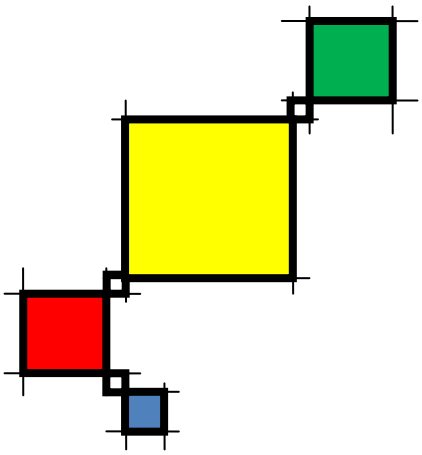


INTER ILLES

Itinerario cultural a pie por las Islas Baleares

Vicente Cañellas Frau, gestor cultural

vcanellas@uoc.edu

A todos

los que han aportado ideas

Resumen

El presente proyecto plantea una solución concreta a la necesidad básica de conseguir un cambio de modelo turístico en el archipiélago de las Islas Baleares, alejándose del sol y playa para buscar y potenciar un segmento turístico cultural que ofrezca un equilibrio entre los componentes sociales, económicos y medioambientales de este entorno. Dicha propuesta se centra en la creación de un itinerario cultural a través de todas las islas utilizando los valores de identidad propios de cada una, sus infraestructuras y recorridos existentes, encuadrándolos dentro de un proyecto que ayude a destacar el archipiélago balear de otros destinos turísticos.

Introducción

1. Finalidades	Pág.: 4
2. Dinámica territorial	Pág.: 7
3. Dinámica sectorial	Pág.: 10
4. Encuadre en contexto de otras políticas	Pág.: 14
5. Origen y antecedentes	Pág.: 18
6. Análisis interno de la organización gestora	Pág.: 21
SINTESIS DE DIAGNÓSTICO	Pág.: 23
7. Destinatarios	Pág.: 25
8. Objetivos	Pág.: 27
9. Contenidos	Pág.: 31
10. Estrategias	Pág.: 33
11. Actividades	Pág.: 34
12. Modelo de gestión	Pág.: 37
13. Planificación	Pág.: 40
14. Estructura organizativa y recursos humanos	Pág.: 43
15. Comunicación	Pág.: 45
16. Requisitos técnicos e infraestructuras	Pág.: 47
17. Factores jurídicos	Pág.: 48
18. Gestión económica y financiera	Pág.: 50
19. Dinámica y crecimiento	Pág.: 53
EVALUACIÓN	Pág.: 55
Bibliografía	Pág.: 59
Referencias Web	Pág.: 61

Introducción

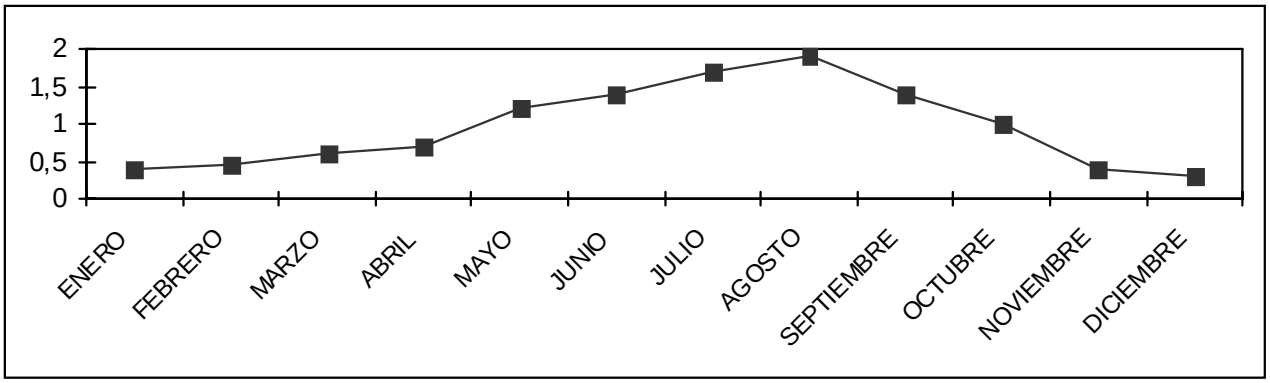
Lograr niveles de satisfacción en las experiencias más básicas que disfrutan los turistas en un destino, depende directamente del atractivo del entorno, de su mantenimiento, de un equilibrio [1] entre los niveles de expansión y los espacios naturales por donde se mueven los turistas, evitando la masificación y la desvalorización de su **patrimonio natural y cultural.** Este equilibrio también debe buscarse entre las necesidades de la población local y la capacidad de respuesta de sus infraestructuras y recursos territoriales impidiendo excesos de masificación en temporada alta.

El presente proyecto se basa en una experiencia abierta a la práctica de un turismo cultural sostenible en las Islas Baleares centrado en un senderismo respetuoso con su entorno, capaz de desestacionalizar mediante la puesta en valor y el descubriendo de aspectos de identidad del territorio.

1. Finalidades

Desde la década de los 50, coincidiendo con el mayor crecimiento económico de los países desarrollados, surge el llamado turismo de masas. Este fenómeno ha sido considerado por muchos autores como un factor determinante en el proceso de desarrollo económico de las zonas receptoras. Unido a esta manifestación, surge el llamado *turismo de sol y playa* fundamentalmente concentrado en el Mediterráneo.

Las Islas Baleares han sido tradicionalmente, y son hoy en día, una de las provincias a la cabeza en la oferta turística tanto local, nacional como europea, con todo tipo de productos como el mismo sol y playa, deportivo, naturaleza, etc. Cuenta además con numerosos recursos repartidos a lo largo del territorio tales como parques, reservas, monumentos naturales, declaraciones de patrimonio de la Humanidad, etc., así como con numerosas infraestructuras e instalaciones para desarrollar diferentes actividades relacionadas con el turismo. Sin embargo, los resultados de dicha actividad no siempre son los esperados.



Millones de turistas al año. Fuente: ANUARI 2010. El Turisme de les Illes Balear. Elaboración propia

[1] La gestión turística del patrimonio cultural es la aplicación de conocimientos específicos para la adecuación de bienes del patrimonio cultural en recursos turísticos. El punto de partida es la conservación de estos bienes y la preservación del espíritu que representan. Esto ha de ser combinado con el hecho de que el patrimonio vive una creciente presión para ser adaptado a un uso turístico. Velasco González, María. 2009

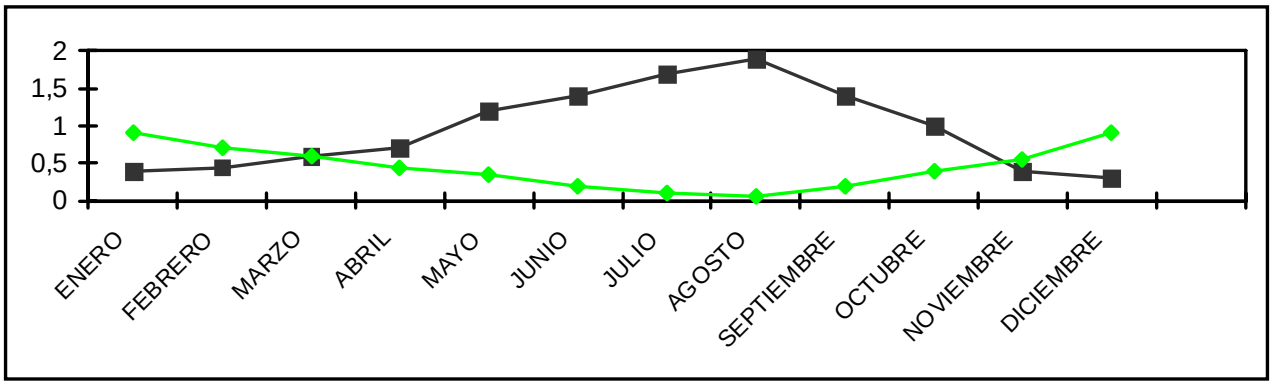
Uno de los mayores problemas a los que debe hacer frente el sector turístico de esta comunidad es "la **estacionalidad**" concentrada en el producto de sol y playa, acotado en los meses de verano y que repercute sobre numerosas actividades económicas, pero que incide de manera especial sobre el propio sector turístico, provocando frecuentemente desajustes temporales entre oferta y demanda, generando empleos inestables, problemas de rentabilidad, masificación, baja utilización, colocando de esta forma a la desestacionalización como uno de los principales objetivos de las políticas turísticas de las diferentes administraciones.

Con la finalidad de minimizar la estacionalización turística se propone un producto ofrecido a través de la difusión del patrimonio cultural y natural que existen en las Islas Baleares, juntando itinerarios ya existentes y creando de nuevos para obtener un circuito continuo alrededor de las distintas islas.

Conocer nuevas costumbres, culturas, lenguas, tradiciones, etc., son consecuencias de lo que hoy en día conocemos como turismo. Con esta idea de conocer, el tipo de proyecto que se plantea busca, además de la finalidad principal ya expresada, otras finalidades como conservar y dar a conocer el patrimonio de cada territorio y ámbito recorrido, fomentar una economía sostenible, fomentar los intercambios culturales, fortalecer la salud, así como instrumentar y potenciar iniciativas culturales, artísticas y de innovación social dándolas a conocer en su propio territorio y fuera de él. La cultura constituye la base de la actividad turística de esta modalidad, siendo necesario apoyarse en iniciativas existentes en el territorio con políticas de planificación adecuadas que garanticen la conservación y la no banalización de los recursos utilizados en el consumo turístico.

Debido a sus propias características, esta oferta cultural no precisa en la mayoría de los casos de unas condiciones climáticas específicas o estivales, pudiendo realizarse durante todo el año, hecho de vital importancia para mantener la infraestructura de alojamientos y servicios, para promocionar un desarrollo económico constante, pero sobre todo como refuerzo a la desestacionalización buscada. Se trata de un producto turístico totalmente opuesto pero a la vez complementario al de sol y playa, que además resulta ser elemento fundamental para el llamado turismo de incentivos; es uno de los de mayor calidad, donde el destinatario suele ser un turista de renta media alta y muy preocupado por el entorno.

Esta finalidad tiene su materialización en una representación gráfica que puede superponerse al problema de la estacionalidad. En esta gráfica se muestra cual será su temporalización a lo largo del año y cuál será su cuantificación; por un lado no interesa incrementar en modo alguno las visitas durante el periodo estival debido a que ya existe una saturación del territorio, y por otro interesa aprovechar las infraestructuras existentes en temporada baja ya que muchas de ellas cierran en esta época por falta de visitantes una vez terminada la temporada alta.



La representación gráfica de la finalidad del proyecto, se superpone al problema de la estacionalidad.

Por otro lado, es un elemento de apoyo para el turismo en general como actividad complementaria, necesitado de este tipo de iniciativas turísticas diferentes a las tradicionales de verano. Los atractivos culturales tienen la capacidad de diversificar la utilización del espacio insular, así como contribuir a la mejora y regeneración de la imagen turística de Mallorca. Este tipo de proyectos requiere por parte de las administraciones turísticas conocimiento y apoyo, con vistas a poder potenciarlos y poder diseñar y planificar un desarrollo equilibrado y sostenible del mismo, que pueda servir de base para el diseño de políticas en este ámbito. En este sentido han sido muchas las iniciativas tomadas no sólo por el Gobierno de las Islas Baleares, sino por hoteleros, comerciantes, asociaciones y demás fuerzas implicadas en el desarrollo de este sector.

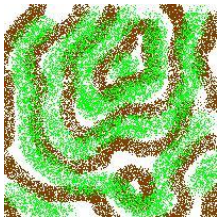
2. Dinámica territorial

Excelencia territorial

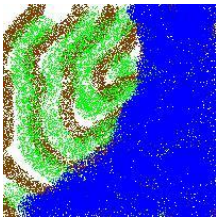
En cualquier territorio, si se visita o se analiza en profundidad, se puede comprobar que existen una gran cantidad de activos susceptibles de ser visitados y que lo diferencian de otros lugares otorgándole singularidad propia.

Si a este territorio se le añaden nuevos elementos naturales que provoquen más diversidad, como puede ser la originada por el mar o por el simple hecho de tener costa, los contenidos que de él se derivan lo enriquecen aún más, teniendo una mayor cantidad de activos potenciales de ser visitados.

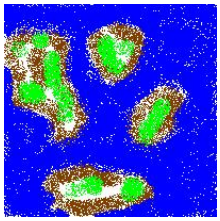
Si a este análisis le seguimos añadiendo la particularidad de varios territorios a la vez rodeados todos ellos por mar, nos encontramos ante una multiplicidad de conjuntos de atractivos, totalmente diferenciados unos de otros y con múltiples diversidades, a esto le llamaremos excelencia territorial.



Conjunto de activos territoriales



Duplicidad de conjuntos de activos



Múltiples conjuntos de activos

La singularidad originada por el hecho de ser islas es un atractivo capaz de movilizar a un gran sector de gente (no olvidemos el enorme poder de atracción que ejercen los territorios insulares, que de hecho están entre los más buscados como destinos turísticos). Por esto es importante volver a potenciar lo que en su origen proporcionaban las Islas Baleares, un entorno rico en singularidades y diversidades, alejadas de territorios urbanos, muy densificados y fácilmente accesibles por tierra.

Recuperar parte de este prestigio originario derivado de la insularidad implica diversificar y mejorar la calidad de la oferta turística con proyectos sostenibles centrados en las diversidades propias que han caracterizado estos territorios.

Entorno territorial

El ámbito propuesto para el proyecto no se centra exclusivamente en un lugar concreto de la geografía isleña, sino que busca una interrelación mucho mayor capaz de traspasar las fronteras físicas existentes entre las islas, que las hacen incluso más atractivas por este hecho de aislamiento territorial; por tanto, el ámbito de actuación se centra en todo el archipiélago balear incluyendo todas y cada una de las islas mayores, Mallorca, Menorca Ibiza y Formentera, así como algunas de sus islas más pequeñas como Cabrera y Dragonera. El hecho de incluir todas las islas se basa en la escasa existencia de proyectos actuales que abarquen esta totalidad, creyendo que precisamente la identidad de cada una de ellas es un activo muy importante para fomentar y ofrecer un recorrido cultural extremadamente variado y con el aliciente de poder pasar de un paisaje inédito a otro, atravesando paisajes terrestres y marinos con mucha facilidad debido a las rutas ya existentes y a las numerosas conexiones entre islas.

Evolución histórica

Tras la Segunda Guerra Mundial, Europa experimentó una evolución económica y territorial que tuvo como principal consecuencia la consolidación de determinados destinos turísticos, entre ellos y a hora y media de vuelo de los grandes centros urbanos europeos y con unas condiciones naturales que han favorecido el desarrollo turístico (clima mediterráneo, 1.119,5 km de costa y 65 km de playas), el archipiélago balear es el gran referente turístico por excelencia.

Economía

El fenómeno del turismo es tan importante en este territorio que ha modificado totalmente el tipo de economía de las islas, más de un 70% de la población se dedica al sector servicios. Si bien existen industrias como la del textil, el cuero y el calzado se puede afirmar que la única industria transformadora y predominante de todo el territorio balear ha sido y es la turística, siendo la principal fuente de ingresos, superando ampliamente el sector de la construcción, muy afectado por la actual crisis económica y con claros síntomas de no poder recuperarse. Según datos ofrecidos por el Observatorio del Turismo de la CAIB, el gasto anual de los turistas nacionales y extranjeros durante su estancia en las Islas Baleares en el año 2010 fue de 10.000 millones de euros.

Demografía

La población de hecho de las islas baleares ha ido creciendo de forma pautada y paralela a los grandes booms turísticos de la última mitad del siglo XX creando importantes oleadas inmigratorias. Pero tal vez la característica más importante de la demografía actual sea la importante cantidad de extranjeros que residen en las islas tanto comunitarios principalmente alemanes en un porcentaje de un 10% sobre el total poblacional, como extracomunitarios, básicamente de lengua española también en una proporción del 10%, por lo que la población residente extranjera alcanza el 20% de la población total residente que se estima aproximadamente en un millón de habitantes en todo el archipiélago.

Variaciones demográficas

Si bien existe una población extranjera residente muy importante en las islas, el fenómeno que marca un efecto importante es la cantidad de turistas que anualmente visitan el archipiélago; según datos ofrecidos por AENA la entrada de turistas por los tres aeropuertos de baleares (Palma, Mahón e Ibiza) supera actualmente los 15 millones. De estas estadísticas extraemos el importante dato de que en determinados meses, como los de verano, la población de las islas alcanza los 2 millones de turistas frente a 1 millón de residentes. Datos que caracterizan la evidente importancia de la presión urbanística, social y medioambiental del turismo sobre el territorio insular.

Desequilibrios insulares

La tercerización de la economía de las Islas Baleares se ha traducido en un aumento notable de la población. Ésta requiere de diferentes servicios e infraestructuras, con sus correspondientes desequilibrios tanto, medio ambientales, sociales y económicos. Territorialmente existe otro desequilibrio determinado por el hecho de que en los municipios del interior su actividad se concentra principalmente en el sector industrial, agrícola y comercial, mientras que en los municipios del litoral la actividad se concreta en el sector turístico, alojamiento y restauración, lo que ha provocado el efecto atolón marcado por una excesiva urbanización de este litoral. También existen otros desequilibrios, como el sectorial de la actividad, determinado por el predominio del sector servicios, con una aportación al VAB balear superior al 82%. Por otra parte existe un desequilibrio temporal caracterizado por el fuerte componente estacional de la actividad turística y que se traslada al resto de la economía, manifestándose de forma notoria en la evolución de los niveles de empleo y demandas de consumos.

Causas de la estacionalidad

En las Islas Baleares, se produce durante la temporada alta una enorme concentración de llegada de turistas, conocida como estacionalidad, que como se ha visto repercute en todos los sectores. Para contrarrestarla es necesario averiguar a qué se debe y dónde tiene su origen. Entre las causas más notables se pueden encontrar:

Vacaciones laborales: la mayor parte de los viajeros prefieren coger sus vacaciones en los meses de verano, y por tanto, viajan en esta época del año.

