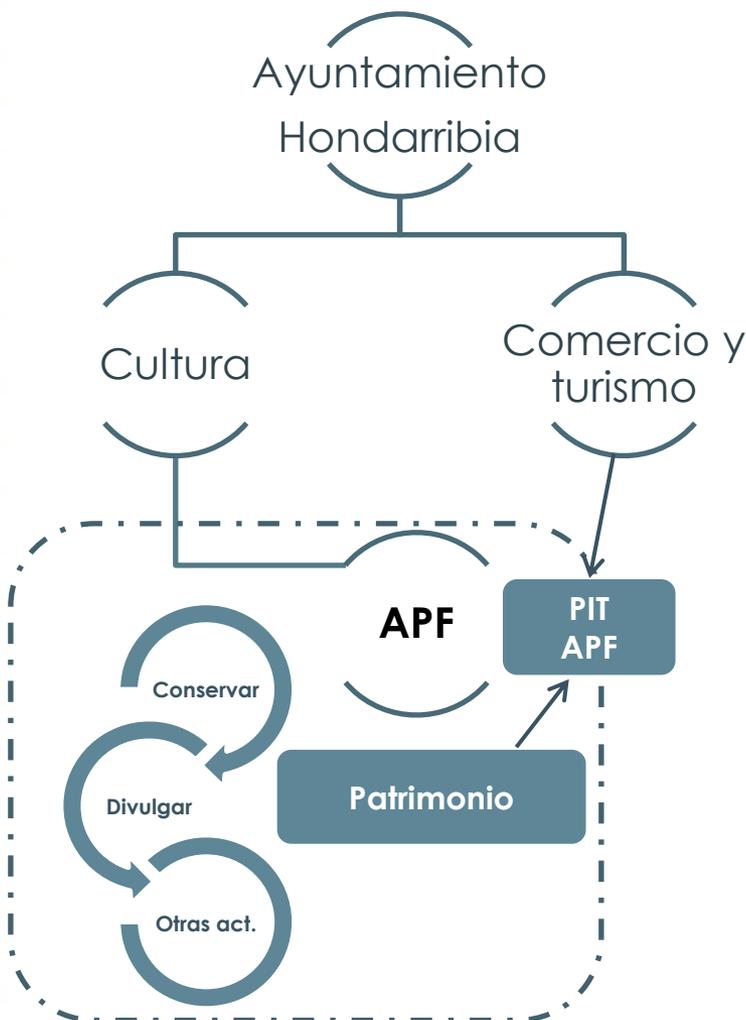
Integrar las actividades
(presentes y futuras) en
ámbitos de actuación

c

Transmitir y visibilizar el
papel de APF

1. PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN APF

1.2. Conocer APF y establecer una primera valoración para su contraste



Conocer APF

- Revisión de la documentación remitida (presupuesto, memorias, etc.)
- Cuantificar la evolución de las magnitudes económicas de la actividad de APF
- Ajuste y encaje con los objetivos fundacionales
- Mapa de las actividades de APF

Conocer las actividades de atención a los visitantes

- Revisión de la información de Itourbask
- Atención a los visitantes e información proporcionada
- Posición comparada y relevancia de Hondarribia
- Algunos apuntes sobre qué se ofrece y con qué recursos

Aproximación cualitativa

- Diseño y panel de entrevistas
- Gestión y realización de las entrevistas
- Elaboración de la información
- Ideas fuerza y Matriz DAFO (anexo)



2.

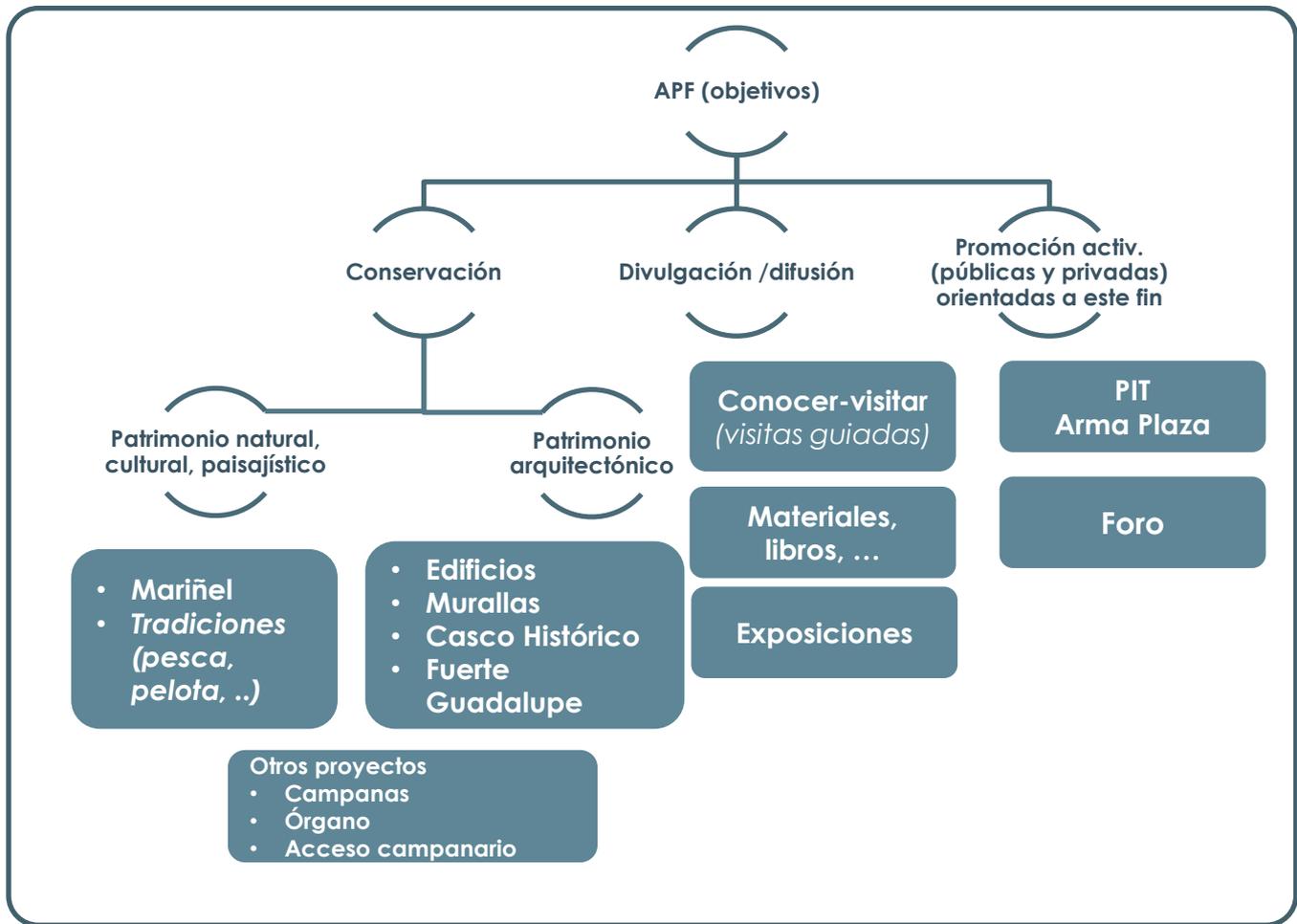
RECURSOS ECONOMICOS Y HUMANOS DE APF

- 2.1. Presentación: objetivos y ejes de actuación APF
- 2.2. Objetivos de APF y distribución del presupuesto (2017)
- 2.3. Análisis de las magnitudes de gasto-presupuesto de APF
- 2.4. Análisis de los ingresos en el presupuesto de APF
- 2.5. Contraste de partidas: ventas
- 2.6. Recursos Humanos vinculados al proyecto APF
- 2.7. Qué lectura hacemos de esta información



2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

2.1. Presentación: objetivos y ejes de actuación APF



Presupuesto

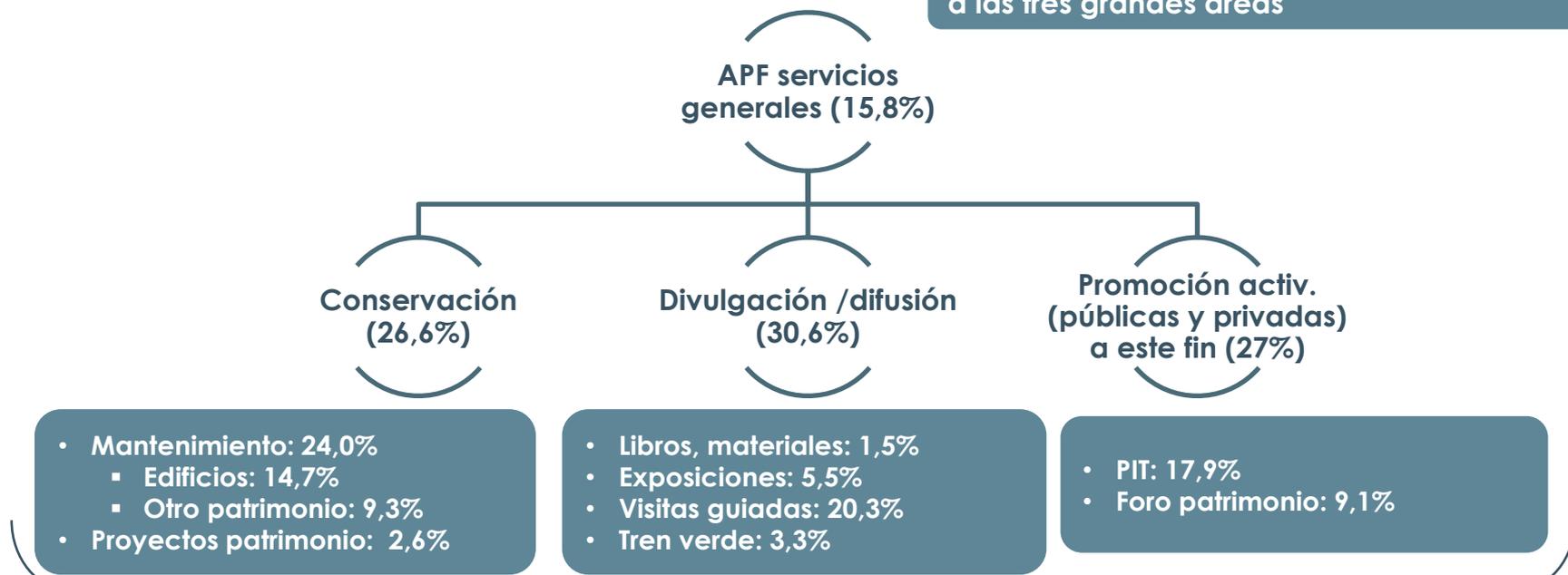


Indicadores cuantitativos

2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

2.2. Objetivos de APF y distribución del presupuesto (2017)

Reparto equilibrado de los recursos de APF a las tres grandes áreas



Tomando como referencia 2017

- Reparto/asignación hacia los **tres grandes objetivos**
- ¿ estable? ¿deseable? ¿acorde con los objetivos?

A tener en cuenta:

- No se detecta documentación (acuerdos) que establezca **asignaciones por líneas de objetivos** ⁽¹⁾
- Entidad “joven” → consolidar plan de acciones y estructura de coste

(1): De acuerdo con los estatutos (ver anexo) no se incluye obligación ni orden de prelación con relación a los fines/acciones desarrolladas por APF.



2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

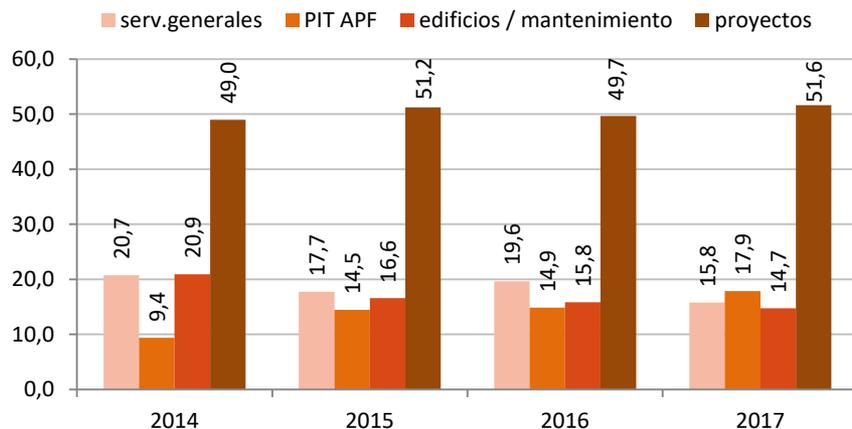
2.3. Análisis de las magnitudes de gasto-presupuesto de APF

Proceso de consolidación APF → conservación y divulgación ganan peso

Presupuesto de gastos. APF, 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Total Gastos	271.990	332.951	359.986	385.986
Servicios generales	56.360	59.000	68.500	60.901
PIT- APF	25.505	48.200	51.900	68.974
Edificios / mantenimiento	56.910	55.151	55.151	56.801
Proyectos	133.215	170.600	173.329	199.310
<i>señalización turística</i>	22.000	--	--	--
<i>patrimonio</i>	27.000	15.000	10.000	10.000
<i>mantenimiento</i>	20.000	41.800	34.523	36.000
<i>divulgación</i>	86.215	113.800	128.806	153.310

Estructura presupuestaria (%) y objetivos APF



Evolución del presupuesto de gastos de APF

- **2014-2016, de años completos de la entidad.**
- **Presupuesto creciente**, con un valor máximo en 2017.
- **Estabilidad del gasto** (actuaciones):
 - *Mantenimiento de edificios (Centro APF, Ramery, Polvorín)*
 - *Acciones ligadas a la visita → programa de visitas guiadas*
 - *Gestión PIT (Punto de información Turística)*
- **Acciones puntuales: acción ligada normalmente a un proyecto concreto sobre patrimonio (campanas, órgano,....)**

Resultados

- **Servicios generales tiene un peso decreciente** (del 20,7% al 15,8%), y **ajustado** en torno a los 60.000 euros.
- **Punto de Información Turística: peso creciente (17,9% actual).**
- **El mantenimiento de edificios es un coste estable** (cuantía), en torno a los 56.000 euros, **y con un peso decreciente.**
- El **51,6%** de la estructura de coste de APF corresponde a **proyectos de divulgación y conservación.**



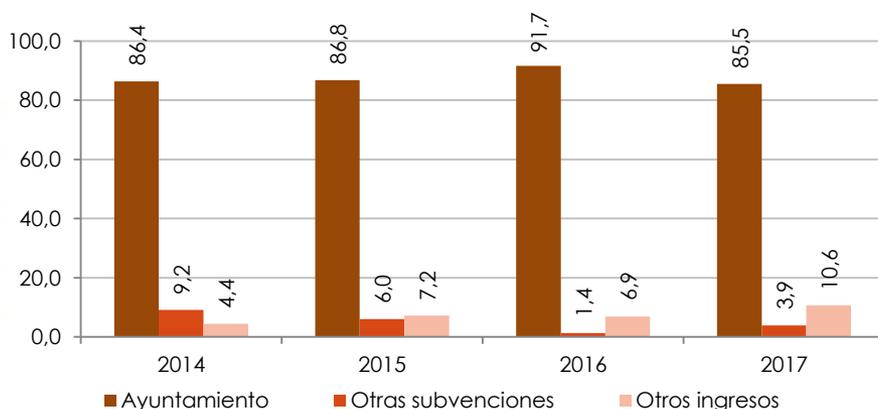
2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

2.4. Análisis de los ingresos en el presupuesto de APF

Presupuesto de ingresos. APF, 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	272.000	332.951	359.986	385.986
Ayuntamiento	235.000	288.951	329.986	329.986
Otras subvenciones	25.000	20.000	5.000	15.000
Otros ingresos	12.000	24.000	25.000	41.000
Ventas	6.000	12.000	12.000	12.000
Visitas Casco	6.000	8.000	10.000	18.000
Fuerte de Guadalupe		4.000	3.000	3.000
Tren verde				8.000

Estructura presupuestaria (%) y objetivos APF



Papel determinante del Ayuntamiento de Hondarribia (subvención) → APF (ventas + visitas), 11% del presupuesto

Evolución del presupuesto de ingresos de APF

- **Objetivo de resultado nulo (sin fin de lucro).**
- **Los ingresos son principalmente públicos, completados con los ingresos de taquilla (ventas)**
 - *Puntualmente, ha existido alguna otra fuente de financiación (crowdfunding para proyecto concreto) que no entraría en el presupuesto de ingresos de APF.*
 - *Por distintas razones (momento de crisis económica) no se materializa la apertura del Patronato a las aportaciones de otros patronos.*

Resultados

- **El Ayuntamiento aporta la parte principal de los ingresos,** que es el 85,5% en 2017.
- **Otras subvenciones** tienen un peso variable.
- **A destacar:** peso creciente de los ingresos derivados de las ventas de artesanía (local), las visitas guiadas y el tren verde, que conjuntamente aportan el 10,9% del presupuesto.

