

# LA POLÍTICA DE CALIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN ESPAÑA: EL EJEMPLO DEL PLAN DE EXCELENCIA TURÍSTICA EN EL VALLE DE TENA

RAÚL LARDIÉS BOSQUE\*

Recibido: 15-2-04. Aceptado: 14-5-04. BIBLID [0210-5462 (2004-1); 34: 179-195].

**PALABRAS CLAVE: Turismo, Plan, Excelencia, calidad, desarrollo, valle de Tena.**

**KEY WORDS: Tourism, Plan, Excellence, quality, development, Tena Valley.**

**MOTS-CLEFS: Tourisme, Plan, Excellence, Qualité, Développement, vallée de Tena.**

## RESUMEN

Los Planes de Excelencia Turística surgieron hace más de una década con el ánimo de contribuir a la recuperación y la regeneración de determinados destinos turísticos. Una de sus finalidades era la de promover la «excelencia» turística de algunos destinos, impulsando proyectos que tienen un importante efecto de demostración y de imitación. El valle de Tena, en el norte de la provincia de Huesca, ha sido una de las zonas montañosas en España en donde se puso en marcha uno de ellos, lo cual ha venido a reforzar su función turística. En este artículo se presentan los Planes de Excelencia Turística en el marco del aumento de la calidad en el sector turístico español, y en concreto los objetivos que persiguen y el tipo de acciones que contemplan. Posteriormente se evaluará las acciones desarrolladas en el valle de Tena, y en particular sus logros, y su contribución al desarrollo turístico global de este espacio de montaña.

## ABSTRACT

The «Plans of Tourist Excellence» arose more than ten years ago to contribute to the recovery and the regeneration of certain tourist destinies. One of its purposes was to promote the tourist excellence of some tourism places, promoting projects that have an important effect of demonstration and imitation. The valley of Tena, in the north of the province of Huesca, has been one of the mountainous areas in Spain where it started up one of them, which has come to reinforce its tourist function. In this paper, the «Plans of Tourist Excellence» will be explained, along with the objectives that they persecute, and the type of actions they contemplate. Later, we will evaluate the actions developed in the valley of Tena, but particularly its success, profits, and their contribution to the global tourist development of this mountain space.

## RÉSUMÉ

Les Plans d'Excellence Touristique ont été créés il y a une décennie pour contribuer au rétablissement et à la régénération de certains destins touristiques. La finalité de ces plans ont

\* Dpto. de Geografía y Ordenación del Territorio. Universidad de Zaragoza. rlardies@unizar.es

été favoriser la «excellence» touristique de quelques destins, poussant les projets qui ont un effet important de démonstration et d'imitation. La vallée de Tena, dans le nord de la province de Huesca, a été une des zones montagneuses en Espagne dans laquelle ont été développés un Plan, qui est venu à renforcer la fonction touristique de cette zone. En cet article on présente les Plans d'Excellence Touristique comme un outil pour augmenter la qualité dans le secteur du tourisme espagnol, ses objectifs et le type d'actions déroulées. Plus tard on évaluera les actions développées dans la vallée de Tena, les résultats obtenus, et leur contribution au développement touristique global de cet espace de montagne

## 1. INTRODUCCIÓN

La puesta en marcha en 1992 del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan FUTURES) supuso un cambio en las prioridades de la política turística para orientarla decididamente hacia la calidad como principal variable de la competitividad, frente a la política tradicional de mantener el pleno empleo de los factores de producción mediante bajadas continuas de los precios (ZABALZA, 1999). Tal cambio se instrumentalizó con los Planes I y II Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES I, 1992-95 y FUTURES II, 1996-99), que tuvieron continuidad con el programa estratégico de la Secretaría General de Turismo conocido como *Plan Integral de Calidad del Turismo Español* (PICTE), aprobado en 1999 y vigente entre los años 2000-2006.