Condiciones climáticas: muchos turistas quieren disfrutar del producto “sol y playa”, por lo que visitan las Islas Baleares en los meses de verano.

Costumbres: los turistas suelen asociar vacaciones con verano, con lo que de nuevo se produce una alta concentración en la temporada alta.

Vacaciones escolares: una parte importante del turismo consiste en familias con hijos, por lo que estas deben tener en cuenta el periodo vacacional de sus hijos a la hora de planificar sus viajes, que suelen producirse en verano.

Atractivo insular: gran parte de los turistas, a la hora de escoger destinos turísticos, se ven más seducidos por el factor llamado *isla*, que por otro elemento territorial; la asociación entre vacaciones, destino, playas e isla es totalmente directa y así se ha vendido tradicionalmente.

3. Dinámica sectorial

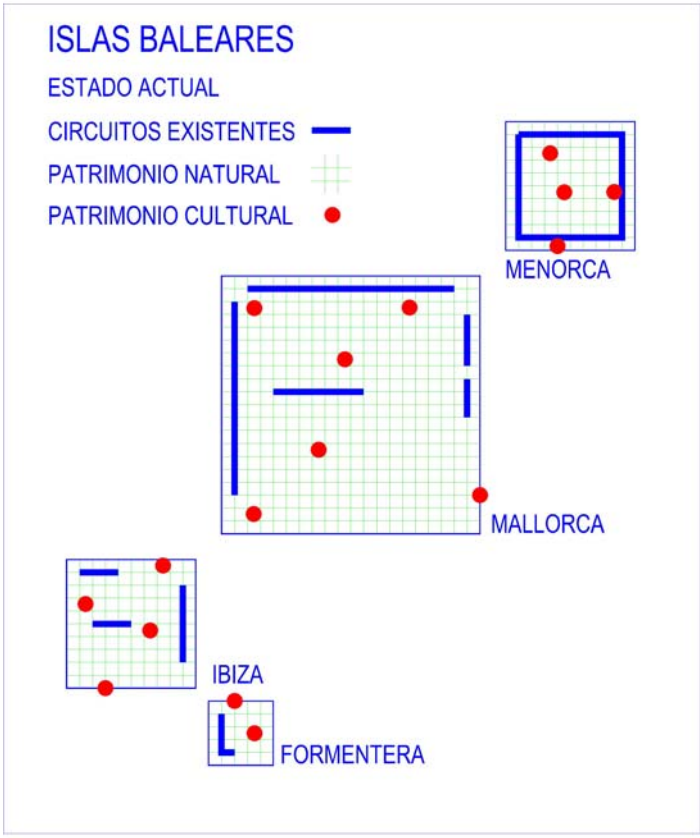
Por turismo cultural se entiende aquella forma de turismo que tiene por objeto entre otros fines el conocimiento de monumentos, sitios históricos y realidades culturales diversas de un territorio concreto (Gornés Hachero, S. 1997).

El ámbito concreto de actuación del presente proyecto es precisamente el turismo cultural en que los turistas están motivados en aprender de la cultura y la forma de vida de las sociedades que visitan como una forma de ocio.

Consumo cultural turístico

La consulta del diverso material informativo existente sobre las islas demuestra que las referencias dirigidas al turismo cultural y en concreto a su consumo son pocas y superficiales, al igual que su promoción y difusión, siendo en cualquier caso este tipo de consumo cultural un fenómeno todavía minoritario y esporádico, siempre comparado en un entorno de turismo de sol y playa.

A este turismo cultural, en las distintas ferias, promociones, e incluso los propios receptores del turismo como los hoteles, principalmente se le sigue promocionando como alternativa a los días grises.



Representación gráfica de activos insulares. Elaboración propia

Elementos culturales

En el caso del turismo cultural, los recursos a utilizar son todos los elementos de la cultura del destino, elementos tangibles (arquitectura, escultura, pintura, etc.) e intangibles (música, gastronomía, costumbres, fiestas populares, danzas, etc.). Así pues, los recursos turísticos existentes son los atractivos sobre los que se fundamenta esta actividad, siendo los elementos motivadores del desplazamiento a un espacio concreto a través de las distintas sendas y caminos existentes. En el presente proyecto cada uno de estos activos se desarrolla indistintamente en cada una de las islas, así como en cada uno de los municipios por los cuales se circula, lo que genera un mayor dinamismo y diversidad, dotando a las islas Baleares de una importante complejidad, pero también de una notable variedad de recursos capaces de atraer a un considerable público.

Activos culturales relacionados

Para la realización del proyecto se delimitará la actividad a elementos naturales tales como parques naturales, paisajes relevantes, caminos, reservas de flora y fauna, etc. y a elementos patrimoniales como lugares históricos, ruinas, lugares arqueológicos, construcciones de interés, fiestas, etc. Esta claro que todos y cada uno de ellos tendrá una importancia decisiva en el proyecto, sin embargo en esta fase inicial no se cuantificarán debido a la gran extensión del mismo, y a la diversidad cultural existente. Esta cuantificación vendrá dada por los propios agentes participantes con el fin de conseguir en cada caso y en cada región, un determinado itinerario escogido por su riqueza patrimonial y de interés social.

Una parte del listado como sendas, caminos y paisajes, también forman parte de la riqueza colectiva de la región. Estos elementos son difíciles de cuantificar y controlar; crean a menudo responsabilidades cruzadas donde intervienen las distintas corporaciones territoriales, el sector asociativo y los agentes privados, pero en todo caso, suponen el propio fundamento del tipo de producto que se propone en este proyecto.

Dimensión transversal

La política del turismo se caracteriza por su carácter transversal y su incidencia en muchos sectores como la economía o el propio territorio. El turismo cultural tiene las mismas implicaciones, por tanto entorno a esta esfera no mercantil del patrimonio natural y cultural, se articulan bienes y servicios comerciales, de carácter muy variado: alojamientos, comercios, servicios de transporte, aparcamientos, seguridad, salud, etc. La gestión de esta oferta multiforme es muy compleja, ya que puede activar muchos de los sectores agregados a la oferta principal, por lo que es imprescindible la puesta en marcha de coordinación entre el conjunto de los agentes, privados y públicos representativos de cada sector.

Dimensión económica

Si bien no existen cifras concretas sobre el turismo cultural se puede afirmar que éste ha ido creciendo de una forma considerable, debido a la convergencia entre turismo y cultura, proceso en que las barreras existentes entre ambos han ido despareciendo debido a la culturalización de la sociedad. Una de las razones por la que muchas regiones se interesan por el turismo cultural es porque tiene una imagen de turismo de calidad alta y gasto medio elevado. Resulta atractivo no sólo por los beneficios económicos que genera, sino también porque éstos pueden reinvertirse para apoyar al sector cultural, favoreciéndose la conservación del patrimonio.

Se estima que el gasto de un turista cultural es elevado, motivo por el cual esta modalidad resulta atractiva para la mayor parte de destinos: según el estudio del ATLAS, el gasto medio diario de un turista cultural en la destinación es de 140 euros, una cifra superior a la de un turista de sol y playa estimado en 80 euros.

Dimensión profesional

A continuación se presenta un listado, no cerrado, de organismos, asociaciones y entidades, relacionados con una ruta de turismo cultural, indicando el grado de participación.

Los distintos **consejos insulares de Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera,** concretamente **el departamento de patrimonio**, los cuales velan por la correcta conservación y gestión de los recursos culturales que sustentan la ruta, a la vez actuarían como representantes de las distintas islas.

Los consejos insulares antes mencionados pero desde **el departamento de economía y turismo,** encargados de favorecer el desarrollo y seguimiento de la ruta en sus propios territorios, debido a que ésta contribuye a la diversificación del producto turístico de las islas y a su desestacionalización.

Consejería de Turismo y Deportes del Gobierno balear, desempeñando un papel fundamental como patrocinador y gestor.

Consejería de Medio Ambiente del Gobierno balear, encargándose del inventario y conservación del entorno natural.

Los distintos ayuntamientos, encargándose del mantenimiento de los caminos destinados a esta ruta, así como asesores en la determinación y concreción de los productos culturales y naturales escogidos.

Propietarios tanto de las fincas privadas por donde puedan circular los distintos senderos, como los propietarios de elementos, etnológicos o patrimoniales visitables.

Asociaciones y federaciones de montañismo y senderismo, destinados a proporcionar valor a los distintos itinerarios.

Asociaciones hoteleras y de restauradores de las distintas islas, encargadas de dar una amplia cobertura a la ruta mediante distintas comodidades de alojamiento y alimentación.

Asociaciones de vecinos, encargados de motivar la aceptación del desarrollo de la ruta entre los habitantes del municipio y como grupo de presión para denunciar la posible mala gestión.

Dimensión infraestructural

En apartados anteriores se ha desarrollado el tema de visitas a las islas efectuadas a lo largo del año, lógicamente, para absorber esta cantidad de turistas se necesita de una infraestructura hotelera muy importante capaz de absorberlas. Actualmente en las Islas Baleares existen 419.983 plazas hoteleras distribuidas en apartamentos, hoteles, turismos de interior y hostales con una calidad media de 3 estrellas. Evidentemente esta cantidad de plazas no permanece abierta durante todo el año ya que los propios establecimientos siguen el régimen estacional de la demanda, cerrando gran parte del año. Este mismo procedimiento ocurre con servicios complementarios tales como restaurantes que abren según demanda estacional. Por tanto, existe una importante infraestructura turística capaz de absorber el presente proyecto de turismo cultural.

Con la intención de focalizar y de profundizar un grado más en el desarrollo del proyecto se plantea el siguiente DAFO destinado a analizar la idoneidad de una ruta cultural.

MATRIZ DAFO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Combinación de patrimonio cultural y natural. - Gran riqueza y variedad paisajística de los distintos ámbitos. - Posibilidad de realizar la ruta en cualquier época del año. -Oferta turística (de alojamiento y complementaria) existente en el conjunto de las islas. - Elevado potencial en la variedad de los perfiles de la demanda. -Imagen turística consolidada a nivel nacional e internacional. - Distancias asequibles y adaptables a muchos perfiles de usuarios. - Diversidad y cantidad de singularidades. - Fortalecimiento de la cultura local y del sentimiento de identidad con los recursos culturales del entorno inmediato. - Existencia de apoyo institucional.	- Excesiva cantidad de recursos que sustentan la ruta. - Problemas de conservación de elementos naturales y patrimoniales. - Mal estado de conservación de determinados caminos de acceso y falta de señalización. - Limitación de las visitas a los exteriores de elementos patrimoniales. - Imposibilidad de realizar la ruta en condiciones óptimas los días lluviosos. - No adaptación a personas con movilidad reducida. - Necesidad de una inversión inicial muy importante para su promoción. - Numerosas administraciones, departamentos y entidades implicados que dificultan su gestión.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Apogeo del turismo cultural y temático. - Reducida oferta actual de rutas turísticas culturales. - Concepción de la ruta como producto global. - Capacidad de favorecer la desestacionalización. - Existencia de programas de ayudas y subvenciones para la recuperación del patrimonio y la promoción de rutas turísticas culturales. - Conservación activa de los recursos mediante actuaciones continuadas de mantenimiento. - Conseguir recursos económicos para fomentar la investigación del patrimonio existente, y todavía desconocido. - Generación de recursos económicos y dinamización de la actividad empresarial en los municipios donde se ubica la ruta. - Generación de empleo. - Enriquecimiento cultural de las personas que realicen la ruta. - Aumento del nivel medio de conocimiento y cultura en la sociedad.	Participación social escasa en el diseño y gestión del proyecto. - Posibles conflictos entre propietarios de los recursos y gestores de la ruta. - Vandalismo y comportamiento inadecuado de determinados usuarios. - Posible expolio de piezas derivado del afán coleccionista de algunos visitantes. - Afección negativa al entorno natural por posible comportamiento incívico de algunos usuarios. - Aparición de nuevas rutas temáticas similares en otros puntos de la geografía española que puedan resultar más atractivas. - Reducido interés inicial de la ruta por parte de la población turística extranjera debido a su desconocimiento. - Riesgo de banalización de los recursos al concebirse como una mercancía turística, si no se realiza una adecuada gestión de la ruta. - Falta de seguimiento continuado de las opiniones de los usuarios de la ruta para poder establecer las medidas de gestión y mejora necesarias.

4. Encuadre en contexto de otras políticas

Los itinerarios culturales tienen la consideración de ser instrumentos para fomentar la cooperación internacional, contribuir al diálogo intercultural y generar desarrollo, especialmente a través del turismo. Vista esta definición es lógico considerar que existen políticas de todo tipo encaminadas a potenciar este tipo de iniciativas a todos los niveles, teniendo en cuenta que la relación del turismo cultural está muy vinculada con ideas de protección del patrimonio por lo que prácticamente todas las políticas de este sector giran entorno a esta protección y a su uso como elementos sociales de aproximación entre culturas.

En este sentido existen una gran cantidad de recomendaciones, convenciones y declaraciones internacionales[2] entorno a la cultura, el turismo y el medio ambiente, que se han ido gestando a lo largo del siglo XX y que muchos países han ido incorporando en sus políticas.

Nivel internacional

Dentro de las declaraciones y reuniones internacionales más significativas o de mayor ingerencia en el campo del turismo cultural, se encuentra:

Carta Internacional sobre Turismo y Cultura, Seminario Internacional en Turismo y Humanismo contemporáneo, ICOMOS, Bélgica 1976, Lanzarote 1992, Méjico 1999, donde se hace un llamamiento a los Estados para que éstos aseguren una rápida y enérgica aplicación de la Convención Internacional para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural adoptada el 16 de noviembre de 1972, así como de la Recomendación de Nairobi. El primer objetivo de la Carta Internacional de Turismo Cultural, es: facilitar y animar a cuantos están involucrados en la gestión y conservación del Patrimonio para que transmitan su importancia tanto a la comunidad anfitriona como a los visitantes.

http://www.conaculta.gob.mx/turismocultural/documentos/pdf/carta.pdf

Declaración de Mondiacult, Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, UNESCO, Méjico, 1982. Donde se dictan los principios que deben regir las políticas culturales tales como: identidad cultural, la dimensión cultural del desarrollo, su relación con la Declaración de Derechos Humanos mediante cultura y democracia, la definición del patrimonio cultural, el desarrollo de la cultura y la planificación, administración y financiación de las actividades culturales, la cooperación cultural internacional.

http://portal.unesco.org/culture/es/files/12762/11295424031mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf

---

[2] **Recomendación**: Se trata de un texto de la Organización dirigido a uno o varios Estados, invitándolos a adoptar un comportamiento determinado o actuar de cierta manera en un ámbito cultural específico. En principio la recomendación carece de todo poder vinculante para los Estados Miembros.

Convención: Este término, sinónimo de tratado, designa todo acuerdo concluido entre dos o más Estados. Supone una voluntad común de las partes, para las que la convención genera compromisos jurídicos obligatorios.

Declaración: La declaración es un compromiso puramente moral o político, que compromete a los Estados en virtud del principio de buena fe.

Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro, 1992. Donde se desarrollaron un conjunto de principios sin fuerza jurídicamente vinculante, buscando reafirmar y desarrollar la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano (Estocolmo, 1972). Con el principal objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible, reconociendo el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/res_riodecl.shtml

Plan de Acción sobre Políticas para el Desarrollo, UNESCO, Estocolmo 1998. Donde se reafirmó la naturaleza previsora y la adaptación a los tiempos cambiantes, que deberían tener todas las políticas culturales así como toda una serie de planes de acción recomendados a los Estados.
http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116393so.pdf

Código Ético Mundial para el Turismo, Organización Internacional del Turismo (OMT), Santiago de Chile ,1999. En el que se enuncian los principios que deben guiar el desarrollo del turismo y que servirá de marco de referencia para los diferentes interesados en el sector del turismo, con el objetivo de reducir al mínimo los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural al tiempo que se aprovechan al máximo los beneficios del turismo en la promoción del desarrollo sostenible y el alivio de la pobreza, así como el entendimiento entre las naciones. http://www.terresdelebre.org/cat/doc/Castellano.pdf

Nivel europeo

Los países, regiones y ciudades europeas se ven cada vez más implicados en el esfuerzo competitivo por atraer producción con el fin de mitigar los efectos de la globalización y la reestructuración económica. En esta economía, la cultura se convierte en una materia prima esencial y el turismo cultural es un elemento cada vez más importante que se ha tratado a nivel europeo.

El Consejo de Europa, creado en 1949 con la finalidad de debatir acuerdos y acciones comunes en asuntos económicos sociales y culturales para asegurar la libertad y el ejercicio de los derechos humanos. Trata sobre temas culturales y ha elaborado directrices sobre el patrimonio arquitectónico europeo y su preservación, como la realizada conjuntamente con ICOMOS [3], la carta de Venecia de 1964.
http://www.coe.int/

La Unión Europea lleva a término diversos programas sobre turismo y patrimonio centrados en sus estados miembros (entre ellos España). La Unión Europea ha considerado que la única manera que tiene el turismo europeo de competir con otros destinos emergentes, es hacer de la calidad de la experiencia turística su seña de identidad, y ésta debe estar basada en la sostenibilidad del modelo, que se debe incluir en todas las decisiones que se adopten en el sector turístico o en otras políticas públicas (transportes,

[3] ICOMOS, Comité Científico Internacional de Turismo Cultural tiene como objetivo promover los medios para salvaguardar y garantizar la conservación, realce y apreciación de los monumentos y sitios que constituyen una parte privilegiada del patrimonio de la humanidad. http://www.international.icomos.org

del territorio, urbanismo,...) que tengan incidencia sobre el turismo, y además, se debe hacer partícipes a todos los agentes implicados en el sector, tanto públicos como privadas, en la consecución de esos niveles de sostenibilidad. En otras palabras, la Unión Europea quiere que la sostenibilidad se integre en todas la decisiones que se adopten en materia turística. http://europa.eu/pol/index_es.htm

Nivel estatal

El gobierno español ha incluido algunos de los conceptos internacionales y europeos como la sostenibilidad en el Plan Turismo Español Horizonte 2020 [4] como uno de los ejes sobre el que gira el modelo turístico de futuro que se quiere implantar, y que se pretende alcanzar a través de diversas medidas como, los planes de competitividad, cuyos objetivos son aumentar la competitividad, la sostenibilidad y la accesibilidad de los destinos, dinamizar económicamente zonas en principio no turísticas y combatir la estacionalidad, o la configuración de nuevos productos turísticos de naturaleza, en el que tienen un papel esencial las reservas de la biosfera y los parques naturales declarados en nuestro país y su utilización como recursos turísticos.

