

# *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del municipio de Tortosa (Tarragona)*



*Posgrado de Planificación y Gestión Sostenible de Destinos  
Turísticos*

David Jiménez Prescolí  
djimenezpr@uoc.edu

## ÍNDICE

- 1. PRESENTACIÓN**
- 2. INTRODUCCIÓN**
- 3. ANALISIS ESTRATÉGICA**
  - 3.1. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA TURÍSTICO SEGUN EL MODELO FAS-OMT DEL TURISMO
  - 3.2. ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO.
  - 3.3. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DEL DESTINO
    - 3.3.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO
  - 3.4. ANALISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL DESTINO
    - 3.4.1. HUMANIA
    - 3.4.2. CAPITALIA
    - 3.4.3. ATRACTORES CULTURALES
    - 3.4.4. ATRACTORES NATURALES
  - 3.5. ANALISIS DE LOS IMPACTOS DEL TURISMO DEL DESTINO
    - 3.5.1. IMPACTOS ECONÓMICOS
    - 3.5.2. IMPACTOS SOCIOCULTURALES
    - 3.5.3. IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES
    - 3.5.4. CAPACIDAD DE CARGA
  - 3.6. ANALISIS DE CALIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO
    - 3.6.1. LA CADENA DE CALIDAD.
  - 3.7. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA
- 4. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**
  - 4.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN
  - 4.2. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS:
    - 4.2.1. CALIDAD TURÍSTICA
      - 4.2.1.1. PROGRAMA DE CALIDAD TURÍSTICA
    - 4.2.2. NORMATIVA
      - 4.2.2.1. PROGRAMA DE DESARROLLO NORMATIVA TURÍSTICA
    - 4.2.3. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA
      - 4.2.3.1. PROGRAMA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA
    - 4.2.4. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN

4.2.4.1. PROGRAMA DE ACTUACIÓN EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

4.2.4.2. PROGRAMA DE POTENCIACIÓN DE LA MARCA TORTOSA TURISME

#### 4.2.5. SECTOR PRIVADO

4.2.5.1. PROGRAMA DE APOYO A LA EMPRESA TURÍSTICA PRIVADA

4.2.5.2. PROGRAMA DE MARKETING INTERNO

#### 4.2.6. EMPLEO

4.2.6.1. PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO

4.2.6.2. NUEVAS TECNOLOGIAS

4.2.6.3. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN  
TURÍSTICA LOCAL.

4.2.6.4. PROGRAMA DE MEJORA DE ATENCIÓN AL TURISTA

#### 4.2.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

4.2.7.1. PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO

## **5. CONCLUSIONES**

## **6. BIBLIOGRAFIA**

## 1. PRESENTACION

A la hora de escoger el tema para la realización de este proyecto de postgrado existen varios factores para la elección de la opción interesada:

**Primero**, la obligatoriedad de elección de un tema interés enmarcado dentro de los núcleos de conocimiento contenidos en los módulos del postgrado.

**Segundo**, este proyecto constituye un análisis y una reflexión sobre estos temas, donde se pueda demostrar y aplicar los contenidos asimilados durante estos meses.

**Tercero**, porque el destino escogido es la zona que mejor conozco turísticamente, puesto que he trabajado en ella durante ocho años, y en el que, a pesar del potencial turístico existente, los diferentes gobiernos municipales que se han ido sucediendo, no le han prestado mucha atención o bien se han desinteresado completamente, limitándose la promoción turística a la asistencia a ferias y a la reedición, año tras año, de los folletos promocionales sin contar con un guión o plan de desarrollo turístico.

**Cuarto**, el modelo de gestión turística municipal ha pasado por diferentes modelos: des de ser un organismo autónomo municipal (Patronato de Turismo), a estar integrado como departamento dentro de un organismo autónomo (IMACT – Instituto Municipal de Actividades Culturales y Turísticas), para finalmente estar en los últimos tres años a estar integrado en la administración municipal en el Área de Promoción Económica, Turismo y Universidades.

Aunque esta última fórmula ha dado unos resultados interesantes como una comunicación más abierta a la colaboración público-privada, la apertura de monumentos nacionales (Reales Colegios, Avanzadas de Sant Joan, nueva oficina de turismo de los Jardines del Príncipe, nuevo Centro de Interpretación del Renacimiento, la creación de la tarjeta turística Tortosa Card, etc.), sigue aún un modelo de gestión turística tradicional.

**Quinto**, la aplicación de las nuevas tecnologías, siguen un modelo web 1.0, en que el usuario es un receptor pasivo de la información turística (las nuevas redes sociales aún no han hecho acto de presencia en la nueva web turística [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat)).

**Sexto**, el potencial turístico de este destino: Tortosa, capital de la comarca del Bajo Ebro (Tarragona), Es sede episcopal y constituye un importante centro agrícola, comercial e industrial. El municipio lo constituyen la ciudad de Tortosa y las localidades de Jesús, Bitem, els Reguers, Campredó y Vinallop. Tortosa es cabeza de partido judicial (hasta 1923 fue distrito electoral, junto a Roquetas y Gandesa, escogiendo 1 diputado a Cortes desde 1846) y en la actualidad tienen su sede en ella buena parte de los servicios territoriales de la Generalidad de Cataluña en las Tierras del Ebro al configurarse su territorio como una *vegueria*.

Tortosa es una plataforma ideal para conocer los atractivos del territorio basados en diferentes pilares: el Parque Natural de los Puertos de Tortosa-Beceite (creado en 2001) y la Reserva Nacional de Caza, la vía verde que discurre por el antiguo trazado del ferrocarril del Val de Zafán que conectará la comarca de la Terra Alta y el Bajo Ebro con el Parque natural del Delta del Ebro, los espacios naturales de la sierra de Cardó y las cuevas de Benifallet, los conjuntos históricos de Horta de Sant Joan, Miravet o Arnes, los espacios de la Batalla del Ebro, las actividades y el paisaje fluvial (Mequinensa-Deltebre), la diversidad de las playas de la Costa del Ebro (roca o arena, grandes o pequeñas playas y pueblos de turismo familiar como la Ametlla de Mar, la Ampolla, San Carlos de la Rápita, les Cases d'Alcanar, etc.), las pinturas rupestres del arte levantino (Patrimonio de la Humanidad) de el Perelló o Uldecona, el poblado ibérico del Castellet de Banyoles (Tivissa), la proximidad con Morella, etc.

La ciudad de Tortosa posee un conjunto histórico de notables dimensiones que más allá de su recinto fortificado y sus 3 monumentos nacionales se encuentra salpicado por todo tipo de construcciones o restos arquitectónicos de especial interés. No obstante el casco antiguo está sometido a un profundo y largo proceso de recuperación integral con proyectos tan espectaculares como abrir la catedral al río Ebro mediante una gran plaza. Sin embargo en la actualidad existen grandes zonas muy degradadas, calles en obras y edificios destinados al derribo, que pueden empañar cualquier visita pero que no son obstáculo para el turista cultural más curtido que tiene mucho que ver en ella.

**Finalmente**, aunque se trata de una simulación, es mi ánimo dotar al destino de una herramienta de referencia o modelo que sirva para dar un impulso definitivo al desarrollo turístico de la ciudad, contextualizando, analizando y búsqueda de las fórmulas idóneas para convertir la ciudad en un destino turístico de referencia. El documento del proyecto integrará los factores expuestos anteriormente, así como la mejora de otros muchos (calidad, competitividad, comercialización y promoción, etc.).

*David Jiménez Prescolí*  
*OMT-GTAT Posgrado de Gestión y Planificación de Destinos Turísticos*

## 2. INTRODUCCIÓN

El Término municipal de Tortosa pertenece administrativamente a la comarca del Baix Ebre, de la que es capital. Su territorio es atravesado por el río Ebro, que forma un valle rodeado por las sierras de Cardo – El Boix – Coll de l’Alba y la cadena montañosa de los puertos de Tortosa – Beceite.

Históricamente ha sido la capital tradicional de las cuatro comarcas situadas en el extremo sur de la comunidad autónoma de Cataluña (Baix Ebre, Montsià, Terra Alta y Ribera d’Ebre), territorio conocido como Terres de l’Ebre.

La superficie del territorio tortosino es de 218,45 km<sup>2</sup> un perímetro de 182 km; el territorio poblacional se vertebró alrededor de Tortosa ciudad, y diferentes núcleos de población pequeños separados del casco urbano y asentados en el valle fluvial. Estos núcleos reciben los nombres de Campredó, Jesús, Els Reguers, Bitem y Vinallop

La ciudad diversifica sus actividades en varios sectores económicos. Según los datos del Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT), en el año 2001 la población ocupada se distribuía en un 63,30% en el sector servicios, un 9,7% en el sector de la construcción, un 19,8% en la industria, mientras que tan sólo un 7,2% trabajaba en la agricultura. Tortosa ha ido incrementando su población y diversificando las actividades comerciales, como consecuencia del desarrollo del sector servicios. En la última década se ha empezado a percibir un incipiente desarrollo turístico fruto de la iniciativa de la población local y una tímida diversificación de actividades turísticas.

### Marco físico y biológico

Producto de las circunstancias históricas, y muy marcada por las recientes segregaciones de varios municipios que pertenecían a su vasto término municipal, éste se divide actualmente en tres grandes áreas geográficas:

- La sierra de Cardó – El Boix – Coll de l’Alba que se constituye en la unidad principal del territorio.
- El valle del río Ebro.
- La cadena montañosa de los Puertos de Tortosa – Beceite, el área del Portell y la Mola de Catí.

El **Valle o zona de inundación del Ebro**, comprende los terrenos inundables desde la orilla del río hasta la terraza fluvial. Asimismo, en la ribera derecha se localiza **el sistema montañoso de los Puertos de Tortosa – Beceite**, que se caracterizan por la presencia de profundos pliegues con grandes y profundos barrancos, y valles que se introducen perpendicularmente en su columna vertebral. Los picos superan los 1.000 metros de altura siendo el Monte Caro (1.447 m) la cota más alta (término municipal de Roquetes). En la ribera izquierda se localiza **la sierra de Cardó – el Boix – Coll de l’Alba**, que alcanzan una cota máxima de 790 metros.

Estos contrastes de relieve definen una gran variedad de paisajes y de ecosistemas, muchos de los cuales se encuentran protegidos. En efecto, la Generalitat de Cataluña mediante el Decreto 328/1992, de 14 de diciembre, aprobó el Plan de Espacios de Interés Natural o PEIN que garantizan la protección de su biodiversidad. Dentro del término de Tortosa se incluyen en el

PEIN **las islas del Ebro**, Los Puertos de Tortosa – Beceite, donde se localizan especies animales y vegetales endémicas, y la sierra de Cardó – El Boix – Coll de l’Alba.

Esta biodiversidad también goza de la protección de la Unión Europea, al haber sido catalogados algunos espacios como hábitats de interés comunitario por la Directiva 92/43/CEE de conservación de los hábitats naturales y de la flora y fauna silvestres. Finalmente, también han sido incluidos en la Red Natura 2000.

El **clima** del término municipal es típicamente mediterráneo, con temperaturas suaves. La temperatura media en invierno es cercana a los 10°C y la de verano, superior a los 22°C. La humedad relativa atmosférica tiene un valor anual del 68%; las precipitaciones se concentran en la primavera y el otoño. Los niveles de éstas oscilan entre los 400 y los 700 mm. En cuanto a los vientos es característico el viento del Noreste que suele alcanzar los 100 km/h. Los vientos de levante son húmedos y van asociados a las lluvias. El viento más habitual proviene del sureste, de carácter moderado.

El contraste de relieves también da como resultado una diferencia notable de temperaturas entre el valle y las zonas más altas de los sistemas montañosos. Así, en las cotas más altas, la diferencia media de temperatura se encuentra entre los 12 a 14 °C, mientras que las precipitaciones anuales rondan entre los 700 y los 900 mm.

El término municipal posee una densa y rica **red hidrográfica de superficie**, desde el Ebro hasta los barrancos; el único curso de agua permanente es el Ebro; los barrancos son de carácter torrencial y estacional y dependen de las precipitaciones.