Así, y dentro del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, se pusieron en marcha inicialmente (a partir de 1992) los Planes de Excelencia Turística (en adelante PET), a los que siguieron (a partir de 1996) los Planes de Dinamización Turística (en adelante PDT), incorporándose más tarde los Planes de Gestión Integrada de los servicios turísticos (consistentes básicamente en asistencia técnica para la mejora de la gestión municipal) (SGT, 1999); se trata de instrumentos de política turística (también llamados Planes en destino), cuya filosofía es la de actuar como motores de un planeamiento estratégico, partiendo de fórmulas de colaboración y cooperación entre las distintas administraciones con competencias en turismo y el sector empresarial. En concreto, los PET tuvieron como objetivo fundamental contrarrestar e invertir algunas tendencias previas, con medidas que ayudaran a corregir los efectos estructurales del desarrollo turístico en destinos, en una coyuntura en la que las tendencias de la demanda se veían cada vez más insatisfechas por la oferta existente.

Los PET se destinaron inicialmente a la recuperación y regeneración de los destinos turísticos maduros, cuyo desarrollo turístico se había producido (o se estaba todavía produciendo) desde premisas poco acordes con las actuales tendencias de la demanda; por tanto, las actuaciones se destinaban a luchar contra los problemas de saturación y sus consecuencias en los espacios urbanos, contra la caída notable de la satisfacción con la experiencia turística, contra la agresión al entorno, factores todos ellos que habían afectado a la poca sostenibilidad a medio-largo plazo de estos destinos. Entre los destinos susceptibles de recibir estos programas se incluían también las ciudades de alto valor histórico con captación de gran número de turistas, siempre y cuando éstos no generaran riqueza en la misma proporción; se pretendía, por tanto, aumentar la competitividad de estos destinos, al igual que su sostenibilidad.

Aunque fundamentalmente fueran los destinos y municipios «maduros» (la mayoría costeros) y ciudades los beneficiarios de los PET, a ellos se incorporaron posteriormente territorios más amplios en extensión, como el caso de algunas islas (Gran Canaria, 1994), y también más recientemente diversas ciudades de interior (por lo general de gran valor histórico-monumental como Mérida, Palencia, Salamanca y Toledo en 2001, o Zamora y Zaragoza en 2002), de forma que de los 33 PET en funcionamiento en el año 2000, 5 correspondían a zonas de montaña (como el Plan del Vall d'Arán desarrollado de 2002 a 2004, o paralelamente, como el PDT de Sobrarbe, también en Huesca, entre 2002 y 2004) (Plan Excelencia Turística Valle de Tena, 2000).

En este artículo vamos a analizar la implantación del PET en el valle de Tena (localizado al norte de la provincia de Huesca), por ser un espacio que ha visto reforzada su ya previa elevada función turística. En primer lugar se presentarán los Planes de Excelencia Turística en el marco del aumento de la calidad en el sector turístico español, los objetivos que persiguen, y el tipo de acciones que contemplan. Posteriormente se evaluarán las acciones desarrolladas a raíz de la implantación del PET en el valle de Tena, sus logros, y la contribución de las actuaciones al desarrollo turístico global de este espacio de montaña.

## 2. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL TURISMO

El turismo se ha convertido en una de las industrias de mayor importancia, y en una de las actividades económicas con mayor crecimiento en el mundo; en particular, el turismo en zonas de interior, rurales, y con elevado potencial natural, es el segmento de mercado con mayor demanda dentro de esta industria, lo cual convierte en especialmente vulnerables a muchos territorios. Sin embargo, y desde hace algunos años, el grado de concienciación por parte de la sociedad en general (de promotores turísticos públicos y privados, pero también de visitantes y turistas) respecto a los daños que el turismo puede originar está aumentando, fundamentalmente como consecuencia de los impactos negativos y de los conflictos que esta actividad ha generado. Es evidente que el éxito y las ganancias se traducen en desarrollo, el cual puede exceder la capacidad de acogida de un territorio, dañarlo y deteriorarlo. Una mala gestión del turismo puede llevar a un planteamiento incorrecto de las acciones a desarrollar, y por tanto, poner en peligro su situación futura.