2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

2.5. Contraste de partidas: ventas

Ventas presupuestadas y realizadas ligadas a artesanía. APF 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Ventas presupuestadas	6.000	12.000	12.000	12.000
Ventas realizadas	21.678	28.284	23.460	--

Total ingresos de ventas realizadas desde el PIT/APF

	2013	2014	2015	2016
Artesanía (colaboradores locales)	3.287	6.794	11.503	9.973
Laminas	4.918	4.110	3.921	3.600
Libros	2.605	3.133	7.234	4.150
Papelería	1.706	4.494	2.891	3.067
Ropa	1.158	3.148	2.736	2.610
Ventas Web	--	--	212	60
Total ventas PIT_APF	13.674	21.678	28.284	23.460

Ingresos presupuestados⁽¹⁾ y realizados ligadas a las visitas. APF

	2014	2015	2016	2017
Ingresos visitas presupuestadas	6.000	12.000	13.000	29.000
Ingresos visitas realizadas	16.993	25.637	30.866	--

(1): No se incluyen los ingresos derivados del tren verde, con unos ingresos de 9.689 euros en 2016 (primer año de gestión directa).

Oferta de visitas atractiva → los ingresos de las visitas doblan en 2016 el valor presupuestado

APF cuenta con dos fuentes de ingresos (principales): subvención pública e ingresos derivados de las ventas, de productos de artesanía local y de las visitas guiadas.

Se trata de contrastar el desempeño → grado de ajuste entre los valores presupuestados y las ventas realizadas (ingresos efectivos).

Ventas / PIT-APF

- El presupuesto establecido para los ingresos de ventas es conservador y se duplica entre 2014 y los años siguientes.
- Las ventas realizadas han cumplido el objetivo todos los años, con un valor creciente y consolidado en, al menos, 20.000 euros.

Entradas / visitas⁽²⁾

- Se asigna un presupuesto creciente a los ingresos derivados de la actividad de visitas guiadas y acorde con lo recaudado en años precedentes.
- Las ventas de cada año cubren más del 100% del valor estimado en presupuesto → oferta atractiva (se compra la visita).
- Trayectoria creciente en estos ingresos → consolidar

(2): A tener en cuenta: hay una parte de las visitas con un precio "simbólico", por ejemplo, escolares.



2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

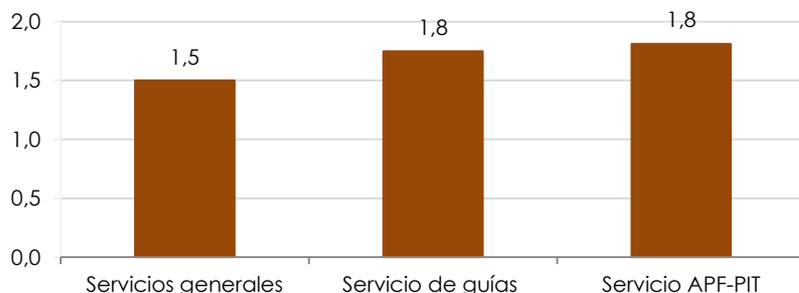
2.6. Recursos humanos vinculados al proyecto APF

Personas que trabajan en APF y PIT-APF. 2016/2017

	nº personas	duración jornada	periodo
Servicios generales / conservación	3		
Dirección	1	50%	anual
Apoyo interno	2	50%	anual
Servicio de guías	5		
Guías / externo	1	100%	octubre-junio
Guías / externo	3	100%	julio-septiembre
Guías / interno (refuerzo)	1	100%	julio-septiembre
Servicio APF-PIT*	8		
Atención visitante)	1	100%	octubre-junio
Atención visitante	4	100%	julio-septiembre
Atención visitante	3	50%	puentes
Otros apoyos (voluntariado)	12		
Grupo Sustrai	5		
Asociación de Amigos de la Historia	3		
Otros	4		

*Bidasoa activa provee la persona fija (octubre a junio) así como dotaciones parciales (variables a lo largo de los años). APF cubre lo que no está atendido desde Bidasoa Activa para garantizar la atención al visitante en el PIT-APF en horario completo

Puestos de trabajo (jornada anual-completa). APF y PIT-APF. 2017



APF genera 3,3 empleos en jornada completa y anual, junto con 1,8 empleos asociado al PIT, en colaboración con Bidasoa Activa

APF con dos ámbitos de trabajo, en los que resulta muy relevante la oferta presencial (atención e información) apoyada en el servicio prestado por personas (remuneradas y voluntariado).

Pero que además incluye los aspectos relacionados con la gestión y conservación de los edificios y la propia puesta en marcha del conjunto de las actividades. Por lo tanto, APF cuenta con tres segmentos de empleo (asociado a tareas concretas):

- o Servicios centrales/generales
- o Servicios APF-PIT (colaboración con Bidasoa Activa)
- o Servicios de guías

- El proyecto APF involucra a 16 personas con empleo remunerado y 12 personas, en régimen de voluntariado.

- La dedicación de las personas se ajusta a la demanda de servicios de APF que, en aspectos concretos de atención y difusión, requiere de un apoyo específico entre julio y septiembre.

- En términos de jornada anual, este conjunto de 16 personas con empleo cubren 5 puestos de trabajo en dedicación completa anual, de los cuales el personal de atención al PIT se aborda desde Bidasoa Activa, y APF cubre parcialmente.

- Dedicación según área de trabajo: 1,5 personas en el diseño, organización y coordinación de APF, 1,5 personas adscritas a las visitas guiadas y 1,8 personas, atención al visitante (PIT), estas últimas en colaboración con Bidasoa Activa.



2. RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE APF

2.7. Qué lectura hacemos de esta información

APF → en proceso de consolidación en torno a la divulgación –difusión del patrimonio de Hondarribia

Cifras de los presupuestos APF, 2014-2017

Ajuste áreas / objetivos

Reparto/asignación equilibrada hacia los **tres grandes objetivos fundacionales:**

- Conservación y edificios (26,6%)
- Divulgación – difusión (30,6%)
- Promoción de actividades ligadas a estos fines (27%)

Estabilidad / gasto e ingreso

Consolidación de las actividades objetivo

- **Pierden peso los gastos estructurales** (servicios generales, 15,8%, y gestión de edificios, 14,7%)
- **Gana peso la atención a las personas:** estabilidad del PIT y aumento en proyectos para la conservación y difusión y divulgación (51,6%)

Papel determinante del Ayuntamiento de Hondarribia (85,8% del presupuesto), pero **las ventas y las visitas aportan el 11%**

- A destacar: el valor presupuestado de ingresos por visitas se ve superado por el valor efectivo

Recursos humanos (flexibilidad + voluntariado)

Personas en torno APF → 5 puestos de trabajo (equivalencia de jornada completa)

- Dedicación según **área de trabajo**
- **Dedicación temporal** según demanda (en el caso del PIT-APF, en colaboración con Bidasoa Activa)
- Relevancia del voluntariado → ciudadanía activa



3.

APF / CONOCER Hondarribia

- 3.1. APF y Punto de información Turística
- 3.2. Los datos: personas que llegan al PIT/APF
- 3.3. Panel de comparativa con otros PIT
- 3.4. Visitas guiadas gestionadas por APF
- 3.5. Evolución de las personas atendidas
- 3.6. Qué lectura hacemos de esta información

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.1. APF y Punto de Información Turística



CENTRO ARMA PLAZA

- espacio para la divulgación de los recursos culturales de Hondarribia
- centro de información cultural y turística de Hondarribia

Objetivo: dinamizar Hondarribia como un todo (intra y extra muro)

- lugar de exposición, encuentro y educación: exposición permanente + sala audiovisual y polivalente
- arranque de las visitas turísticas + espacio para visitar (espacio museístico) + productos turísticos

APF y el Punto de Información Turística de Hondarribia

APF cuenta con el Centro Arma Plaza, sito en la Plaza de Armas de Hondarribia, en el que se encuentra ubicado el Punto de Información Turística del municipio (PIT), que se completa con el ubicado en el puerto deportivo.

Ciertamente, y como reflejan las entrevistas realizadas, **existe una cierta confusión entre las funciones de APF y la actuación ligada a la atención turística.**

A este respecto cabe destacar que:

- En su momento **se acordó que el PIT/Hondarribia se instalara en la planta baja del edificio-exposición permanente de APF**
- Coordinación con el personal proporcionado por Bidasoa Activa, agente responsable de la acción relativa al turismo.
- Reconociendo que es la **“puerta de entrada”** de las personas visitantes al municipio, por lo tanto, punto de arranque indispensable en **la presentación y oferta de servicios ligados al patrimonio de Hondarribia.**

• **Conocer la trayectoria de visitantes que llegan al PIT/Hondarribia/APF**

• **Establecer unos datos de referencia, con relación a la actividad de atención a las personas en los puntos de información turística**

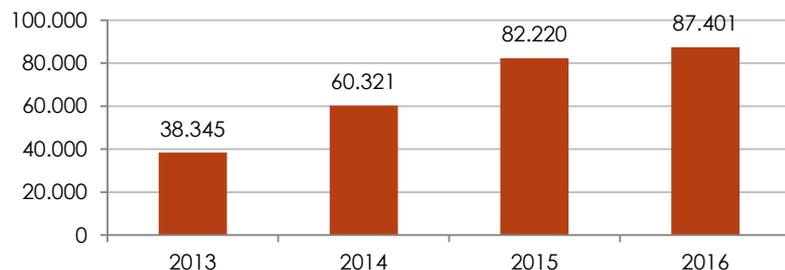
• **Qué lectura se hace de esta información → estrategias de mejora**



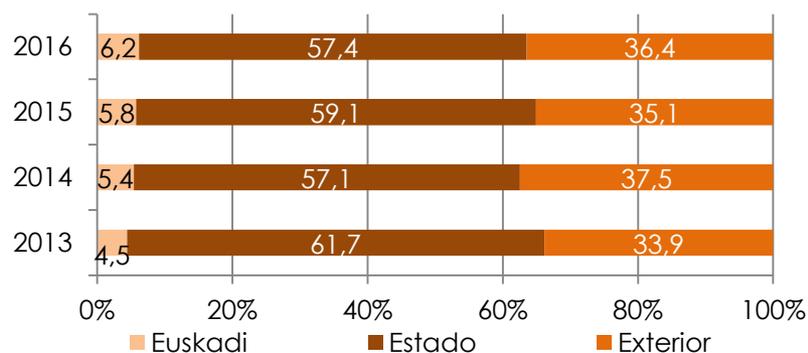
3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.2. Los datos: personas que llegan al PIT-APF

Personas atendidas PIT-APF



Origen de las personas atendidas PIT-APF (%)



Origen de las personas atendidas PIT-APF (%)

	2013	2014	2015	2016
Local	847	472	1.874	2.884
Euskadi	1.629	3.214	4.585	5.177
Estado	22.525	33.764	46.820	48.013
Exterior	12.362	22.155	27.784	30.498

PIT-APF atendió a 87.401 personas en 2016 → perfil creciente y componente extranjero

La información proporcionada por APF (y que es la misma que Itourbask-red vasca de oficinas de turismo) muestra que:

- Las personas atendidas en el PIT-APF ascienden a 87.401 (2016). Perfil creciente y asociado a la buena marcha del sector turístico.
- El porcentaje de las personas de origen “resto del Estado” ha pasado del 61,7% al 57,4% y son 48.013 en 2016.
- Aumenta el peso de la componente extranjera, que pasa del 33,9% al 36,4%. Son 30.498 personas.
- Las personas atendidas y de origen la CAE (excepto público local) aporta el 6,2% de los visitantes. Son 5.177 personas.

¿Qué suponen estas cifras para APF desde su posición en PIT-APF?

- La orientación a sus fines fundacionales: ofrecer atención a todas las personas (locales y foráneas) para que conozcan el patrimonio de Hondarribia.
- La responsabilidad directa de disponer y proveer de la información precisa para que conozcan la oferta patrimonial de Hondarribia.

En ambos casos, se trata de cumplir con el objetivo de difusión del patrimonio de Hondarribia.