Tal y como se ha comentado, el peculiar relieve del territorio tortosino le confiere la existencia de una **biodiversidad** que ha sido objeto de diversos niveles de protección por parte de las administraciones públicas. Dentro de los espacios de interés natural o PEIN, hemos diferenciado las **islas del Ebro**, caracterizadas por ser un refugio de aves migratorias. Por otra parte, los **Puertos de Tortosa – Beceite** poseen unas características climatológicas peculiares que han originado la eclosión de un conjunto de especies vegetales de alto valor geobotánico y especies animales endémicas. Lo mismo sucede con la **Sierra de Cardó – el Boix**. Finalmente, los hábitats de interés comunitario ocupan una extensión significativa, con una superficie que supera la hectárea.

### La Red Urbana

El término municipal de Tortosa forma parte del territorio definido por el río Ebro. La posición central que ocupa en el conjunto de la región de las Terres de l’Ebre la han convertido históricamente en el centro neurálgico de comunicaciones de la misma. Actualmente, los grandes ejes de comunicaciones, la **N-340** (Barcelona - Valencia) y la **autopista AP-7**, transcurren paralelas a la costa.

De la red viaria destacar las grandes líneas de comunicación paralelas al Ebro que interconectan la ciudad con las poblaciones vecinas y los diferentes núcleos urbanos del territorio; paralelo al curso del río desde Flix hasta Amposta, discurre la carretera C-12, de titularidad autonómica. Por el sur, en dirección a la costa, la **autovía C-42** comunica Tortosa con la población próxima de l’Aldea, que conecta la ciudad con las grandes vías de comunicación entre Cataluña y la Comunidad Valenciana. Asimismo es una vía de vital importancia que enlaza con los polígonos industriales Cataluña Sur y Baix Ebre, situados en la localidad de l’Aldea i Campredó,

respectivamente. El resto forman vías secundarias, la mayoría de titularidad provincial que une Tortosa con las localidades de Bitem, Vinallop, Els Reguers, y los municipios de Benifallet, Ulldescona o Roquetes.



Situación de Tortosa. Fuente: Google Maps

Las **comunicaciones ferroviarias** transcurren actualmente por el litoral, con lo que Tortosa queda unida a éstas mediante un trazado que hace posible la conexión con la **línea Barcelona - Valencia**, llamada comúnmente *Corredor del Mediterráneo*. Este hecho convierte la comunicación por ferrocarril de la ciudad en deficiente, ya que impide una correcta vertebración interior y exterior del transporte ferroviario de pasajeros y de mercancías. La puesta en marcha de la Gran Estación Central de l'Aldea significó la postergación definitiva de la estación de Tortosa, hasta no hace mucho una de las más importantes de la región, que se mantiene actualmente como estación de origen y destino final de trenes de media distancia.

El término municipal de Tortosa está marcado tanto físicamente como perceptiblemente por la presencia del río Ebro. Como **ciudad fluvial**, Tortosa fue fundada por los romanos hace dos mil años, e incidió en el asentamiento y organización del territorio, presentándose hoy día en una zona escasamente poblada, con prácticamente 38.000 habitantes. Actualmente, aún mantiene su jerarquía, tanto económica como social.

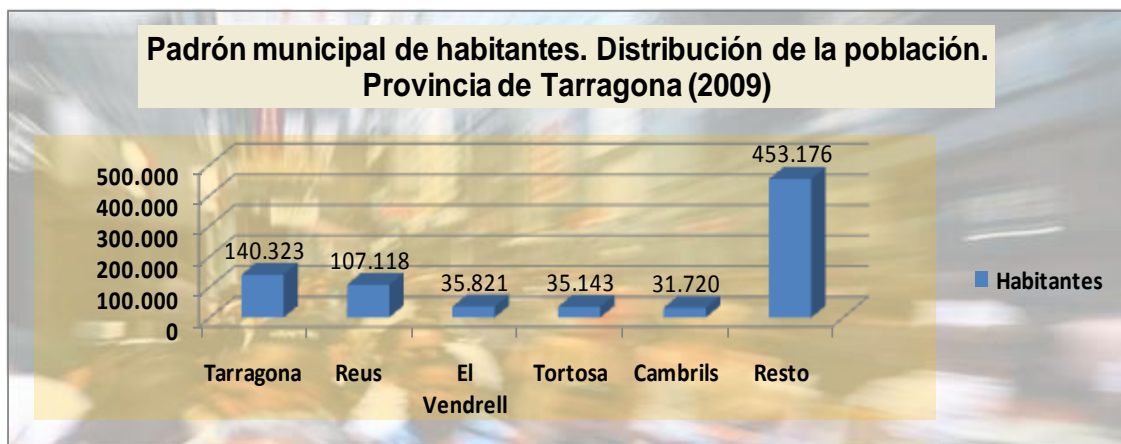
La ciudad mantuvo durante toda su historia urbana un crecimiento progresivo, pero siempre dentro de sus murallas, que mantenían su estructura urbana a la izquierda del Ebro. El punto de inflexión llegó en el siglo XIX, cuando por fin se derribaron. La llegada del ferrocarril (1867), con la construcción del puente sobre el Ebro, delimitó un nuevo perímetro urbano que permitió un crecimiento planificado realizado con un trazado ortogonal de las calles.



La morfología actual de Tortosa es la de una ciudad típicamente fluvial: casco urbano alargado que sigue paralelo al curso del río. El nuevo plan urbanístico permitirá romper con esta fesonía para transformarla en otra de circular, incorporando los barrios y arrabales separados históricamente del casco urbano. Un primer paso para la consecución de este objetivo fue la creación de la mancomunidad Tortosa – Roquetes, que ya permite el desarrollo conjunto de los dos municipios. Asimismo se han recalificado terrenos en las zonas de segundas residencias y poblados diseminados.

La **jerarquía urbana** de Tortosa es extensa. Es una ciudad que ha influenciado todo el territorio del Ebro en Cataluña; es una ciudad que mantiene fuertes lazos demográficos y económicos en toda su comarca y en las comarcas vecinas. Los centros educativos más importantes de la zona se encuentran ahí. Es el punto principal de las líneas de transporte, aunque ha perdido importancia como nodo ferroviario, tal y como hemos visto. También es un centro importante de medios de comunicación, con prensa diaria y semanal, emisoras de radio y televisión.

Por lo que respecta a **la población**, Tortosa, en comparación con otras ciudades de la provincia de Tarragona, es muy escasa. En el año 2009 su población era de 35.143 habitantes, lo que la convierte en la cuarta ciudad de la provincia.



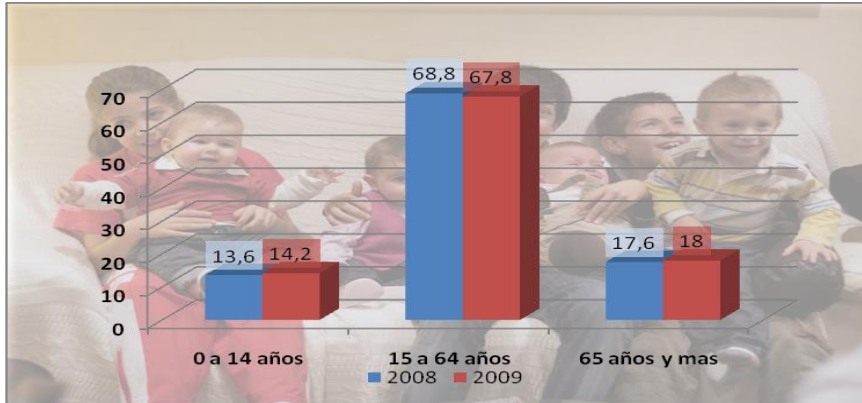
Fuente: Elaboración propia. IDESCAT. Padrón continuo

Con una extensión territorial de 218,51 km<sup>2</sup>, su densidad de población actual es de 160,83 hab/km<sup>2</sup>, tasa muy por encima de la media de la provincia (127,35 hab/km<sup>2</sup>) pero con un peso muy por debajo de ciudades como Reus o Tarragona. Además, hay que añadir que la dinámica demográfica del municipio está marcada por el envejecimiento y el estancamiento de su población, que se está compensando desde hace una década por el incremento de la inmigración, representada por setenta y nueve nacionalidades distintas.

En cuanto a la estructura de la población, se observa una escasa aportación de efectivos que garantiza poco o nada el relevo generacional, y provoca un envejecimiento de la población. Si observamos el siguiente gráfico observamos que los adultos son el grupo más numeroso con tasas superiores al 67%, mientras que el porcentaje de jóvenes ha subido ligeramente entre los años 2008 y 2009 un 0,6%; en cambio el segmento poblacional que representa la población

jubilada ha aumentado un 0,4%. En conclusión, la población tortosina presenta el típico perfil de una sociedad con tendencia al envejecimiento y escaso reemplazo generacional.

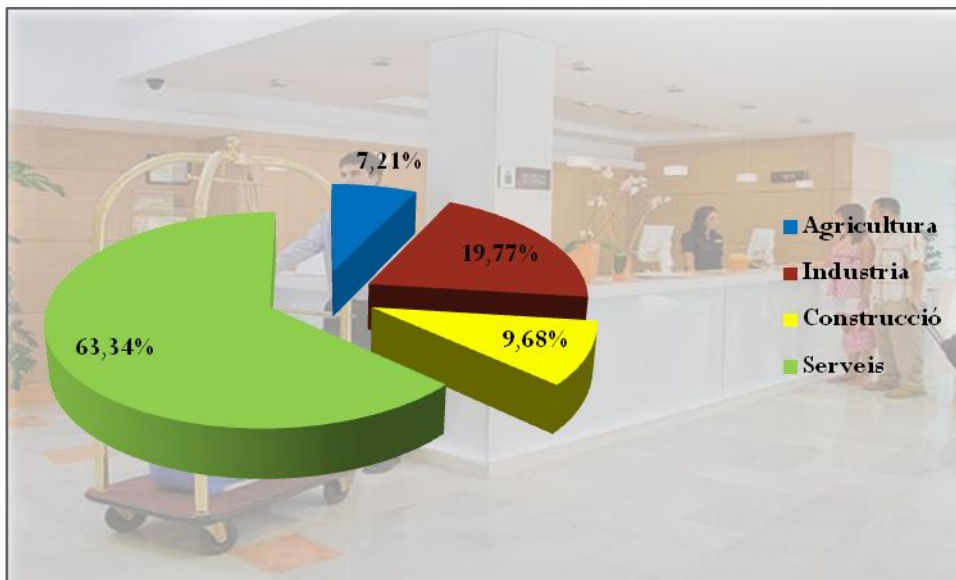
Estructura de la población por edades. Comparativa 2008-2009 (en porcentajes).



Fuente: Elaboración propia. IDESCAT

Por lo que se refiere a la **estructura productiva** de la ciudad, se observa que en el año 2001 que un 10,88% del total de la población total, se agrupa dentro de los diferentes sectores productivos. Su clasificación está liderada por el sector servicios, que ocupaba ese mismo año el 63,34% de la población activa, al que le siguió el sector industrial (19,77%), la construcción (9,68%), y la agricultura (7,21%).

Ocupación por grandes sectores de actividad. Año 2001



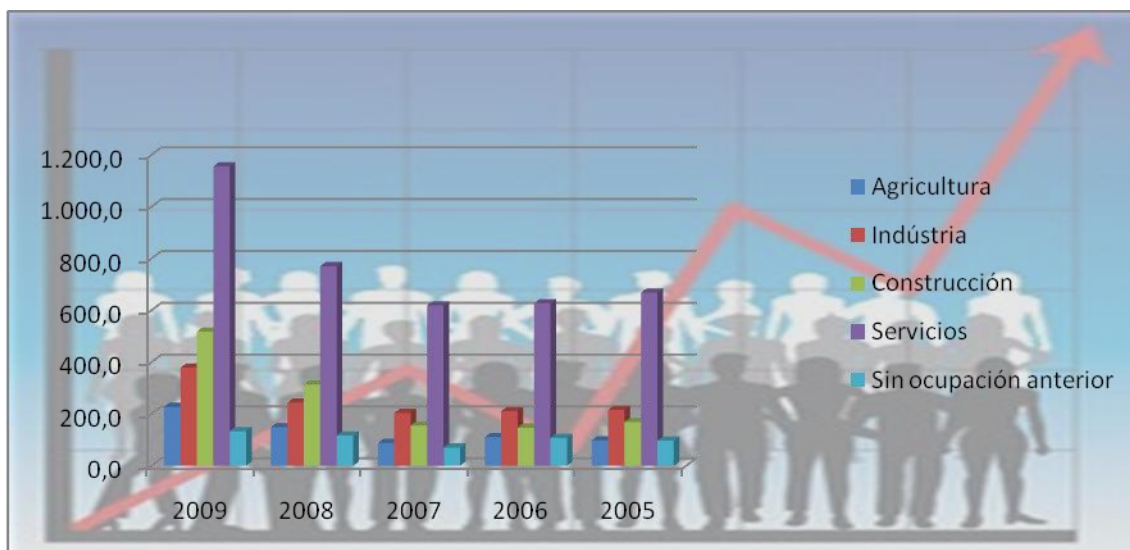
Fuente: Elaboración Propia. IDESCAT.