Por eso, con la ayuda de los expertos y desde instancias públicas y privadas nacionales e internacionales (organizaciones como ONGs...), se han promovido y desarrollado políticas, herramientas e instrumentos, para la correcta implantación e integración del turismo en el territorio desde los puntos de vista económico, social, cultural y ambiental. Entre ellas se podrían citar la existencia de diversos documentos que vigilan la sostenibilidad en la práctica del turismo (Cumbre de Río, El Código Ético Mundial del Turismo, la Carta de Lanzarote, la Agenda 21 Local, proyecto denominado Municipio Verde, etc.), las muchas herramientas para controlar el impacto generado por esta actividad (como los Estudios de Impacto Ambiental, o la Capacidad de Carga), hasta la puesta en marcha de diversas políticas, o programas de premia-

ción, la educación pública y ambiental para los turistas y comunidades locales, y el desarrollo de proyectos turísticos e instalaciones «sostenibles», «responsables» y «ecológicas». A esta larga lista habría que añadir otra herramienta que es utilizada para medir los impactos que ha tenido el crecimiento del turismo, como es la *Certificación* (de una empresa, de un destino o de una comunidad), y que puede ayudar a proteger la biodiversidad mediante la mejora de las prácticas sostenibles económica, social y ambientalmente (FONT, 2003).

Hablar de sostenibilidad supone también hablar de calidad, y ésta es actualmente una de preocupaciones comunes a todo el sector turístico, a la vez que una de las cuestiones más debatidas. Calidad es la satisfacción y superación de las expectativas del cliente (y no necesariamente la producción del máximo nivel de servicio), por lo que se convierte en una estrategia para el aumento de la competitividad. Pero eso, que parece de muy sencilla aplicación en el sector industrial (puesto que se trata sólo de la obtención de un producto final), es difícil conseguir en el sector servicios en general, y en la actividad turística en particular, entre otras razones porque la calidad depende de múltiples factores exógenos, incontrolables e imprevisibles, a lo que se suma el hecho de que no es suficiente la inspección del producto final, sino que es necesario verificar todo el proceso (MARTÍN, 1999).

No obstante, la calidad no es nueva como objetivo y estrategia a seguir, sino que cualquier empresa desde siempre ha pensado en las demandas de sus clientes, y en la necesidad de realizar esfuerzos para cubrirlas, por lo que se puede plantear como una consecuencia directa de la competencia (YEPES, 2000). Por eso se está de acuerdo en que la competitividad del sector turístico pasa por una apuesta clara por la calidad. La diversidad de comportamiento de los consumidores, orientados cada vez más hacia ofertas más diferenciadas y productos más específicos y de mayor calidad, nos aproxima a una realidad en que la provisión de productos y servicios excelentes y de calidad será un factor clave para el éxito empresarial y de los destinos, al igual que clave para su competitividad (CAMISÓN, 1996).

Si bien ese es el ámbito general en el que se desarrolla la actividad turística, debemos destacar dos niveles de competencia sobre la calidad: 1) uno en relación a los distintos establecimientos del territorio turístico, y otro 2) relativo a los destinos turísticos. Es obvio que la competencia dentro de un destino asigna cuotas de mercado entre las diversas empresas, según sean sus bienes y servicios ofrecidos; así, en el caso de una oferta poco transparente o diferenciada, el turista puede dejar de acceder a establecimientos que sean incapaces de cubrir sus expectativas, o que generen insatisfacción, tendencia que posteriormente puede ampliarse o trascender al conjunto del destino; de ahí la necesidad de que las empresas proporcionen servicios de calidad.

Sin embargo, un destino no es únicamente la suma de empresas turísticas, sino que en él participan también los servicios prestados por los agente públicos, las infraestructuras y equipamientos, los servicios básicos, etc. La insatisfacción generada por algunos de estos muchos elementos del «sistema turístico» (o incluso por alguno ajeno a él) puede provocar percepciones y efectos negativos, que terminan por vincularse con la totalidad del destino. De ahí que la estrategia de la calidad no tenga únicamente efecto positivo en el cliente (quien obviamente saldrá beneficiado, y feliz de su expe-

riencia turística), sino también en cada empresa y en el destino en su conjunto, los cuales obtendrán las mejoras de su competitividad y rentabilidad (YEPES, 2000).