Nivel insular

Las Comunidades Autónomas, son quienes poseen las competencias específicas en el sector turístico y en el sector cultural, y por tanto, su trabajo es esencial para el cumplimiento de las directrices comunitarias, estatales e internacionales, también han ido incorporando la sostenibilidad y la protección patrimonial a sus leyes de ordenación del turismo. De esta manera, la sostenibilidad o la protección se recoge en todas las leyes autonómicas de ordenación del sector como un objetivo o fin que debe perseguir la actuación de la Administración, y entienden la sostenibilidad en un sentido amplio, no limitado a la exclusiva protección ambiental, para incluir también elementos culturales.

En este sentido, y concretamente en las Islas Baleares, los planes territoriales elaborados por los distintos consejos insulares de cada isla han dado especial protección al patrimonio natural y cultural de las zonas que ordenan, a la par que impulsan las condiciones para un desarrollo turístico que favorezca el progreso y bienestar de las sociedades locales. De ahí que el turismo cultural aparezca como un elemento vertebrador de esta idea de conservación que en todos los sentidos supera las antiguas perspectivas de beneficios a corto plazo para desarrollar e impulsar estrategias menos desarrollistas y más adecuadas a cada uno de los entornos insulares.

Concretamente el Plan Territorial de Ibiza, persigue promover la calidad de la oferta de las zonas turísticas y la reconversión de las áreas densificadas y altamente desarrolladas, fomentando la oferta de alojamiento de gran calidad, supliendo la escasez de infraestructuras, equipamientos y servicios, promoviendo la inversión en nuevos equipamientos (entre otros, campos de golf y puertos deportivos) de los que la isla era deficitaria y valorizando a su vez los elementos de identidad natural y cultural a nivel local.

[4] El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y el Plan 08-12, que lo desarrolla, se aprobaron por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007. El Plan se aprobó finalmente por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007.

El Plan Territorial de Mallorca aspira a generar una oferta turística adaptada a las nuevas motivaciones de la demanda, valorizando los aspectos medioambientales de los destinos turísticos, fomentando la autenticidad cultural e impulsando la calidad de los productos a través de la reconversión de las zonas turísticas.

El Plan Territorial de Menorca propone un modelo turístico basado en los recursos naturales y el fomento de actividades relacionadas con la misma, y con los deportes náuticos, cicloturismo, senderismo, turismo de reuniones como elementos diferenciadores de su oferta, junto a un alojamiento de mayor calidad.

Nivel local

La concertación de políticas desde una perspectiva municipal es un criterio importante a la hora de establecer un programa para un desarrollo sostenible. Cada ciudad ha de tener autonomía para auto organizarse y para establecer proyectos de actuación y modelos de gestión. Pero estas competencias deben ser compatibles con la necesaria coordinación con otras estructuras territoriales fruto de las externalidades que cada ciudad genera en su actividad diaria.

Como la Agenda 21, documento que desarrolla un Plan Estratégico Municipal basado en la integración, con criterios sostenibles, de las políticas ambientales, económicas y sociales del municipio, y que surge de la participación y toma de decisiones consensuadas entre los representantes políticos, personal técnico municipal, agentes implicados y ciudadanos del municipio. Este instrumento de gestión, de carácter no vinculante, nacido del Programa Global para el Desarrollo Sostenible en el siglo XXI, se enmarca dentro de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en junio de 1992.

Agentes y actuaciones paralelas

A nivel insular se ha reconocido a los distintos consejos insulares como agentes que se dedican a realizar actuaciones paralelas a la que pretendemos llevar a cabo; la gran ventaja que tienen es que actúan de forma supramunicipal superando fronteras puramente administrativas, lo que les confiere una agilidad importante a la hora de actuar y desarrollar proyectos que abarquen o superen el ámbito puramente administrativo de los ayuntamientos. Es importante recordar que los consejos insulares están incluidos en el presente proyecto como actores de derecho y capaces de aportar una gran experiencia en su desarrollo y ejecución.

También se han reconocido y evaluado proyectos que tienen una enorme similitud con el nuestro, pero enfocados de una forma muy particular aún teniendo la misma finalidad la desestacionalización. Por una parte se han identificado los proyectos denominados Grandes Recorridos (GR), que se sitúan en Mallorca y Menorca y que en el siguiente capitulo de orígenes y referentes se describen ampliamente. Por otra parte y a un nivel mucho más local se han encontrado rutas en un ámbito puramente municipal que pueden contribuir a la concreción de este proyecto.

A nivel profesional y fuera de la administración existen varias empresas destinadas a la confección de proyectos culturales y naturales que dado el interés puramente comercial que las caracteriza no serán incluidas.

5. Origen y precedentes

A la hora de determinar cual ha sido el embrión originario de la idea se han planteado varios, traduciéndose en distintas tipologías.

Origen cultural

Si visitamos cualquier página web dedicadas a ofrecer actividades en las Islas Baleares encontraremos toda una serie de iniciativas independientes y sueltas destinadas a realizar itinerarios culturales por un lado y naturales por otro, visitando edificios, museos, parques o recorriendo senderos en un determinado espacio natural. Todos y cada uno de estos tramos o visitas tienen un marcado carácter cultural pero en forma alguna representan la totalidad, la riqueza y la diversidad del territorio insular. Por tanto esta propuesta nace de concebir un turismo cultural apoyado en el conocimiento del territorio y por tanto de su cultura a través de sus caminos y sendas, dándole un marcado carácter deportivo y de ocio.

Origen territorial

Necesidad de integrar toda una serie de rutas distintas que están distribuidas en cada una de las islas, y que curiosamente no están conectadas entre ellas, también porque las rutas existentes no representan la insularidad o el término isla, ya que nacen y terminan en puntos totalmente distintos. Sólo la ruta de Menorca conocida como el *camí de cavalls* representa esta insularidad realizando un recorrido perimetral por toda la isla, empezando y terminando en el mismo lugar; aunque todavía no se ha conseguido enlazar algunos tramos sueltos debido a las propiedades privadas que atraviesa.

Origen histórico

En el caso de las Baleares y de Mallorca en concreto, a lo largo del s. XIX la élite de viajeros románticos (pintores, escritores, profesiones liberales y aristócratas, en su mayoría) que acudían a Mallorca lo hacían en busca del exotismo, paisajes, y originalidad, además de la bonanza climática. Elementos lo suficientemente atractivos como para generar un flujo importante que posteriormente imitarían las masas, pero por diferente motivo. *Durante el s. XIX los viajeros crearon una imagen favorable de Mallorca que nutrió en el siglo siguiente la aceptación creciente de la isla como destino turístico* (Seguí, M. 1991). En este sentido existe la voluntad de recrear esos itinerarios que popularizaron los visitantes ilustres.

Origen con referente

La idea de un camino cultural en las Islas Baleares nace con una clara referencia al Camino de Santiago, básicamente por la dimensión adquirida tanto territorialmente debido a la cantidad de circuitos y territorios que ha conseguido conectar, económicamente gracias a todos los beneficios que ha generado a lo largo de sus recorridos y culturalmente por todas las sinergias positivas que han generado sus usuarios en torno a las sociedades locales y su patrimonio.

Precedentes

Las referencias y los precedentes de un gran trazado cultural son cuantiosos e importantes en nuestra geografía, teniendo distintos orígenes como culturales o históricos.

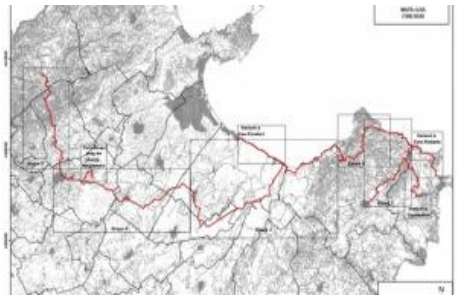
El Camino de Santiago es una ruta que recorren los peregrinos procedentes de toda España y de toda Europa para llegar a la ciudad de Santiago de Compostela, donde se veneran las reliquias del apóstol Santiago el Mayor. Durante toda la Edad Media fue muy concurrido, después fue ligeramente olvidado y en la época actual ha vuelto a tomar un gran auge. El Camino de Santiago ha sido declarado por la Unesco Patrimonio de la Humanidad; Itinerario Cultural Europeo por el Consejo de Europa y ha recibido el título honorífico de Calle mayor de Europa. En el Año Santo Compostelano de 1993, el gobierno autónomo gallego decidió potenciar su valor enfocándolo como recurso turístico: Xacobeo 93. Gracias a este plan se restauraron tramos de la ruta y las infraestructuras para peregrinos. Se logró la colaboración de las comunidades autónomas por las que atraviesa el Camino en España.

Camí de Cavalls (Camino de Caballos) o GR -223. Se sabe que, en el siglo XIV, ya existían algunos tramos que facilitaban la defensa de la isla y que, más adelante, la construcción de torres de vigilancia costera contra las incursiones de los piratas hizo más necesaria la existencia de un camino perimetral que diese la vuelta a la isla. En el siglo XVIII la administración inglesa lo consideró como Camino Real y, paralelamente, ya se utilizaba como vía de comunicación de uso público. Actualmente se uso como recorrido turístico y representa un valor identitario de Menorca.

El Camino del Cid es un itinerario turístico cultural basado en el personaje histórico, Rodrigo Díaz, y en una obra literaria: El Cantar de mío Cid. En ambos casos se trata de referencias de ámbito internacional: el Cid, héroe castellano por excelencia, el caballero más excelso de la España medieval y el Cantar, una de las grandes obras clásicas de la literatura europea.

La ruta atraviesa ocho provincias españolas y puede recorrerse tanto por carretera como por sendero.

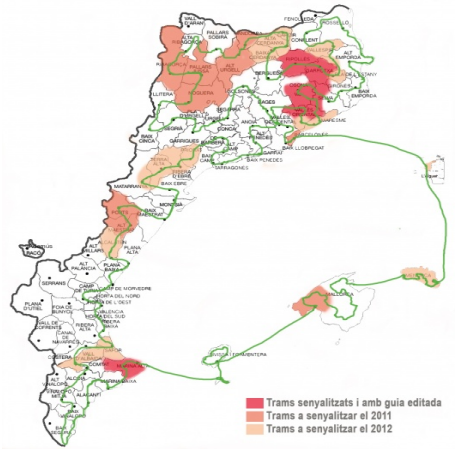
El Camino del Cid cuenta con unos anillos o espacios temáticos que responden a circuitos de estructura circular con identidad propia dentro del Camino. Los ramales son rutas lineales que unen determinadas poblaciones e itinerarios con el camino principal. Existen tres ramales:



GR 222, Artá y Lluc es un itinerario de más de 130 kilómetros que une la costa oriental con la Sierra de Tramuntana, donde enlaza con el otro sendero GR de la isla, la *Ruta de la Pedra en Sec*. Este sendero de largo recorrido va desde Cala Ratjada, en el extremo oriental de la isla de Mallorca, hasta Lluc, en plena Sierra de Tramuntana. La ruta principal Artá-Lluc y sus cuatro variantes suman 134 kilómetros. El itinerario transcurre por varios municipios y sus puntos fuertes son el Parque Natural de Llevant, el paisaje litoral y las rutas hacia el interior donde muestran la arquitectura tradicional mallorquina. El itinerario utiliza caminos públicos, algunos de los cuales quedaron abandonados tras construirse las carreteras, por lo que han tenido que ser rehabilitados.

Con este nuevo sendero, el Consejo de Mallorca, institución promotora, quiere reforzar las alternativas al modelo turístico tradicional además de colaborar en el desarrollo sostenible de las zonas por las que discurre. Por otra parte, el sendero es una invitación a visitar la isla fuera de las temporadas altas de turismo.

Ruta de pedra en sec o GR 221. Su nombre se debe a que buena parte del trazado aprovecha los antiguos caminos empedrados (que comunicaban los pueblos y las posesiones) y debido también a que el paisaje más emblemático son los cultivos de olivos en bancales de piedra en seco (sin cemento). El GR atraviesa la Sierra de Tramuntana desde el Puerto de Andratx (al suroeste de la isla) hasta Pollensa (al noroeste) y, en su recorrido de 135 km, se han reformado algunas construcciones para utilizarlas como refugios de montaña. El proyecto es muy ambicioso y contempla también la adecuación de diversas variantes que añadirán 156 km más de senderos señalizados. El trabajo de restauración de los caminos y de los refugios lo lleva a cabo el Departamento de Medio Ambiente del Consejo Insular de Mallorca.



El camí. Se trata de una ruta de senderismo sociocultural participativo, actualmente en fase de señalización, para realizar a pie recorriendo todas las comarcas de habla catalana.

Está pensado para todos los públicos y edades con varios niveles de dificultad que cada usuario puede incrementar aumentando o disminuyendo la longitud de las distinta etapas.

Son las gentes locales e instituciones de cada municipio y comarca quienes definen su tramo de camino, los contenidos de la guía, los recursos y servicios que incluye, aunque una de sus mejores particularidades se trata de un circuito cerrado un recorrido en forma de 8 en el cual principio y fin puede ser cualquier punto de la ruta.

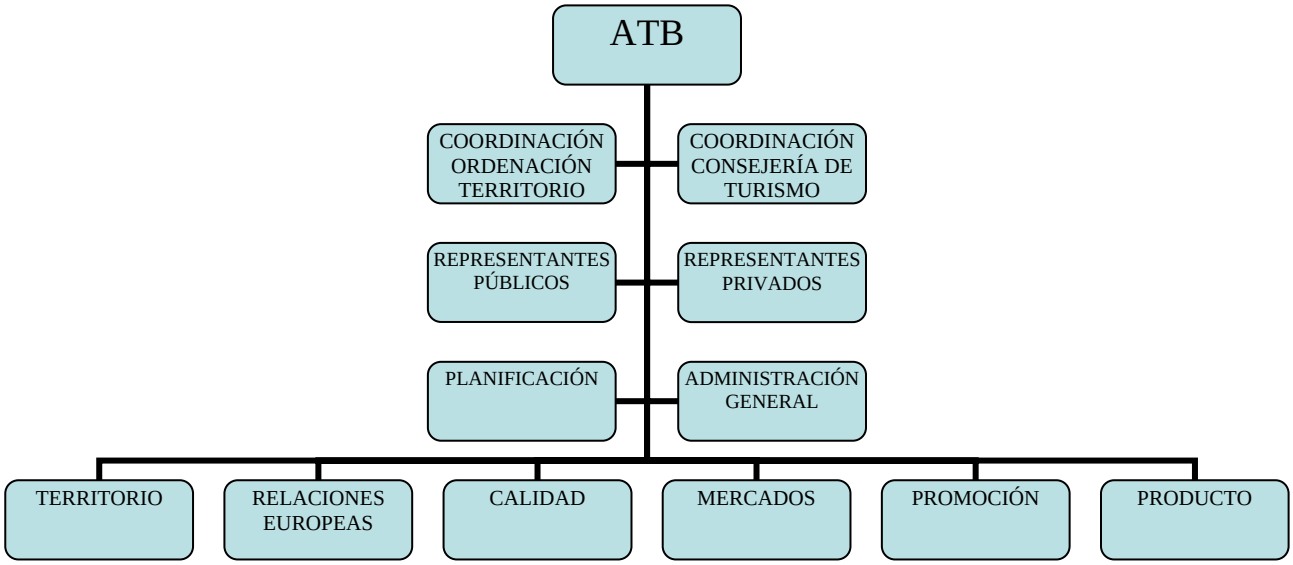
6. Análisis interno de la organización gestora

Al ser un proyecto de gran envergadura dada su extensión, pero sobre todo dada la insularidad del territorio, existe una diversidad muy importante de agentes implicados tales como: otras consejerías, ayuntamientos; Consejos Insulares, uno por isla incluida la de Formentera, la cual ya tiene Consejo Insular propio; organismos estatales con competencias propias del Estado como la Ley de Costas; asociaciones particulares y comerciales tales como Federación Hotelera, propietarios de fincas, asociaciones de vecinos, de excursionistas, agencias de viajes, etc.

De toda esta complejidad aritmética de implicados se deduce que el organismo encargado de la gestión del proyecto debería ser una entidad muy próxima a los dos sectores, al público y al privado, con capacidad suficiente para reunir a todos los agentes implicados. En este sentido la Consejería de Turismo y Deportes de las islas Baleares posee, entre varios, un instituto capaz de realizar proyectos en todo el territorio insular, ya que su estructura directiva está compuesta por representantes de ambos sectores y de todas las islas, y además cuenta con una larga experiencia en la redacción y coordinación de proyectos relacionados con el turismo. Este nuevo modelo de colaboración pública y privada define de manera conjunta un nuevo enfoque de la gestión de los recursos, tanto humanos como técnicos, que se adapta a las necesidades del sector.

Se trata de la llamada Agencia del Turismo de las Islas Baleares (ATB) [5] cuyo objetivo según su base estatutaria es la promoción de las Islas Baleares, de acuerdo con el Estatuto de Autonomía, potenciándolas como destinos turísticos de referencia internacional, de acuerdo con la diversidad, la pluralidad y la calidad de las islas, su rentabilidad económica y desarrollo social.

La actual estructura de la ATB viene claramente determinada por esta voluntad de cooperación entre sectores y territorio por lo que cuenta con una variada relación de departamentos.