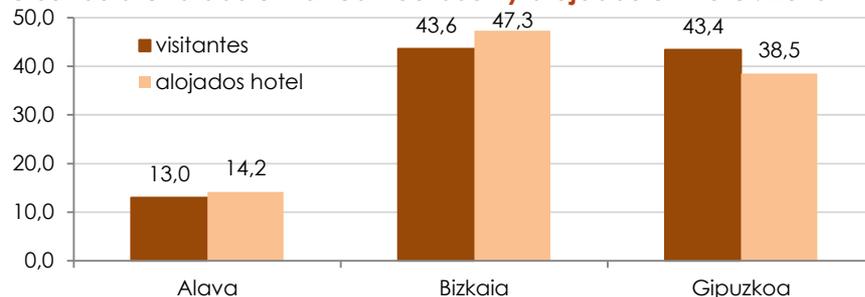
3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.3. Panel de comparativa con otros PIT (i)

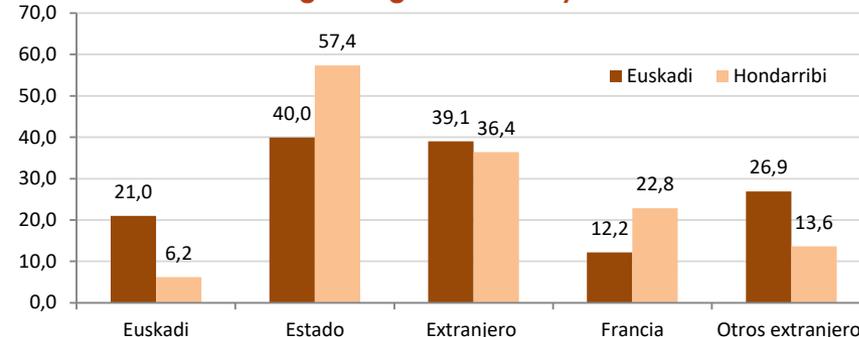
Personas atendidas en la red Itourbask

	2014	2015	2016	15/14	16/15
Araba-Álava	237.053	251.473	261.708	6,1	4,1
Bizkaia	741.301	825.676	877.165	11,4	6,2
Gipuzkoa	673.293	723.209	874.420	7,4	20,9
CAE	1.651.647	1.800.358	2.013.293	9,0	11,8

Personas atendidas en la red Itourbask y alojadas en hotel. 2016



Personas atendidas según origen. Euskadi y Hondarribia



La red Itourbask atendió a más de dos millones de personas en la CAE → factor diferencial de Gipuzkoa y Hondarribia

La información proporcionada por Itourbask-red vasca de oficinas de turismo, muestra que:

- En 2016 se atendieron a más de 2 millones de personas en el conjunto de la CAE.
- Aumento del 9% y 11,8%, en los dos últimos años.
- Mejor comportamiento de Gipuzkoa, con incrementos del 7,4% y 20,9%.

A tener en cuenta:

- Gipuzkoa es el TT.HH. con mayor especialización turística ⁽¹⁾ → aporta el 39% de las entradas de viajeros y el 40% de las pernoctaciones, (hoteles).
- Con todo, Gipuzkoa absorbe el 43% de las visitas a los puntos de información turística → efecto diferencial (excursionismo transfronterizo)
 - con un porcentaje parecido de extranjeros (36% frente a 39%), Hondarribia cuenta con el doble de público francés (23% frente a 12%)
 - Hondarribia atiende al 4,5% del total de visitas Itourbask y el 8,5%, del segmento francés.

(1): Con respecto del peso de la población (34%)

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.3. Panel de comparativa con otros PIT (ii)

Descontadas las capitales, Hondarribia y Laguardia son los dos municipios con mayor volumen de personas atendidas

Desagregación según localizaciones. 2016

Álava	Nº	Bizkaia	Nº	Gipuzkoa	
Agurain-Salvatierra	6.325	Aeropuerto Bilbao	75.915	Antioko T. Bulegoa	6.754
Elciego	7.727	Bakioko Turismo Bulegoa	12.035	Arantzazuko Santutegia	17.699
Laguardia	82.907	BEC	484	Bidasoa Hondarribia	9.872
Laudio-Llodio	557	Bermeo	38.067	Bidasoa PIT Arma Plaza	87.401
PIT Campezo	5.057	Bilbao Turismo – P.Circular	207.684	Bidasoa PIT Irun	11.339
Quejana	4.033	Bilbao Turismo - PIT Volante	3.573	Deba	27.831
Salinas De Añana	6.427	Bilbao Turismo Guggenheim	154.558	Donostia Turismoa	171.703
Valdegovia	2.585	Bilbao Turismo-PITVolante 3	23.422	Donostia Tur.Cervantes P.	113.697
Vitoria-Gasteiz	143.223	Cruceros Getxo	55.935	Donostia Turismoa Atotxa	59.940
Zuia	2.867	Enkarterri Turismo	17.111	Donostia-Tur.Planoak	75.932
		Gaztelugatxe	28.693	Errenteria	2.779
		Gernika	75.815	Getaria	45.044
		Getxo (Ereaga)	22.469	Loiola	27.458
		Getxo (PIT-Móvil)	1.220	Mirandaola (Legazpia)	20.106
		Gorliz	4.684	Mutriku	12.398
		Lekeitio	27.250	Oiartzungo Tur.Bulegoa	1.259
		Ondarroa	7.398	Ordizia	6.512
		PIT Gorliz Hondartza	7.009	Orio	11.946
		PIT Orozko/Gorbeialdea	5.239	Oñati	15.463
		PIT Puente Bizkaia	26.018	PIT Donibane	22.893
		Portugalete	29.642	PIT San Marko	4.078
		Santurtzi	29.039	Tolosaldea	22.545
		Sopela	8.922	Zarautz	29.035
		Sopelana Pit	8.606	Zarautz – Hondartza	17.286
		Urduña	6.377	Zerain	4.759
				Zumaia	48.691

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.3. Panel de comparativa con otros PIT (iii)

¿Qué se ofrece? → información general + actividades concretas + visitas guiadas (disparidad entre los lugares)

Componente central: información sobre los puntos de interés turístico, además de....

Servicios ofrecidos, panel comparativo. Promedio 2015-2016

	información / puntos de interés turístico	Info/ actividades concretas	Info/ visitas guiadas	info / enogastronomía + shopping	merchandising	Info/ otros servicios
APF	178.857	7.421	2.809 (1)	5.852	1.510	9.982
Hondarribia puerto	20.360	2.011	222	2.347	92	1.313
Laguardia	155.083	4.743	51.604	3.451	6	2.980
Legazpia-Mirandaola	31.126	16.668	16.246	1.469	2.176	12.759
Arantzazu	21.856	3.929	7.441	1.065	421	1.238
Bermeo	67.557	6.614	754	6.356	10	19.892
Gernika	137.448	13.985	3.077	9.234	4.127	11.688
Getaria	49.924	11.773	749	8.086	240	10.975
Zarautz	68.962	9.317	212	3.609	1.164	14.954
Zumaia	34.882	8.383	7.699	3.507	2.040	10.355

Nota: Cautela con los datos de APF. Inconsistencia con las visitas efectivamente realizadas (casco, fuerte, puerto) que ascienden a 8.283. Claramente, no se completa la información a proporcionar a Ifourbask de la misma forma

- **Laguardia** destaca por la oferta de información de visitas turísticas.
- Referida a cualquier oferta en el municipio o en las cercanías y, que en su mayoría, se corresponde con visitas privadas (paquetes de visita)
- **Tres personas en plantilla, todo el año → oficina de información turística municipal**

- **Legazpia-Mirandaola** destaca por contar con una base patrimonial de referencia como es Lenbur.
- PIT vinculado a la visita del espacio, con distintas ofertas (distintos públicos) para visitas en Mirandaola, pero también con respecto de otras ofertas (Lastur, etc.)
- **Gestionado por la Fundación Lenbur.** Plantilla de 4-5 personas (dedicación completa anual, con apoyo puntual) que cubren los distintos servicios (información, museos, visitas guiadas en las instalaciones)

- **Zumaia es el tercer municipio de Gipuzkoa** (después de Arantzazu) con mayor volumen de información sobre visitas guiadas.
- Oferta conjunta Zumaia-Deba-Mutriku, en el entorno del geoparque (flysch).
- Gestión: **Geogarapen** (Asociación para la gestión del geoparque de la costa vasca). Integrado por los ayuntamientos señalados, DFG y Gobierno Vasco, y otras entidades.
- **Zumaia: Tres personas en jornada completa (anual)**

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.3. Panel de comparativa con otros PIT (iv)

Componente de estacionalidad → prevalece el momento estival

Personas atendidas, según mes. 2016

	Hondarribia	Laguardia	Mirandaola	Arantzazu	Bermeo	Gernika	Getaria	Zarautz	Zumaia
Enero	2.009	3.133	209	450	765	1.555	794	626	968
Febrero	1.892	4.307	276	205	902	2.049	1.624	1.083	938
Marzo	7.306	7.215	2.643	1.214	2.752	5.754	3.541	1.768	2.437
Abril	5.173	5.919	2.782	617	2.030	4.481	1.414	1.776	1.742
Mayo	9.274	7.084	1.479	917	2.875	6.071	2.942	2.335	2.548
Junio	8.697	6.387	1.377	2.753	3.353	6.863	4.923	4.281	3.309
Julio	13.995	8.384	1.290	2.607	6.069	10.054	7.556	9.629	8.103
Agosto	22.950	8.801	377	3.826	10.529	17.844	11.383	15.277	16.509
Septiembre	10.236	9.069	516	2.909	3.006	8.116	6.403	5.524	5.038
Octubre	9.885	10.810	1.048	962	2.738	8.350	2.472	2.139	3.479
Noviembre	2.518	6.374	3.059	809	1.269	1.956	1.093	878	1.428
Diciembre	3.338	5.424	5.050	430	1.779	2.722	899	1.005	2.192
Promedio mensual	8.106	6.909	1.676	1.475	3.172	6.318	3.754	3.860	4.058
Total	97.273	82.907	20.106	17.699	38.067	75.815	45.044	46.321	48.691

- En Hondarribia se atiende a 97.273 personas que solicitan información → ofrecer la “visita”
- En promedio, se atiende a 8.106 personas al mes, con una importante variación intermensual → valores máximos compartidos y que se corresponden con el periodo estival
- Excepciones: Laguardia (vino) y Mirandaola (otros públicos, especialmente infantil y grupos)

¿Qué suponen estas cifras para la gestión de los espacios de atención al visitante?

- Claramente, es necesaria una dotación básica, en respuesta a un flujo medio anual.
- Pero con valores muy diferentes entre el periodo estival → Hondarribia triplica la afluencia de personas atendidas con respecto de los meses de invierno.

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.3. Panel de comparativa con otros PIT (v)

Información sobre visitas guiadas → puntos clave en Gipuzkoa

Personas atendidas, información sobre visitas y ratio. Principales PIT en Gipuzkoa. 2016

	Personas atendidas	Info/ visitas guiadas ²	Ratio info visitas guiadas/personas atendidas	Eje de la visita	Precios ³
Arantzazuko Santutegia	17.699	4.488	25,4	Basilica	4-6€ (día, público)
Bidasoa PIT Arma Plaza	87.401	2.381	2,7	Murallas+casco+fuerte	a partir de 6€
Deba	27.831	1.595	5,7	Geoparque	a partir de 8€
Donostia Turismo	421.272	17.024	4,0	--	a partir de 5€
Getaria	45.044	379	0,8	Casco+bodegas	a partir de 10€
Loiola	27.458	635	2,3	Basilica	gratuita
Mirandaola	20.106	18.419	91,6	Ferrería, Valle del Hierro	3-7€ (día, público)
PIT Donibane	22.893	360	1,6	casco+puerto+otras	3,5€
Tolosaldea	22.545	5.076	22,5	casco+mercado	3€
Zarautz	46.321	201	0,5	--	2,5€
Zumaia ¹	48.691	8.437	17,3	Geoparque (1)	a partir de 8€

(1) Efecto arrastre "8 apellidos vascos"

(2) No se dispone de información relativa a visitas efectuadas

(3) Consulta web. Con cautela con respecto de las tarifas para escolares (inferiores) o reducciones sobre grupos. Precios orientativos.

Claramente, hay oficinas y puntos de información turística que destacan por la información ofrecida relativa a visitas guiadas. Así, por la **ratio de información sobre visitas guiadas / personas atendidas, destacan:**

- Relevancia del lugar + reconocido prestigio → **Arantzazu, Loiola → Patrimonio religioso**
- Certificar y "apostar" → **Geoparque de la costa vasca → Patrimonio natural**
- Recuperación e inversión, proyecto "casi piloto" → **Lenbur-Mirandaola → Patrimonio industrial**

APF Hondarribia, frente a Tolosa, Donibane, ...

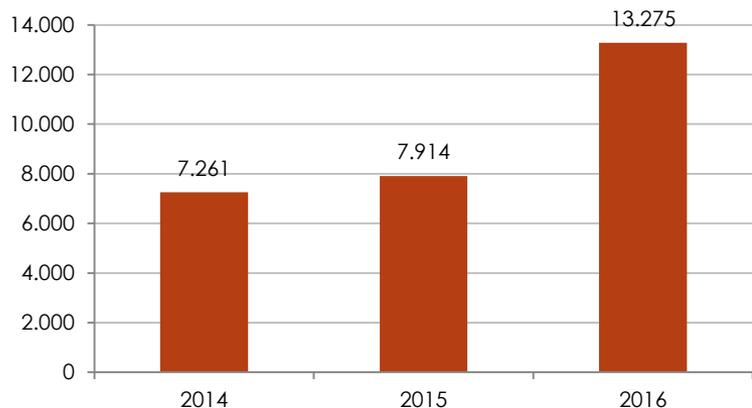
- Comparte la identidad ligada al casco histórico
- La vertiente de mar/puerto
- **Factor diferencial: murallas, Fuerte de Guadalupe**



3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.4. Visitas guiadas gestionadas por APF

Personas que han asistido a las visitas guiadas realizadas por APF



	participantes
"Conoce tu ciudad" (visita + conferencia)	548
"Sentir Hondarribia"	60
Días Especiales (día de los museos, mujer trabajadora...)	229
Visitas guiadas /Visitas Pedagógicas	750
Visitas guiadas Casco Histórico /Casco histórico-puerto	6.800
Visitas guiadas Fuerte de Guadalupe	1.483
Visitas guiadas especiales (a la carta/protocolarias)	278
Tren verde	3.127
Total (sin tren verde)	13.275

APF → volumen de actividad creciente en sus visitas guiadas

Entre 2014 y 2016 han participado un total de **28.450 personas** en las visitas guiadas diseñadas, gestionadas y realizadas por APF.

Esta actividad tiene un **perfil claramente creciente** a lo largo de los tres años, y **en 2016 son 13.275 personas**.

En estas cifras no se incluyen las personas que han participado en visitas ligadas al tren verde, que en el caso de 2016 suman 3.127.