Estos datos muestran que Tortosa mantiene una economía tradicionalmente terciaria y muy especializada en el comercio y los servicios, junto con la enseñanza y la sanidad. Este hecho le otorga una jerarquía única dentro de su comarca y territorio de influencia, marcada por su historia y tradicional capitalidad y liderazgo en los aspectos religioso, económico, educativo y

administrativo. Este poder se ha visto incrementado por el despliegue de las diferentes delegaciones territoriales de la Generalitat de Cataluña y de la diputación de Tarragona.

Refiriéndonos ahora al **desempleo**, los últimos datos aportados por el IDESCAT, señalan que la población en paro en la ciudad era en el año 2009 de un total 2.410,3 personas, siendo el sector servicios el que aportó mayor proporción de personas en situación de desempleo, seguida de la industria, la construcción y la agricultura.

Evolución de la Tasa de Paro por sectores. Medias anuales



Fuente: IDESCAT, a partir de los datos del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña.

El gráfico muestra un incremento notable del desempleo en el ejercicio 2009 respecto a ejercicios anteriores, alcanzando una de las medias más altas de todo su territorio de influencia. Este incremento, no obstante está motivado por la situación actual de crisis económica.

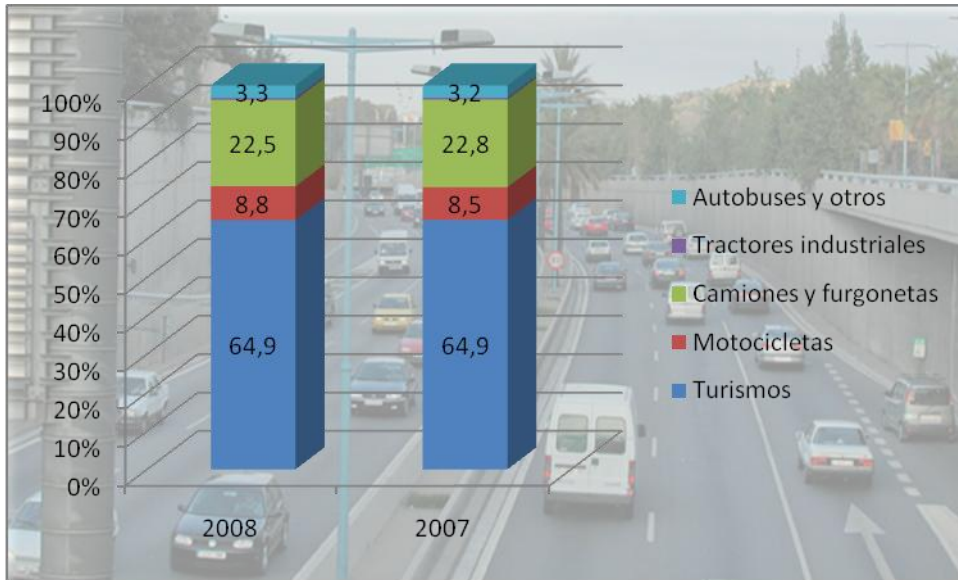
Centrando ahora la atención en los **servicios de distribución**, cabe decir que éstos representan a día de hoy la mitad del peso del sector terciario del municipio, destacando especialmente los transportes y el comercio.

Según un estudio realizado en el año 2006 por el instituto CERES sobre los flujos de atracción comercial de la provincia de Tarragona, Tortosa obtuvo un potencial de 200.000 compradores, lo que representa un 12%, sólo superado por Reus y Tarragona. Este estudio revela a Tortosa como el tercer polo de atracción de compra del territorio provincial.

En cuanto al **transporte y las comunicaciones**, la ciudad posee una de las grandes cooperativas del transporte de la región, la Hispano Fuente en Segures, que estructura y canaliza los flujos de personas en diferentes líneas regulares con salida en Tortosa y destino a los municipios de su comarca y territorio norte peninsular. Asimismo, existen líneas urbanas e interurbanas que comunican la ciudad con las localidades situadas en la periferia. No obstante,

el transporte más utilizado es el turismo, siendo el transporte público infrutilizado (3,3% en 2008).

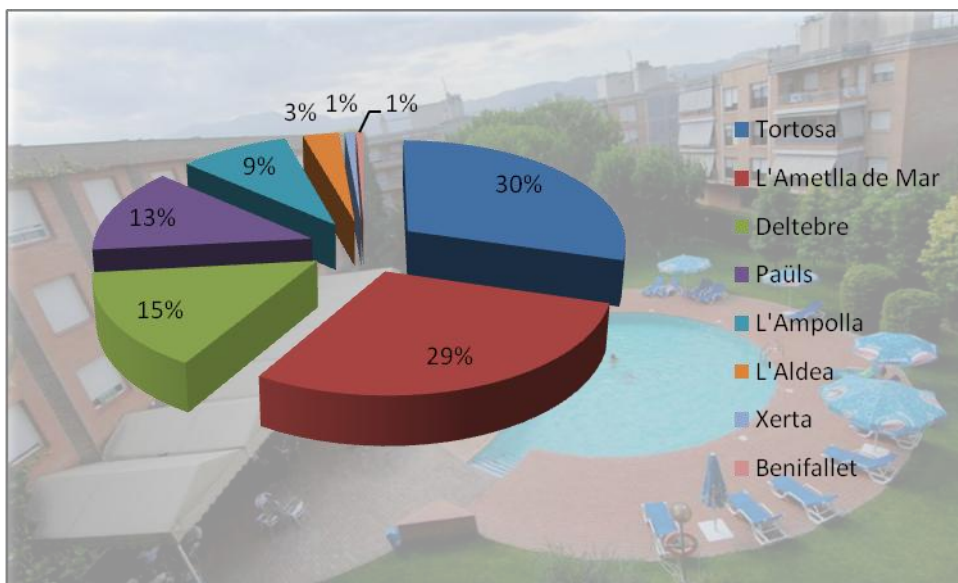
Distribución porcentual del parque de vehículos



Fuente: Elaboración propia. IDESCAT, a partir de los datos de la DGT

En cuanto a **los servicios finales** – hostelería, turismo, sanidad, enseñanza, cultura, seguridad y espectáculos -, Tortosa presenta una oferta de siete establecimientos hoteleros, incluyendo el Parador Nacional de Turismo. Su jerarquía urbana concentra el 30% de los hoteles presentes en su comarca.

Hostelería. Distribución de las plazas hoteleras. Comparativa Tortosa con los municipios de su comarca.



Fuente: IDESCAT. Elaboración propia.

Uno de los factores que inciden en el grado de atracción de un territorio es la potencialidad de desarrollo, de la calidad de vida, que está determinada por las infraestructuras sociales y educativas, por la calidad y la especialización. Tradicionalmente, Tortosa era un punto obligado en la destinación de estudiantes de las poblaciones del territorio, hasta incluso de los territorios vecinos. Actualmente, la distribución territorial de los **centros educativos** está más equilibrada. Tortosa mantiene su jerarquía principalmente gracias a los estudios universitarios y su consolidación como ciudad universitaria.

Los estudios de tercer ciclo están presentes en el término municipal, con la presencia de diferentes carreras que imparte la UNED – con más de 30 años presente – la UOC y la URV - que incluye los estudios presenciales de diplomatura de Turismo, magisterio y ciencias empresariales-. La construcción del campus de la URV permitirá la ampliación de los estudios, así como el crecimiento de la ciudad como centro neurálgico de estudios superiores. No obstante la deficiente red de comunicaciones, afecta de manera negativa en la posibilidad de estudiantes de fuera de la ciudad de cursar estudios universitarios presenciales.

Tortosa completa su variedad educativa con 5 centros de enseñanza secundaria, 14 centros de educación infantil y primaria, guarderías, centros de enseñanza musical, educación especial y escuela oficial de idiomas.

Refiriéndonos ahora a la **sanidad**, la ciudad es centro regional sanitario, agrupando administrativamente las comarcas del Baix Ebre, el Montsià, la Terra Alta y la Ribera d'Ebre. Cada una de ellas constituye un sector sanitario de esta región. Los hospitales se concentran en la ciudad, con un total de 3 centros. A éstos se unen los centros médicos especializados y centros asistenciales. Además posee 3 centros de asistencia primaria, 2 consultorios locales, 5 clínicas dentales, 7 laboratorios, 4 centros de revisión de conductores, 3 centros de pediatría, 5 de oftalmología, 14 farmacias, dos de las cuales son hospitalizadas y una delegación del Colegio de Médicos.

Por lo que respecta a la **vivienda**, la ciudad ha vivido la aprobación de su plan de ordenación urbanística municipal (POUM). Este plan prevé un crecimiento de 150 ha de suelo urbano residencial, 200 ha de suelo industrial, sumados a 8 planes parciales más.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICA

#### 3.1. Análisis de la estructura del sistema turístico según el modelo FAS-OMT del turismo.

##### 3.1.1. Los factores

Se entiende por factor turístico o recurso turístico aquellos elementos que por sí mismos o en combinación con otros pueden despertar el interés por visitar una determinada zona.

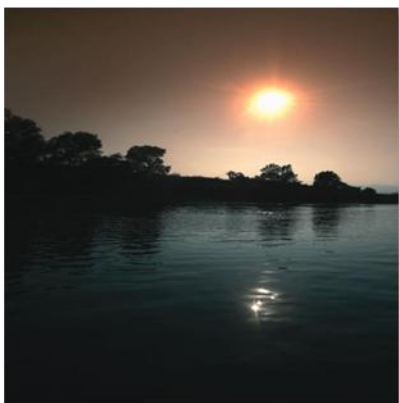
##### 3.1.1.1. Naturalia

##### 3.1.1.1.1. Tierra

##### El relieve

El relieve se considera uno de los factores más importantes para el desarrollo turístico. Sus distintas formas pueden configurar atractivos singulares diversos (áreas litorales, montañas, interior, etc.). En el término municipal de Tortosa, ya comentado anteriormente, se pueden diferenciar tres grandes zonas de relieve:

- Zona del Valle del Ebro
- Zona montañosa de los Puertos
- Zona de la Sierra de Cardó – El Boix – Coll de l’Alba.



La **Zona del Valle del Ebro** es el eje vertebrador del territorio tortosino. Este espacio comprende los terrenos desde las orillas del Ebro hasta el inicio de la terraza fluvial. Los materiales geológicos que constituyen esta zona se formaron durante el Holoceno y son materiales depositados por las sucesivas avenidas del río Ebro. Éstos tienen una procedencia diversa y se encuentran sin consolidar; asimismo, son el origen de los fértiles suelos de las ribas del río y las playas fluviales.

Fuente: [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat)



La **Zona montañosa de Els Ports** es el extremo noreste del Sistema Ibérico. Se caracteriza por su compleja orografía. Su cota máxima supera los 1.400 metros (Monte Caro, fuera del término municipal) en la totalidad de la cordillera. Su orografía está formada por pliegues que forman grandes y profundos valles y barrancos que se introducen perpendicularmente en su columna vertebral. Su sistema morfogénético está compuesto por grandes conglomerados,

arenas y arcillas. Los materiales más antiguos son las calcarías, las dolomías y las margas. Se trata de materiales depositados durante el Mesozoico por la presencia de un mar epicontinental en la zona.