[5] Decreto 26/2012 de 30 de marzo, por el cual se reorganiza, reestructura y regula la Agencia de Turismo de las Islas Baleares (ATB). (BOIB de 31 de marzo de 2012).
http://www.iustel.com/diario_del_derecho/noticia.asp?ref_iustel=1058049

En muchos sentidos la organización interna repercute sobre el proyecto, llegando incluso a ser determinante a la hora de poder afrontarlo con unas ciertas garantías. El DAFO contribuye a determinar aspectos relevantes de la organización permitiendo analizarlos y adecuarlos a la realidad del proyecto.

MATRIZ DAFO ATB	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Estructura compuesta por sector público y sector privado. - Ente adscrito al Gobierno balear. - Capacidad y herramientas para trabajar en todos los espacios administrativos, islas, ayuntamientos, mancomunidades, etc. - Instalaciones propias idóneas para trabajos en grupo, reuniones, etc. - Personal técnico propio y con variedad de perfiles, técnicos en turismo, historiadores, arqueólogos, arquitectos, ingenieros, filólogos, informadores, guías, etc. - Estructura con capacidad y flexibilidad para trabajar con grupos y entes externos. - Gran experiencia en redacción de proyectos culturales.	- Falta de recursos económicos debido a la crisis. - Gran deuda existente acumulada. - Poca experiencia participativa del sector privado en la organización de la ATB. - Cambios continuos en la estructura y cúpula de dirección de la ATB. - Representación física sólo en la isla de Mallorca. - Falta de definición de estrategias globales. - Saturación de trabajo. - Necesidad de realizar muchos desplazamientos, insularidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Existencia de apoyo institucional. - Sinergias con otras instituciones, coordinaciones de proyectos Ej: Consejo Insular, *ruta de pedra en sec*. - Sensibilización a las nuevas tecnologías para implantación de proyectos (redes, Internet, etc.) que pueden ayudar al proyecto. - Transportes a bajo coste y reducción de las distancias gracias a las nuevas tecnologías. - Gran demanda de apoyos a proyectos turísticos. - Expectativas turísticas importantes.	- Continuación de la actual crisis a largo plazo. - Caída de otros sectores económicos (construcción, agricultura). - Dependencia absoluta de los presupuestos estatales. - Debilitamiento de los sectores privados. - Escasa sensibilidad de algunos sectores privados hacia instituciones gubernamentales.

De entre los puntos positivos de las fortalezas y oportunidades destacaríamos el equipo técnico y su gran experiencia en la redacción de proyectos así como el apoyo institucional que se está dando a este sector debido a la caída económica de otros sectores tan importantes como la construcción. Debido a este apoyo muchos de los intereses gubernamentales han redirigido su mirada, esfuerzos y presupuestos a la única industria de este territorio con posibilidad de mantenerse frente a la actual crisis económica, la industria turística. De ahí el interés en reforzar y adecuar a las nuevas circunstancias el instituto ATB mediante recursos y apoyo institucional.

SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO

El archipiélago balear es uno de los primeros destinos turísticos europeos, factor de prosperidad en todos los sentidos, pero también causa de todo tipo de desequilibrios, siendo uno de los más significativos el desequilibrio temporal entendido como estacionalidad turística y centrada mayoritariamente en el predominio de un turismo de sol y playa.

Para mitigar sus efectos, territoriales, económicos y sociales, se propone una actuación concreta en este sector mediante un proyecto basado en el recorrido a pie por las distintas facetas tanto naturales como culturales de las Islas Baleares, centrándose en la singularidad de las mismas.

La situación actual demanda cada vez más actuaciones encaminadas a restablecer equilibrios con la participación del mayor número de agentes para que la respuesta sea la más eficaz posible.

El turismo es el sector económico más importante de España y de Europa; sin embargo, tradicionalmente la regulación de dicho sector en nuestro país y más concretamente en las Baleares, se ha basado en el desarrollo cuantitativo, sin introducir criterios de calidad y sostenibilidad en el mismo. La Unión Europea ha entendido que, para conseguir un equilibrio y un destino como referente de calidad mundial, es necesario hacer de la sostenibilidad la principal de sus características. La sostenibilidad, sin embargo, no es únicamente el respeto a las normas de protección ambiental en el desarrollo de las actividades turísticas, sino que consiste en hacer compatible el desarrollo económico de las zonas turísticas con el respeto a las tradiciones sociales, culturales y al entorno natural de dichas zonas.

Las nuevas formas de turismo, como pueden ser las rutas turísticas temáticas que es la técnica en la que nos centraremos, pueden contribuir de manera decisiva a asegurar la sostenibilidad de un modelo de desarrollo turístico futuro, en cuanto que son un instrumento para potenciar zonas del territorio naturales y culturales que actualmente están fuera de los circuitos turísticos más tradicionales como el de sol y playas y, a su vez, diversifican la oferta liberando la presión que en este sentido sufren zonas turísticas saturadas, restableciendo un equilibrio territorial, económico y social.

Sin duda alguna las rutas culturales representan claramente la idea de un turismo alternativo entendido como un turismo sostenible enmarcado dentro del texto de las Directrices de la Convención del Patrimonio Mundial de la UNESCO, permitiendo enriquecer el concepto y redimensionar las posibilidades de conservación y puesta en valor del patrimonio cultural. En especial, este proyecto abre nuevas posibilidades a las estrategias de cooperación transnacionales y locales mediante la participación de la administración y los entes privados.

El Camino de Santiago es un ejemplo de lo que se pretende, aunque tenemos que considerar que el turismo religioso y de peregrinación ha dado paso también a la creación de un corredor turístico abierto y vivo que está en pleno desarrollo. Es preciso establecer estrategias e instrumentos para que este proceso se realice de forma sostenible para garantizar la investigación, conservación, interpretación y puesta en valor del

patrimonio, así como contribuir al desarrollo local de las poblaciones por las que pasa, especialmente en zonas rurales y de montaña, evitando ante todo la masificación y la banalización del destino.

Para abordar el presente proyecto y conseguir una mayor eficacia y una colaboración entre los entes públicos y los privados se busca la cooperación de organismos especializados en este tipo de intervenciones como la Agencia de Turismo de las Islas Baleares.

Para obtener una mejor visión del panorama actual en las Islas Baleares y la idoneidad de implantar un tipo de turismo diferente al de sol y playa, basado en el consumo de productos culturales y naturales en este territorio, se realiza el siguiente DAFO.

MATRIZ DAFO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Islas Baleares situación geográfica privilegiada. 2. Gran cantidad de recursos culturales y naturales. 3. Climatología favorable. 4. Destino turístico consolidado. 5. Facilidad de comunicaciones a lo largo de todo el año. 6. Existen servicios de alojamiento y complementarios de calidad que la convierten en un destino altamente atractivo. 7. Facilidad de conexión interna y territorial gracias a caminos y transporte marítimo. 9. Existencia de experiencias de éxito concretas y referentes concretos de turismo alternativo. 10. Existencia de entidades participativas con presencia pública y privada. 11. Existencia de recursos humanos, equipo técnico.	1. Existen otros mercados alternativos, en el resto de la península e islas Canarias, con un mejor clima. 2. La estructura general de la industria turística de Islas Baleares está más orientada al verano. 3. En temporada baja, la actividad turística disminuye considerablemente, reduciéndose el atractivo del destino turístico en algunos sectores. 4. La conectividad de Islas Baleares decrece en temporada baja, exceptuando las conexiones de Mallorca con Alemania y España. 5. Elevada competencia nacional (principalmente en Canarias) e internacional (Francia, Italia y Holanda) por la captación de usuarios y la aparición de nuevos competidores. 6. Gran número de agentes implicados. 7. Proyecto de gran envergadura
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El presente proyecto puede favorecer el alargamiento de la temporada turística y actuar como elemento dinamizador en la lucha contra la estacionalidad. 2. Mejora la competitividad de las islas. 3. Oportunidad para fortalecer ciertos aspectos del patrimonio como conservación, investigación y su divulgación. 4. Existencia de políticas internacionales, nacionales y locales de apoyo a iniciativas sostenibles. 5. Consolidación y mejora del medio natural y cultural.	1. Falta de recursos económicos. 2. Imagen interior y exterior de las islas como destino exclusivamente de sol y playa lo cual dificulta la atracción de otros segmentos de mercado altamente atractivos y podría producir un cierto “efecto exclusión” de otros tipos de turismo. 3. Escasa competitividad de las islas frente a otros destinos mejor preparados para este tipo de turismo. 4. Apertura de nuevos destinos altamente competitivos en Europa.

7. Destinatarios

El proceso de planificación de un proyecto que se define así mismo como la suma de la divulgación de la cultura y de la naturaleza a la vez, no es simple sino al contrario, resulta un proceso complejo dada la multiplicidad de factores que han de ser considerados en el destino multiterritorial que son las Islas Baleares y tomando como base al turista como destinatario último de esta iniciativa. De aquí, la necesidad de manejar un considerable volumen de información, entre la que destaca la importancia de conocer el perfil del destinatario de este producto y concretarlo para una mejor valoración de los recursos a utilizar y de los resultados a obtener.

Dadas las características de este proyecto se puede decir que el destinatario ya existe, sigue siendo el consumidor tradicional de este producto que se define a continuación.

En todo caso el presente proyecto lo que pretende es captar, en primer lugar, más seguidores con el mismo perfil ya que este es uno de los más rentables a todos los niveles, económico, social, y medioambiental, y uno de los que mejor se adaptan a las circunstancias propias de los territorios receptores. En segundo lugar se pretende aumentar el abanico del perfil existente mediante la segmentación de contenidos con el fin de captar a un tipo de público más amplio.

En definitiva, estamos hablando de un destinatario con las siguientes características definido exclusivamente en las Islas Baleares [6]:

Características personales

Edad: entre los 24 y 44 años

Características sociales

Procedencia geográfica: Alemania, Reino Unido, España

Número de turistas: en 2005 Baleares recibió 311.738 turistas con motivación cultural, representando el **4,2%** del total de turistas.

Auge turismo ornitológico, sobre todo en la Albufera de Mallorca que recibe más de 100.000 visitas/año. La Albufera des Grau en Ibiza y el Parque Natural Marítimo Terrestre del Archipiélago de Cabrera también son muy visitados.

El turista británico es el que más visita por esta motivación.

Poder adquisitivo: medio-alto

Estancia: entre 4 y 7 noches

Estacionalidad: evitan los meses de verano; en caso del turismo de naturaleza suele practicarse en primavera. El cultural sigue siendo una alternativa a los días nublados durante la época estival.

[6] datos extraídos de la página Web http://www.cambramallorca.com/

Nivel instrucción académica

Nivel educativo: alto, estudios superiores.

Situación laboral

Perfil profesional: en concordancia con el nivel académico, medio-alto.

Hábitos culturales

Motivaciones por orden de preferencia:

1. Conocer elementos históricos de otros lugares.
2. Atención por acontecimientos de carácter cultural.
3. Elementos típicos y costumbristas de una determinada región o territorio: gastronomía, tradiciones, forma de vida y arte.
4. Contacto con la naturaleza.
5. Contemplación y estudio de aves.
6. Realización de actividades físicas o deportivas.

Hábitos de consumo

*Alojamiento***:** en su mayoría hotelero, suelen ser establecimientos de categoría media alta. A tener en cuenta que en este caso no se han incluido los residentes tanto nacionales como extranjeros también practicantes de este tipo de turismo.

Gasto medio diario: 120 €- 140 € muy por encima del gasto medio del turista tradicional de sol y playa estimado sobre los 80 €.

Hábitos de información

Este tipo de turista suele ser bastante autónomo e independiente, siendo sus principales fuentes Internet, guías y revistas especializadas. Por otra parte también se basa en la experiencia transmitida a través de amigos y conocidos (caso de alemanes, es muy común este habito de transmisión verbal, las guías populares).

Mecanismos de toma de decisiones

Organización del viaje: sin paquete turístico concertado, organización propia a través de guías, Internet, etc.

Viajeros: grupalmente, en pareja o con amigos; estudios más elaborados determinan que la mayoría de viajeros culturales realizan el viaje en pareja.

8. Objetivos

El uso del medio natural y cultural ya sea con un fin, recreativo o lúdico, puede provocar a priori un impacto negativo en sus elementos más frágiles y sensibles. Estos impactos pueden ocasionar desajustes incluso más importantes que la propia estacionalización del turismo si no se planifican correctamente o si los objetivos planteados no son realistas y ajustados a las necesidades concretas del proyecto. Si además añadimos iniciativas desafortunadas, tomadas por parte de la administración como proteccionismos a destiempo provocados por la falta de previsión en épocas anteriores muy marcadas por un expansionismo devorador, no es extraño que ciertos sectores vean con recelo la utilización de la naturaleza y de la cultura como estrategia para conseguir la desestacionalización turística tan buscada.

En este contexto un buen instrumento de gestión con objetivos específicos claros ayuda a tomar decisiones razonables y ajustarlas a los programas de actividades que se van a implementar.

Por tanto, la definición de los objetivos a conseguir es el resultado del análisis y la jerarquización del problema relacionado con el contexto territorial, por lo que aquellos se plantean como una visualización de una situación de futuro una vez identificados y eliminados los problemas con el fin de conseguir algo nuevo, distinto e enriquecedor.

Identificación de impactos generales y propuestas de mejora para el desarrollo de objetivos prioritarios

Identificar los impactos es un elemento eficaz para disminuir o eliminar los negativos y potenciar los positivos. A tal efecto la primera identificación se realiza sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales del territorio

	Impactos negativos	**Actuaciones a realizar**	**Impactos positivos**
ECONÓMICOS	Temporalidad de empleo Dependencia territorio Explotación de recursos Desequilibrio de recursos Inflación precios Monocultivo del turismo	Programas atemporales Reparto de carga Diversificación del recurso Potenciación de recursos Economía equilibrada Actividades alternativas	Desestacionalización Equilibrio territorial Generación empleo Mejora de infraestructuras Diversificación económica Mejora competitividad
SOCIALES	Pérdida empoderamiento local Folklorización y banalización Pérdida identidad Acomodación social	Implicación de la sociedad Especialización del personal Información adecuada Potenciar actitudes positivas	Pluralidad cultural Valorización patrimonio local Valorización de identidad Mejora calidad vida
AMBIENTALES	Degradación entorno Pérdida biodiversidad Sobrecarga infraestructuras	Educar al visitante Medidas medioambientales Rehabilitación de edificios	Valorización patrimonio local Preservación del patrimonio Mejora planificación territorial

La identificación de estos impactos permite plantear unos objetivos de proyecto con la misión clara de alcanzar un equilibrio responsable entre turismo y territorio y que a la vez contribuyan a alcanzar la finalidad buscada; por otro lado, también se buscan unos objetivos inherentes a la propia organización, encaminados a mejorar la imagen de ésta mediante una gestión adecuada.

Objetivos del proyecto

Proteger el recurso, realizando todos los esfuerzos necesarios, incluso descartando, limitando y acotando recursos si fuera necesario dada su fragilidad, para que puedan seguir siendo utilizados en el tiempo y en el espacio por parte de personas diversas. En este caso se está hablando de una sostenibilidad aplicada a los elementos identificados como recursos del proyecto, que dada su extensión serán muchos y muy variados y que la mayoría estarán muy relacionados con el entorno natural con una fragilidad extrema en ocasiones.

La puesta en valor de estos elementos puede ocasionar el deterioro e incluso su pérdida; por tanto, se propone su consideración y evaluación para cada uno de los posibles recursos.

En este caso estamos hablando de dos tipos de recursos; el primero, puramente patrimonial, asociado a los bienes materiales e inmateriales y cuyos encargados de su evaluación en el proceso de protección serán los técnicos de patrimonio de cada uno de los consejos insulares implicados, encargados de evaluar las técnicas de restauración necesarias, así como el nivel de deterioro que pueda producirse por su uso turístico, poniendo las medidas necesarias en caso de que esto ocurra.

El segundo recurso hace referencia a los elementos naturales (paisaje, medio, etc.) y los encargados de su protección serán los técnicos de Medio Ambiente del Gobierno balear, mediante la evaluación de los proyectos presentados que transcurren por esos espacios naturales.

En general la medición y los indicadores usados para este fin serán los relacionados con la compatibilidad medioambiental y vendrán dados en su mayoría por el buen estado de conservación de los mismos (banderas azules, sellos de calidad, distinciones, reconocimientos, publicaciones, informes técnicos, etc.)

Dar a conocer el recurso de forma efectiva e interesante, de tal forma que el visitante o el usuario de determinado recurso al mismo tiempo que lo disfruta comprenda la singularidad del mismo, creándose así un vínculo de respeto que repercuta en un mejor uso del patrimonio utilizado y contribuya a la vez en una mayor conservación del mismo. Y en consecuencia en una mejor satisfacción del visitante. Con este objetivo se busca la implicación real de los visitantes en su conservación; recordemos que el primer objetivo es la conservación; por tanto, el resto debe seguir en la misma línea buscando y asegurando su continuidad.

En este caso el tipo de comunicación usada para conseguirlo será básica para determinar y cuantificar el éxito de este objetivo. La experiencia en estos casos indica que un conocimiento adecuado de los elementos reduce la necesidad de obligar a cumplir normativa, creando vínculos más positivos por afinidad que los derivados por obligación.

En este punto estaríamos hablando de aplicar la interpretación [7] como estrategia para transmitir significados, pero también para evaluar de forma efectiva si los conocimientos transmitidos son interesantes, efectivos, adecuados y sobre todo atractivos al público. Para conseguirlo se realizarían encuestas al finalizar los recorridos que ayudarían a poder ajustar los mecanismos de la interpretación a las distintas necesidades de los visitantes. La realización de las encuestas vendría asociada a la propia ejecución del proyecto, por lo que sus elaboradores y gestores serían los mismos que realizan el proyecto.

Contribuir a la satisfacción de las necesidades del visitante; el visitante, población local o foránea, es el destinatario principal y a la vez último, por lo que hay que conocerlo en sus diversos aspectos, tipologías y perfiles para ajustar el proyecto a su medida; en definitiva, se pretende atender a las necesidades demandadas de conocimiento, disfrute y satisfacción personal.