Para la reflexión

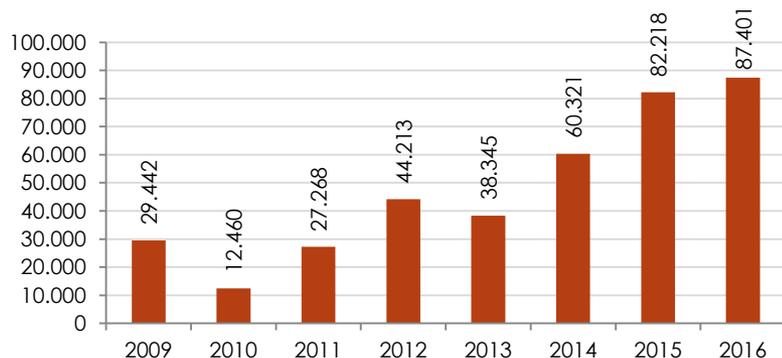
- **A contrastar el dato del PIT-APF sobre información de visitas guiadas, muy inferior a las visitas realizadas**
- **Todos los PIT/oficinas de turismo, tienen un mayor flujo estival, pero con excepciones ligadas a la instalación y público al que se orientan, que no se diferencia (escolar, general, ...).**



3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.5. Evolución de las personas atendidas

Personas que han sido atendidas PIT-APF (2009-2016)



Personas que han sido atendidas PIT-APF (2011-2016)

	2011-2014		2014-2016	
	Crec.anual medio (%)	promedio (nº)	Crec.anual medio (%)	promedio (nº)
viajeros/hotel	1,0	233.432	7,0	259.335
excursionistas/Euskadi	-1,5	9.535.357	No disponible	
visitantes PIT	35,4	47.626	33,3	76.647

PIT-APF → importante crecimiento en los visitantes atendidos

El volumen de personas atendidas ha crecido desde 29.442 personas en 2009 a 87.104 en 2016, si bien los tres primeros años se aborda desde Bidasoa Activa y Ayuntamiento y a partir de 2011 (año completo) desde APF.

A tener en cuenta: el volumen atendido va a depender –principalmente– del volumen de viajeros y del desempeño en la atención.

Se pone en relación de la evolución de las personas atendidas con respecto de 1) los viajeros alojados en hotel en Gipuzkoa Costa (que incluye a Hondarribia) y 2) los excursionistas transfronterizos que llegan en vehículo propio con destino Euskadi. En ninguno de los dos casos se refieren sólo a Hondarribia⁽¹⁾, pero pueden ser una referencia para este PIT.

Este panel de información muestra:

- Entre 2011 y 2014 las personas atendidas en el PIT-APF crecen un 35,4% (media anual) frente al crecimiento registrado en el alojamiento hotelero en Gipuzkoa Kosta (1%) y excursionismo transfronterizo con destino Euskadi (-1,5%).
- Entre 2014 y 2016, el crecimiento de las personas atendidas en el PIT-APF es del 33,3% (76.647, media anual) frente al 7% registrado en los viajeros alojados en hotel.

(1): Los datos de la EETR (Eustat) registran un cambio en la metodología en 2011, por lo que la serie sólo es comparable a partir de dicho año.

3. PIT-APF: CONOCER Hondarribia

3.6. Qué lectura hacemos de esta información

APF → importancia de la trayectoria y los recursos

Cifras de visitantes atendidos-Itourbask → información + visitas

Visitantes y perfil

Enclaves de atracción turística

Gestión de la visita guiada

Las personas atendidas en el PIT-APF ascienden a 87.401 (2016).

Perfil creciente y asociado a la buena marcha del sector turístico.

La red Itourbask atendió a más de dos millones de personas en la CAE → **factor diferencial de Gipuzkoa + Hondarribia**

Componente turística + peso del segmento extranjero + efecto frontera

Relevancia de la componente estival → el flujo de visitantes aumenta en verano → **ajustes de efectivos/recursos**

Descontadas las capitales, **Hondarribia y Laguardia son los dos municipios con mayor volumen de personas atendidas**

¿Qué se ofrece? información general y sobre actividades concretas, **además de la referida a visitas guiadas.**

Disparidad entre los enclaves (PIT y oficinas de turismo) considerados: informan sobre un rango muy amplio de visitas guiadas (que pueden ser dentro o fuera del municipio).

Laguardia, Mirandaola y Zumaia destacan por el volumen de información asociada a visitas guiadas.

La gestión de la visita guiada tiene una componente de especialización → Arantzazu, Loiola y Mirandaola, abordan directamente la gestión de la visita.

En los restantes casos, en el PIT se informa de la oferta de visitas y se proporciona la información relativa **a los proveedores** del servicio (privados, con o sin empresa pública intermediaria).



4.

MAPA DE LAS ACTIVIDADES DE APF

- 4.1. Presentación
- 4.2. Mapa de las actividades de APF
- 4.3. Qué lectura hacemos de esta información

4. MAPA DE LAS ACTIVIDADES DE APF

4.1. Presentación

memoria de actividades de APF que relata lo que hace → ¿clarificar, ordenar, visibilizar?

Una parte relevante de la reflexión planteada en torno a APF es **plantear de forma ordenada las actividades que realiza APF**.

Que duda cabe que la entidad aborda conforme a los requisitos de su patronato y otras entidades aquella información que sintetiza las actividades desarrolladas. Esta información (Memorias de actividad) junto con la contenida en la web es la que sustenta este capítulo.

El objetivo es delimitar un **mapa de las actividades de APF** de acuerdo con:

- Las etiquetas de referencia de las actividades: establecer los ejes de actuación que aglutine una o más actividades
- Recoger los momentos temporales en los que se ha realizado dichas actividades y concretamente con respecto de 2014, 2015 y 2016
- Clarificar si se trata de actuaciones puntuales o fijas en la agenda de actividad de la entidad
- Establecer el público al que se destinan

Para el contraste

- Se trata de un mapa tentativo a contrastar con el equipo de APF
- No pretende ser exhaustivo, sino establecer un marco de referencia que permita encajar la actividad del APF
- Provisional y sujeto a cambios

4. MAPA DE LAS ACTIVIDADES DE APF

4.2. Mapa de las actividades de APF

	AÑOS			PERIODICIDAD		PÚBLICO OBJETIVO		
	2014	2015	2016	FIJA	PUNTUAL	LOCAL	GENERAL	ESPECIF
1. PATRIMONIO								
. Limpieza, protección, reparación patrimonio (edificios, murallas, fuerte...)	●	●	●	●				
. Inventario patrimonio			●		●			
. Revalorización patrimonial, protección (murallas, campanas, ...)	●	●	●	●				
. Barco Mariñel	●	●	●	●				
2. SOCIAL								
. "Conoce tu ciudad" (visita + conferencia)		●	6 act. / 548 personas	●		●		
. "Sentir Hondarribia"		●	6 grupos/ 60 personas	●				●
. Días Especiales (día de los museos, de la mujer trabajadora...)	●	●	9 act./ 229 personas	●			●	
. Jornadas Europeas del Patrimonio			●			●		
. Exposiciones	●	●	●	●			●	
3. EDUCATIVO								
. Visitas guiadas especiales colegios ("Visitas Pedagógicas")	●	●	30 +25 grupos	●		●		
4. TURISMO CULTURAL								
. Visitas guiadas Casco Histórico / Casco histórico-portua	2.831 personas	5.665 personas	6.800 personas	●			●	
. Visitas guiadas Fuerte de Guadalupe	1.754 personas	1.499 personas	98 visitas/1.483 personas	●			●	
. Visitas guiadas especiales (a la carta/protocolarias)		●	11 grupos / 278 personas	●			●	
. Tren verde	1.176 personas	●	119 viajes/3.127 personas	●			●	
5. COMUNICACIÓN + COLABORACIONES								
. Publicaciones	●	●	●	●		●		
. Página Web	●	●			●		●	
. Guías divulgativas			●		●		●	
. FORO de los patrimonios	●	●	●	●			●	
. Proyecto de señalización	●				●		●	
. Merchandising cultural	●	●	●		●		●	
. Colaboración con universidades	●	●	●	●				
. Tarjeta BIDASOA PASS	●	●	●	●			●	
. Participación en la Red de Museos de la Costa Vasca	●	●	●	●				
. Red de ciudades y villas medievales								
. Camino Santiago-Irun	●	●	●	●			●	
6. RELACION CON OTROS SECTORES								
. Artesanía	●	●	77 artesanos	●			●	
. Merchandising en general	●	●	●	●			●	
. Ventas de entradas	●	●	●	●		●	●	

4. MAPA DE LAS ACTIVIDADES DE APF

4.3. Qué lectura hacemos de esta información

Primeras reflexiones / APF: objetivos + acciones → Actividades diversas, muchas con vocación de permanencia y dirigidas al público en general

Diversidad vs especialización

El panel de actividades que realiza APF es amplio, lo que le confiere **una imagen de diversidad, si bien con un objetivo común**: poner en valor el patrimonio material e inmaterial de Hondarribia.

Las **herramientas utilizadas** para conseguir dicho objetivo son, por esta razón, muy **diferentes** y con **distinto grado de novedad/innovación/especialización**.

El resultado es que el **mix objetivo y diseño de la acción responde** a un patrón compartido que le da cierto **empaquetado al conjunto de la intervención**.

Eje de intervención clave: la visita guiada, por su volumen, trayectoria y diversidad en la configuración

A destacar → el producto “estrella” es “conoce tu ciudad”, como producto único, como valor diferencial de APF.

Estabilidad vs nuevos proyectos

El panel de actividades de APF muestra una cierta estabilidad, de acuerdo con una cierta **continuidad temporal**.

La **estabilidad y la sostenibilidad** de las actividades **permite mejorarlas progresivamente, creciendo como entidad, apoyada en la confianza y credibilidad generada como agente**.

APF incorpora actuaciones, de acuerdo con la oportunidad de desarrollar nuevas intervenciones (proyecto campanas, Mariñel, etc.)

La importancia de mantener esta dualidad: **enraizar los productos clave y liderar y/o apoyar nuevos proyectos**.

A destacar → establecer los ámbitos de trabajo y las líneas de actuación que son estables y nucleares y contar con poder incorporar nuevas actuaciones.

Difusión y públicos objetivo

La gran mayoría de las actividades se orientan a **cualquier tipo de público**.

En el momento de la conceptualización de algunas actividades se puede asociar a un tipo de destinatario. Pero, **las actividades pueden “adaptarse”** y atender el interés de un público diverso.

Adaptar las acciones para atender a múltiples públicos: cualidad relevante de **APF, con recursos limitados y el objetivo de llegar al mayor número de personas**, en respuesta a su objetivo fundacional, de **divulgación y difusión del patrimonio de Hondarribia**.

A destacar → el público a atender se distingue por motivación o interés (escolar, adulto, generalista, especializado,...) pero el origen (autóctono a foráneo) no debería ser relevante (salvo idioma).



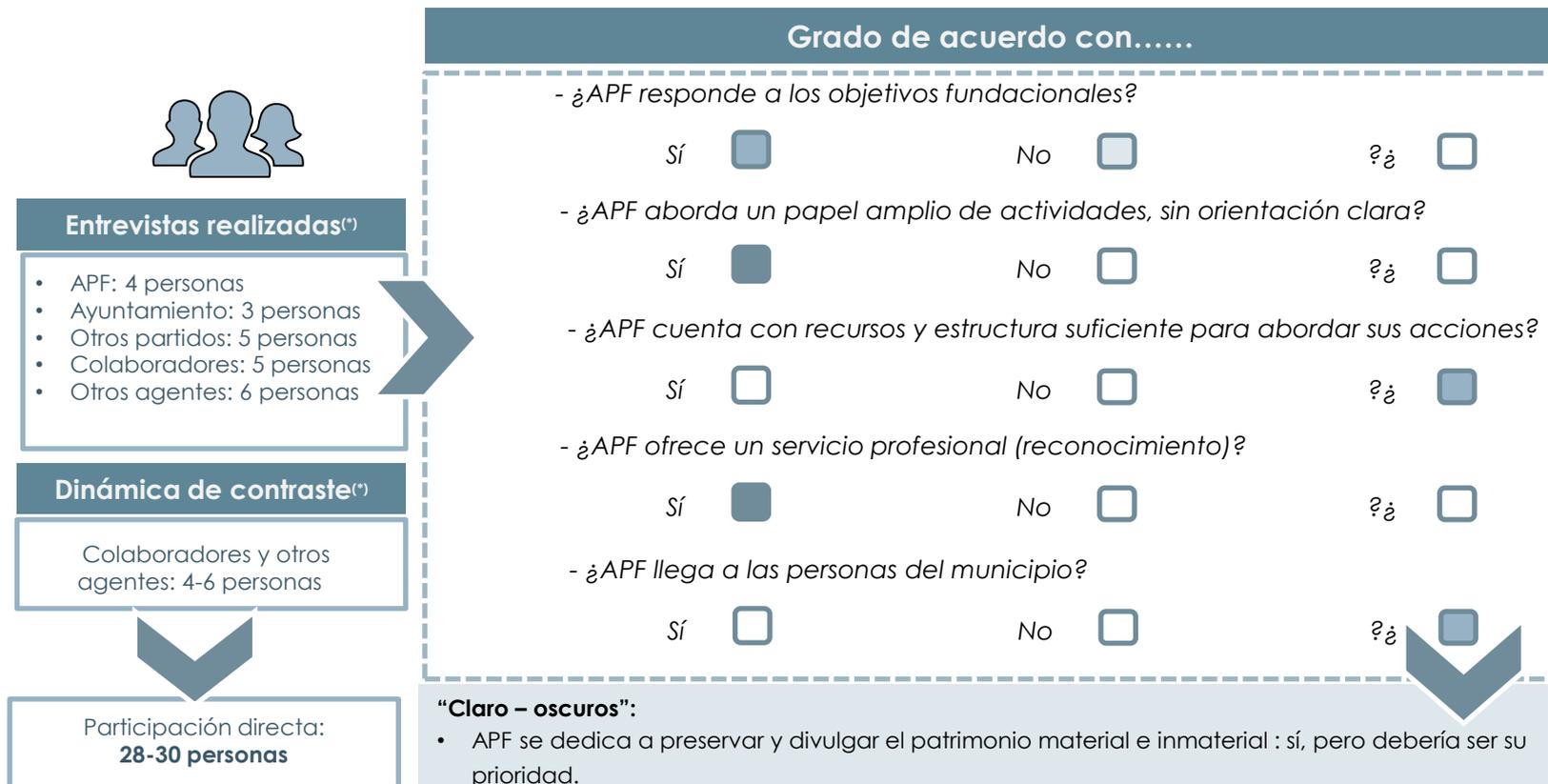
5.

APROXIMACIÓN CUALITATIVA

- 5.1. Algunas claves de las entrevistas realizadas
- 5.2. Principales conclusiones
- 5.3. Ideas fuerza

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA Y ANALISIS DAFO

5.1. Algunas claves de las entrevistas realizadas



(*): Salvo demanda explícita del cliente, se mantiene bajo la ley de protección de datos los nombres e identificación de la personas participantes.

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.2. Principales conclusiones

[GRANDES DUDAS QUE GENERA APF]

“APENDICE del Ayuntamiento” → ¿distinción entre actuaciones, personas?