La **zona montañosa de la Sierra de Cardó – El Boix – Coll de l'Alba** posee una magnitud menor que la zona de Els Ports, con una cota máxima de 900 m. – Creu de Santos, fuera del término municipal - . La sierra penetra en el término municipal por su extremo sur, justo en los picos de la Creu de Coll Redó (379 metros), Coll de Rajolers (204 metros), Les Moles (790 metros) y Les Veles (96 metros). Su sistema morfogénético está formado por calcáreas, dolomías y margas, como también de conglomerados, cortezas calcáreas, gravas, arenas y limos.

Sierra de Cardó - El Boix - Coll de l'Alba



### 3.1.1.1.2. Agua

#### La Hidrografía

Tradicionalmente el agua ha sido un factor fundamental para el sustento de vida, como para el desarrollo de actividades de ocio y turísticas. Tortosa posee una densa red hidrográfica superficial, desde el río Ebro como principal elemento, hasta los barrancos. El Ebro forma el único curso estable de agua; los barrancos en cambio, son estacionales y torrenciales, dependientes de las precipitaciones.

En las dos últimas décadas, la Generalitat de Cataluña ha fomentado la navegación fluvial del Ebro, tanto la navegación en embarcaciones particulares como para aprovechamiento turístico, en sus casi 90 km de canal navegable.

En el último año son varias las iniciativas que han permitido la recuperación de la navegación tradicional, siendo la más interesante *La Gran Ruta por el Ebro en Laúd*, que consiste en un recorrido por el curso fluvial desde Amposta hasta Miravet descubriendo los pueblos de ribera. Asimismo, por el mismo curso varias empresas de aventura ofrecen recorridos por el Ebro en piragua o bien a través de paquetes que incluyen actividades en bicicleta o de aventura.

### 3.1.1.1.3. Otros

#### El clima

Comentado en la introducción, el clima de Tortosa es típicamente mediterráneo, con temperaturas suavizadas por la proximidad del mar. La temperatura media de invierno es de 10°C y en verano es superior a los 22°C. La humedad es medianamente alta con valores cercanos al 68%. Las precipitaciones suelen estar entre los 400 y los 700 mm, excepto en las cotas altas donde oscilan entre los 700 y los 900 mm.

El viento más usual es el proveniente del sureste, de carácter moderado, aunque es también muy conocido, pero más puntual el viento del noreste o *vent de dalt* que puede alcanzar velocidades de hasta 100 km/h.

#### Vegetación y fauna

Los contrastes de relieve dentro del término municipal han perfilado una gran variedad de vegetación y de ecosistemas. Es por esta razón que algunos han sido puestos bajo diferentes formas de protección. Estos son:

- **PEIN o Plan de espacios de interés natural.**- En Cataluña coinciden ambientes naturales muy diversos, consecuencia de la propia orografía y la especial situación geográfica. Este hecho determina una extraordinaria diversidad biológica que ha llegado hasta nuestros días. Para preservar y promover el uso racional y sostenible de los ecosistemas el Gobierno Catalán estableció una red de protección de estos espacios



naturales. Los espacios protegidos bajo esta fórmula en el término municipal de Tortosa suman un total de 7.219,62 ha, y son los siguientes: barrancos de Sant Antoni, Lloret y La Galera; Las montañas de los Ports; Sierras de Cardó – El Boix.

- **Parque Natural.**- Una parte del término municipal se encuentra bajo esta fórmula de protección, ya que está incluida dentro del Parque Natural de Els Ports. Las actividades tales el descenso de barrancos, la escala, el montañismo, los desplazamientos en grupo o la circulación motorizada, están sujetas a la reglamentación del Parque.
- **Red Natura 2000.**- Es la red de espacios naturales de Europa. El Gobierno Catalán aprobó la propuesta de inclusión de 5 de septiembre de 2006. A partir de entonces se definieron nuevos espacios de protección para la fauna, en especial las aves (ZEPA), y nuevos paisajes de importancia comunitaria, como son las islas del Ebro.

#### Hàbitats protegidos por la Red Natura 2000 en Tortosa

Hàbitat Directiva 92/43/CEE	Codi "Natura 2000"	Hàbitat descrit
Alzinars de <i>Quercus ilex</i>	9340	Alzinars
Galeries i matolls riberencs termomediterranis ( <i>Nerio-Tamaricetea</i> )	92D0	Baladrars
Bosc de galeria de <i>Salix alba</i> i <i>Populus alba</i>	92A0	Bosc de ribera
Fagedes calcícoles medieuropees del <i>Cephalanthero-Fagenion</i>	9150	Fageda
Coves no explotades per al turisme	8310	Coves
Pendents rocosos calcícols amb vegetació casmòfita	8210	Pendents rocosos
Garrigues i matolls mediterranis dominats per margalló ( <i>Chamaerops humilis</i> )	5333	Bosquines mediterrànies
Estany temporal mediterrani	3170	Aquàtics temporals

Fuente: Plan de ordenación urbanística municipal de Tortosa. Julio de 2007. Texto Refundido.

### 3.1.2. Humania

#### 3.1.2.1. Recursos Humanos

##### Capital Humano

Como ya se vio anteriormente, la dinámica de la población tortosina viene determinada por una densidad de población de las más bajas de la provincia de Tarragona, acompañada de un envejecimiento progresivo de la población y un escaso reemplazo generacional.

También hemos visto que la mayoría de la población activa trabaja en el sector servicios, aunque esta clara vocación comercial de la ciudad se refleja tímidamente en la actividad turística. Tradicionalmente, Tortosa no ha tenido una clara vocación turística, con lo que el sector de la hostelería no se ha desarrollado todavía - la capacidad de alojamiento no supera desde hace tiempo las 685 plazas - . A este hecho hay que sumar las particularidades del empleo del sector,

poco atractivos para la demanda. Además, para los jóvenes las profesiones turísticas no tienen el suficiente reconocimiento social.

Los recursos humanos son la clave en el logro de la competitividad de un destino turístico. La cualificación y formación de éstos se antoja por ahora necesaria en el destino, ya que éste se encuentra en fase emergente dentro de su ciclo de vida. La ciudad, ya se comentó, dispone de estudios universitarios, pero son estudios que necesitan adaptarse a la realidad del destino y del tipo de empresa turística incipiente presente en el territorio.

Los estudios de grado medio o formación profesional se imparten en el instituto IES de l'Ebre. Por lo que respecta a la hostelería, destaca la presencia de la Escuela Internacional de Hospitalidad y Turismo Vía Magna, formadores del sector de la hostelería con la metodología de la Escuela César Ritz. Esta escuela orienta la educación de su alumnado hacia el extranjero con lo que se pierde la oportunidad de formar talento para las futuras empresas hosteleras del destino.

La mejora en la educación y formación turística es un proceso complejo que requiere una mayor consideración por parte del gobierno municipal, por su aportación positiva al destino por lo que los responsables han de fomentar una mayor inversión en formación turística; propiciar una mayor coordinación entre empleadores e instituciones educativas; fomentar la investigación turística, con la descentralización o instalación de un parque tecnológico de investigación turística.

En este sentido, se están sentando las bases de una colaboración público – privada embrionaria. Un avance futuro hacia la creación de un partenariado es primordial en este caso, ya que abriría la posibilidad de evolucionar de una tradicional área de turismo hasta la creación de una agencia de turismo local con participación público – privada.

### **Herencia Cultural**

Normalmente los recursos de carácter cultural son difíciles de clasificar debido a su naturaleza peculiar, mezcla de patrimonio cultural y cultura inmaterial.

#### **Factores históricos artísticos**

Los factores históricos artísticos recogen la herencia de las grandes civilizaciones y culturas. Asimismo los recursos de este tipo presentes en la ciudad son los siguientes:

- **Grandes culturas de la antigüedad.**- El legado de la civilización íbera y romana puede convertirse en un foco de atracción, tanto para el turismo como para la población local y comunidad arqueológica y científica. La próxima inauguración del museo lapidario de Tortosa, con más de 5.000 piezas arqueológicas, puede acometer este fin.
- **La Edad Media.**- Presencia de edificios como la Catedral de Santa María, el Castillo de la Zuda – Parador de Turismo – y de numerosas construcciones militares repartidas por el término municipal – Torres de defensa y murallas medievales y de época moderna - .

- **La Cultura Árabe.**- Tortosa atesora una historia de casi 400 años de dominio musulmán, reflejados en construcciones como la Zuda, el cementerio árabe –siglo X – o las lápidas fundacionales de los astilleros árabes. Asimismo también mencionar la rica literatura árabe legada durante el dominio musulmán. La llegada de un Centro de Acogida Turística por parte de la Generalitat de Cataluña, contribuirá a la difusión de este legado, dedicando parte de su superficie al conocimiento de las Tres Culturas – árabe, hebrea y cristiana -.
- **Ciudad histórica.**- Por la acumulación de edificios religiosos, palacios señoriales, y con una vasta tradición cultural moldeada por los siglos, se convierten en importante recurso turístico.
- **Castillos de la Industria.**- Las zonas industriales antiguas pueden también convertirse en lugares de ocio y turismo. De esta forma se localizan en Tortosa las siguientes zonas industriales: La Bóbila de Reverter, la Bóbila d'Anguera, la Fábrica de Ciment y la Fábrica de Aceite Bau.

### Tradición y costumbres

Existen muchos valores culturales, étnicos y folklóricos que pueden actuar como factores o recursos turísticos. Distinguimos:

- **Fiestas populares.**- Es uno de los recursos más vistosos y sin lugar a dudas uno de los más explotados. Destacan las fiestas de San Antonio Abad, la Semana Santa y las fiestas patronales de la Cinta, el Carnaval y la noche de San Juan. Deben mencionarse en este apartado las Fiestas del Renacimiento, fiesta de atractivo no sólo para la población local, sino también para gentes de dispar nacionalidad y cultura.

Cabe destacar la celebración de otras fiestas populares que también son identificativas de la comunidad local como atractivos: las fiestas de los barrios y poblaciones del término municipal (fiestas mayores de la Virgen de la Oliva, fiestas mayores de la Virgen dels Àngels u otras como las romerías tan tradicionales en nuestras tierras).

- **Gastronomía**

La gastronomía es un valor turístico de primer orden. Los platos tradicionales y la bebida atraen a un gran número de visitantes hacia un destino turístico. Desde hace una década se ha ido incorporando la oferta gastronómica de la ciudad a la oferta turística, iniciándose primero con la creación de la asociación de restauradores de Tortosa PLATIGOT, y la creación posterior de diferentes jornadas gastronómicas basadas en los productos y platos tradicionales tortosinos y de las Terres de l'Ebre. Estas jornadas son:

- *Menjeu de Festa* y Jornadas Gastronómicas del siglo XVI y las *llepolies* de la Festa.
- Jornadas gastronómicas del Aceite de oliva.
- Jornadas gastronómicas del Abadejo.

- Jornadas gastronómicas de la cocina Cajún.
- Jornadas gastronómicas del Recapte

A estos eventos hay que asociar ferias de promoción gastronómica de diferentes productos de la huerta tortosina:

- Feria del Aceite de oliva
- Feria alimentaria FESTAST.
- Feria de la Clementina.
- Feria del Níscalo.

### Valores religiosos e ideológicos

Estos valores mueven centenares de fieles durante todo el año. Asociamos estos valores a las peregrinaciones y más localmente a las romerías en Tortosa, de tradición más que reconocida. Estas son:

- Ermita de la Petja. Romería a la *Mare de Déu dels Àngels*
- Ermita de Mig Camí. Romería a la *Verge de la Providència*
- Ermita del Coll de l'Alba. Romeria a la *Verge de l'Espasme*.
- Ermita de Sant Bernabé. Romeria a *Sant Bernabé*.
- Capilla *dels Reis*. Epifanía del Señor.
- Ermita de Montserrat. Romeria a la *Verge de Montserrat*.

Algunas de estas romerías remontan sus orígenes a culturas antiguas y que con el tiempo se cristianizaron como es el caso del culto a la *Verge de la Providencia*.

### **3.1.3. Capitalia**

#### **3.1.3.1. Capital financiero**

El presupuesto municipal para el presente año 2010 se caracterizó por una cierta austeridad - si lo comparamos con el ejercicio anterior de 2009 - y cierta contención del gasto. El esfuerzo en las inversiones se mantiene con un sobreesfuerzo económico para impulsar las políticas sociales.