En la línea de lo apuntado sobre los dos niveles de competencia sobre la calidad (en empresas y en destinos) hay que hacer alusión a la gran variedad de sistemas de calidad, certificación..., etc., que conviven en el ámbito turístico, que cubren subsectores y sectores diversos, aplican metodologías distintas, y que son también diferentes según las Comunidades Autónomas españolas. Dejando al margen todos ellos, y centrándonos en la calidad en los destinos, el futuro del sector pasa igualmente por aumentar y concederles mayores niveles de calidad, entendiéndolos como «sistemas» u organizaciones más o menos complejas.

### 3. LA POLÍTICA ESPAÑOLA SOBRE LA CALIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICO: LOS PLANES DE EXCELENCIA Y DE DINAMIZACIÓN TURÍSTICA

Aumentar la calidad en los destinos es una tarea que atañe a los diversos agentes implicados, sean privados (establecimientos o no), pero también a las Administraciones (gestión de playas, puertos, espacios públicos...). La coordinación de todos los agentes para lograr la correcta gestión del destino turístico debe favorecer no sólo la mejora de la oferta de productos y servicios (incluidos los de tipo ambiental), sino también la satisfacción final de los consumidores, lo cual redundará, como se ha indicado líneas arriba, en la «salud» de las empresas y en la totalidad del destino.

Esa coordinación no es fácil establecerla, y por eso las Administraciones públicas han entendido la responsabilidad de controlar e impulsar esas prácticas. Un ejemplo es la del «Proyecto Municipio Verde» (DGT, 1998a) desarrollado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME, y la Federación de Municipios y Provincias, con el fin de implementar estrategias para que se apliquen criterios de desarrollo sostenible en municipios turísticos; en concreto, uno de sus objetivos es impulsar la imagen de los destinos turísticos cuya gestión se adecúe a los criterios de sostenibilidad que proclama este proyecto.

Sin embargo, la Administración turística española es consciente de los cambios constantes producidos en la demanda turística, en la evolución de sus gustos hacia exigencias cada vez de mayor calidad, de la permanencia en un entorno de unidad monetaria, así como de la aparición de nuevos destinos competidores; además, parece haberse superado la idea tradicional de que la promoción, la distribución, y el precio, son factores fundamentales dentro del mercado turístico; frente a ello, debe prestarse atención al diseño y a la calidad ambiental y territorial de los destinos turísticos, porque ejercen una incidencia decisiva en la experiencia global (San Pedro, 2002). Todas esas razones hicieron desarrollar a la Administración turística española, a lo largo de la década de los años noventa, algunos cambios estratégicos y nuevas iniciativas para avanzar en la mejora de la calidad de sus productos y servicios como factor competitivo y signo diferenciador en los mercados nacionales e internacionales (SGT, 1999).

Muchas de las acciones por la calidad se encuadran hoy dentro del *Plan de Calidad Turística Española* impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME; así, entre los proyectos de la Administración Turística Central destaca también la creación del *Instituto para la Calidad Turística Española* (ICTE), creado con el fin de aglutinar todos los sistemas de calidad sectoriales.