Este objetivo, relacionado con el anterior, busca unas satisfacciones de tipo *intelectual* mediante la puesta en valor de determinados elementos que le sean de interés, pero también busca unas ciertas comodidades, traduciéndose el proyecto en un recorrido adecuado y ajustado a cada uno de sus usuarios. En estas comodidades también existen las *físicas;* a parte de las derivadas del recorrido asequible, con mayor o menor dificultad, tendrán que tenerse en cuenta las propias de los servicios necesarios para realizarlas como los destinados al descanso, manutención, información, etc.

De esta forma se pretende conseguir un aumento de visitantes fuera de temporada atraídos por la calidad y excelencia de este producto. Dicho aumento será el indicador determinante del éxito o fracaso del proyecto.

La evaluación vendrá determinada por los índices y estadísticas turísticas que se hacen al respecto y que evalúan tanto el consumo de los productos como la temporada en que lo hacen.

Mejorar la calidad de vida de los habitantes locales. En mayor medida cualquier acción realizada en este proyecto o la suma de ellas debe repercutir sobre la población autóctona fortaleciendo los valores propios de identidad y como revulsivo cultural y social, de forma que este proyecto no se vea como una amenaza a su cultura, tradición o a los entornos escogidos. En este caso los beneficios esperados a conseguir son muchos y la población local debe verse beneficiada por las acciones contempladas, incluidos beneficios económicos cuantificables.

---

[7] Aún siendo una disciplina de poco auge en nuestro país ya existen muchas definiciones asociadas al término de **interpretación** ver página http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/.

La Interpretación del Patrimonio es una actividad que enriquece al visitante y al propio patrimonio mediante su puesta en valor. Definición propia

En este objetivo se propone una evaluación en varios sentidos; uno puramente identitario, que se concretará con la medición de participación y asistencia a talleres interpretativos por parte de los colaboradores del proyecto (voluntariado e intérpretes); otro, económico, midiendo los ingresos y la repercusión que han tenido sobre la población; y otro social, que se medirá a través de la calidad de vida y cuantificada a través de la *renta per capita* de las poblaciones por donde circula el proyecto, y que se publicarán en estadísticas locales.

Pronosticar efectos futuros. Es evidente que todos los proyectos después de su declaración de intenciones poco o mucho podrán deducir de su futuro si no se ha experimentado previamente mediante opciones parecidas. El turismo en general ha sido una fuente de información excepcional a lo largo del tiempo, dando lugar a numerosos estudios de los cuales se han deducido tanto efectos negativos como positivos; en nuestro caso, intentar pronosticar los efectos, dados los antecedentes estudiados, se antoja como algo de difícil contabilización pero necesario y posible a grandes rasgos. En todo caso uno de los objetivos de este proyecto es poder disponer de herramientas para pronosticar efectos futuros tanto sociales como ambientales y económicos. La evolución se resolverá con la comprobación de la reducción de impactos negativos y el aumento de los positivos expresados en el cuadro de identificación de impactos generales del principio de este capítulo. Su cuantificación correrá nuevamente a cargo de cada uno de los estamentos implicados en cada área, Consejería de Turismo y Trabajo, Consejería de Medio Ambiente y consejos insulares.

Objetivos de gestión

Ofrecer una buena gestión

Muchas instituciones destinadas a realizar o a gestionar proyectos de este tipo se han visto afectadas por la mala gestión que han venido realizando y se han agravado por la actual crisis económica, por lo que se considera necesario establecer unos objetivos específicos encaminados a mejorar esta imagen y darla a conocer sea cual sea la entidad encargada de gestionar este proyecto. Este objetivo se conseguirá ofreciendo un servicio de calidad adaptado a las circunstancias y buscando unos costes de ejecución y mantenimiento adecuados.

Para conseguir este objetivo se contará con la participación de los agentes ya descritos y los representantes sindicales mayoritarios en las islas por un lado y, por otro lado, la creación de una plataforma de divulgación encargada de hacer llegar a la población los calendarios, compromisos, actas y todo tipo de acuerdos que afecten al proyecto, de forma que pueda establecerse una absoluta transparencia. Esta comunicación lleva consigo que el proyecto sea sinónimo de calidad y buena gestión ya que su seguimiento será constante.

9. Contenidos

Para la definición de los contenidos del proyecto hay que tener en cuenta que el concepto de cultura abarca muchos tipos de actividades y de significados que tienen relación e interactúan con el entorno, es decir, tiene una relación directa tanto con el patrimonio natural como cultural. Esta simple declaración de la cultura da una ligera idea de la multiplicidad de recursos que se pueden obtener para la realización del proyecto.

De esta manera, hay que considerar para una correcta comprensión del turismo cultural qué se pretende realizar, tanto los elementos que constituyen los bienes culturales y naturales como la dinámica derivada de la demanda del visitante. No basta con definir unos contenidos aleatorios de cultura y naturaleza, sino que es necesario establecer unos contenidos adaptados a las demandas actuales, demandas que posiblemente no serán las mismas en otra época o momento ya que serán cambiantes a lo largo del tiempo en función de múltiples variables, al igual que el perfil del visitante, que también puede variar o incrementarse en función de la oferta de contenidos.

El proyecto pretende acotar un mínimo de contenidos de tal manera que pueda configurarse un circuito o circuitos básicos que ayuden a implementar el proyecto no sólo en el espacio sino en el tiempo, con la suficiente flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias, tanto a nuevas demandas como a nuevos perfiles.

Así se han de tener en cuenta dos factores básicos para poder establecer elementos válidos que caractericen estos contenidos. En primer lugar el turismo cultural no se limita al patrimonio histórico y artístico, sino que también comprende las culturas populares, la producción artística, la arquitectura contemporánea y cualquier tipo de expresión; pero también abarca otra faceta relacionada con los espacios naturales y el entorno de la diversidad cultural descrita que la envuelve. Por tanto, y para una mayor clarificación estaremos ante dos tipos de contenidos: uno, llamado **patrimonio cultural y otro, patrimonio natural.** [8]

Por otro lado existe un enfoque más conceptual, que intenta describir las motivaciones y significados inherentes a la actividad del turismo cultural. Así, estos turistas aprenden de los productos y de los procesos de otras culturas. El turista cultural abarcaría todos los aspectos del viaje, donde los viajeros aprenden sobre la historia y el patrimonio de otros o sobre sus modos de vida y pensamiento contemporáneos.

Este viaje entendido como tal, como esfuerzo físico, será la plataforma donde se situarán estos contenidos; sin embargo, la divulgación de los distintos paisajes y de la cultura será el hilo conductor de este recorrido.

---

[8] Ciertos autores consideran que dentro del patrimonio cultural cabe perfectamente el llamado patrimonio natural, ya que el primero tiene una cobertura muchísimo más amplia que el segundo. En el caso que nos afecta y para una mayor comprensión entre el contenedor y el contenido se seguirá usando los dos términos por separado.

La definición del patrimonio escogido así como el recorrido estarán a cargo de cada una de las unidades administrativas por las que circula el itinerario cultural, siendo competencia de la unidad gestora del proyecto la programación de las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.

Para distinguir distintos contendidos dentro de este proyecto se propone la identificación del patrimonio cultural mediante una fase que abarcaría las visitas a elementos puramente temporales como fiestas, tradiciones, patrimonio etnológico y el patrimonio natural ofrecido mediante las estaciones anuales. En otro extremo estaría el patrimonio atemporal, como el patrimonio arquitectónico, o arqueológico, es decir, la parte más tangible. De esta forma los contenidos pueden ir segmentándose y adecuándose a distintos perfiles.

Factores de innovación

A los ya sabidos contenidos tradicionales como naturaleza y patrimonio se les añade una nueva parte que pretende establecer unas pautas transversales al proyecto, éstos serían contenidos educativos y contenidos relacionados con la salud.

Contenidos educativos, no sólo los referidos a la divulgación del elemento patrimonial o natural, si no a los derivados del conocimiento de las técnicas de restauración y conservación que se necesitan en cada caso. Un ejemplo son los programas arqueológicos visitables; a lo largo de la ruta será normal encontrarse con restos y excavaciones que todavía no han sido puestos en valor y que están en una fase de estudio o de restauración. Poder ver estas restauraciones, las técnicas, los análisis, es un atractivo añadido a las posibles rutas y una variación sustancial para poder repetir el recorrido en distintas ocasiones.

Contenidos de salud. Últimamente ha habido una explosión por todo lo referente al tema salud, ejercicios, diarios, dieta equilibrada, consumo de calorías, ritmos, etc. Muchas rutas empiezan a diseñarse con este valor de salud, pormenorizando todo tipo de detalles (kilometraje, pendiente, tiempo, puntos difíciles, calorías quemadas, etc.) para conseguir un mínimo de bienestar.

Estos contenidos se pueden aplicar perfectamente al presente proyecto, ya que las islas ofrecen todo tipo de geografía para poder aplicar estos conceptos en distintos grados y medidas. De esta forma se proporciona a la ruta un valor añadido importante, capaz de captar y de ampliar la tipología del destinatario buscando en sectores que hasta ahora no tenían cabida, como el científico y el puramente deportivo.

10. Estrategias

El patrimonio a interpretar, ya sea tangible o intangible, por las funciones ambientales, sociales y económicas que desempeña, está pasando de ser una carga a convertirse en un recurso fundamental en las estrategias de desarrollo. Por tanto, todas las estrategias enunciadas deben perseguir una óptima gestión de este territorio. Recordemos que las distintas definiciones de interpretación llevan implícitos los conceptos de conservación, concienciación, respeto, comunicación, educación, ocio, etc. por nombrar algunos y que todos estos conceptos, bien gestionados, casan perfectamente con la dinamización social, ambiental, y económica del territorio, en tanto que son la expresión de una determinada identidad, del pasado, presente y futuro.

En el presente proyecto se entiende por estrategia al resultado final de todo el proceso seguido hasta ahora, y por tanto será el documento marco de referencia para todos los actores implicados. Más allá de los posibles resultados se plantea el presente proyecto como una nueva forma de trabajar implicando a la vez a todos los participantes no sólo en los procesos de comunicación previos, sino también en los procesos de cooperación práctica entre administraciones, empresas privadas, y agentes.

Las estrategias definidas obedecen a la necesidad de llegar a conseguir los objetivos planteados, buscando referencias con actividades y actuaciones directas.

En referencia a la protección del recurso, las estrategias se han buscado en el ámbito de protección del medio ambiente mediante el proceso de estudio y análisis, restauración y por último puesta en valor. Los elementos naturales y culturales son un vestigio del pasado que se usa en el presente y que debe conservarse para el futuro.

Las estrategias usadas para dar a conocer el recurso se basan en conceptos de divulgación y comunicación con el fin de conseguir una mayor concienciación del entorno que caracteriza el territorio, pero también con la intención de que si este entorno es conocido y entendido, difícilmente será presa del olvido, expolio o abandono.

Todas las estrategias destinadas al visitante y a su satisfacción han sido escogidas con el fin de conseguir una aceptación por parte del visitante y que por tanto vuelva a repetir la experiencia o la divulgue entre sus amistades y conocidos. *No hay mejor cliente que el cliente satisfecho.* Así se han escogido todo tipo de actividades para satisfacer tanto las necesidades físicas como las intelectuales.

El objetivo de mejorar la vida local se ha materializado en dos únicas estrategias que han dado lugar a una amplia cantidad de actividades. Estas estrategias son el fomento de la identidad, factor que está muy presente a lo largo de todo el proyecto ya que es la base de la diferenciación con otros territorios y la que le proporciona diversidad. La segunda estrategia es el fomento de la economía local, factor que se considera necesario para establecer un equilibrio económico territorial, ya que beneficiará a sectores más reducidos y circunscritos en pequeñas localidades y no tan competitivos como las grandes cadenas hoteleras fuertemente consolidadas.

Por último, el objetivo de la buena gestión se materializa mediante estrategias de eficiencia y eficacia que consigan una responsabilidad frente al uso de los bienes comunitarios y mediante la transparencia en la gestión, debido a que este tipo de acciones, en las que se usa el patrimonio de todos, debe tener un seguimiento continuo por parte de la comunidad para que no se produzca ningún tipo de abuso.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Proteger el recurso	Reducción de la presión sobre el territorio	Inventariado, calificación y diversificación de los recursos
	Asegurar la continuidad del recurso	Cuantificación de la capacidad de carga
		Apoyos gubernamentales, particulares y comunidad científica
	Restauración y conservación	Estudio y utilización de técnicas tradicionales
	Reducción del gasto ambiental	Aplicación de códigos ambientales y patrimoniales asistentes
		Vigilancia ambiental y patrimonial (voluntariado ambiental)
	Prácticas sostenibles	Talleres específicos
		Experimentación con nuevas prácticas
		Espacios de consulta con otros proyectos
Dar a conocer el recurso	Concienciación de todos los sectores	Difusión y divulgación del recurso y del proyecto
	Segmentación del visitante	Planificación por tipología turística
	Segmentación temporal del recurso	Planificación por estaciones anuales
	Planes de comunicación adaptados	Planificación interpretativa
		Evaluación de resultados
		Creación, promoción y comercialización del producto
Satisfacer al visitante	Necesidades intelectuales	Recorridos con alto valor cultural
		Potenciación de usos tradicionales
		Identificación y difusión adecuada del patrimonio
	Necesidades físicas	Recorridos adecuados y adaptados (salud)
		Infraestructuras complementarias
Mejorar la calidad de vida local	Fomento identidad	Evitar folklorismos y banalizaciones
		Fomento patrimonio atmosférico
	Apoyo a la economía local	Divulgación de productos artesanales
		Formación de nuevos agentes
		Recuperación de oficios y técnicas artesanales
Ofrecer una buena gestión	Mayor eficacia y eficiencia	Utilización de equipos pluridisciplinares
		Implicación y consenso de todos los sectores
		Explotación adecuada de los recursos propios y ajenos
		Reducción del gasto
		Sinergia de actuaciones
	Transparencia	Divulgación de los proyectos
		Decisiones plurales

11. Actividades

Las actividades se plantean como una consecuencia lógica de los objetivos planteados y de las estrategias seguidas para conseguirlos, intentando en todo momento establecer un grado de coherencia entre ambos; a tal efecto estas actividades pueden catalogarse nuevamente en tres grandes grupos, económicas, sociales y ambientales.

Económicas

Las actividades para la mejora en el ámbito económico se basan fundamentalmente en favorecer un equilibrio territorial pero sobre todo temporal en nuestro caso, frente a unos desajustes típicos derivados principalmente de nuestra estacionalización dependiente del turismo de sol y playa en los meses de verano. No hay que olvidar que la temporada de mayor afluencia de público en estas islas sigue siendo en esta época estival, repercutiendo inevitablemente en un aumento de visitas en las zonas costeras durante este periodo. Este desajuste provoca serios problemas económicos, también estacionales, en las zonas del interior menos capacitadas y adecuadas para recibir turismo.

También se propone la creación de programas atemporales siguiendo el ciclo de las actividades tradicionales derivadas de la explotación de la tierra y del mar a lo largo del año y referida a cada una de las estaciones, tales como sembrado de los campos, recogida de frutas, matanza del cerdo, formación de la harina, etc. Estas actividades (muchas de ellas olvidadas), a la vez que se recuperan, también se difunden sobre una población que las desconoce casi en su totalidad.

Son pocas las personas que dominan las artes de la agricultura y ganadería, por tanto podría generar un incremento del empleo, proporcionando expectativas laborales a jóvenes con titulación, especialización y/o calificación en temas de recuperación, gestión, difusión del patrimonio y turismo con cursos de formación, etc. por el solo hecho de recuperar unas actividades artesanales y tradicionales.

Siendo actividades ya propias, pero desaparecidas, contribuyen a un equilibrio del territorio sin necesidad de crear infraestructura alguna, bastaría con mejorar las existentes, a la vez que disminuyen el coste de operación y mantenimiento.

Sociales

Uno de los aspectos más importantes en el sector turístico es el rechazo por cierta parte de la población local a que sus lugares sean utilizados para favorecer dicha industria. Esta población, por lo general está acostumbrada a un uso casi en exclusividad de los espacios y paisajes menos relevantes y existe un cierto temor a que se produzca una folklorización de sus valores de identidad. De ahí que la participación de éstos en los distintos programas sea esencial, contribuyendo a disminuir las interferencias entre visitantes, administración y población local, creando una continuidad de empoderamiento del lugar mediante el conocimiento y participación en la gestión. De esta forma se pretende contribuir a un mejor conocimiento de la identidad local ayudando a mantener y conservar su patrimonio a la vez que se fortalece la imagen del organismo gestor ante la población local.

El folklorismo o la estandarización puede llegar a dar una falsa imagen de los aspectos etnológicos del lugar, perjudicando seriamente a la población local, por eso debe existir un esfuerzo encaminado a fomentar la cultura propia de cada zona ya sea pasada o actual, evitando la difusión de estereotipos.

Una actitud relativamente importante que se observa en el tipo de turista no cultural es su natural dependencia hacia el confort exagerado. Este aspecto debería ser modificado y promover una actitud más activa mediante actitudes positivas, no ya frente al espacio visitado, sino de forma particular hacia el visitante mismo, potenciando una mejora en la calidad de vida propia de cada uno mediante el fortalecimiento de la salud, ya sea a través de mensajes dirigidos al fomento de la vida sana durante la visita, o implantando programas destinados a tal fin como excursiones planificadas, Nordic Walking, etc., indicando tiempos en los circuitos, beneficios de salud (como consumo de calorías por tramo recorrido), etc.

Ambientales

Uno de los aspectos más importantes que se pretende conseguir es la conservación del bien patrimonial ya sea natural o cultural, por tanto se buscan medidas encaminadas a conseguir el respeto del visitante hacia este patrimonio. Con este fin, la educación se plantea como una de las medidas más importantes para la valorización del patrimonio a proteger y poder evitar degradaciones del entorno, e incluso para hacer comprender acciones, que llamaríamos impopulares, (tales como la restricción o el cierre de determinados elementos); una buena información destinada al público será esencial. Esta información, ya sea a través de paneles informativos, folletos o con explicaciones personalizadas por parte del personal, deben ser mensajes positivos. Ante todo se debería determinar la capacidad de carga para poder ajustar los distintos programas y actividades que se puedan plantear, en este sentido cobra mucha importancia los objetivos de comunicación, anunciando que las actividades tienen una capacidad limitada, de forma que el público comprenda la importancia de las limitaciones encaminadas en dos sentidos, un mejor disfrute del patrimonio visitado y una conservación del mismo.