Fuente: [www.tortosa.cat](http://www.tortosa.cat) . Elaboración propia.

Estas inversiones destinan, además, un partida importante a la rehabilitación del casco antiguo de la ciudad y a la creación de nuevas infraestructuras turísticas tales como el nuevo punto de información turística de los Jardines del Príncipe Museo de esculturas de Santiago de Santiago – financiado en parte por el Plan Único de Obras y Servicios de Cataluña -, y el futuro Centro de Interpretación de la Semana Santa – financiado a partir del Plan Integral del Casco Antiguo de Tortosa-. Asimismo una nueva señalización turística que se ha llevado a cabo en el casco antiguo – financiada íntegramente por el Ayuntamiento -, el punto de información del Mercado Municipal – Financiado por la Diputación de Tarragona -, así como el nuevo Centro de Acogida Turística – Financiado por la Generalitat de Cataluña --. Todo el material promocional de la ciudad ha sido subvencionado por la Diputación de Tarragona.

### 3.1.4. Los atractores

#### 3.1.4.1. Los atractores naturales

##### Termalismo

Las fuentes naturales de aguas minerales son muy abundantes por todo el mundo, y se pueden ver tanto en los manantiales de las regiones volcánicas como en las sedimentarias. En los próximos años, Tortosa iniciara su andadura por la atracción de un turismo de Wellness, con la remodelación de su Parador de Turismo, donde se instalará su primer SPA urbano.



Torre del Edificio del Antiguo Balneario del Porcar

El Antiguo Balneario del Porcar, ahora ocupados sus terrenos por el Museo de Esculturas al aire libre de Santiago de Santiago, debe recuperar-se el edificio de estas antiguas instalaciones tal y como se ha hecho en otras ciudades balneario de Cataluña como Caldes de Malavella. Recientemente, ante el inminente derribo del edificio por su mal estado de conservación, la población local se ha movilizado para evitar su voladura e instalación de viviendas.

## Espacios naturales

Ver el apartado Naturalia – El Relieve.

### 3.1.4.2. Los atractores culturales

#### Ciudad histórica

En la última década, el Ayuntamiento de Tortosa ha dedicado un gran esfuerzo a la restauración – aun en proceso – del casco antiguo de la ciudad, gracias a la aprobación y aplicación del Plan Integral del Casco Antiguo, nacido a partir de la Ley de Barrios promovida por la Generalitat de Catalunya en el año 2004 tenía como objetivo recuperar los barrios históricos de las ciudades y pueblos de Cataluña como lugares de convivencia y centros de cohesión del tejido social y cultural de estos.

El casco antiguo de Tortosa está declarado Conjunto Histórico – Artístico, estando algunos de sus monumentos declarados Bien Cultural de Interés Nacional. La explotación turística de este patrimonio aún es incipiente y está lejos de los grandes flujos turísticos de las grandes ciudades referencia del turismo cultural. No obstante la oferta turística presente está en un momento óptimo, en el sentido de que se pueden evitar los impactos negativos producidos en otros lugares debido a la intensificación de los flujos turísticos y alcanzar un turismo sostenible y de calidad.

#### Los museos

Los museos constituyen la respuesta de la administración a la demanda de patrimonio por parte de la sociedad. Son una oferta permanente orientada a la visita pública, constituyendo un atractor de visitantes.

En los últimos dos años la ciudad de Tortosa ha visto el florecimiento de este tipo de atractores. Son un ejemplo la Exposición Permanente de la Catedral de Tortosa, el Centro de Interpretación del Renacimiento o el Museo Lapidario – en creación -, o el Centro de Interpretación de la Semana Santa – en construcción - .

La mayoría de estas infraestructuras son museos monumentos - Centro de Interpretación del Renacimiento - , museos de carácter integral – Museo Lapidario - o Museos colección – Exposición Permanente de la Catedral de Tortosa - .

#### Los Festivales

Tortosa es una ciudad rica en acontecimientos de este tipo. Destacan la **Muestra de Jazz**, que acerca el jazz en todas sus vertientes y fusiones al sur de Cataluña, se ha convertido en uno de los festivales musicales más importantes de la zona a nivel internacional. También el **Stage Internacional Música Clásica Felip Pedrell**, sucesor del Festival de música que lleva el mismo

nombre, el cual está presente desde hace más de veinte años, con actuaciones de concertistas reconocidos a nivel internacional.

### 3.1.4.3. Los atractores *man made*

#### 3.1.4.3.1. MICE ( meetings, incentives, congresses and exhibitions)

La organización de ferias y congresos tiene una importancia creciente para la economía de algunas ciudades y regiones. Las administraciones son fomentadoras de la oferta pública y privada de los servicios asociados a la organización de estos eventos.

Tortosa es una ciudad históricamente asociada a la celebración de ferias desde el siglo XIV, cuando anualmente se celebraba una feria agrícola. Actualmente la oferta de ferial de Tortosa sobrepasa lo que consideraríamos una feria multisectorial. De hecho, en los últimos 4 años han surgido ferias especializadas en diferentes sectores económicos. Estas són:

- **Feria Expoebre y Ebreambient.-** Feria multisectorial de las Terres de l'Ebre y Salón del medio ambiente y la sostenibilidad...
- **Ebreokasió.-** Feria del vehículo de ocasión en Tortosa. Sector automovilístico.
- **Casainnova.-** Salón de interiorismo, el mueble i hogar.
- **Nadal Jove.-** Salón infantil y Juvenil de Navidad.
- **Feria del Aceite.-** Muestra de aceites y de maquinaria oleícola.
- **Feria del Níscalo.-** Jornadas de exaltación del níscalo.
- **Feria de la Clementina.-** Muestra especializada en este cítrico.
- **Mestràlia.** Feria de los Luthiers.- Muestra especializada en instrumentos musicales tradicionales.
- **Festast.-** Certamen ferial dedicado al sector de la alimentación y del consumo.



### 3.1.5. Los sistemas de apoyo

#### 3.1.5.1. Medios de Transporte y las comunicaciones

Una zona con buenas comunicaciones y medios de transporte eficaces tendrá mayores posibilidades de convertirse en un destino turístico. Como se comentó anteriormente, la ciudad adolece de una deficiente red de comunicaciones no sólo por carretera, sino también por ferrocarril.

Refiriéndonos al **ferrocarril**, hasta 1996 la estación de Tortosa era el centro jerárquico de las comunicaciones por tren de la región de les Terres de l'Ebre. La decisión de construir el Corredor del Mediterráneo relegó la estación de Tortosa del papel que venía desempeñando históricamente, reduciéndose sus servicios a trenes de media distancia que cubren las líneas con Barcelona y Valencia, y perdiéndose la comunicación con el interior y el sur de la Península Ibérica. Los trenes de alta velocidad no tienen parada en la región y la estación de L'Aldea, nodo de las comunicaciones ferroviarias, no ejerce como tal.

Por lo que respecta a las **comunicaciones por carretera** ha habido un desarrollo de las vías rápidas, en especial de la C-42 Tortosa – L'Aldea, que comunica la ciudad con la N-340 y la autopista AP-7 al mismo tiempo que reduce el tiempo de recorrido entre estas dos poblaciones. Por el contrario la C-12 Amposta - Lérida, no se ha desarrollado convenientemente en una vía rápida o autovía, soportando un volumen de tráfico diario superior al normal. Este hecho la convierte en una vía deficitaria.

Respecto al **transporte en autobús**, la ciudad centraliza las líneas comarcales y supra comarcales de su territorio de influencia, pero paradójicamente es el medio de transporte menos utilizado (un 3,3%).

En cuanto al **transporte marítimo**, Tortosa durante su dilatada historia ha sido puerto marítimo y fluvial de mercancías. El auge de transporte de pasajeros tuvo su momento álgido desde finales del siglo XIX hasta el año 1930, con la circulación de barcos de vapor marítimos que comunicaban con las ciudades de Barcelona y Tarragona a través del Ebro. Este medio desapareció debido a la competencia del ferrocarril, más rápido y más económico. Hoy día sólo se contempla el transporte de pasajeros a través del Ebro con fines turísticos.

Según el Plan Territorial de les Terres de l'Ebre, elaborado por el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya, y el Plan de aeropuertos, aeródromos y helipuertos de Catalunya 2009 – 2015, estructuran el nivel de actuaciones en materia de transportes en la región en tres niveles, de los que destaca la construcción de un **aeropuerto comercial** en Tortosa ligado a la actividad de agricultura, aerotaxi, aviación privada y la protección civil. Esta infraestructura estará ubicada cerca de la carretera T-331, y tendrá una longitud de 1.500 metros y 30 metros de anchura.

Si se construye este equipamiento, se estará contribuyendo a mejorar de manera sobresaliente la accesibilidad de Tortosa, al mismo tiempo que convertiría la ciudad como destino nacional e internacional gracias a la operación de las **líneas de bajo coste (low cost)**, que suelen atraer un turismo de *short break* y generan beneficios económicos en las zonas donde se ubican.



### **3.1.5.2. El alojamiento**

#### **Alojamiento hotelero**

El alojamiento hotelero es uno de los sistemas de apoyo fundamentales para la actividad turística. Tortosa posee una oferta de 685 plazas repartidas en diferentes categorías de hoteles de 1 a 4 estrellas y concentra el 30% de la oferta hotelera de su comarca. Asimismo la oferta hotelera es deficitaria puesto que solo existe un establecimiento por categoría, excepto los de 3 estrellas (2 establecimientos).

#### **Alojamiento extra hotelero**

El alojamiento extra hotelero se compone de un establecimiento de apartamentos turísticos, 2 albergues de juventud y una casa rural. Llama la atención la deficiencia de casas de turismo rural, dada la extensión del municipio y la presencia de diferentes casas de campo que perfectamente podrían convertir-se en alojamiento rural.

#### **La segunda residencia**

Por lo que respecta al turismo de segunda residencia, es inexistente en el término de Tortosa, excepto para la población local que posee en su mayoría de casas de veraneo en las zonas de Sant Josep de la Montaña, Barranc de la Llet, Jesús o Mig Camí.

### **3.1.6. Los servicios complementarios**

#### **3.1.6.1. Salud**

Como comentaba en la introducción, Tortosa centraliza los servicios sanitarios de su región. La dotación sanitaria se compone básicamente de 3 centros hospitalarios a los que se le unen varios centros médicos especializados y centros asistenciales. Asimismo cuenta con la presencia de 3 centros de asistencia primaria, 2 consultorios locales, 5 clínicas dentales, 7 laboratorios, 4 centros de revisión de conductores, 3 centros de pediatría, 5 de oftalmología, 14 farmacias, dos de las cuales son hospitalizadas y una delegación del Colegio de Médicos.

#### **3.1.6.2. Seguridad**

La dotación de policía de Tortosa se compone de 3 cuerpos de policía: 1 comisaria de mossos d'esquadra (policía autonómica) – que además es comisaria jefe de región -, 1 comisaria de policía local y 1 cuartel de la guardia civil. También cabe destacar la presencia de varias empresas de seguridad privada, así como el cuerpo de protección civil.

#### **3.1.6.3. Otras facilidades turísticas**

Los **servicios de información turística** se componen de una oficina municipal de turismo y 3 puntos de información turística situados en el Centro de Interpretación del Renacimiento, Los

Jardines del Príncipe y el Mercado Municipal – fruto de la colaboración entre ayuntamiento, Diputación y PLATIGOT asociación de restauradores de Tortosa - .

Entre los **servicios bancarios** destacan la presencia de oficinas de UNNIM, Caixa Penedès, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Banco Santander Central Hispano, Caja de Ahorro del Mediterráneo, La Caixa, Banco de Sabadell, Banesto, etc. Asimismo dispone de oficina de **correos y telégrafos** y **central telefónica**. Asimismo están presentes oficinas de las diferentes compañías de telefonía móvil.

### **3.2. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO**

El destino se encuentra en la fase de introducción, en la fase en que el destino se empieza a conocer, en donde se están realizando esfuerzos intensos de promoción y distribución para informar a los mercados potenciales de la existencia del destino. Viajes de familiarización o famtrips, presstrips y workshops son algunas de las actuaciones que se han realizado, conjuntamente con la marca turística Terres de l'Ebre.