- APF realiza actividades que no le corresponden por falta de recursos dentro del Ayuntamiento, lo que le aleja de sus objetivos fundacionales.
- Si se trata de ahondar en las cuestiones qué hace y no debería hacer, en gran parte se relacionan con turismo aunque también se alude a actividades más propias de urbanismo o cultura aunque siempre con cierta inconcreción.
- Confusión con las personas y quién es la entidad que realiza una determinada actuación (Ayuntamiento o APF) → No obstante, se alude a “confusión razonable”, ya que los concejales son patronos y la coordinadora es trabajadora del Ayuntamiento.

Fundación → ¿herramienta para la gestión patrimonial?:

- ¿Porqué una fundación?... En general, no se entiende o no se ha entendido la necesidad / utilidad
- Argumentos: no se han conseguido fondos privados que era una de las razones por las que se convierte en fundación, si bien se reconoce que tal vez no ha sido el mejor momento para recabar dichos fondos
- Se reconoce que es una herramienta útil, que soslaya algunos elementos burocráticos de la gestión municipal

Gestión de la entidad → ¿transparencia?

- Condiciones de APF (obligaciones cumplidas): control de la hacienda Municipal, Cuentas auditadas (disponibles) y entrega de cuentas en el registro de Fundaciones (DFG)
- Sin embargo, se alude a una falta de transparencia en datos económico-financieros, condiciones recursos humanos,... De hecho, se mencionan informes⁽¹⁾ requisitorios al respecto

“Coto privado” → ¿apertura a todos los agentes?

- Monocolor con respecto de la opción política - en el patronato, en los colaboradores, en los artesanos....
- No obstante, todos los agentes/partidos están presentes en el Patronato; se menciona alguna actuación que habiéndose sugerido, no se ha tenido en cuenta y no se ha puesto en marcha
- Potencial desconocimiento con respecto de cómo, con quién o por qué se trabaja con determinados equipos / colaboradores

Turismo → ¿cuál es el papel de APF?:

- No debería hacer turismo como tal, sí puede ayudar en la génesis de productos turísticos pero no gestionarlos.
- Se trata de una alusión bastante repetida pero con una cierta falta de concreción o indefinición (Ayuntamiento, APF, Bidasoa Activa). Las personas del ámbito turístico no lo señalan. Idea transmitida: falta de conocimiento de lo que hace APF

Prácticamente ninguna persona se manifiesta contraria (o contrariada) con las actividades que realiza APF

(1): Informe de Fiscalización, Ayuntamiento de Hondarribia 2014, realizado por el Tribunal Vasco de Cuentas . El anterior es de 1994.

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.2. Principales conclusiones

[ALGUNAS FRASES RECOGIDAS EN LAS ENTREVISTAS]

Entidad activa → ¿visibilidad de las actuaciones?

- Visibilidad de cercanía / entorno: Cierta reconocimiento en dos o tres productos concretos (visita "conoce tu ciudad" y visitas guiadas, punto de información turística, algunas exposiciones, ...) por parte de agentes concedores.
- Se estima poco conocimiento por parte de la ciudadanía (¿interés?). Se vincula con la indefinición de roles APF/Ayuntamiento.
- Visibilidad virtual: la web muestra la oferta de APF, a expensas que los usuarios acceden. Idem con respecto de redes sociales.
- No se sugieren (nuevas) actuaciones (¿qué tiene que hacer APF?), más allá de menciones generalistas ("actuar en patrimonio") o una mayor o más clara orientadas al *público local* y a segmentos concretos (*público joven*).

Relevancia del patrimonio → ¿recuperación, conservación?

- La mejor forma de conservar el patrimonio es utilizándolo. Desde este punto de partida se asume la necesidad de sostener todas las actividades encaminadas a recuperación patrimonial.
- Se echa en falta seguir trabajando en las murallas y no tener un proyecto global / más ambicioso sobre recuperación patrimonial. Con cautela: la competencia de recuperación y conservación es del Ayuntamiento.

Nuevos públicos → ¿endogamia?

- Parece que siempre participan las mismas personas, y de cierta edad. Hay programas orientados a los escolares, tal vez, se deberían reforzar.
- Tenemos que despertar el interés entre los jóvenes pero ¿cómo?, ¿con qué tipo de actividades?
- Posición abierta a atender a cualquier público, pero se reconoce que no se trata de captar nuevos públicos si no hay actividades y recursos para poder atenderlos.

Nuevos proyectos → ¿dispersión, renovación?

- APF siempre está alerta buscando nuevos proyectos. Este hecho indica inquietud por proponer y actuar en favor, contar con proyectos interesantes para la entidad y el municipio.
- Riesgo de falta de continuidad: cada año pone en marcha nuevas iniciativas, pero en muchos casos, de pequeña o muy pequeña dimensión que consumen muchos recursos y energías y pueden tener un impacto limitado (y restringido a lo muy local).
- Riesgo de dispersión: No hay crítica con respecto de que algo que se haya hecho que no se debería de haber abordado. Simplemente, se alude a la duda de una estrategia más pensada, para evitar terminar "haciendo un poco de todo".

APF → ¿coste de oportunidad?

- ¿Se puede plantear una situación sin APF?. No, con rotundidad (salvo excepciones que apuntan incluso a su cierre)
- Habría que ordenar y visibilizar lo que se hace y asignar recursos suficientes para la oferta actual y (potenciales) nuevas iniciativas.

APF es un agente integrado (reconocido) en las actuaciones realizadas desde Hondarribia



5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.2. Principales conclusiones

[ALGUNAS FRASES RECOGIDAS EN LAS ENTREVISTAS]

Conocer APF → ¿desconocimiento, falta de interés, de curiosidad?

- Desconocimiento general con respecto de la entidad, los objetivos que tiene encomendados o las actuaciones que desarrolla
- Recelo y cautela, derivados de confusión de papeles entre APF y el propio Ayuntamiento
- Desconfianza con respecto de la entidad generada por los rumores referidos a lo que hace, lo que debe de hacer o hacia qué se orienta o con respecto de su papel en el turismo,....
- A tener en cuenta: desinterés de una parte importante de las personas con respecto de las actividades culturales (sean autóctonos o foráneos)

Iniciativas para la ciudadanía → ¿reforzar?

- “Conoce tu ciudad” es una actividad muy potente, pero se corre el riesgo de que siempre participen los mismos.
- El reto está en atraer a más público local (o del entorno) buscando nichos más concretos (orientarse a grupos...)
- No obstante, hay que empezar por romper con la idea extendida de que las actividades de APF son para “turistas”: se ofertan para cualquier persona interesada.
- Hay que consolidar: 1) las actuaciones que ya se hace y 2) el núcleo de personas próximas, que ya “son amigas de la fundación”.

Darse a conocer → ¿posicionar?

- El desconocimiento de lo que se oferta es un gran hándicap para llegar a públicos más amplios y, especialmente, el local. Sobre todo con relación a la agenda de actividades de “invierno” orientadas al público local.
- Para mejorar la visibilidad de la oferta de APF habría que clarificar los objetivos y el panel de actuaciones.
- Pendiente: un plan de comunicación sobre APF.

APF como agente imbricado en la actividad municipal → ¿dónde están sus ámbitos de actuación? ¿límites?

- Se le reconoce un papel ligado a la difusión del valor patrimonial, pero ¿hasta dónde? Confusión con respecto de la gestión de actuaciones como barco Mariñel o el tren turístico.
- APF ocupa espacios que no le corresponden (“actividades de turismo”): clarificar la posición de la entidad en el contexto el turismo.

APF como agente relevante → ¿visibilizar + poner en valor?

- La experiencia con APF ha sido muy buena: es un gran activo para el municipio. Su reto es que la gente haga propias sus iniciativas.
- Es necesario poner en valor lo que hace APF, darle mayor visibilidad, divulgar mejor su labor, mejorar la conexión con la ciudadanía.
- APF deber ser el elemento motor en todo lo relacionado con el patrimonio y almacén de conocimiento del pasado de Hondarribia.

APF como agente de prestigio → Profesionalidad, calidad del servicio

- Se reconoce que lo que hace APF está muy bien hecho. Marcado carácter profesional. Servicio y atención exquisito. Incluso en aquellas que “parece que no le corresponden” se señala que “están bien hechas”.

En general, (casi todas) las personas valoran muy positivamente a APF, y ligado con la profesionalidad

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.3. Ideas fuerza

[IMAGEN DE APF] + [RELACION CON EL EXTERIOR]

APF cuenta con muy buena imagen entre las personas que la conocen

Las actividades de APF han contribuido a generar una buena imagen como entidad profesional entre las personas que conocen sus actividades. Es cierto que el número de personas que se relacionan (directamente) con APF es reducido pero la valoración es muy satisfactoria (directa o referencial) → Impulsar esta buena imagen como entidad activa y profesional.

Las entidades/personas con las que se relaciona, socialmente bien valoradas, contribuyen muy positivamente a la buena imagen de APF

Las personas que colaboran tienen una trayectoria, reconocimiento entre la ciudadanía. Asimismo, la cercanía con APF les permite conocer mejor el conjunto de las actividades lo que les convierte en buenos prescriptores. → Comunicar los logros de forma atractiva, lo que ayudaría a entender lo mejor lo que hace APF y su alcance.

Plan de comunicación más ambicioso que incluya los públicos-objetivo de la entidad y trabaje para fidelizar su continuidad → Comunicar de forma ordenada u segmentada, de acuerdo con el público objetivo de la entidad.

Ampliar el conocimiento de las actividades de APF entre nuevos agentes socioculturales

Cuidar el panel de colaboradores actual → fidelizar colaboradores y público ligado a los mismos.

Buscar mayor participación para “dar empaque” a lo que ya se hace y/o para generar nuevos proyectos dando cabida a más colaboraciones, reforzando los ejes de actuación de la entidad → Explorar acercamientos para nuevas colaboraciones con agentes con perfiles variados que permitan generar proyectos innovadores y de interés para los públicos – objetivo de APF.

Relación entre objetivos y recursos → La apuesta por ampliar actuaciones, requiere recursos (humanos, económicos, tiempo,...).

Trasladar una imagen de compromiso y de cercanía con la ciudad

Es cierto que una parte de la opinión “recelosa” con respecto de APF se sustenta en el desconocimiento. Es importante divulgar los objetivos fundacionales de APF en la sociedad y hacerles partícipes de cual es su cometido → “Darse a conocer desde dentro” además de trasladar que es una entidad comprometida e implicada con la ciudad y sus gentes y con visión participativa. Un eje de trabajo a tener en cuenta es trabajar en colaboración con la Asociación de Amigos de la Fundación.

Reforzar el sentimiento de pertenencia a Hondarribia a través de APF, “convertirse en embajadores de Hondarribia”

La labor de APF es poner en valor Hondarribia a través de su patrimonio material e inmaterial → Se presenta la oportunidad de impulsar ese sentimiento “compartido” de pertenencia y orgullo sustentado en el valor patrimonial integral del municipio.

Clarificar objetivos, como sociedad y agentes sociales → Modelo de gestión patrimonial y turístico .

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.3. Ideas fuerza

[ACCIONES DE APF]+[MODELO DE INTERVENCION]

Desarrollar una estrategia de intervención orientada a ordenar y priorizar

Parece que APF aborda “cualquier tipo de actividad” a sugerencia del Patronato, e incluso asume competencias que no le corresponden, por lo que conviene delimitar dónde y cómo se quiere intervenir. Se señala que ello facilitaría la asunción de un papel más claro de la entidad y ayudaría a posicionarse → Marcar prioridades y establecer el contexto y los límites en su actuación. Paso previo → Clarificar las funciones de APF, sobre todo con relación al turismo.

Profundizar en la dimensión de conservación y divulgación del patrimonio

Se hecha en falta contar con un proyecto que cierre la recuperación de las murallas, por ejemplo, o una planificación de los ámbitos de patrimonio a trabajar, que hagan tangible el objetivo fundacional en ámbitos de trabajo → Clarificar los objetivos y la posición de APF en las operaciones de recuperación y conservación patrimonial (plan de recuperación y gestión patrimonial) . Hay una opinión de que APF se está alejando de sus objetivos fundacionales, perdiendo progresivamente protagonismo en la línea de conservación y divulgación del patrimonio frente a otras actividades (turismo, gastronomía,...). → Focalizar esfuerzos en iniciativas ligadas a patrimonio material e inmaterial, romper con la imagen que le asocia con multitarea y dispersión.

Asumir un papel tractor en la sensibilización/conciencia social sobre el valor patrimonial

Asumir un papel de liderazgo, dinamizador, promotor de actividades dirigidas a sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de preservar el patrimonio material e inmaterial. Aspecto ligado a la confusión con respecto de los públicos a los que se atiende, echando en falta un mayor protagonismo en la orientación más local → Establecer actuaciones de sensibilización en estrecha colaboración con otros agentes socio-culturales, importancia de ir despertando el interés social por la cultura/patrimonio. Apuesta clara, de acuerdo con los objetivos que se asumen → Dotar de recursos (humanos, económicos, tiempo,...)

Ser el elemento de cohesión en las iniciativas que pongan en valor el patrimonio de Hondarribia

Apoyar, impulsar iniciativas ciudadanas que busquen poner en valor la cultura y patrimonio y que puedan necesitar apoyo para seguir su camino (efecto multiplicador) → Ser un referente, un aliado, que permita dar continuidad/elevar el perfil de iniciativas populares en torno al patrimonio, con las limitaciones establecidas por objetivos, funciones y recursos.

Colaborar con el exterior: intercambiar experiencias

Fomentar colaboraciones con otros municipios/ciudades teniendo en cuenta su dimensión y objetivos fundacionales. Percepción de que algunas iniciativas (Foro y aspectos concretos de éste) desdibujan el papel de la entidad en relación con generar redes de interés → Red de colaboraciones “a nuestra medida” con unos objetivos claros, siguiendo un hilo conductor (no dispersarse). Validar y testar → Consolidar la red de colaboradores y la marca de APF en estas redes (difusión).

5. APROXIMACIÓN CUALITATIVA

5.3. Ideas fuerza

[ESTRUCTURA DE APF]+[MODELO DE GESTION]

El modelo de gestión debe seguir siendo ágil y flexible

Una de las virtudes de APF es que cuenta con una gestión ágil y profesional, y se valora esa cualidad frente a otros agentes públicos. Además, se reconoce que es una herramienta habitual (fundación, asociación, etc.) que saca aspectos y funciones concretas del modelo de gestión administrativa (más lenta, más pesada) → Mantener y reforzar esa cualidad de herramienta flexible para seguir siendo un activo importante en el municipio.

Trabajar para impulsar actividades de mecenazgo y patrocinio

Una de las razones argüidas para dar paso a la Fundación fue la de poder diversificar las fuentes de financiación. En ese sentido, la aportación privada queda pobremente representada en los ingresos de la Fundación, aunque se reconoce que el momento no ha sido fácil (crisis) pero ha funcionado el micro mecenazgo → Es necesario impulsar actuaciones que tengan como objetivo captar fondos a través de nuevos aliados sobre todo el sector privado.