La creación de horarios y grupos reducidos contribuye a un mejor disfrute de las actividades, así como la diversificación de las mismas para evitar aglomeraciones o molestias innecesarias, de forma que el público tenga la sensación de ser protagonista de cada una de ellas a la vez que se le da una variedad de programas. El visitante debe comprender aspectos tan fundamentales como que la conservación de cada una de las biodiversidades contribuye a la conservación del conjunto.

Por otro lado, la sola presencia de visitantes en la zona provoca una determinada sobrecarga de las infraestructuras, que en este caso estaban dimensionadas a las necesidades originales de una escasa demanda en este sector. De ahí la importancia de adecuarlas a los nuevos usos derivados de un mayor número de visitas, sin que ello suponga una ampliación de las construcciones o la construcción de nuevas instalaciones. En este caso la reutilización de algunos edificios obsoletos, supone una medida adecuada para evitar el consumo innecesario del territorio. La rehabilitación no implica necesariamente la pérdida del carácter etnológico o histórico, sólo significa una evolución más dentro del proceso de transformación histórico que sufre nuestra cultura y una mejora de la calidad de la visita.

12. Modelo de gestión

Modelo de gestión participativo

El proyecto que se plantea se ve como una oportunidad para favorecer la implicación y la participación de otros agentes públicos y privados en la gestión del proyecto para mejorar los contenidos y hacer más efectiva y real su concreción. Como se veía en la elección de la organización gestora del proyecto, se buscaba un ente capaz de colaborar con agentes externos pero con ramificaciones en la misma administración para una mayor agilidad y eficacia. De hecho entre los objetivos y líneas de acción planteados existe una voluntad de consignar fuertes alianzas entre todos los sectores para consensuar decisiones y establecer estrategias comunes, así como establecer unos criterios claros de transparencia.

Justificación

Criterios territoriales

Uno de los motivos de la participación es poder realizar un proyecto con un verdadero conocimiento de todos los condicionantes, topografía, geología, patrimonio, etc. Para ello se debe contar, por una parte, con los verdaderos conocedores del territorio tales como los consejos insulares (custodios del territorio por islas), ayuntamientos (custodios locales), participación de público y entidades locales (custodios de la identidad). Todos ellos, agentes cualificados para ayudar a definir completamente los contenidos de patrimonio cultural y natural.

Criterios políticos

En general el proyecto que se pretende realizar traza a grandes rasgos las orientaciones en materia de intervención sobre el patrimonio, la cultura popular, tradicional, etc., sobre el medio natural, elemento ya reconocido por muchos autores como patrimonio, pero también lo hace sobre los colectivos sociales, dando pie a que el presente proyecto tome dimensiones de carácter político por la gran variedad de elementos que se manejan con una perspectiva global y unos objetivos temporales, obligando a establecer unos criterios de coordinación y de organización importantes.

Criterios técnicos

Difícilmente se puede realizar un proyecto si no se cuenta con colaboradores especializados y agrupados en un equipo pluridisciplinar. La propia envergadura del proyecto y los actuales condicionantes territoriales, ambientales, económicos, culturales, etc. obliga a que existan técnicos de distintas ramas y especialidades que aporten soluciones técnicas acordes a estos condicionantes.

Criterios económicos

Es evidente que la actual crisis económica con la consecuente reducción de los presupuestos en las distintas administraciones y áreas, ha obligado a establecer nuevos planteamientos centrados básicamente, en lo referente a proyectos, a buscar una mayor eficacia y eficiencia, sacando un mayor rendimiento a los escasos presupuestos y recursos actuales y obligando a realizar acciones de cooperación que en años de bonanza no se habían tenido en cuenta.

Identificación, descripción y funciones de los agentes

A continuación se presenta una lista, de organismos, asociaciones y entidades, relacionados con el presente proyecto de turismo cultural, indicando el grado de participación y su función asociada.

Consejería de Turismo y Deportes del Gobierno balear, desempeñando un papel fundamental como patrocinador y gestor de todo el proyecto a través de su agencia ATB, especializada en proyectos de ámbito cultural.

Los distintos **consejos insulares de Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera,** concretamente **el Departamento de Patrimonio**, los cuales velan por la correcta conservación y gestión de los recursos culturales que sustentan la ruta, a la vez actuarían como representantes de las distintas islas y como elementos de enlace entre los distintos municipios por donde pasa la ruta. También serían los encargados de poner sobre la mesa las distintas rutas o GR (Grandes Rutas) que atraviesan varios municipios a la vez, con el fin de reducir esfuerzos de búsqueda de nuevos circuitos (actualmente existe un gran cantidad de rutas diseminadas por todo el territorio insular con distintas titularidades y gestores).

Consejería de Medio Ambiente del Gobierno balear, encargándose del inventario y conservación del entorno y de todos los contenidos relacionados con el patrimonio natural utilizados en esta ruta. Recordemos que gran parte del territorio está protegido, por lo que esta participación se ve como algo imprescindible para hacer cumplir los criterios de conservación del medio natural.

Los distintos ayuntamientos, encargándose del mantenimiento de los caminos destinados a esta ruta, así como asesores en la determinación y concreción de los productos culturales y naturales escogidos.

Propietarios tanto de las fincas privadas por donde puedan circular los distintos senderos, como los propietarios de elementos, etnológicos o patrimoniales visitables. La previa concienciación de este sector es decisiva en el enfoque del proyecto y como elemento dinamizador, debido a que existe una gran cantidad de patrimonio, tanto cultural como natural, que se encuentra en manos de particulares. La incorporación de este patrimonio a la ruta puede ser un factor distintivo y de identidad añadido con respecto a otros proyectos similares que sólo cuentan con el patrimonio exclusivamente público.

Asociaciones y federaciones de montañismo y senderismo, destinadas a proporcionar valor a los distintos itinerarios.

Asociaciones hoteleras y de restauradores de las distintas islas, encargadas de dar una amplia cobertura a la ruta mediante distintas comodidades de alojamiento y alimentación.

Asociaciones de vecinos, encargados de motivar la aceptación del desarrollo de la ruta entre los habitantes del municipio y como grupo de presión para denunciar la posible mala gestión.

Agencias navieras, su implicación será fundamental para transportar a los visitantes de isla a isla y poder continuar con el recorrido.

Relaciones entre agentes

Agentes	**SECTOR PÚBLICO** de cada isla	**Ente gestor**	**SECTOR PRIVADO** de cada isla
MALLORCA MENORCA IBIZA FORMENTERA	Consejos insulares + Ayuntamientos	**Agencia del Turismo de las Islas Baleares (ATB)** Consejería de Turismo del GOBIERNO BALEAR	Asociaciones hoteleras y restauradores + Federación de senderismo y montañismo + Propietarios y asociaciones de vecinos + Agencias navieras

Órgano de representación

Para realizar todo el trabajo asignado se busca una figura jurídica que sea capaz de absorber a una buena cantidad de agentes y pueda facilitar la comunicación entre ellos a distintos niveles y de forma transversal.
El consorcio[9] es una de las figuras que se recogen en la legislación española como mecanismo de colaboración entre administraciones permitiendo un gran número de participantes de diversa procedencia, tanto pública o privada.

Este consorcio estará constituido por una junta rectora, compuesta por un representante de cada una de las entidades y una figura visible encargada de realizar las funciones de presidencia. Para una mayor agilización de los distintos aspectos relativos al proyecto que deben ser tratados y para garantizar el respeto a las distintas identidades insulares se crearán las comisiones o mesas de trabajo por isla, formadas por técnicos, donde se realizarán y elaborarán las propuestas y se tratarán los temas particulares de cada una de ellas para posteriormente elevar al consorcio para su aprobación. En este consorcio y además de un representante de cada uno de los agentes que intervienen también estarán presentes los representantes sindicales de UGT y CCOO (sindicatos mayoritarios en las islas), con el objetivo de informar a la ciudadanía y para conseguir una mayor transparencia en la gestión.

[9] **Los consorcios** son entes con personalidad jurídica propia constituidos para la gestión de servicios de interés público regulados en la LRBRL. Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local.

13. Planificación

Función

En esta parte se temporalizan las acciones descritas de la forma más completa, operativa y cercana a la realidad definida por el proyecto. Las estrategias y actividades descritas anteriormente, aun siendo una parte fundamental no son suficientes para describir y pautar esta realidad, por lo que a las ya citadas actividades se añaden un grupo de iniciativas complementarias denominadas operativas, funcionales y administrativas encargadas de establecer ritmos de trabajo para conseguir la ejecución final del proyecto con los objetivos marcados.

Estas nuevas actividades están caracterizadas ante todo por su grado de temporalidad definido en unas fechas límites estipuladas de antemano para poder tener los resultados esperados en los distintos objetivos y en un plazo razonablemente concreto, evitando en lo posible, imprevistos que desvirtúen la buena marcha del proyecto.

Las *actividades operativas* estarán basadas en obtener el resultado esperado mediante la normal ejecución de las operaciones planteadas, de forma que las actividades seguirán un orden de ejecución vinculado a su objetivo y a la finalidad del proyecto, serán regulables durante todo el proceso en función de los logros obtenidos y consistentes en un conjunto de acciones sucesivas que aseguren una decisión óptima y un buen ritmo en cada momento.
Entre este tipo de actividades hay que recalcar las *administrativas* por el grado de repercusión que tendrán en su temporalidad. En la gran mayoría de proyectos existen unos tiempos determinados caracterizados por una labor fundamentalmente administrativa encargada de cumplir con requisitos tan fundamentales como el cumplimiento de normativas, reglamentos, órdenes y leyes. En este caso la simple actuación en un determinado sector del territorio caracterizado por un bien natural y patrimonial catalogados, puede ocasionar una demora importante en la obtención del preceptivo permiso o licencia para su ejecución debido a la gran cantidad de estamentos que legitiman dicha intervención. Se puede dar el caso que para una única y simple acción se necesiten las siguientes autorizaciones: de la Dirección General de Costas (Madrid), de la Comisión de Medio Ambiente del Gobierno Balear, de Recursos Hídricos del Gobierno balear, de la Red Natura 2000 del Gobierno balear, de la Comisión de Patrimonio Histórico del Consejo Insular, del Departamento de Carreteras del Consejo Insular, del Ayuntamiento, por nombrar algunos. Todos y cada uno de ellos con unos tiempos medios de tramitación definidos por ley de aproximadamente tres meses. En favor de esta extensa legislación hay que decir que se puede tramitar de forma paralela y al mismo tiempo algunas de estas autorizaciones.
Esta actividad será la que marque en muchas ocasiones gran parte de la temporalidad definida.

Las *actividades funcionales*, las que atienden a criterios organizativos, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo para agilizar en la medida de lo posible la buena marcha y temporalidad del proyecto. Serían las actividades como reuniones o puestas en común de todos los entes implicados con el fin de establecer líneas de acción conjuntas o paralelas.

Al definir la finalidad del proyecto se argumentó la necesidad de establecer una nueva temporalidad que rompiera con la tradicional dinámica que se deriva del sol y playa. Para conseguir una nueva relación entre llegada de turistas y temporada se establecen toda una serie de actividades que desembocan en la creación de un nuevo producto, curiosamente también temporal, que contribuya a una desestacionalización controlada.

Una vez estudiado cada uno de sus objetivos y meditados sus posibles plazos de ejecución desde el punto de vista social, ambiental y económico se ha establecido que su periodicidad y las acciones individuales a ejecutar deberían ser entre año y año y medio. De esta forma se realizarán siempre que sea posible, acciones de pequeño calado fácilmente manejables y evaluables en cada uno de sus aspectos y adecuadas a unos presupuestos con costes fácilmente medibles y muy ajustados a la realidad una vez definidos los itinerarios y los posibles contenidos. De esta forma se establece una dinámica de trabajo a la cual se pueden ir añadiendo nuevos contenidos con nuevos plazos que cumplan con los objetivos fijados.

Inclusión de las actividades en la redacción de proyecto

En el organigrama de objetivos se definieron toda una serie de actividades específicas para la obtención de cada uno de los objetivos perseguidos; estas actividades, aún siendo de gran importancia, pueden traducirse o incluirse en la redacción del proyecto o proyectos necesarios, según convenga por cuestiones de presupuesto o las ya mencionadas de temporalidad

Conviene recordar que el proyecto global se compone de la suma de muchas pequeñas intervenciones, algunas ya realizadas y ejecutadas como son rutas existentes y otras por determinar e incluso por estudiar. En definitiva el proyecto puede tener una ejecución global muy a largo plazo por la suma de nuevos recursos, pero preferentemente serán estas actuaciones individualizadas las que lo irán concretando.

Recordemos que en este caso estamos hablando de unos circuitos con contenidos naturales y culturales, es decir, unas rutas que tendrán caminos, señalítica, interpretación, estarán dirigidas a un determinado tipo de público y se comercializarán en determinados sectores, por lo que las actividades descritas podrán agruparse en siete grandes grupos con los siguientes epígrafes: preliminares, las de estudio y análisis, las de redacción del proyecto, las de tramitación (puramente administrativas), las de ejecución, las de difusión y comercialización y por último las de evaluación continua y seguimiento.

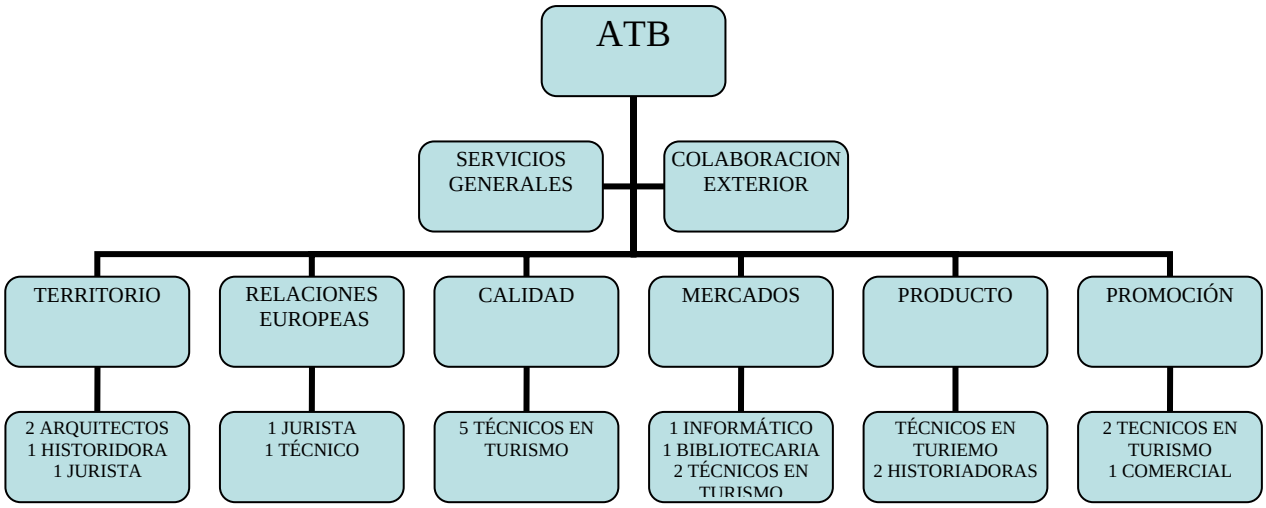
Por otro lado la planificación propuesta se resolverá de forma independiente para cada una de las islas, estableciéndose el mismo plan o diagrama de Gantt en todas ellas, pudiéndose modificar en función de la su insularidad y singularidad, pero en ningún caso sobrepasando el plazo máximo de 18 meses.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Preliminares																		
Divulgación, presentación																		
Búsqueda apoyos																		
Reuniones																		
Reuniones interinsulares																		
Reuniones locales																		
Estudio y análisis																		
Estudio ambiental																		
Estudio patrimonial																		
Cuantificación cargas																		
Redacción del proyecto																		
Restauraciones																		
Planificación interpretativa																		
Presupuestos																		
Tramitaciones permisos																		
Apoyos institucionales																		
Ejecución del proyecto																		
Infraestructuras																		
Talleres ocupacionales																		
Comercialización																		
Ferias, web institucional																		
Evaluación y seguimiento																		

14. Estructura organizativa y recursos humanos

La propia organización de este proyecto implica, tal como se ha comentado anteriormente, distintos grados de participación y distintos grados de nivel de trabajo de los agentes implicados. Se entiende que cada institución, consejo insular, ayuntamiento, asociación hotelera, etc. tendrá su propia estructura organizativa y un número determinado de recursos destinados a realizar su parte correspondiente. No es labor del presente trabajo explicar cada una de estas estructuras por lo que el presente capítulo irá destinado a explicar la estructura del estamento que liderará el proyecto, la Agencia de Turismo de las Islas Baleares (ATB).

La estructura funcional de la empresa escogida guarda relación con los mercados y con todos los mecanismos necesarios para que funcione el proyecto de itinerario cultural. La estructura básica del organigrama de esta empresa está formada por seis departamentos con distintas funciones piramidales pero con la necesaria transversalidad para que todos y cada uno de los departamentos trabajen de forma conjunta.



El Departamento de Territorio, es el encargado de valorar, relacionar y estructurar todas las propuestas e iniciativas llegadas de los ayuntamientos. Al ser un departamento con un especial interés en las problemáticas territoriales se nutre en muchas ocasiones de asesores externos (geógrafos, biólogos, etc.) según la necesidad que marque el proyecto. De entre las actividades que llevan a cabo destacaríamos las de análisis, redacción y ejecución del proyecto conjuntamente con Calidad y Producto.

El Departamento de Relaciones Europeas, entre sus funciones, se encarga de fomentar los proyectos realizados en la ATB a nivel nacional y a nivel europeo, intentando conseguir todo tipo de apoyos, sobre todo financieros. Este departamento ha adquirido mucha notoriedad en los últimos años debido a la crisis y a la necesidad de conseguir otras fuentes de financiación, por tanto será uno de los departamentos claves para la realización del presente proyecto.