### **3.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DEL DESTINO.**

#### **3.3.1. Análisis del sistema de información turística del destino.**

Los sistemas de información turística son elementos indispensables para mejorar la competitividad de un destino turístico. Va más allá de la informatización o automatización de procesos administrativos. Están orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La investigación mediante estadísticas tiene gran importancia para detectar los cambios que se producen en el mercado.

El sistema de información turística utilizado por la oficina municipal de turismo y en el que se apoya el área de turismo del Ayuntamiento de Tortosa, tiene como objetivo la generación constante de información sobre la realidad turística del municipio. En ellos se analizan:

- El comportamiento de los consumidores.
- Análisis de los mercados, segmentación y motivaciones de los turistas, información sobre la que se elaboran informes mensuales sobre la realidad turística del municipio.

Para llevar a cabo la generación de esta información se utilizan básicamente fuentes primarias, que refieren a información obtenida a través de la observación y cuestionarios cuantitativos. No suelen utilizarse fuentes secundarias, es decir, información existente y disponible a partir de: Organismos internacionales, Estadísticas gubernamentales, universidades, consultorías, etc.

La demanda es analizada a partir de determinantes sociológicos simples – edad, nacionalidad o país de residencia – y determinantes del viaje – propósito o motivo de la visita, medio de transporte - .La unidad de medida de la oferta, es la oferta hotelera presente en el que se analiza el grado de utilización mediante la estadía media y la tasa de ocupación neta mensual.

Esta información es insuficiente para generar un auténtico conocimiento de la realidad turística del sector turístico local. Por ejemplo, en el estudio de la demanda no se analizan variables básicas como la variación estacional, información socio demográfica – sexo, renta, educación - , el gasto realizado por el turista e información sobre el estilo de vida. En la oferta no se analizan entre otros el número, localización y clasificación de atractores, del alojamiento, de las

compañías de transporte, las agencias de viaje, o de las empresas de catering y minoristas, el acceso e infraestructuras, factores de carga, coste, ratios de ocupación, fuentes de financiación etc.

No se utilizan tampoco métodos de investigación cualitativos, por lo que se pierde un instrumento importante de investigación de mercado. De hecho este tipo de investigación ayudaría a elaborar y desarrollar hipótesis referentes a conductas y actitudes relevantes de los usuarios que pueda facilitar la toma de decisiones y prever las posibles reacciones de los turistas.

Por tanto, se debe abordar la información turística desde un punto de vista totalmente nuevo. Se debe crear un nuevo sistema de información turística que nos permita conocer mejor el mercado y sus expectativas, que nos permita entender la competencia, que nos permita dirigir y mejorar el proceso productivo, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer un mejor servicio postventa.

Estamos hablando por tanto de establecer como sistema de información de una cuenta satélite de turismo, estrechamente relacionada con el sistema principal de cuentas autonómicas y de la marca Terres de l'Ebre.

### **3.4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL DESTINO**

#### **3.4.1. HUMANIA**

Como quedó expuesto en el análisis del sistema turístico, la mejora en la educación y formación turística es un proceso complejo que requiere una mayor consideración por parte del gobierno municipal, por su aportación positiva al destino y por la responsabilidad de fomentar una mayor inversión en formación turística al mismo tiempo que propicia una mayor coordinación entre empleadores e instituciones educativas.

El turismo es un gran generador de empleo pero necesita de una planificación para que sea efectivo. La carencia de un mapa de profesiones turísticas a nivel local, pone muy difícil visualizar cuales son las prioridades y las carencias en formación que existen en cada uno de los nichos de negocio existentes.

El **mapa de profesiones turísticas** contribuirá a reforzar las relaciones existentes entre los agentes responsables de la actividad turística y, a su vez, disponer de una mejor información para diseñar una política educativa del sector que tenga como objetivos:

- Disponer de un sistema de educación básica muy sólido.
- Ayudar al mantenimiento del nivel de empleo del sector.

### 3.4.1.1. Capitalia

Como hemos visto, todas las inversiones turísticas realizadas en el municipio de Tortosa han sido cofinanciadas a través de líneas de subvención por parte de la Diputación de Tarragona y de la Generalitat de Cataluña. No obstante, en la década pasada se financiaron actuaciones como la instalación de sistemas de información multimedia a través del programa LEADER +, gestionado por la Fundación Privada Massís dels Ports, a través del Eje 108 –Estrategias de desarrollo- Turismo.

### 3.4.1.2. Atractores culturales y naturales.

Ya hemos visto el gran potencial patrimonial que tiene la ciudad de Tortosa en el apartado Análisis de la estructura del sistema turístico según el modelo FAS – OMT del turismo. En ese apartado hemos visto algunas de las manifestaciones de cultura viva que existen en nuestro término municipal: las romerías y fiestas populares. Las culturas vivas son la pervivencia de manifestaciones culturales y ecológicas ancestrales. En nuestra ciudad, además de esas manifestaciones, existen otras. Son las siguientes:

- **La lengua:** el catalán tortosino, subdialecto de transición entre los dialectos valenciano y noroccidental comprende en Cataluña las comarcas del Baix Ebre, Montsià, Terra Alta y Ribera de Ebro, mientras que en Castellón comprende el Maestrat, els Ports de Morella y en Aragón la comarca del Bajo Aragón. Este dialecto posee un léxico propio con paralelismos con el valenciano y el balear.
- **La vestimenta típica:** La vestimenta típica de Tortosa difiere mucho de la estereotipada en Cataluña. La ropa tradicional tortosina se compone de la vestimenta típica de campesino o *hereu* y de campesina o llamada *pubilla*.



campesino o *hereu* y de campesina o llamada *pubilla*. Durante la celebración de las fiestas patronales de la Virgen de la Cinta. Para el estudio de la indumentaria tradicional existe un centro llamado el CEITTE. Es una iniciativa popular que quiere recuperar y estudiar la indumentaria tradicional de las comarcas del Ebro, donde se incluye un proyecto que

pretende mostrar los valores de la tradición y la historia comunes en el conjunto de estas comarcas a través de la indumentaria.



- **La música y la danza:** el baile típico tradicional de la ciudad es la Jota Tortosina, una variante de la jota aragonesa con pasos y movimientos propios. Durante la Fiesta del Renacimiento se recuperan danzas típicas del siglo XVI como el *Ball de Cavallets*. Por lo que respecta

a la música destacar *la rondalla tortosina*, una jota improvisada típica de las comarcas meridionales de Cataluña; tiene como figura principal el cantador, el qual se acompaña de una formación musical de viento y cuerda.

- **La gastronomía:** La cocina autóctona combina sabiamente los productos de la huerta con los del Delta del Ebro, los de montaña con los del mar. Productos típicos son: *la baldana*, las setas, las trufas y el aceite locales, muy apreciados. Destaca la repostería que conserva especialidades de las culturas árabe, judía y cristiana. Asimismo destacan las especialidades culinarias del siglo XVI, recuperadas a partir de documentación de la época y que se pueden degustar durante las Jornadas Gastronómicas del Renacimiento.
- **La conservación de recursos naturales.**-Destaca la declaración dels Ports como parque natural y accidente geográfico que forma parte del imaginario colectivo como elemento identificador entre sus gentes. Els Ports no solo es una área natural. También es y fue antaño un área humanizada donde se generó una cultura de montaña. Los diferentes municipios pertenecientes a su área organizan actividades que recuperan el espíritu de esos pobladores que vivían en ellas. Estas actividades son entre otras: **recuperación de la artesanía de la palma o la apicultura.**

De los elementos, la música y la danza no han sido explotados como atractivo turístico prefiriendo el baile tradicional catalán – la sardana – por encima de este tan típico baile de la ciudad. Sí en cambio, la cocina autóctona se ha sabido fomentar a través de diferentes jornadas gastronómicas, tal y como se comentó anteriormente; no obstante aún no es muy conocida entre el gran público.

Por lo que respecta a la conservación de los recursos naturales, haría falta un **centro de recuperación de la artesanía de la palma**, en la localidad tortosina de Els Reguers. En cuanto a la música y la danza hace falta impulsar el CEITTE, subvencionar a grupos de danza popular

como SARAGATONA o crear una escuela de canto – Ya existe la casa de la música – que formara jóvenes cantadores de jotas. Por tanto, un paso lógico en este sentido sería potenciar turísticamente estos elementos como parte de un desarrollo turístico basado en los elementos culturales propios de la ciudad, generando un sentimiento de identidad, pertenencia, dirección y seguridad.

### 3.5. ANALISIS DE LOS IMPACTOS DEL TURISMO DEL DESTINO

El desarrollo de la actividad turística tiene impactos sobre el entorno en que se desarrolla. En nuestro caso analizaremos estos impactos en función de tres dimensiones: impactos económicos, impactos medioambientales e impactos socioculturales.

#### 3.5.1. Impactos económicos en el destino

La actividad turística es en sí una actividad económica, y como tal tiene impactos positivos y negativos sobre el destino turístico.

Los **impactos económicos positivos** generados en el incipiente desarrollo turístico de la zona, puede atraer la inversión y generar empleo de forma directa, indirecta e inducida en el municipio; ello permitiría aumentar la renta de las familias y la generación de impuestos por parte de la administración pública. La economía tortosina es una economía en parte diversificada, pero está demasiado centralizada en el sector servicios. En este tipo de economía, hay que velar que los grandes turoperadores no se hagan con el control de los recursos turísticos del destino cuando entre en la fase de desarrollo de su ciclo de vida y, por tanto, se produzcan fugas del gasto turístico. También en su fase de introducción donde el contacto de la población local con la demanda turística es más intenso, y por tanto el peligro es mayor.

En cuanto a **los impactos económicos negativos**, al tratarse de una zona que se encuentra en la fase de introducción de su ciclo de vida, presenta escasos impactos negativos. El impacto más significativo es la no generación de empleo turístico, y el que se genera, proviene del sector hostelero, con la consiguiente temporalidad que conlleva y la poca cualificación existente, debida en parte a lo comentado anteriormente cuando hablábamos del nivel educativo: no existen líneas educativas que formen personas para trabajar en el sector dentro de nuestro destino.

#### 3.5.2. Impactos socioculturales en el destino

Los impactos socioculturales en nuestro destino se traducen en las consecuencias que puedan tener sobre la población local. El tipo de turista que visita la ciudad es diverso: en primer lugar, el proveniente de un turismo de masas que se aloja en las localidades litorales próximas a la Tortosa, por lo que tiene muy poco contacto con la población local y permanece segregado en el espacio; por otro lado, el turista fuera de circuitos, que se adapta bien a las condiciones de vida de nuestra ciudad. Asimismo, siguiendo a Plog, tenemos un tipo de turista cuasipsicocéntrico, es decir, que buscan en nuestro destino un entorno similar a su entorno de residencia habitual, con

servicios e infraestructuras similares y sin integrarse en la comunidad local, pero relacionándose con ella a nivel básico.

De todos modos el turismo empieza a tener un impacto sociocultural positivo sobre la población local. Las reivindicaciones relacionadas con la imagen de una ciudad con un casco antiguo degradado, ha dado como resultado su actual rehabilitación, la revalorización de la cultura propia y el orgullo por el patrimonio histórico. Actualmente, también se está revalorizando también la industria artesanal y hay voluntad de recuperación de la misma.

En un destino como el nuestro, en fase de introducción se deberá tener en cuenta los posibles impactos socioculturales negativos que se pueden generar. Al considerarlos, los responsables municipales deben tener en cuenta varios factores: en primer lugar, el grado de implicación de la población local en el proceso de desarrollo turístico, en especial en la percepción de ésta de los efectos de la actividad turística; en segundo lugar, la concienciación del propio visitante de las consecuencias de su presencia. Por último, la capacidad de carga, es decir, la capacidad de tolerancia de la comunidad a la dimensión que pueda alcanzar la actividad turística, aunque en mi opinión estamos aún muy lejos de alcanzar un punto crítico en este aspecto (saturación).

### **3.5.3. Impactos medioambientales del turismo en el destino.**

El turismo para su desarrollo requiere un espacio y unos recursos relacionados y en cada destino la relación del hombre con el espacio o entorno será diferente. En nuestro caso, los atractivos turísticos de nuestro municipio ya están localizados en su defecto y solo se tratará de minimizar los impactos no deseados.