Limitación → con los recursos actuales, no se puede abordar con garantía

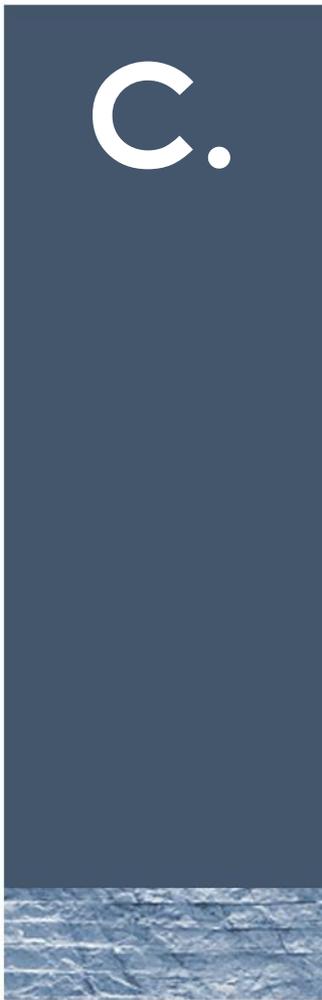
Conocerse, para priorizar y marcarse objetivos

Al margen del conocimiento y valoración interna de su actividad, APF debería abrir cauces de comunicación con sus usuarios (y usuarios potenciales) que permitan conocer mejor el impacto de las actividades realizadas (impacto deseado vs conseguido) lo que ayudaría a mejorar los programas con vocación de permanencia, descartar o reorientar otros y/o generar nuevas iniciativas. En este sentido, lo más sencillo sería mini-encuestas de opinión o satisfacción, por ejemplo → Actuar de acuerdo con el plan de objetivos y funciones asociadas a la entidad y ajustadas a las líneas de actuación que se prioricen

Aumentar el nivel de transparencia

Cumplir con aspectos formales de transparencia → perfil del contratante y articulación clara y conforme de los recursos adscritos a la entidad¹. Se entiende que habría que abrir el abanico a nuevos colaboradores además de hacerlo de una manera más transparente → Hacer "convocatorias formales" para la participación de colaboradores, artesanos, etc.....ir ganando progresivamente poder de convocatoria y generando una imagen de entidad abierta y plural, acción a incorporar de forma escalada, dada la limitación de recursos y la expectativa que se genera.

¹ Informe de Fiscalización, Ayuntamiento de Hondarribia 2014, realizado por el Tribunal Vasco de Cuentas Dos recomendaciones concretas con relación a APF: 1) contar con perfil del contratante, a través de la web (III.4) y 2) "Los expedientes correspondientes a dos contratos de servicios adjudicados por la Fundación Arma Plaza por 79.128 euros, obedecen a necesidades estructurales. Sería recomendable plantearse la gestión directa de los mismos" (III.5)



C.

ANEXOS

- C.1. Estatutos APF
- C.2. Matriz DAFO
- C.3. Benchmarking; posicionar el valor patrimonial
- C.4. Esquema para un Plan de Comunicación



C.1

ESTATUTOS APF

C.1. ANEXO / Estatutos -APF

C.1. Estatutos / APF

Arma Plaza Fundazioa / Fundación Arma Plaza (APF, en adelante) es una entidad sin ánimo de lucro (Ayuntamiento de Hondarribia y Asociación de Amigos de la Historia de Hondarribia) con el objetivo de dinamizar el patrimonio cultural de Hondarribia.

Objetivos / fines:

- La **conservación y restauración** de los monumentos existentes en Hondarribia, así como la **mejora y adecuación de sus entornos**, promoviendo para ello la puesta en valor de los mismos, para su posterior dedicación a los usos que se consideren más adecuados a su naturaleza.
- La **conservación y difusión del patrimonio natural, cultural y paisajístico** de Hondarribia.
- La **promoción de la participación** de los particulares o de otras entidades públicas o privadas en actividades encaminadas a la consecución de sus objetivos.
- La **divulgación**, entre la **población** de los fines fundacionales a efectos de un mejor conocimiento y una contribución fundamental a los fines fundacionales.

Acciones:

- La **gestión** de cuantos **programas, proyectos e iniciativas** guarden relación con la declaración de Hondarribia como Conjunto Monumental.
- La **promoción del intercambio de experiencias** y la búsqueda de líneas de actuación conjunta mediante la integración en redes de entidades con fines análogos.
- El fomento y la preparación de **programas de investigación y formación** que ayuden al desarrollo de los fines fundacionales.
- La **colaboración al desarrollo de la economía local y a la creación de empleo**, mediante la promoción y la puesta en valor de los valores históricos, naturales, culturales y paisajísticos de Hondarribia.
- La gestión de **proyectos de Turismo Cultural**: la creación de rutas.
- La preparación e impartición de cursos y **actividades de formación**: conferencias, simposios, seminarios

Y de un modo genérico, llevar a acabo cuantas actuaciones sean conducentes al mejor logro de dichos fines.

Además, la enunciación de los citados fines no entraña obligación e atender a todos y cada uno de ellos, ni les otorga orden de prelación alguno.



C.2

MATRIZ DAFO



C.2. ANEXO / Matriz DAFO

Anexo 2: Matriz DAFO (i)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
(gestión) ¿porqué la fundación cuando lo podría hacer el Ayuntamiento?	(intervención) APF tiene que seguir y tiene recorrido por hacer
(gestión) dependencia excesiva del patronato / limita su autonomía lo que reduce su agilidad (pierde parte de los bondades de ser una fundación)	(intervención) flexibilidad en la conceptualización de las actividades para adaptarse a las necesidades propias de cada público-objetivo (no servicios estándar).
(intervención) actuación aparentemente difusa lo que dificulta su posicionamiento y reconocimiento por parte de la sociedad	(intervención) se le reconoce una labor hacia dentro, "hacia la población local", no solo para el exterior
(intervención) cierta inercia/"improvisación" en la puesta en marcha de actividades frente a una ordenación clara y planificada	(intervención) éxito del programa "conoce tu ciudad", como producto estrella muy bien valorado socialmente
(intervención) aparentemente pocas sinergias entre actividades, escaso aprovechamiento del conocimiento y experiencia adquiridos que faciliten el desarrollo de otras productos fácilmente gestionables (mismo producto/diferente público objetivo)	(intervención) prestigio de los colaboradores, agentes sociales reconocidos y valorados en la sociedad que, a su vez, valoran muy positivamente a APF
(intervención) puesta en duda de su papel dentro del ámbito puramente turístico	(intervención) espacios y herramientas empleados de calidad, lo mismo que los ponentes y buena conceptualización de los productos como un todo "dan empaque a los productos".
(intervención) "apéndice" del Ayuntamiento en actividades que no le corresponden; lo que conlleva desviar recursos y esfuerzos hacia acciones/actividades no prioritarias dejando en un segundo lugar su razón de ser (patrimonio)	(gestión) equipo capaz y muy comprometido, gerencia muy bien valorada, en general
(relación con el exterior) insuficiente difusión de las actividades y de los logros conseguidos en cambio se le asocia un presupuesto considerable (desconocimiento "selectivo")	(imagen) imagen muy profesional de su actividad lo que redundará muy positivamente en la imagen de la ciudad (PIT)
(relación con el exterior) indefinición y/o solapamiento de las actuaciones con otros agentes públicos (Ayuntamiento +BA turismo)	(imagen) alta satisfacción y fidelidad de los personas que participan de las actividades y reconocimiento de la "suerte" de contar con APF
(relación con el exterior) escasa financiación privada (patrocinadores, mecenazgos.....) una de las razones por las que se convirtió en Fundación	(imagen) imagen de un entidad "viva" y dinámica que ha permitido que prosperen otras iniciativas sociales gracias a su participación y profesionalización ("nos escuchan")



C.2. ANEXO / Matriz DAFO

Anexo 2: Matriz DAFO (ii)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
(gestión) establecer demasiadas actuaciones en relación con los recursos disponibles	(intervención) convertirse en un aliado profesional para consolidar iniciativas sociales en torno al patrimonio material e inmaterial
(gestión) alta dependencia de otros agentes (Ayuntamiento, subvenciones, proyectos europeos) para conseguir recursos económicos	(intervención) liderar iniciativas que redunden en el sentimiento de pertenencia, de identidad, buscando mayor complicidad entre los ciudadanos. Acceder a las "perlas" de Hondarribia para preservar su historia.
(intervención) puesta en duda de ciertas actividades que realiza (no de su continuidad) por ciertos agentes público-privados (en parte por desconocimiento) que "desacreditan" la labor general de APF	(intervención) ser innovador en el planteamiento y en la instrumentación de las actuaciones a la vez que se hace "guardián" del pasado/legado de Hondarribia
(relación con el exterior) presencia de otros agentes públicos y privados que se percibe pudieran estar realizando actuaciones similares o en paralelo que compliquen la comprensión de lo que está haciendo APF y distorsione su imagen entre la ciudadanía.	(relación con el exterior) ampliar la red de colaboradores, generando mayor participación y mejorando la imagen de APF como entidad abierta y cercana.
(relación con el exterior) dificultad por despertar el interés por cualquier actividad que tenga que ver con el patrimonio/cultura/etc...en la sociedad actual, sobre todo los más jóvenes	(relación con el exterior) intercambiar experiencias con otras iniciativas similares en el exterior, con metas ajustadas a la realidad y a la dimensión de APF
(imagen) se trasladan las quejas generales del Ayuntamiento a APF, repercutiendo negativamente en su imagen	(relación con el exterior) Ampliar la red de embajadores en la sociedad civil que sirvan de prescriptores valorando el tipo de prescriptor según público-objetivo
	(relación con el exterior) oportunidad de establecer una relación fluida (mesas de trabajo) con agentes públicos y privados (educación, universidad, mundo del deporte...) para identificar oportunidades de generación de proyectos en colaboración
	(imagen) establecer nuevos y permanentes canales de comunicación con los diferentes públicos-objetivo.
	(imagen) dar visibilidad a los logros, redundar en la imagen de profesionalidad y de calidad de la intervención, trasladando esa imagen al Ayuntamiento

C.3

BENCHMARKING: POSICIONAR EL VALOR PATRIMONIAL

C.3. Presentación y Benchmarking

- Fundación Catedral de Santiago de Compostela
- Laguardia
- Santuario de Loiola
- Cuevas de Ekain
- Mirandaola
- Museo de Maquina –herramienta
- Geoparque de la Costa Vasca
- Fundación Catedral Santa Maria de Vitoria-Gasteiz



C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Benchmarking

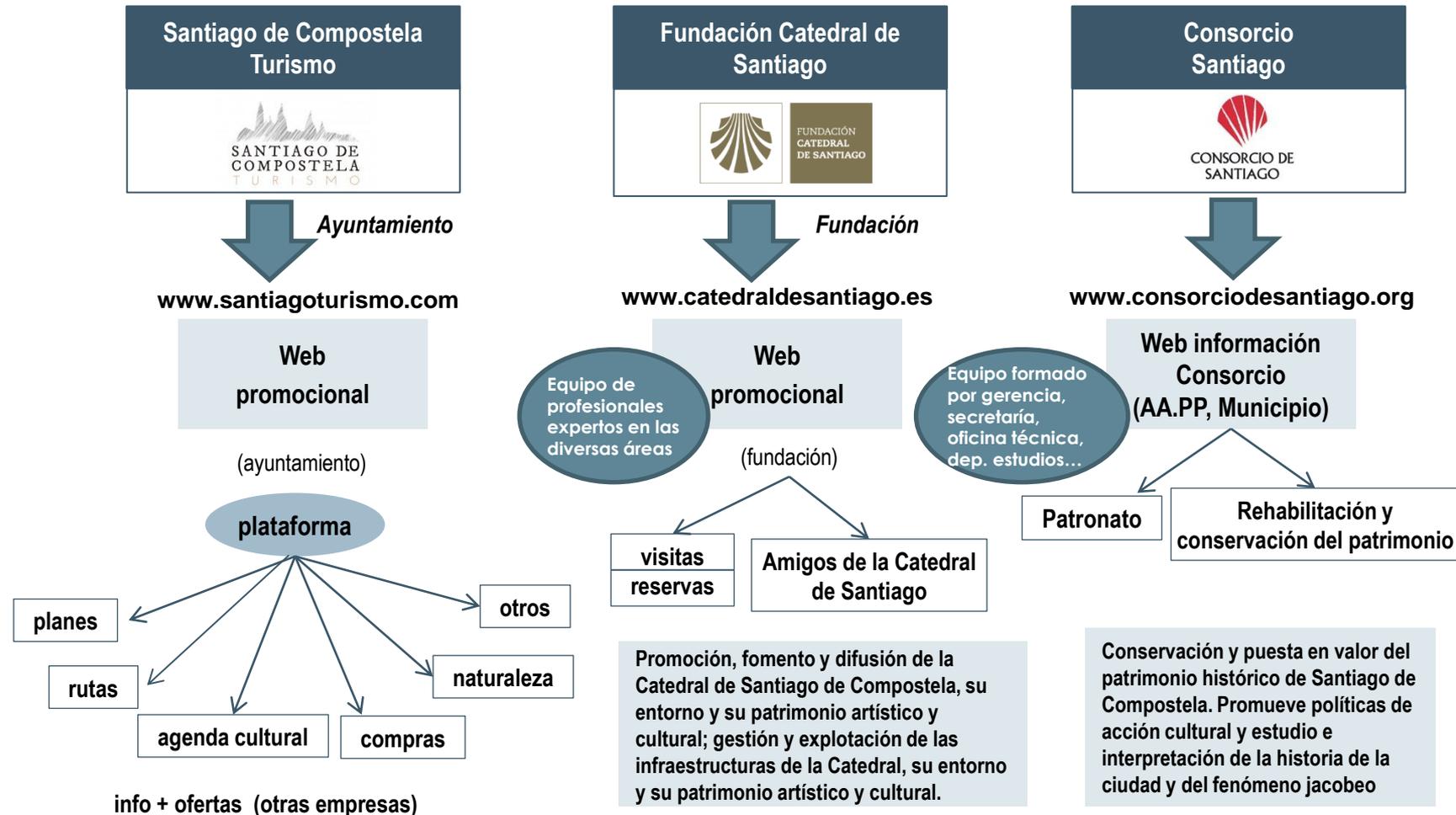
Balance benchmarking → para cualquier patrimonio, la gestión se articula a través de un agente instrumental con actividades parecidas