El Departamento de Calidad establece diferentes códigos y sellos encargados de mejorar los proyectos turísticos que se ofrecen en las Islas Baleares, por lo que en este caso irá valorando los distintos aspectos de la ruta para establecer unas exigencias mínimas de cara a su competitividad en el sector.

El Departamento de Mercados se encarga del estudio de las distintas tendencias que giran en torno al mundo turístico mediantes estudios, estadísticas, test, etc. En este caso será de vital importancia para reconocer y establecer los gustos y las tendencias de los visitantes en cada una de las islas, trabajando conjuntamente con Territorio para adecuar la oferta a las nuevas demandas.

El Departamento de Producto se encarga de diseñar los distintos productos dándoles un trato mucho más comercial y adaptado a las exigencias del mercado. En este caso al tratarse de proyectos con todo tipo de contenidos, elaboran gran parte de los textos interpretativos y aleccionan a los guías turísticos.

El Departamento de Promoción se dedica a fomentar todos los productos y proyectos del ámbito turístico mediante la asistencia a ferias nacionales e internacionales (FITUR, WTM, ITB, etc.), a través de la propia página Web institucional y como apoyo a las distintas administraciones locales. Para obtener un resultado satisfactorio es necesario dar a conocer el proyecto en el sector turístico.

Evidentemente el análisis y las propuestas procederán de cada uno de los territorios adscritos al proyecto, así mismo los ayuntamientos y consejos insulares tiene capacidad de elaborarlos, por lo que en algunos casos la ATB simplemente ejercerá la función de asesor o de colaborador en esa ejecución y en otros podrá redactarlos íntegramente según necesidad.

15. Comunicación

Al hablar de comunicación se deben distinguir varias líneas de actuación fundamentales, pero también se debe tener en cuenta que este capítulo guarda una relación directa con el de gestión financiera y económica.

Es necesaria una *comunicación interna* encaminada a buscar la máxima difusión y sobre todo la comprensión para una mejor gestión de los recursos a utilizar, por lo que en esta primera fase se destinarán esfuerzos a completar la información interdepartamental de la propia organización de la ATB y de todos sus agentes implicados. Esta acción se realizará mediante una comunicación transversal, comprobando la eficacia de estas comunicaciones con indicadores tales como: informes entre departamentos, número de reuniones informativas, formación de equipos de trabajo, seguimiento, difusión de acuerdos y sobre todo eficacia de transmisión hacia las otras instituciones implicadas.

En segundo lugar se buscaría una *comunicación externa* con el objetivo puesto en diseñar un programa que posicionase el producto resultante y diera a conocer las posibles ofertas derivadas a los distintos segmentos del público receptor.

En este apartado contaríamos con varios elementos; en primer lugar se buscaría un plan de difusión para dar a conocer este proyecto entre los sectores territoriales más cercanos como el hotelero, restaurantes y todo tipo de comercios que quieran beneficiarse del producto, mediante campañas directas de difusión como exposiciones, visitas guiadas, conferencias, audiovisuales, etc. Para ello se exigirá la llamada ***adhesión al proyecto*** mediante el previo pago de una cuota. De esta forma todos los sectores adheridos se convierten automáticamente en conocedores pero también en los principales receptores de los posibles beneficios económicos que puedan derivarse por lo que este sector es el primer interesado en ofertar y por tanto en difundir el producto entre sus clientes.

También interesa captar a nuevos destinatarios y conservar a los antiguos, por lo que se utilizaría una comunicación muy personalizada y ya utilizada en el siglo XIX con los primeros viajeros en los inicios del turismo, estamos hablando de los llamados ***cuadernos del viajero,*** figura muy extendida actualmente entre el usuario alemán, consistente en relatar de primera mano las experiencias adquiridas durante el viaje difundiéndose y comercializándose posteriormente ya sea por Internet o en librerías especializadas.

Otro tipo de comunicación externa será la difusión del producto entre los principales consumidores de las Islas Baleares, operadores turísticos, grandes empresas comerciales, agencias de viajes, etc. Para ello se recurrirá en primer lugar a la difusión tradicional mediante la asistencia a ferias turísticas nacionales como FITUR, internacionales como ITB de Berlín o WTM de Londres, etc., ferias a las que tradicionalmente acuden las Islas Baleares con estand propio.

Por otro lado también se participaría de forma física o virtual en otro tipo de ferias más especializadas como las de deporte, Tourisport, Expoaventura, Naturiva, etc., y por supuesto a ferias de carácter cultural como Cultour, Global Heritage, etc.

Plan de comunicación INTERNA				
EMISOR	**OBJETIVO**	**ESTRATÉGIA**	**CANAL**	**RECEPTOR**
ATB	Concienciar a todos sobre la importancia del proyecto y armonizar a todos los agentes implicados	Transmitir adecuadamente el proyecto	Correo electrónico, actas, comunicados, etc.	**Todos los agentes implicados**
Todos los agentes implicados	Dar a conocer los avances del proyecto	Crear un espacio en internet exclusivo del proyecto para compartir archivos tipo Drop box	Internet	
Administración	Buscar apoyos económicos, sociales y ambientales	Transmitir las bonanzas económicas, sociales y ambientales del proyecto	Entrevista personalizada, presentaciones digitales y editadas, exhibiciones	**Promotores, mecenas locales y extranjeros**

Plan de comunicación EXTERNA					
EMISOR	**OBJETIVO**	**ESTRATÉGIA**	**CANAL**	**ACTUAL RECEPTOR**	**AMPLIACIÓN RECEPTORES**
Administración	Difundir proyecto entre el consumidor potencial	Ferias nacionales e internacionales	Folletos, videos, página Web	Turista cultural y Turista de naturaleza	Turista científico y Turista deportivo
Sector servicios (hoteles, restaurantes, etc.)		Adhesión al producto	Boca a boca, folletos, videos		
Los propios destinatarios		Cuadernos de viaje	Publicación editada y digital		
Administración	Buscar apoyos económicos, sociales y ambientales	Transmitir las bonanzas económicas, sociales y ambientales del proyecto	Entrevista personalizada, presentaciones digitales y editadas, exhibiciones	Promotores, mecenas, locales y extranjeros	

16. Requisitos técnicos e infraestructuras

Nuevamente estaríamos desarrollando dos tipologías distintas de infraestructura: una, interna, destinada a la elaboración del proyecto y otra, externa, exclusiva del uso del proyecto una vez ejecutado.

Infraestructura interna

Destinada a la redacción del proyecto, sería la necesaria para poder realizar todas las fases descritas en la síntesis de actividades, por tanto estaríamos hablando de los recursos necesarios derivados de la gestión para llevar a cabo todos los puntos enumerados. Ésta correrá a cargo de cada una de las instituciones implicadas.

Los consorcios u organismos de representación suelen tener estructura física y necesitan de locales para que sean sus sedes mientras se elabora el proyecto o para realizar los oportunos seguimientos. Debido a la extensión del proyecto y en cuanto a necesidades técnicas, se establece que como mínimo se necesitaría un local por isla, personal técnico adscrito al proyecto y un mínimo de infraestructura administrativa en cada una de las islas.

En este caso la ATB posee oficinas propias en Mallorca dotadas de requisitos técnicos y de personal para formalizar esta situación de representatividad.

En el caso del resto de islas, al haber implicado instituciones gubernamentales como los consejos insulares de cada isla, éstos también poseen su particular infraestructura técnica y personal para satisfacer dichas necesidades, lo mismo ocurrirá con los ayuntamientos implicados.

Para la ejecución del proyecto se utilizarían los recursos que proporcionan las distintas instituciones, en especial los consejos insulares y la Consejería de Medio Ambiente que ejecutarían gran parte del proyecto. Por otra parte existe una cuestión de intendencia y abastecimiento que sólo empresas privadas pueden proveer, estamos hablando de carteles, señalética, folletos, etc. Todos estos elementos se contratarían mediante concurso público a través de la entidad líder o del consorcio ya que se trata de patrimonio público.

Infraestructuras externas

Infraestructura referida para uso del proyecto, en este caso estaríamos hablando de los servicios mínimos necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto buscando la satisfacción del cliente y la preservación del patrimonio.

En primer lugar y para la conservación del patrimonio tanto el cultural como el natural cada uno de los territorios afectados usaría personal especializado propio. Sólo en escasas ocasiones será necesaria la intervención del personal externo para poner en valor algún elemento etnológico o patrimonial.

En segundo lugar, referente a la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades del público, se simplifica todavía más debido a que ésta ya existe y la mayoría procede del sector privado mediante hoteles, agroturismos, restaurantes, etc. muy frecuentes en zonas tan turísticas como son las Islas Baleares. Por tanto no sería necesaria ninguna acción al respecto, tan sólo la oportuna identificación y cuantificación sobre la ruta para su uso.

17. Factores jurídicos

El concepto de itinerario de senderismo no constituye una entidad jurídica en sí: un itinerario como el de nuestro proyecto utiliza caminos, espacios naturales y elementos patrimoniales cuyo régimen vendrá determinado por la normativa aplicable con respecto a estos tres puntos.

Legislación aplicable

Debido a la gran variedad de actores implicados así como la propia naturaleza del proyecto que se apoya en su totalidad en el territorio, repercutiendo en elementos tan sensibles como el patrimonio y el medio ambiente, existe una gran cantidad de legislación que le afecta. Esta legislación se complica al computarse el conjunto del archipiélago balear y al existir un consejo insular independiente por cada una de las islas con normas y reglamentos propios.

Referente a la parte administrativa

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. Con objeto de regular la contratación del sector público, a fin de garantizar que la misma se ajusta a los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos.
Real Decreto Legislativo 2/2004, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de Haciendas Locales. Referida a las consideraciones de régimen financiero de la Administración local.

Referente a los caminos y senderos

En el tema legal de los caminos habría que empezar por el final, por decir que no hay una ley de caminos, no hay una ley sobre el senderismo y estaría muy bien tener las dos cosas porque actualmente hay un vacío legal absoluto y, en definitiva, los caminos se legislan básicamente con la legislación que afecta a los bienes públicos, pero sin existir una legislación específica o propia, salvo una excepción, que son las vías pecuarias. En este sentido deberá distinguirse perfectamente entre camino público y privado y deberá actuarse en consecuencia solicitando el permiso de la propiedad para su uso.
En todo caso existen dos leyes que afectan en algunos puntos a su uso y competencia:

Ley 16/ 2001, de 14 de diciembre, de atribución de competencias a los consejos insulares en materia de carreteras y caminos.

Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas. Encargada de regular la determinación, protección, utilización y policía del dominio público marítimo-terrestre y especialmente de la ribera marítima.

Referente al medio natural y territorio

L**ey 1/1991, de 30 de enero, de Espacios Naturales y de Régimen Urbanístico de las Áreas de Espacial Protección de les Illes Balears (LEN).** Establece cuáles son las áreas con la más alta protección incluyendo valores paisajísticos, las ANEI, clasificando 46 zonas concretas del territorio.

Ley 6/1999, de 3 de abril, de Directrices de Ordenación Territorial (DOT), instrumento para la ordenación conjunta de la totalidad del territorio y de sus aguas interiores.

Plan Territorial de Mallorca (PTM) del 2004, a grandes rasgos realiza propuestas de tratamiento del paisaje centradas en suelo no urbanizable y promueve 9 unidades paisajísticas que abarcan todo el territorio, regulando sus usos.

Ley 5/2005, de 26 de mayo, para la conservación de los espacios de relevancia ambiental (LECO), aplica un régimen de protección y clasifica unos determinados espacios naturales por su relevancia ambiental y que responden básicamente a tres finalidades: conservación de la naturaleza, promoción y desarrollo socioeconómico, y dotación de espacios para el disfrute de los usuarios y visitantes.

Referente al patrimonio

Ley 12/1998, de 21 de diciembre, del Patrimonio Histórico de las Islas Baleares, con el objetivo de proteger, conservar, fomentar, investigar y difundir el patrimonio histórico, para que pueda ser disfrutado en un futuro, incluyendo todas las manifestaciones culturales.

18. Gestión económica y financiera

En estos momentos, el peor enemigo de los proyectos culturales probablemente sea la crisis económica ya que la cultura en general es una de las primeras en padecer los recortes impuestos para superarla. Para ser consecuente con los actuales tiempos hay que reflexionar y realizar cambios en las políticas culturales pero ante todo en las dinámicas financieras, acostumbradas a grandes proyectos con grandes costes.

Desde su inicio este proyecto ha sido diseñado dentro de un *proyecto turístico responsable* definido por unos parámetros ambientales y sociales sostenibles; siguiendo en esta línea y referente al factor económico también estaríamos hablando de una responsabilidad económicamente sostenible.

Uso de infraestructura existente

Básicamente el proyecto se define principalmente y siempre que sea posible sobre bases concretas ya existentes como rutas previamente diseñadas en cada una de las islas, patrimonio ya puesto en valor y por tanto accesible, configurando una serie de contenidos que en su mayoría ya tienen una trayectoria y que por tanto no necesitan ni de restauraciones ni de grandes adaptaciones. El proyecto consiste en ensamblar los distintos elementos existentes para crear una estructura dinámica capaz de regenerarse mediante nuevas aportaciones culturales a medida que sea oportuno incorporarlas, siempre teniendo en cuanta los valores sociales, ambientales y económicos.

Gran parte de esta infraestructura llena de contenidos ya se está comercializando a una pequeña escala, por lo que su adaptación a un gran recorrido tendría un coste prácticamente nulo. En el caso de Mallorca existen la ruta de *pedra en sec de Tramuntana,* el camino de *Artá,* y la ruta de *Jaume I el Conqueridor;* con la unión de estas tres simples rutas obtendríamos un recorrido que cubre prácticamente la mitad del perímetro de la isla, quedando por definir o encontrar unas rutas en la parte sureste de Mallorca y los posibles puntos de unión de recorridos.

En Menorca la ruta de caballos abarca prácticamente el 100% de la isla, consecuentemente sólo faltaría incorporar pequeños enlaces perdidos en lo que son ciudades costeras en las cuales esta ancestral ruta se ha ido diluyendo debido a la expansión urbana.

En Ibiza tendríamos, posiblemente, la mayor cantidad del coste del proyecto ya que existen pocas rutas definidas.

En Formentera la ejecución se simplificaría al máximo debido a su pequeña dimensión y a la existencia de rutas cicloturísticas que evidentemente podrían adaptarse con facilidad a rutas peatonales.

Gastos

Para la contabilización de los gastos se debe tener en cuenta que los producidos por la gestión son realmente gastos atribuibles a la propia administración, ya que básicamente se ha contado con su personal y equipamiento técnico. Las asesorías externas, en un principio se descartarían, porque la administración posee todo tipo de personal. En todo caso sólo se contrataría externamente la evaluación del proyecto con la idea de garantizar independencia y transparencia en su elaboración.

Para la realización del cómputo de gastos, así como su repercusión en cada una de las distintas materias y actividades que la componen y al ser prácticamente imposible la cuantificación real de los mismos hasta que no se hayan hechos los preceptivos estudios previos, se propone una cuantificación aproximada y genérica. Esta cuantificación se basa en la experiencia adquirida en los últimos años en la ATB en relación a redacción de proyectos sobre espacios naturales parecidos al presente. Se establece un promedio por 5 km de vía o recorrido a realizar, en el cual queda cuantificado un mínimo de actuaciones tales como limpieza, adecuación, señalética y resto de actividades.

Cómputo para la redacción y ejecución del proyecto
Técnico de patrimonio
Técnico de medio ambiente
Técnico de la ATB

Cómputo para la infraestructura interna del proyecto
Rutas: señalización, balización, accesibilidad mínima (limpieza, adecuación, seguridad, etc.)
Elementos patrimoniales y naturales: elementos de adecuación a la visita (carteles, audio guías), conservación y puesta en valor del patrimonio (interpretación).
Para la difusión del proyecto: guías, folletos, audiovisuales, conferencias, reuniones, etc.

Cómputo para mantenimiento
Técnico de patrimonio
Técnico de medio ambiente
Material a base de reposiciones de carteles, folletos, etc.

Ingresos
Si antes se hablaba de la dificultad de medir los gastos financieros, los ingresos por su parte también tienen una difícil medición debido a que los beneficios prácticamente repercutirán sobre el sector privado mediante los distintos consumos de servicios que se harán a lo largo de las rutas (hospedaje, comidas, souvenirs, etc.).
Es importante subrayar que la administración tiene como principal objetivo reducir al máximo sus costes, por lo que aplicará un plan de negocios enfocado a equilibrar el gasto ocasionado. Para ello se proponen una serie de medidas tales como:

Percibir una parte del precio de entrada de los elementos visitables
Este punto es extremadamente delicado debido a que muchos recursos patrimoniales que actualmente tienen un beneficio derivado del cobro de una entrada, en ocasiones es insuficiente, precisando de subvenciones para continuar con la actividad.

Programa de adhesión al producto

En el sentido explicado con anterioridad, en que los beneficiados directamente del proyecto son el propio sector servicios, al cual se propone cobrar una cuota por aprovechamiento del producto.

Los cuadernos de viaje

Ofrecer la posibilidad de realizar tu propio cuaderno del viajero con comentarios, seguimiento GPS, posicionamiento de ruta, publicación y posterior difusión en plataforma previo pago de una cuota.