Entre los **impactos positivos** que está generando nuestro turismo incipiente, cabe destacar el interés por la regeneración de espacios urbanos y lugares históricos por parte de la población local y la sensibilización del turista por la conservación de estos espacios, manifestado a través de las opiniones que de mutuo propio han y vienen manifestando desde hace algunos años nuestros visitantes.

En cuanto a los **impactos negativos**, predecibles en fases más avanzadas del ciclo de vida del destino que se pueden prever y que son más que probables son la concentración de turistas en áreas y tiempo en cuanto aumente la capacidad de carga, y la contaminación arquitectónica dentro del casco antiguo generada por el derribo de inmuebles históricos y la construcción de edificios de tipo arquitectónico estandarizado.

### **3.5.4. Capacidad de carga**

Ya se ha hablado de manera superficial de la capacidad de carga en otros apartados; no obstante es un tema de difícil cuantificación que implica una percepción muy subjetiva. No se aprecia a largo plazo que nuestro destino pueda sufrir por el momento una superación de la capacidad de carga social o por parte del turista. Al ser un destino turístico emergente, la



concentración excesiva de turistas no sucede, aunque podría producirse dentro de unos años en una fase del ciclo de vida del destino llegue a la fase de maduración.

### **3.6. ANALISIS DE LA CADENA DE CALIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO**

#### **3.6.1. LA CADENA DE CALIDAD**

El concepto de calidad turística en el destino turístico es muy reciente. El *Plan de Integral de Calidad del Turismo Español* ya especifica la calidad como principio fundamental entendiéndolo como un concepto integral que afecta a la prestación del sector turístico, como generador de rentabilidad de las inversiones generadas.

Nunca el gobierno municipal se ha interesado por analizar la cadena de calidad turística del municipio como destino turístico, por lo que, sólo basándose en un sistema de información basado en fuentes primarias a través de la oficina municipal de turismo no se puede analizar o detectar las brechas de calidad que puedan existir en todo el proceso de desarrollo de la cadena turística.

En consecuencia, no se dispone de herramientas ni metodología que permitan analizar la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros visitantes durante su estancia en la ciudad, aunque si hay conciencia de la necesidad de embellecer el destino, aprovechando la aplicación del Plan Integral del Núcleo Antiguo o PINCAT.

Disponer de un sistema de información y un CRM de calidad turística, así como establecer indicadores que midan el grado de satisfacción del turista son instrumentos que deberían figurar como básicos para la pervivencia del interés por viajar a nuestro destino.

#### **3.7. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

La competitividad es la capacidad para alcanzar mejores resultados que nuestros competidores y mantenerlos en el tiempo. Aunque existen algunos modelos de análisis de la competitividad turística, destacamos el modelo de Porter.

Porter identifica cuatro elementos básicos que determinan la competitividad de las empresas y que muy bien se pueden aplicar a los destinos turísticos: Estrategia de empresa, condiciones de la demanda, Industrias relacionadas y de apoyo y condiciones de los factores. La interacción de estos generan las condiciones determinantes de la competitividad. Analicemos estos elementos

Factores	Situación
<b>Condición de los factores</b>	<p>Nuestro destino es abundante en cuanto a recursos turísticos tanto patrimoniales como naturales.</p> <p>En cuanto a los recursos humanos, tanto los efectivos como la cualificación es escasa, normal dada la situación de la conyuntura actual.</p> <p>Las herramientas de generación de conocimiento son escasas e insuficientes.</p> <p>Los sistemas de apoyo presentes son adecuados pero insuficientes para un desarrollo adecuado del destino, en especial del transporte por ferrocarril.</p>
<b>Condiciones de la demanda</b>	<p>La situación actual de crisis económica ha modificado los hábitos de la demanda que ha ahora más experta y más exigente. Las empresas de la zona, en especial el sector hotelero y de restauración y agencias de viajes receptoras han sabido reaccionar ante esta nueva tipología, ofreciendo descuentos en paquetes y excursiones, o bien mejorando la calidad de sus servicios.</p>
<b>Condiciones de las industrias conexas y de apoyo</b>	<p>La ciudad posee actualmente una articulación territorial suficiente de los oferentes. Existen varias asociaciones de comerciantes agrupados por barrios y por sectores, además de una federación comercial, así como una asociación de restauración. Además, hay buena sintonía con el gobierno local lo que propicia condiciones favorables de colaboración y combinar la oferta básica con la oferta complementaria del destino.</p>
<b>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.</b>	<p>Tradicionalmente han existido varias oligarquías empresariales que impidieron la instalación de otras empresas que pudieran suponer una competencia a la industria local. Actualmente esta situación se ha atenuado. La industrialización y e instalación de nuevas empresas en el portal norte y la finalización del polígono industrial Cataluña Sur. Asimismo son pocas las grandes industrias instaladas, y predominan en su mayoría pequeñas y medianas empresas locales de nueva creación y otras provenientes de la región.</p>
<b>El papel del gobierno</b>	<p>Los esfuerzos del gobierno municipal va en consonancia del fomento del asociacionismo existente, tal y como hemos visto al estudiar</p>

	las condiciones de apoyo. No obstante, hay que mejorar aspectos como la insuficiente formación para el sector, que ya se viene reiterando en apartados anteriores.
--	---

La conclusión es que existen ciertos condicionantes favorables para empezar a trabajar con el objetivo de lograr un destino competitivo.

Las infraestructuras, aunque insuficientes, están en excelentes condiciones. Por lo que respecta a la accesibilidad, hace falta mejorar la red de transportes de pasajeros, en especial la conexión con el ferrocarril de alta velocidad en el corredor del mediterráneo.

En cuanto a los mercados emisores de demanda, la ciudad está cercana de los mercados emisores de demanda (Barcelona, Valencia y Zaragoza). Asimismo el apoyo institucional es adecuado, aunque no el suficiente para impulsar el destino en estos momentos.

Impulsando estos elementos anteriores además del empleo cualificado y atenuando las oligarquías existentes, fomentando la competencia y estableciendo las bases de una cooperación empresarial más fuerte, lograremos que el destino sea más competitivo.

## 4. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Determinación y objetivos del Plan

Determinar los objetivos a de un plan significa crear un modelo turístico que sea coherente y sostenible con la realidad del destino donde se pretende aplicar. Planificar significa tener en consideración no sólo los elementos que pretendemos introducir para mejora del destino, sino también tener en cuenta una serie de factores que existen en el mismo e interrelacionarlos para obtener los efectos deseados.

Abordar estos factores implica necesariamente, en primer lugar, trabajar a la vez en diferentes líneas de desarrollo interrelacionadas entre sí, que en nuestro caso adoptarán la forma de programas - calidad turística, normativa turística, mejora de la competitividad, comercialización y promoción, apoyo al sector privado, apoyo al empleo y programa de nuevas tecnologías - .

Cada una de estas líneas se interrelacionaran para conseguir la meta común: el desarrollo sostenible de nuestro destino turístico.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico se inspira en el marco del Reciente Plan de Turismo de España 2020 y el marco general del antiguo PICTE o *Plan Integral de Calidad del Turismo Español*, basado en los principios de calidad, conocimiento, el talento, la innovación y competitividad.

Acorde a esta meta y dichos principios, los objetivos a alcanzar serán los siguientes:

- Mejora de la calidad turística.
- Mejora de la competitividad turística.
- Potenciación de la marca Tortosa Turismo.
- Potenciación de la empresa turística.
- Fomento de la formación y empleo del sector turístico local.
- Modernizar la administración turística local.
- Mejorar la atención al visitante en todas las fases de la estadía.
- Control y seguimiento de la sostenibilidad del destino.

#### **4.2. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.**

Para alcanzar el conjunto de objetivos generales anteriores, las líneas estratégicas se estructuran en ocho ámbitos de actuación, divididos cada uno en varios programas, y a su vez, en acciones concretas. Con este procedimiento presentamos el siguiente esquema de desarrollo.

1. CALIDAD TURÍSTICA
  - a. Programa de calidad turística
2. PROGRAMA NORMATIVA TURÍSTICA
3. PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA
  - a. Programa mejora de la competitividad turística
4. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN
  - a. Programa de actuación en la intermediación turística
  - b. Programa de potenciación de la marca Tortosa Turismo
5. SECTOR PRIVADO
  - a. Programa apoyo al sector privado
  - b. Programa marketing interno
6. DE APOYO AL EMPLEO
7. NUEVAS TECNOLOGÍAS
  - a. Programa modernización de la administración turística
  - b. Programa mejora de atención al turista
8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.
  - a. Programa de evaluación y seguimiento del Plan Estratégico

#### 4.2.1. CALIDAD TURÍSTICA

##### 4.2.1.1. PROGRAMA DE CALIDAD TURÍSTICA

**Objetivo:** mejorar la calidad turística ofrecida a los visitantes a través de la mejora de los procesos de información y la calidad de las empresas.

**Acciones:**

- Acción 1: Diseño de un sistema de información y Márketing Relacional de calidad Turística (CRM) en el Área de Turismo de Tortosa
- Acción 2: *Business Intelligence* y creación de un DSS (Sistema de Soporte a la Decisión en el Área de Turismo de Tortosa).
- Acción 3: Diseño de indicadores que midan el grado de satisfacción turística del visitante.

#### 4.2.2. NORMATIVA TURISTICA

##### 4.2.2.1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE UNA NORMATIVA TURÍSTICA

**Objetivo:** Adaptación de las ordenanzas municipales vigentes a la realidad turística del municipio y regulación de los usos turísticos del municipio.

**Acciones**

- Acción 1: Actualización de la Ordenanza reguladora del buen uso de la vía pública y espacio público a la realidad turística.
- Acción 2: Creación de un Plan de usos del Casco Antiguo que regule el uso por parte de vecinos, comerciantes y turistas.
- Acción 3: Campaña dirigida a sensibilizar al público para la conservación del patrimonio arquitectónico como elemento cultural identitario.
- Acción 4: Promover políticas de sensibilización para fomentar el interés del público por la protección del patrimonio y las obras arquitectónicas, desde edad escolar.

### 4.2.3. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

#### 4.2.3.1. PROGRAMA DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

**Objetivos:** Mantener la singularidad de nuestro destino; mejora de los entornos de colaboración y fomento de la cultura colaborativa de las empresas turísticas.

**Acciones:**

- Acción 1: Mejora de los déficits de conectividad de los transportes y frecuencias horarias de paso, en especial del ferrocarril, el transporte urbano y el transporte en bus hacia destinos turísticos próximos, en especial desde El Delta del Ebro y ciudades provinciales próximas (Tarragona, Castellón de la Plana, Zaragoza, Barcelona y Valencia)
- Acción 2: Fomento de una cultura colaborativa y de unidad entre las empresas turísticas presentes en el municipio, mejorando los entornos de colaboración privado – privado y público – privado.
- Acción 3: Generar una nueva forma de turismo interactivo, en el que el turista no se convierta en un elemento meramente pasivo, sino activo, que participa del territorio e interactúa con la población local.

### 4.2.4. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN

#### 4.2.4.1. PROGRAMA DE ACTUACIÓN EN LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

**Objetivo:** Crear las condiciones favorables para el desarrollo de empresas de intermediación turística competitivas en el destino.

**Acciones:**

- Acción 1: Creación de una central de reservas en línea en el portal turístico [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat)
- Acción 2: Organización de encuentros y jornadas de comercialización.
- Acción 3: Búsqueda de nuevos canales de distribución y comercialización turística.
- Acción 4: Iniciar el desarrollo de nuevas formas de cooperación conjunta por productos.

#### 4.2.4.2. PROGRAMA DE MARKETING INTERNO

**Objetivo:** sensibilizar y concienciar a la sociedad civil, el sector turístico en general, y otros sectores afectados directa o indirectamente por la actividad turística, sobre la importancia del turismo para la economía local.