Iniciativas analizadas ^{1,2}	Herramienta utilizada	Puntos en común
<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Catedral de Santiago de Compostela - Laguardia - Santuario de Loiola - Cuevas de Ekain - Mirandaola - Museo de Maquina –herramienta - Geoparque de la Costa Vasca - Fundación Catedral Santa María de Vitoria-Gasteiz <p>1. Se han revisado distintas opciones internacionales (National Trust) ligadas patrimonio, que no han ofrecido resultados relevantes.</p> <p>2. Dentro de este mismo grupo se debería de incluir las Murallas de Pamplona (con web para difusión, visitas) y una parte relevante de la conservación dependiente de la Fundación para la Conservación del Patrimonio Histórico de Navarra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de fundaciones, asociaciones y figuras similares con relación a la gestión, conservación y difusión (puesta en valor del patrimonio) en el entorno del País Vasco. • En todos los casos se trata de establecer una herramienta concreta (delimitar unos recursos) adscrita a un fin (objetivos). • Involucran a más de un agente (público) y/o privado • No hay una situación de excepcionalidad en APF con respecto de estos ejemplos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han detectado iniciativas diferenciales de interés para APF • Prevalece <ul style="list-style-type: none"> • La conexión del lugar o espacio considerado con un PIT • Cada uno de estos espacios o lugares son emblemáticos y/o con un factor diferencial (no repetido) • En ocasiones espacios o lugares concierne a más de un municipio • Son el eje de la visita o justifican la llegada al municipio • Prevalece la realización directa de la visita (desde el organismo gestor) cuando se asocia a un reciento (museo, catedral, ...) • Claramente, hay un vocación de posicionar lugar-espacio/municipio hacia cualquier público que visite: residente, no residente (excursionista, turista, ..),



C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 1: Catedral Santiago de Compostela



C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 2: Laguardia

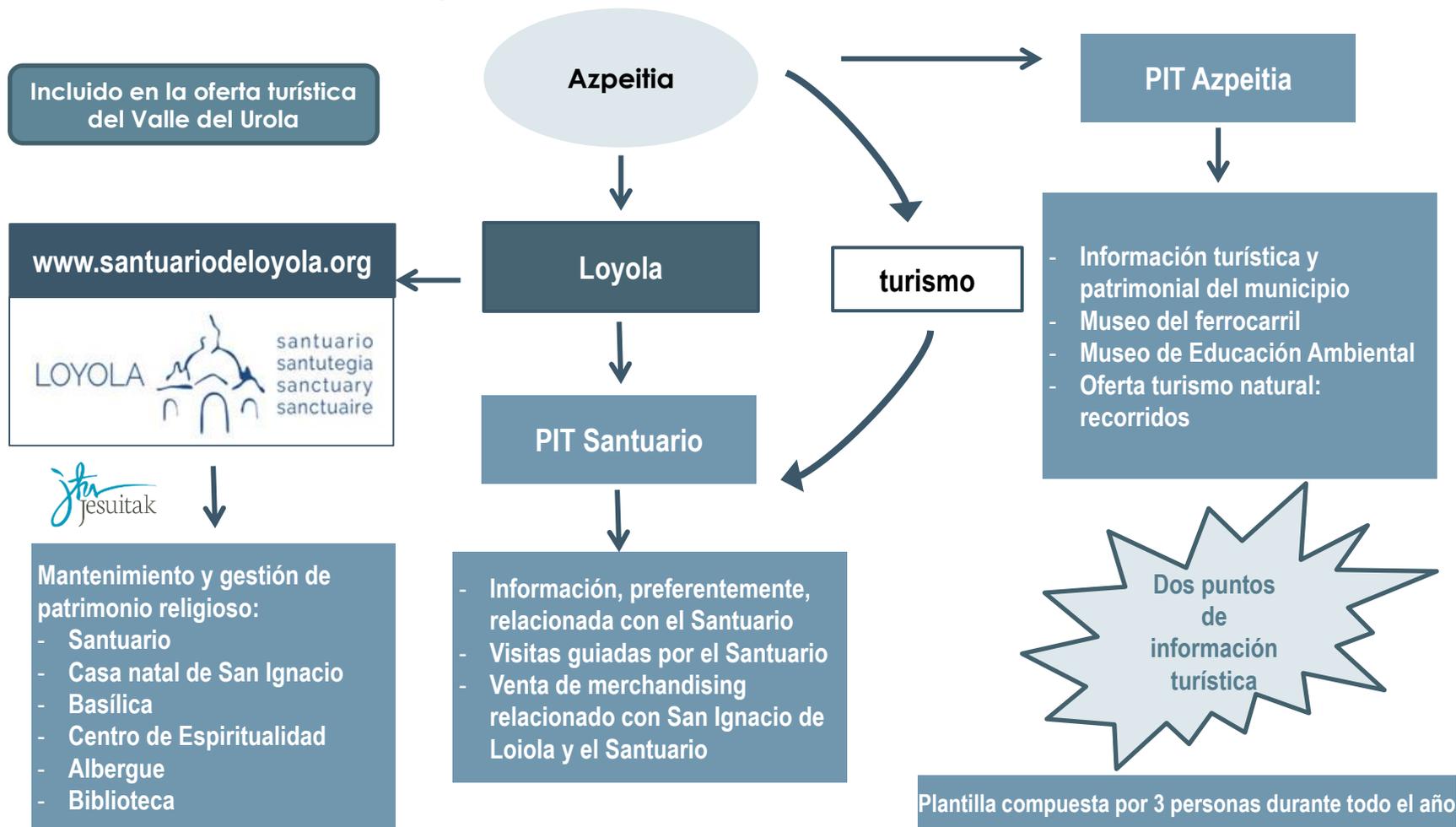


- Nota:**
- orientación preferentemente turística
 - datos relevantes del municipio
 - oferta de servicios (empresas)
 - servicio informativo sobre ofertas

la gestión de la oferta de servicios corresponde a cada empresa

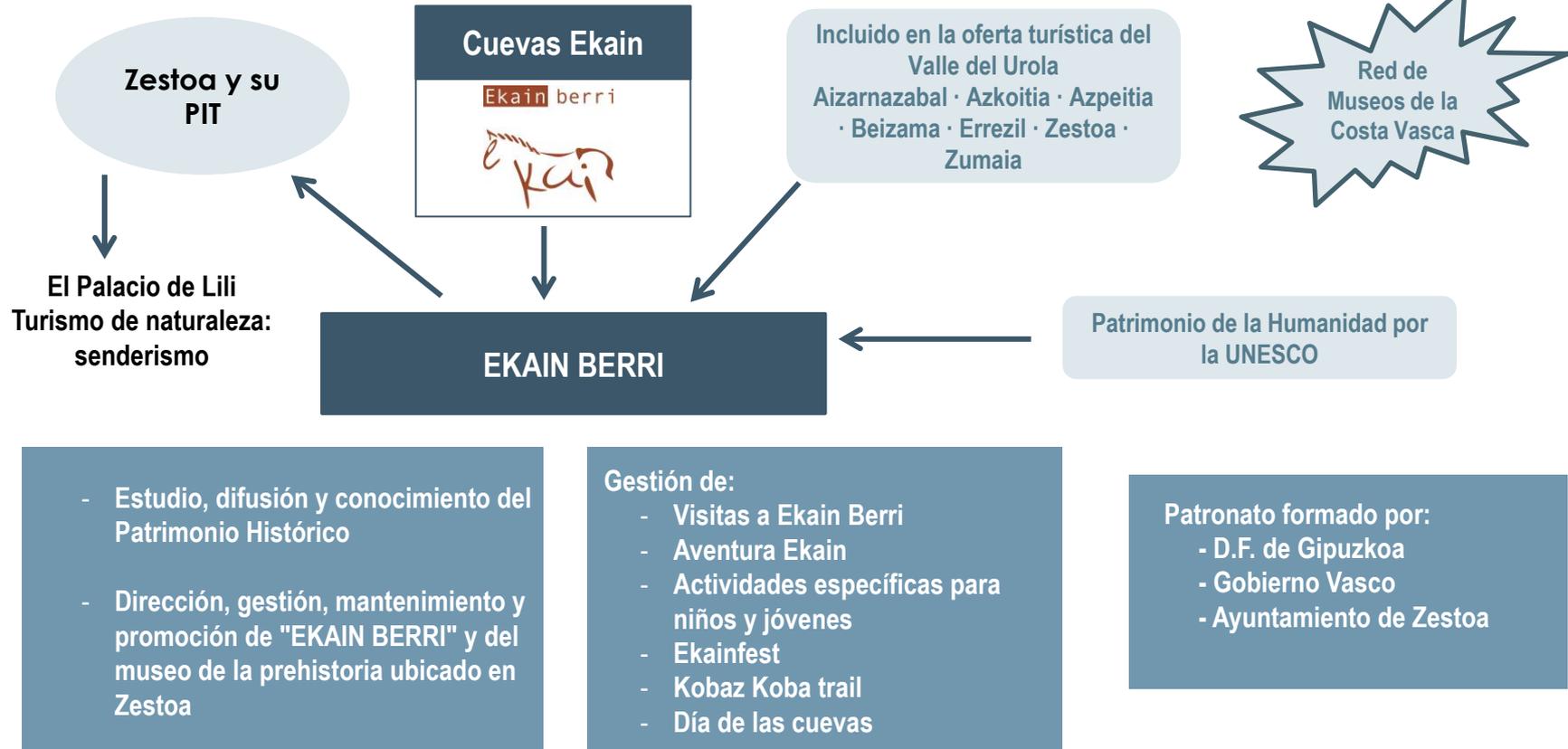
C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 3: Santuario de Loiola



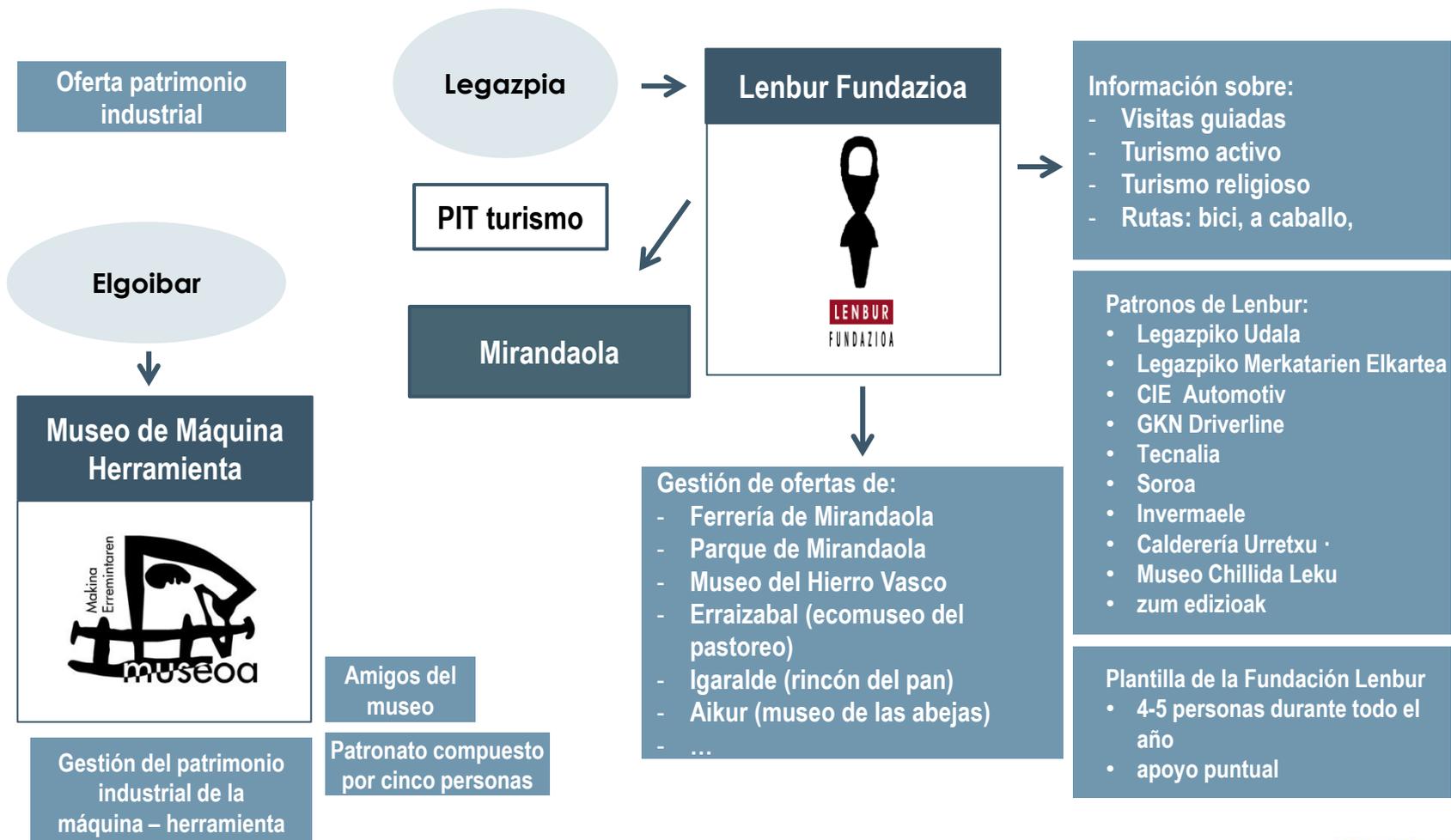
C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 4: Cuevas de Ekain