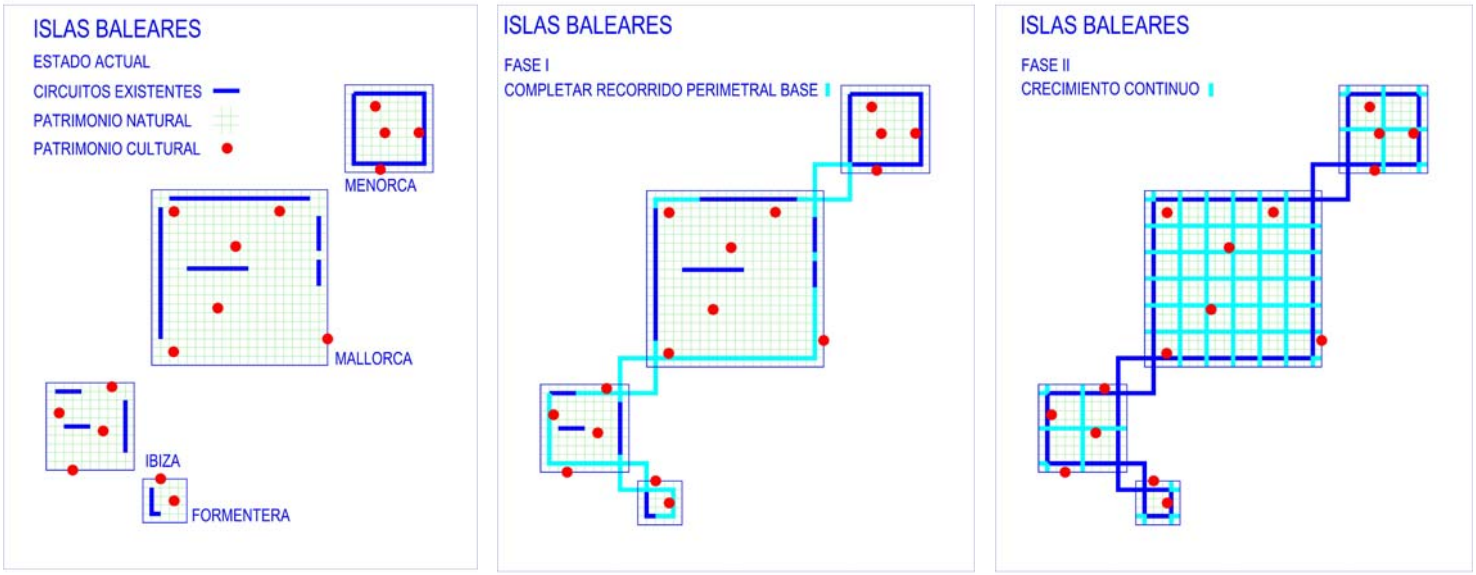
Plan de negocios (costes y entradas)

COSTE PROMEDIO SOBRE 5 KM DE RUTA				
COSTES		ACTIVOS		**COSTE REAL**
PRESUPUESTO	A	ENTRADAS	B	**A-B=**
Comunicación interna	100€	A través del Consorcio (actas digitalizadas, email, chat interno)	100€	0€
Espacios de reunión alquiler	300€	Cesión espacios municipales y comunales	300€	0€
Estudios previos	2.000€	Por técnicos de Medio Ambiente	2.000€	0€
Redacción del proyecto de infraestructura	2.500€	Redacción por técnicos propios de la administración	2.500€	0€
Licencias y permisos (6% sobre ejecución)	900€	Solicitud de exoneración del 95% del coste por ser de interés general	855€	45€
Infraestructura ambiental (señales, caminos, limpieza, etc.)	10.000€	Adecuación y utilización de infraestructura existente.	5.000€	5.000€
Infraestructura patrimonial (Bien histórico, etc.)	3.000€	Mínima adecuación y conservación Cobro de cuota	1.500€	1.500€
Redacción de proyecto interpretativo	2.000€	Redacción por técnicos propios de la administración	2.000€	0€
Talleres formativos	1.500€	Personal propio	1.500€	0€
Mantenimiento infraestructura	500€	Técnicos propios	200€	300€
Comunicación exterior (folletos, plataforma digital,	500€	*Adhesión al proyecto* y por *Cuadernos de viaje*	300€	200€
Promoción	1.500€	Exclusivamente institucional a través de ferias nacionales e internacionales (FITUR, ITB, WTM, etc.)	1.500€	0€
Evaluación por personal exterior	1.000€		0€	1.000€
TOTAL	**25.800€**			**8.045€**

19. Dinámica y crecimiento

Hasta ahora se han ido explicando todos y cada uno de los aspectos que afectan a las distintas partes del proyecto desde su finalidad hasta su posible coste de ejecución. Si retomamos nuevamente la finalidad y los objetivos enumerados al principio, podemos comprobar que existe un factor importantísimo que todavía no ha sido tratado en ningún capitulo, nos referimos a que estamos actuando en un territorio con cambios constantes, ya sean económicos o sociales que repercuten sobre la población local, los visitantes y el propio territorio.

Con las actuales circunstancias, ejemplo la crisis, es lógico pensar que el presente proyecto también tiene que sufrir cambios si quiere adaptarse y no perecer después de haber realizado una importante inversión en recursos humanos y económicos.



Representación gráfica evolución proyecto. Elaboración propia

Con esta finalidad al proyecto se le incorpora la idea de segmentación, básicamente por dos motivos. El primero, por tratarse de un macro proyecto que abarca un sinfín de elementos, contenidos y agentes, esta complejidad añadida a la diversidad del territorio obliga a fragmentar las actuaciones, como se ha dicho ya anteriormente, mediante la sola incorporación por ahora de los elementos ya existentes (el inventario inmediato).

Otra pauta de actuación es incorporar la continuidad necesaria para que la ruta se formalice, en un principio, de forma perimetral en cada una de las islas; con esta idea se efectúa un recorrido circular con retorno al punto de partida, no sólo de una isla, sino de todo el archipiélago.

Una vez conseguido este efecto de circuito circular se iniciaría una segunda fase de incorporación de contenidos al ramal principal que lo irían enriqueciéndolo, en esta fase surgiría seguramente un mayor gasto que en las fases anteriores debido a que muchos de estos contenidos deberían ponerse en valor al no estar adecuados o debidamente conservados para su utilización. Este será el momento adecuado para incorporarlos, ya que el proyecto contará con experiencia acumulada y con unos pequeños ingresos para su reinversión. Por otra parte en esta fase también se abrirían nuevas rutas colgadas del ramal principal para poder acceder a nuevos y más variados contenidos, creándose un circuito en red.

Esta dinámica de proyecto también contemplaría la necesidad de mantenimiento y adecuación de los contenidos a posibles cambios en los gustos del público, por lo que al enriquecerse la variedad de contenidos será más fácil resolver esta cuestión.

EVALUACIÓN

Función de la evaluación

Durante todo el proceso del proyecto y sobre todo después de su ejecución, surge la inquietud de repensar cómo poder mejorar las acciones y resultados. A tal efecto se diseña y presenta la actual evaluación en la que se definen los agentes evaluadores, los contenidos de evaluación, los métodos evaluativos y los resultados.

Los propósitos de esta evaluación se pueden concretar en tres objetivos básicos: presentar información útil y fiable, contribuir a la mejora del diseño, ejecución y evaluación, y por último testear la calidad y utilidad de los métodos propios de evaluación.

Agentes evaluadores

El equipo evaluador estará compuesto básicamente por técnicos especializados en este campo, buscándose un perfil específico con titulación y experiencia apropiadas. Al ser necesarios varios tipos de evaluación con resultados fiables también se buscará una independencia con respecto a las entidades gestoras participantes. En este caso se contará con la cooperación de los técnicos redactores y ejecutores del proyecto para facilitar información y explicar partes relevantes, pero siempre llevando el peso de la evaluación el o los técnicos independientes.

Contenidos de evaluación

Tras comprobar la evaluabilidad del proyecto se analizarán las necesidades informativas de la entidad gestora (ATB) para continuar con las necesidades de cada uno de los componentes del Consorcio. Finalmente se determinarán los principales criterios de evaluación a analizar: la pertinencia, la cobertura, la eficiencia, la eficacia, la participación, el impacto y la viabilidad técnica, económica y medioambiental del proyecto.

Para cada criterio de evaluación se definen unas preguntas principales atendiendo a las necesidades informativas de los distintos actores (ayuntamientos, asociaciones, etc.). Estas preguntas principales se complementan con un conjunto de cuestiones secundarias, igualmente relevantes para comprender el alcance:

Pertinencia

Pregunta principal: **¿El proyecto es coherente con las prioridades de las Islas Baleares?**

Preguntas secundarias:

¿Tras la ejecución del proyecto, aún son válidos los objetivos iniciales?

¿El proyecto encaja con los planes estratégicos nacionales y regionales?

¿El proyecto es coherente con la estrategia de la ATB?

¿Existen otras entidades que realicen la misma actividad?

¿Se puede introducir algún cambio para mejorar la pertinencia del proyecto?

Cobertura

Pregunta principal: **¿se ha conseguido la finalidad de proyecto, la desestacionalización?**

Preguntas secundarias:

¿Cuál ha sido la tasa de desestacionalización?

¿Se puede mejorar?

¿Los destinatarios son los previstos?

¿La temporalidad usada para esta actividad es la adecuada?

¿Es la ruta accesible para los usuarios previstos (barreras de acceso al proyecto por aspectos culturales, lingüísticos, interpretativos, físicos, etc.?

Participación

Pregunta principal: **¿Han participado todos los agentes activamente en las distintas fases del proyecto?**

Preguntas secundarias:

¿Han participado en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto?

¿En qué medida han participado los agentes locales en los talleres previstos?

¿En qué medida han participado las instituciones implicadas y el resto de agentes en el proyecto?

Eficacia

Pregunta principal: **¿Se han alcanzado todos los objetivos previstos?**

Preguntas secundarias:

¿En qué medida se ha alcanzado los objetivos?

¿En qué medida se han alcanzado los resultados previstos?

¿En qué medida las actividades previstas han sido las más idóneas y se han ejecutado en el tiempo previsto?

Eficiencia

Pregunta principal**: ¿Los resultados obtenidos superan los recursos consumidos para lograrlos?**

Preguntas secundarias:

¿Se ha llegado a más beneficiarios de los previstos con los mismos costes?

¿Se ha mantenido el coste por beneficiario previsto o se ha reducido?

¿Los costes del proyecto son similares a los de otros proyectos realizados por otras entidades?

Impacto

Pregunta principal: **¿Se han mejorado las condiciones sociales, ambientales y económicas de los territorios afectados y de la población local?**

Preguntas secundarias:

¿En qué medida han mejorado?

¿Cómo ha afectado el proyecto al resto de la población descritos como no participantes?

¿Se han producido efectos no previstos, deseados o no deseados a nivel técnico o medio ambiental?

Viabilidad y sostenibilidad

Pregunta principal: **¿En qué medida se asegura la continuidad del proyecto?**

Preguntas secundarias:

¿En qué medida funciona el sistema de generación de los recursos necesarios (inputs) para el mantenimiento del proyecto?

¿Cuál es la valoración de los destinatarios de la cuota a pagar?

¿Los destinatarios locales formados en talleres artesanales aplican los conocimientos adquiridos tras la ejecución del proyecto?

¿En qué medida la explotación, gestión y desarrollo del proyecto respeta el medio ambiente local?

¿La tecnología que se ha elegido ha sido la apropiada a las condiciones locales y territoriales?

¿Se han producido daños en el patrimonio natural y cultural, qué medidas se han tomado?

Metodología de evaluación

Pregunta principal: **¿La metodología de evaluación propuesta ha sido la idónea?**

Preguntas secundarias:

¿Se han producido problemas en las distintas fases de ejecución de la evaluación?

¿Han sido suficientes y de utilidad los sistemas de recogida de información propuestos?

¿Se ha incorporado, de manera suficiente a los distintos agentes del proyecto en su evaluación?

¿Se pueden introducir mejoras para futuras evaluaciones?

Métodos de la evaluación y limitaciones

La metodología utilizada para dar respuesta a las preguntas de evaluación anteriores se basa de forma resumida en:

a) Una fase de trabajo de gabinete en la que se definen los términos de referencia de la evaluación y durante la cual se hace un análisis de aquellos documentos que se consideran clave para comprender la realidad de los distintos proyectos que forman el conjunto de la ruta (formulación del proyecto, actas, acuerdos, informes de seguimiento, cartografía, etc.), análisis institucionales, contextualizar la intervención y la realidad de sus beneficiarios directos (contexto social, cultural, económico, etc.).

b) Una segunda fase de trabajo de campo en la que se combinarían el enfoque cualitativo y cualitativo en el proceso de recogida de información (mediante entrevistas con informantes clave, cuestionarios, grupos de discusión, mediciones, estadísticas, etc.).

c) Una tercera fase de elaboración del informe final en la que se explota y analiza la información recogida para cada uno de los criterios de evaluación para, finalmente, definir los principales resultados y conclusiones del proyecto y realizar las correspondientes recomendaciones.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones

Por último se expondrán los resultados y conclusiones atendiendo claramente a los siguientes condicionantes:

1. En relación a futuros proyectos, mediante su modificación o nueva conceptualización si fuera necesaria para conseguir mejores resultados y un nuevo análisis de territorios junto con sus contenidos.
   Ajuste de planificaciones para que el análisis de eficacia se ajuste a los logros reales del proyecto.
   Ajustar las actividades y talleres formativos para dotarlos de mayor eficacia y adaptándolos constantemente a nuevas exigencias.

2. En relación a la metodología de evaluación, mediante la integración de nuevos criterios evaluativos así como de nuevos agentes.
   Exportación y tratamiento informatizado de resultados para base consultiva.
   Evitar limitaciones de todo tipo buscando una mayor transparencia.

3. En relación a los agentes y actores participantes, mediante el apoyo en todos los campos posibles para conseguir la finalidad deseada.

Bibliografía

Ascanio, Alfredo. 2004. Las contradicciones del turismo cultural, la economía y la política. En: Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural. Vol. 2, n. 1, p. 139-143. http://www.pasosonline.org/Publicados/2104/PS110104.pdf

Arrieta Urtizbera, Iñaki. 2008. Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos, entre la teoría y la praxis. Universidad del País Vasco. www.irun.org/oiasso/Modulos/DocumentosVisor.aspx?Fid=305

Arrom Munar, Joana Maria. 2010. El turismo cultural en Mallorca: recursos, productos y potencialidades. Memoria de investigación. UIB http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/memoriesUIB/import/Arrom_Munar_Joana_Maria.pdf

Ávila Granados, Jesús. 2008. España en sus caminos: Santiago, Plata, Castellano, Quijote, Cid, Al-Andalus, Augusta, Insular.

Barceló Horrac, Catalina. 2010. Estudios sobre productos turísticos emergentes en las Islas Baleares. Cámara de comercio de Mallorca. http://www.cambramallorca.com/documentos/Desp_1862.pdf

Barretto, Margarita. 2007. Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas. El Sauzal, Tenerife: ACA (Asociación Canaria de Antropología) y PASOS (Revista de turismo y patrimonio cultural). http://www.gestionturistica.cl/archivos/Libros/Barreto.pdf

Borrega Reyes, Yolanda. 2009. El patrimonio y su relación con el turismo. http://www.turismoruralbolivia.com/img/PatrimonioTur.pdf

Colombo, Alba; Roselló Cerezuela, David. 2008. Gestión cultural estudios del caso. Ariel

Conselleria de Turisme. 1999**.** ANUARI 1998. El Turisme de les Illes Balears

Conselleria de Turisme i Treball. 2011**.** ANUARI 2010. El Turisme de les Illes Balears

Escarpanter Anna; Galdós Ana. 2010. Zumárraga, el corazón de La Antigua: una propuesta de interpretación como estrategia turística. El Boletín de Interpretación nº 22.

Espinosa Ruiz, Antonio. 2002. La accesibilidad física e intelectual de todo tipo de público al patrimonio cultural (I). Boletín de Interpretación nº 6.

Espinosa Ruiz, Antonio. 2002. La accesibilidad física e intelectual de todo tipo de público al patrimonio cultural (II). Boletín de Interpretación nº 7.

García Sánchez, Antonio; Alburquerque García, Francisco Javier. 2003. El turismo cultural y el de sol y playa ¿sustitutivos o complementarios? Cuadernos de Turismo, 11; pp. 97-105.

Morales, Jorge; Guerra, Francisco. 1996. Uso público y recepción en Espacios Naturales Protegidos.

Morro, Antonio; Sureda, Jaume. 2009. El turismo cultural. UOC.

Oficina de infraestructura y gestión cultural. 2009. Guía para la gestión de proyectos culturales. Consejo Nacional de la cultura y de las artes. Gobierno de Chile.
http://es.scribd.com/doc/29187382/Guia-Gestion-Proyectos-Culturales

Roselló Cerezuela, David.2004. Diseño y evolución de proyectos culturales. Ariel

Sastre, Antoni; Payeras, Margalida. 2005. Diferencias del turista de la temporada alta y baja en Baleares. Departamento de Economía Aplicada de la UIB.

Secretaría de Operación Turística. 2004. Guía para el diseño y operación de senderos interpretativos. Secretaría de Turismo de Méjico.
http://es.scribd.com/doc/26814557/guia-para-el-diseno-de-senderos

Seguí Llinas, Miguel. 1991. El descubrimiento de las islas olvidadas. Las Baleares y Córcega por los viajeros del siglo XIX. Alpha 3 serveis editorials. Palma.

Tilden, Freeman. 2006. La interpretación de nuestro patrimonio. Asociación para la Interpretación del Patrimonio.

Traseras, Jordi. 2008. El Camino de Santiago: la gestión sostenible, un itinerario cultural transnacional. http://www.fundacioabertis.org/rcs_jor/pdf_tresserras.pdf

Velasco González, María. 2009. Gestión turística del Patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. Cuadernos de turismo. N. 23, p. 237-253.
http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/70121/67591

Referencias Web

http://www.iustel.com/diario_del_derecho/

http://www.ibestat.cat/ .

http://www.aena.es/

http://www.mcu.es/centrosDocumentacion/

http://www.unesco.org/new/es/unesco/

http://europa.eu/pol/index_es.htm

http://www.conselldemallorca.net/

http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/

http://www.cime.es/

http://www.conselldeivissa.es/

http://www.consellinsulardeformentera.cat/

http://www.illesbalears.es/

http://www.caminosantiago.org/

http://www.elcamidecavalls.cat/

http://www.caminodelcid.org/

http://www.elcami.cat/

http://www.cambramallorca.com/

http://www.caib.es/

http://www.uib.es/ost/documents.html