**Acciones:**

- Acción 1: Creación de un sistema de información turística municipal y campaña de comunicación para el sector turístico sobre la importancia y utilidad de sus estudios de investigación.
- Acción 2: Fomento de la estima y conservación del espacio urbano como elemento turístico e identitario de todos.
- Acción 3: Campaña de comunicación dirigida a la sociedad civil, para dar a conocer la importancia del turismo para la economía local.
- Acción 5: Estudiar y valorar la presencia en los medios de comunicación escritos del sector turístico.

**4.2.5. EMPLEO**

**4.2.5.1. PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO**

**Objetivo:** Aumentar la calidad y la estabilidad del empleo turístico. Promover la formación cualificada dentro del sector.

**Acciones:**

- Acción 1: Creación de un sistema integral de seguimiento del empleo turístico local y formación turística, como instrumento detector de las necesidades de educación y formación y empleo turístico.
- Acción 2: Capacitación de emprendedores y fomento de la autoocupación.
- Acción 3: Gestión de un vivero de empresas turísticas.
- Acción 4: Desarrollar acciones dirigidas al desarrollo del talento profesional para el sector turístico local.



#### 4.2.6. NUEVAS TECNOLOGIAS

##### 4.2.6.1. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA LOCAL

**Objetivo:** Desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación como eje de desarrollo de la administración turística local, mejoramiento de su capacidad tecnológica, y aumentar los procesos de gestión.

**Acciones:**

- Acción 1: Usar las TIC en la promoción turística, orientados hacia las personas que viven, trabajan y visitan la ciudad.
- Acción 2: Potenciar dentro el portal web [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat) los recursos informativos, así como la potenciación de determinados servicios públicos ciudadanos.
- Acción 3: Acceso WIFI en 37 puntos de interés, dentro de los circuitos turísticos de la ciudad para PDAs y teléfono móvil.
- Acción 4: Creación de una oficina de turismo virtual en el portal web [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat) . Contenidos básicos: tienda on-line de material turístico, tarjeta turística Tortosa Card, merchandising, reservas on – line (visitas guiadas, reservas de hotel y restaurantes, etc.).
- Acción 5: Creación de un sistema on-line de sugerencias y mejoras del servicio turístico.

##### 4.2.6.2. PROGRAMA DE MEJORA DE ATENCIÓN AL TURISTA

**Objetivo:** mejorar el servicio de atención mediante el enriquecimiento de su experiencia cuando visita nuestra ciudad.

**Acciones:**

- Acción 1: Mejorar la sensibilización en la atención al turista en los puntos de información turística públicos y privados.
- Acción 2: Campaña de sensibilización dirigida a la población local sobre la atención al turista.
- Acción 3: Elaboración de un plan de mantenimiento y ampliación de la señalización turística.
- Acción 4: Creación de la Red de Atención al Turista.

#### 4.2.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

##### 4.2.7.1. PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La fase de evaluación y seguimiento del Plan controla la ejecución del mismo y permite subsanar desviaciones que en un futuro puedan afectar al cumplimiento de los objetivos y sus acciones. Hemos expuesto a lo largo del plan de la necesidad de elaborar un sistema de información turística; éste se encargará de analizar las evoluciones y el nivel de ejecución del plan.

Asimismo, la evaluación ha de servir para otros objetivos, que son los siguientes:

- ▣ Rendir cuentas ante la ciudadanía y sectores involucrados sobre el cumplimiento de los objetivos y actuaciones del plan.
- ▣ El control de resultados, que permitirá la toma de decisiones en función de los efectos que el plan provocará y el contexto en que se desarrollará.

Para rendir cuentas deberemos disponer de un sistema de indicadores que revelen los resultados importantes a tener en cuenta para la toma de decisiones. Estos indicadores serán 4:

- ▣ Indicadores del Grado de desarrollo de los programas de actuación del Plan.
- ▣ Indicadores para Medición del Impacto de las actuaciones.
- ▣ Indicadores del nivel de ejecución presupuestaria del Plan según previsiones establecidas.
- ▣ Indicadores de corrección de las disfunciones detectadas durante la planificación

Por cada indicador se realizará una ficha por cada programa donde se anotarán todos aquellos aspectos que nos sean de utilidad para la evaluación y toma de decisiones. Estas fichas utilizaran el siguiente modelo de ficha:

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE TORTOSA	
PROGRAMA:	
ACCIÓN N° X	
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN:	

DURACIÓN PREVISIBLE DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:	
PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN:	
FUENTES DE FINANCIACIÓN:	
INDICADORES DE DESARROLLO DEL PLAN:	
INDICADORES DE IMPACTO DE LAS ACTUACIONES:	
INDICADORES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PLAN:	
INDICADORES DE CORRECCIÓN DE DISFUNCIONES DEL PLAN:	

EJEMPLO:

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE TORTOSA	
PROGRAMA: PROGRAMA DE MEJORA DE ATENCIÓN AL TURISTA	
ACCIÓN Nº 3	Plan de mantenimiento y ampliación de la señalización turística
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN: mejorar el servicio de atención al turista mediante el enriquecimiento de su experiencia cuando visita nuestra ciudad.	
DURACIÓN PREVISIBLE DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:	2 meses (según calendario previsto)
PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN:	60.000 €

<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuntamiento de Tortosa</li><li>• Plan Integral del Núcleo Antiguo de Tortosa</li><li>• Plan Único de Obras y Servicios de la Generalitat de Catalunya</li><li>• Diputación de Tarragona</li></ul>
<b>INDICADORES DE DESARROLLO DEL PLAN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evolución de la actividad turística</li></ul>
<b>INDICADORES DE IMPACTO DE LAS ACTUACIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de satisfacción del turista</li></ul>
<b>INDICADORES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PLAN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de ejecución de ingresos</li><li>• Índice de ejecución de gastos</li></ul>
<b>INDICADORES DE CORRECCIÓN DE DISFUNCIONES DEL PLAN:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de cumplimiento de la acción</li></ul>

## 5. CONCLUSIONES

El turismo es una de las actividades económicas que más contribuye al desarrollo de un territorio. Puede actuar de catalizador de la actividad económica, social y revitalizar su identidad cultural. Asimismo contribuye a la valorización de su patrimonio cultural y natural, mediante la concienciación social para su conservación.

Se ha hablado durante décadas del potencial turístico de la ciudad de Tortosa en referencia a su patrimonio cultural y natural, su singular identidad cultural y la extensa oferta que presenta en forma de espectáculos y eventos culturales.

No obstante esta situación choca de frente con el escaso desarrollo que adolece como destino desde hace dos décadas, debido al abandono por parte de las administraciones hasta nuestros días.

La creación de la marca turística Terres de l'Ebre, junto con la voluntad del gobierno local de **sentar una base turística** para un futuro desarrollo de Tortosa como destino turístico de referencia, habiendo realizado actuaciones en los últimos tres años a través del PINCAT para dignificar el casco antiguo de Tortosa, así como la dotación de atractores culturales - Centros de Interpretación, Área de Interpretación de las avanzadas - y sistemas de apoyo - Puntos de Información Turística - , auguran un futuro esperanzador para llegar a este objetivo.

Sin embargo, estas actuaciones son más el fruto de reivindicaciones antiguas de la ciudadanía que ahora se materializan en actuaciones, que fruto de un plan de desarrollo turístico.

La redacción de este plan tiene como **objetivo establecer un punto de partida para el desarrollo de un modelo turístico sostenible, coherente y respetuoso con el medio urbano y natural, con la cultura viva del municipio, a la vez que viable económicamente, igualitario socialmente y teniendo como fin último el interés público de la población.**

Respecto al desarrollo **del proyecto estratégico**, cabe decir que es la primera vez que me he enfrentado a la situación de desarrollar una herramienta de este tipo. La experiencia ha sido muy gratificante, puesto que me ha abierto las puertas al conocimiento y reflexión en profundidad sobre los aspectos más profundos y fascinantes que en muchos casos desconocía de mi destino turístico.

Asimismo destacaría en el proceso de elaboración del proyecto a partir del **método FAS de la OMT del turismo**, un método de clasificación de los elementos de un destino turístico, que en el caso de Tortosa, comportó descubrir varios atractores susceptibles de desarrollo turístico, no tenidos sorprendentemente en cuenta por el gobierno local. Por ejemplo, la vestimenta típica o las danzas, son y han sido elementos ignorados como atractores turísticos culturales durante años.

Por lo tanto, ha sido importante para mí no sólo conocer los elementos del destino, sino descubrirlos como potenciales productos turísticos pueden revitalizar aspectos singulares del mismo como su cultura viva.

**Conocer los impactos** que la incipiente actividad turística causa en estos momentos y los que se prevean como posibles en un futuro cercano, fue para mí un análisis imprescindible para la posterior proyección de los objetivos del plan. Los impactos junto con los elementos presentes en el destino, permiten hacerse una visión de la realidad turística del mismo.

Para terminar, el desarrollo de este plan es el principio de un proceso que debe llevar al inicio de un proceso continuo que debe reinventarse en el tiempo continuamente, analizando y controlando las desviaciones que se produzcan, introduciendo aquellas novedades compatibles con el mismo, y realizar un proceso de reflexión continuo sobre la gestión efectuada en el destino.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### Fuentes Estadísticas

- IDESCAT (Instituto de Estadística de Cataluña)
- Ayuntamiento de Tortosa. Padrón Municipal.

### Fuentes Bibliográficas

- MORALA G., BELÉN; FERNÁNDEZ F., JOSÉ MIGUEL. Análisis de entidades públicas mediante indicadores: Instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades. Pecunia, 2 (2006), pp. 79-100.  
[http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia02/02\\_079\\_100.pdf](http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia02/02_079_100.pdf)
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DPTOP. Memòria del Pla territorial de les Terres de l'Ebre. El sistema d'infraestructura de mobilitat i de transport.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament d'Innovació Universitats i Empresa. Pla de dinamització turística de les Terres de l'Ebre.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Observatori del Paisatge. Catàleg de paisatge de les Terres de l'Ebre. [http://www.catpaisatge.net/cat/cataleg\\_presentats\\_te.php](http://www.catpaisatge.net/cat/cataleg_presentats_te.php)
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament de Política Territorial i Obres públiques. Llei 8/2005, de 8 de juny, de protecció, gestió i ordenació del paisatge.  
<http://www10.gencat.net/ptop/AppJava/cat/documentacio/normativa/territori/general/lleipaisatge.js>
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament de Política Territorial i Obres públiques. Llei 12/1985, de 13 de juny, d'espais naturals.  
[http://mediambient.gencat.net/cat/el\\_departament/actuacions\\_i\\_serveis/legislacio/natura/espais\\_naturals/llei\\_12\\_1985.jsp](http://mediambient.gencat.net/cat/el_departament/actuacions_i_serveis/legislacio/natura/espais_naturals/llei_12_1985.jsp)
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament de Medi Ambient i Habitatge. Pla d'Espais d'Interès Natural (PEIN).  
[http://mediambient.gencat.cat/cat/el\\_medi/espais\\_naturals/pein/inici.jsp?ComponentID=68189&SourcePageID=44412#1](http://mediambient.gencat.cat/cat/el_medi/espais_naturals/pein/inici.jsp?ComponentID=68189&SourcePageID=44412#1)

AJUNTAMENT DE TORTOSA. Pla d'Ordenació Urbanística Municipal. Informe Mediambiental.  
<http://www.tortosa.altanet.org/ajtms/tortosa/poum3/D/mediambiental.pdf>

- ▯ CERES, Investigació sociològica i de mercat. Els fluxos d'atracció comercial a la província de Tarragona. Setembre de 2007. <http://www.gabinetceres.com/pdf/est/est-15.pdf>
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. La Estructura de los sistemas turísticos. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. Funcionamiento de los sistemas turísticos Impacto, medición y optimización. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. Política turística para un destino turístico sostenible. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. El conocimiento en los destinos turísticos. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. El turismo y el sector público. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. La gestión de los recursos en turismo. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. La gestión del sector público en turismo. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. La gestión del conocimiento en turismo. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.
- ▯ GALLEGO LLORCA, J.; PEDRO BUENO, A. La ejecución de la planificación. Material didáctico Programa de Posgrado de la UOC Planificación y gestión sostenible de los Destinos Turísticos.



Otras fuentes

▮ [www.tortosa.cat](http://www.tortosa.cat). Web del Ayuntamiento de Tortosa

▮ [www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat) . Web de Turismo de Tortosa