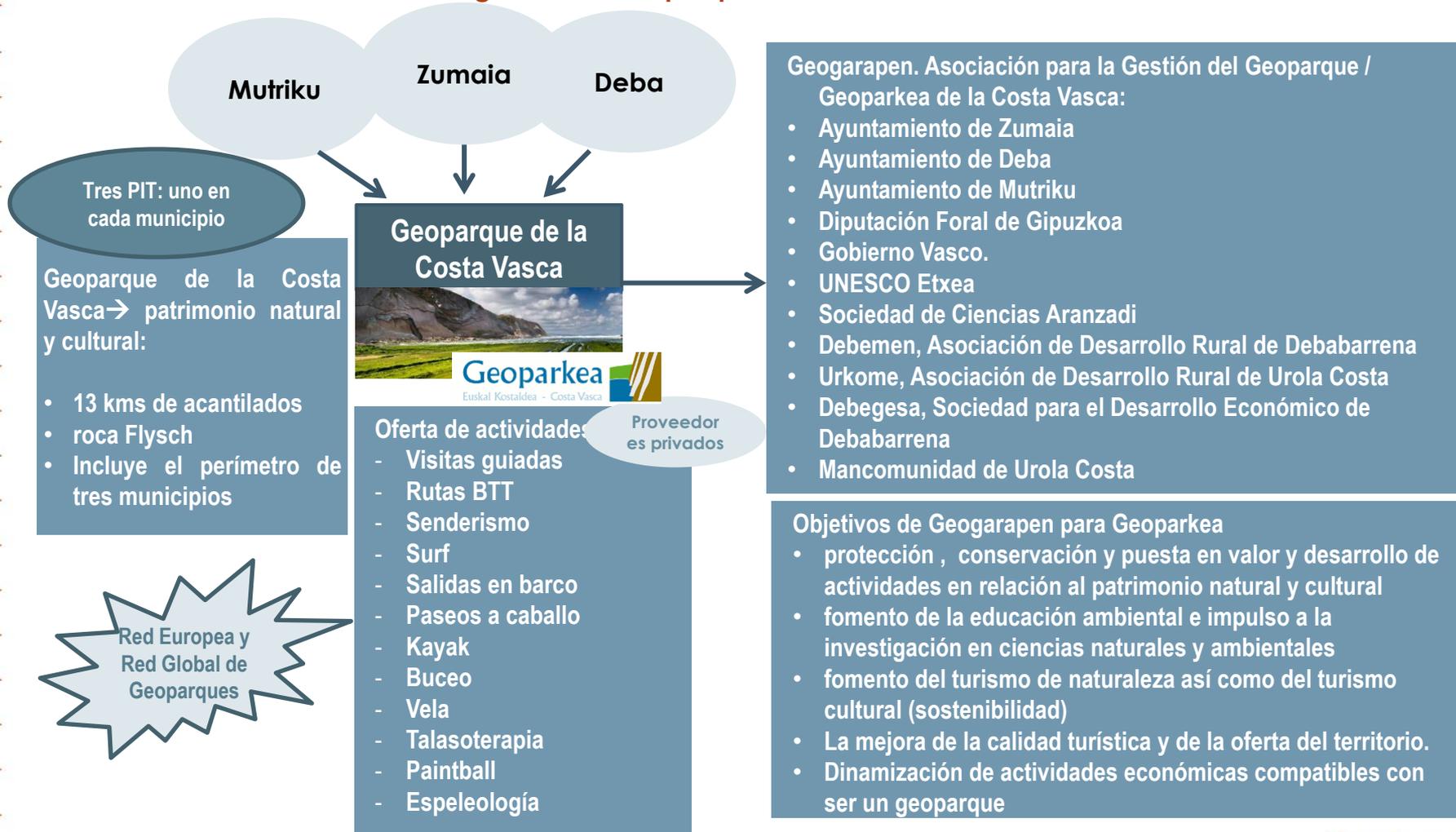
C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 5 y 6: Mirandaola y Museo de Máquina Herramienta



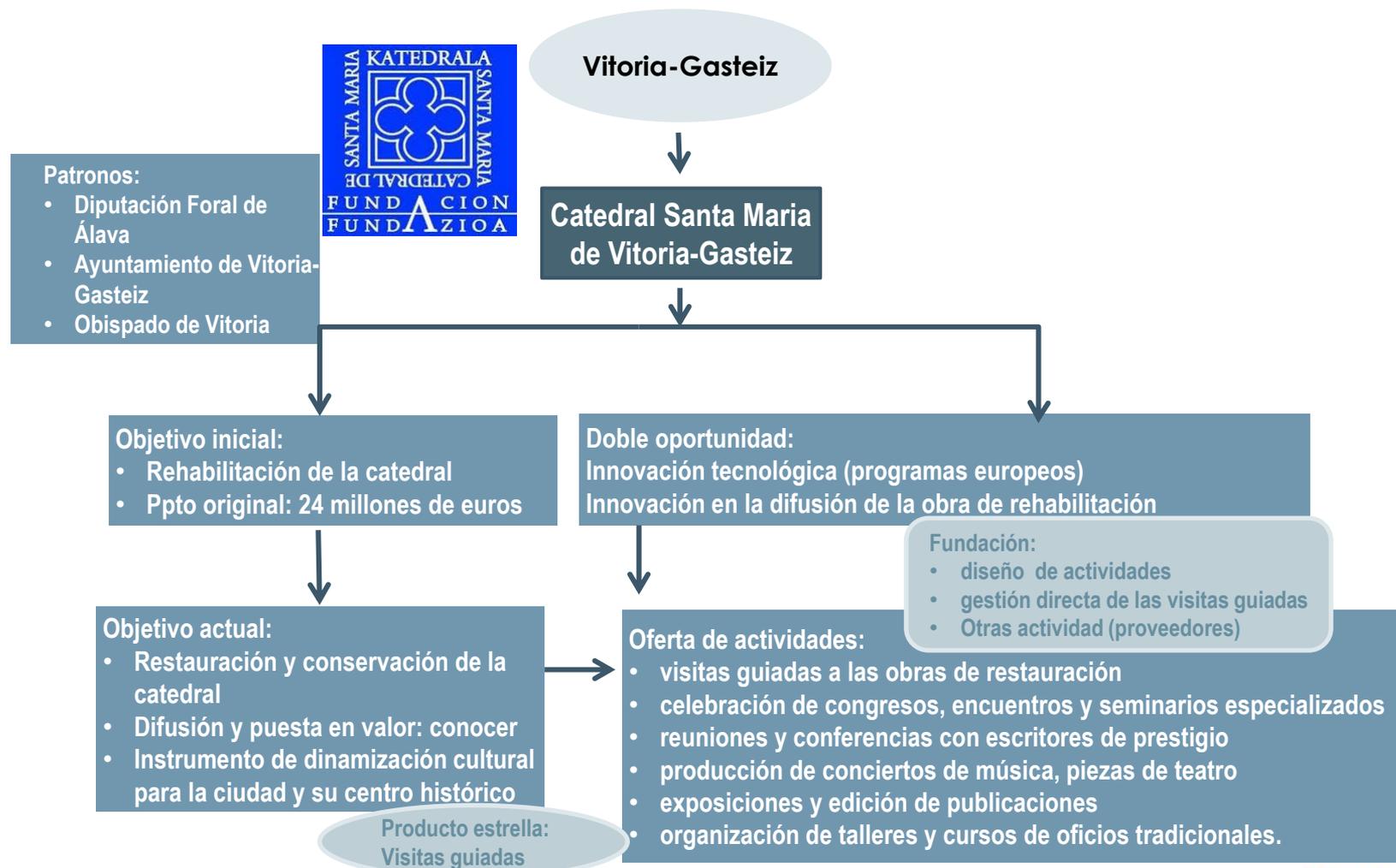
C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 7: Geoparque de la Costa Vasca



C.3. ANEXO / Benchmarking

Anexo 3: Análisis Benchmarking: Caso 8: Fundación Catedral Sata Maria de Vitoria-Gasteiz





C.4

ESQUEMA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

C.4. Esquema de plan de comunicación



C.4. ANEXO / Esquema de plan de comunicación

Lagunas en comunicación que transmite APF→ se apunta como necesario realizar un planeamiento de comunicación formal: Esquema de Plan de Comunicación

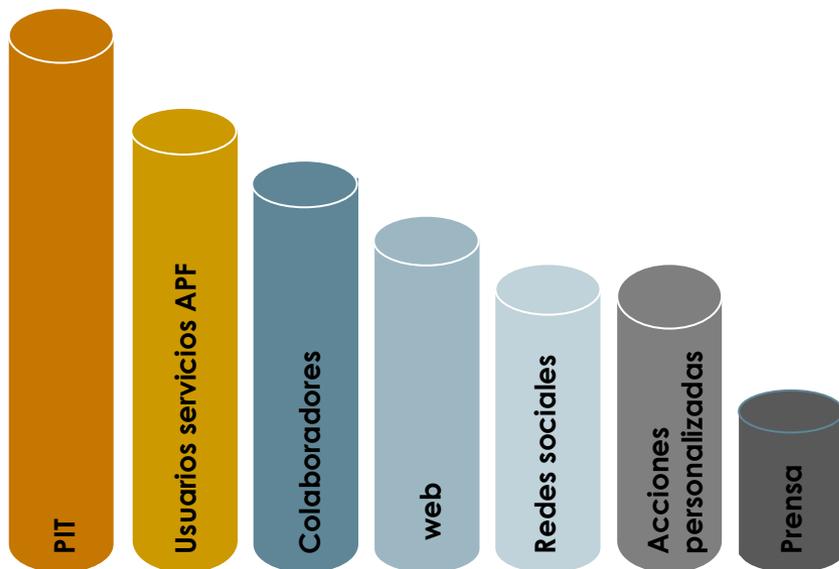
Situación de partida	Iniciativas analizadas	Algunas recomendaciones
<p>No siendo objeto del proyecto, se observa que existe una laguna de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanto en las entrevistas personales como el contraste interno y externo del DAFO se menciona como una debilidad el apartado de comunicación. • Este mensaje es recurrente y validado por la gran mayoría de las personas que conocen APF. <p>Por tanto, en el curso del contraste interno con el equipo de APF se propone abordar un esquema de Plan de Comunicación.</p>	<p>Breve revisión de las actuaciones de comunicación ligadas a APF.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arco temporal de la revisión realizada: periodo de colaboración del proyecto en curso • Revisión de la página WEB de APF (textos, documentos PDF, Youtube, etc..) • Asistencia al Foro del Patrimonio • Asistencia a la presentación del Diccionario del Fuerte de Guadalupe. • Revisión del Dossier de prensa facilitado por APF. • Seguimiento de la presencia de APF en Redes Sociales. 	<p>Algunas recomendaciones en una aproximación parcial a las necesidades de comunicación de APF:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar abordar un Plan de Comunicación (integral). • Marcar unos objetivos claros, sencillos y escalables. • Ajustar los objetivos del Plan de Comunicación a la clarificación de los objetivos y actuaciones de APF. • Asumir que tiene que ser un diseño flexible (valorando los impactos de las acciones que se desarrollen) y que posicione a APF como agente relevante en el segmento de gestión y difusión patrimonial.

C.4. ANEXO / Esquema de plan de comunicación

¿CÓMO SE PROYECTA LA IMAGEN DE APF?

De forma tentativa (sin haber abordado expresamente un seguimiento en medio, redes, etc...) se detecta que:

- No hay un plan de comunicación formal, ni interno (Ayuntamiento) ni externo.
- Se realizan acciones puntuales, principalmente para comunicar actos (datos o referencias del acto o evento)
- Confusión en la comunicación, duplicidad con la comunicación del Ayuntamiento.
- Actuaciones poco arriesgadas con un impacto menor (Fcbk)
- Web poco atractiva
- Desaprovechamiento de oportunidades de mejorar el conocimiento de APF a través de algunas actuaciones con alto impacto social
- Falta una persona de referencia en APF que no sea del Ayuntamiento.



De entre los **principales elementos** que se comunican sobre APF;

- Se entiende que en todos hay un campo de **mejora en comunicación**
- También, se entiende, que se **pueden incorporar nuevas actuaciones**, nuevas herramientas
- Para ello hay que desarrollar un planteamiento de **comunicación estructurado** y ser conocedores del impacto que persigue con cada acción.



C.4. ANEXO / Esquema de plan de comunicación

ESTO ES LO QUE DICE LA PÁGINA WEB DE NOSOTROS

¿QUÉ TRASMITIMOS? ¿LO TRASMITIMOS BIEN?

- Página Web "poco clara". La comunicación tiene que ser sencilla y rápida de localizar. Tiene que estar pensada para una persona 1) que no conoce Hondarribia y 2) que no conoce APF, no tiene porqué ser un reflejo exacto de nuestra memoria de actividades. Es importante tener en cuenta que para una persona de fuera ARMA PLAZA no tiene ningún significado, Hondarribia sí.
- Revisar la información para que no se repita en los diferentes bloques (en patrimonio, en visitas, en proyectos....), categorizar la información (darle mayor o menor presencia en la web, de acuerdo con la importancia concedida) y agrupar información por segmentos (familias, grupos, discapacitados,) y cautela con el lector. ¿se puede reservar visita al Palacio Ramery?
- Recomendación: rebajar textos, posibilidad de ir colgando videos cortos sobre las visitas guiadas (no solo un enlace a Youtube) o sobre los procesos de fabricación de productos de artesanía,
- Posibilidad de incorporar otros idiomas (francés, inglés)
- "Actualidad": obliga a generar noticias continuamente, así como en las redes sociales (Twitter, Facebook, etc...). Las noticias no tienen que ser propias, al contrario, es bueno compartir noticias de otras fuentes (Hondarribia, uno de los pueblos más bonitos.....)
- Feed-back de nuestros lectores/usuarios (dejar un espacio para comentar).

PROPUESTA DE CAMBIO



- Qué hacer en Hondarribia → Recorridos
- Qué ver en Hondarribia → Espacios
- Made in Hondarribia → Tienda

- Quiénes somos
- Qué hacemos
- Colaboraciones

¿Cómo llegar? / Información práctica
Preguntas frecuentes
Mapa del sitio

.....



www.spainthisway.com

Visit Hondarribia

Dejar una opinión

Nombre: Email (no es obligatorio): País:

Comentarios:

C.4. ANEXO / Esquema de plan de comunicación

QUE HAY QUE TENER EN CUENTA A LA HORA DE ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

- **OBJETIVO GENERAL**
 - Dar visibilidad a APF : comunicar quiénes somos y ganar presencia en nuestro entorno más próximo
 - Dar visibilidad a nuestras actuaciones y a nuestra forma de trabajar
- **CREAR MENSAJES QUE NOS IDENTIFIQUEN Y ESTABLECER LOS VEHICULOS DE COMUNICACIÓN NECESARIOS PARA TRANSMITIRLOS**
 - Concretar qué queremos transmitir y quién lo va a transmitir (es necesario designar una o varias personas que pongan cara a APF y, preferiblemente, que le den identidad propia)
 - Establecer qué herramientas de comunicación se van a utilizar, en función del mensaje y del público objetivo.
 - Priorizar el contenido de la información a la frecuencia y al vehículo.
- **SER ACTIVOS Y NO REACTIVOS**
 - Articular una política de comunicación propia (alineada con el Plan de Comunicación Ayuntamiento)
 - Realizar actuaciones de forma progresiva que guarden relación con el objetivo general (no comunicar por comunicar)
 - Pensar en actuaciones que conlleven un alto de componente en comunicación (por ej.; exposición fotográfica) y aprovecharlos para que se conozca y reconozca APF.
- **ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN TAMBIEN A TRAVES DE LAS PERSONAS**
 - Ampliar red de colaboradores y red de prescriptores (usuarios, gente conocida del municipio, empresas,...)
 - Buscar la participación activa de la ciudadanía
- **HACER SEGUIMIENTO**
 - Medir el impacto de las actuaciones, ir progresivamente incorporando/descartando acciones de comunicación.

C.4. ANEXO / Esquema de plan de comunicación



Ejemplo de tareas sujetas a un Plan de Comunicación

PLAN DE TAREAS	2018											
	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
■ Actuaciones												
• Revisión página web												
• Continuación en la realización de contactos visitas privadas												
• Día de Puertas abiertas			▲							▲		
• Comunicación interna (Ayuntamiento)												
• Buscar nuevos colaboradores			▲									
• Refuerzo actividades de fidelización												
• Diseño de nuevos actos que visibilicen APF												
• Preparación Dossier de venta para Patronos privados												
• Buscar socios mediáticos que apoyen el proyecto												
• Otros acciones que se estimen oportunas												