Pero fue el PICTE el que surgió fundamentalmente para dar respuesta a los nuevos retos del turismo español en materia de creación de oferta (tanto básica como complementaria), renovar la existente, y para llevar a cabo la inversión pública en infraestructuras. En definitiva, ha sido el resultado de un gran esfuerzo realizado por parte del sector empresarial y de las administraciones públicas, ya que implica a todos los agentes del sistema turístico y a todos los aspectos de esta actividad. Básicamente, su apuesta por la calidad se ha concretado en dos grandes líneas (1: los sistemas de calidad turística subsectoriales, y 2: acciones de calidad en destino), y todo el Plan se articula en los siguientes 10 programas, referidos todos ellos a la calidad (SGT, 1999):

- 
1. Calidad de los destinos turísticos
  2. Calidad de los productos turísticos
  3. Calidad de los sectores empresariales
  4. Formación en calidad
  5. Innovación y desarrollo tecnológico
  6. Internacionalización de la empresa turística española
  7. Cooperación internacional
  8. Información estadística y análisis económico
  9. Promoción
  10. Apoyo a la comercialización
- 

Fuente: DGT (1998b). Elab. propia.

Para llevar a cabo las inversiones, el PICTE arrancó con unos 10.000 millones de ptas. procedentes no sólo del Ministerio de Economía y Hacienda, sino también de los de Fomento y Medioambiente; ahora bien, en el reparto entre los diez programas del Plan llama la atención que casi la mitad de esa dotación iba destinada a los dos últimos programas (el 9 de promoción, y el 10 de comercialización). La novedad, quizás, respecto a los Planes FUTURES, es que ahora se incluía un programa de I+D turístico (5), lo cual refleja la prioridad en los sistemas de Información y reservas, y de gestión y de correo electrónico.

En el caso de los destinos turísticos, se entendió que su competitividad depende en buena manera de su imagen, de su organización, de su calidad, y de su sostenibilidad, ya que por mucha promoción que se realice sobre los productos turísticos, la mejor promoción de los productos de una zona es la satisfacción del turista, y su regreso, tras comprobar que mejoran las infraestructuras, los equipamientos, y los servicios del destino, a la vez que el espacio receptor se va adaptando de forma sostenible a las aspiraciones de la nueva y cambiante demanda.

Estos presupuestos quedan recogidos en el programa de calidad en los destinos, el cual persigue el tratamiento integral tanto espacialmente, como de las personas que involucra, al estar pensados los Planes que en él se desarrollan como experiencias piloto en las que participan todos los agentes sociales implicados en los procesos de toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo turístico. En concreto, constituyen un ejemplo de cooperación entre Administraciones a distintas escalas (la Administración General del Estado a través de la Secretaría General de Turismo, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos), aunque es a escala local desde donde surgen las iniciativas, puesto que es a ese nivel de intervención y planificación donde se determina la calidad de la experiencia turística (DGT, 1998b); por eso, el papel de las Administraciones regional y central se limita más bien a la asistencia técnica en materias como la calidad, el turismo sostenible, la innovación o el desarrollo tecnológico.

Es cierto que los PET iban dirigidos inicialmente sólo a algunos municipios costeros («maduros de sol y playa») en los que había disminuido peligrosamente su competitividad, y que necesitaban consecuentemente una revalorización de sus recursos o la puesta en uso de otros aún sin explotar, y en los que se propiciaría la creación de nuevos productos para la diversificación de su oferta general, recudiendo la estacionalidad. El objetivo principal de los PET era lograr la recuperación y regeneración de los destinos turísticos maduros, y su puesta en marcha pretendía incrementar la calidad y la competitividad de los mismos, asegurando su desarrollo sostenible, y preparándolos para los nuevos retos del turismo futuro (DGT, 1998b); además, también pretendían promover la «excelencia» turística (de esos destinos) impulsando proyectos que pudieran tener un importante efecto de demostración, de imitación y de prestigio, para lo cual «los fondos disponibles se debían distribuir entre actuaciones que permitieran introducir mejoras que repercutieran sobre la totalidad del destino, fácilmente apreciables por los turistas y los operadores turísticos» (DGT, 1998b).

Tras cuatro años de funcionamiento de los PET, éstos se extendieron a otros destinos creándose los PDT (en 1996), que aunque con fines bastante similares, tienden a la activación y potenciación de los destinos turísticos emergentes, pero en este caso de aquellos destinos con importante patrimonio histórico-artístico o natural. En concreto, pretendían impulsar la incorporación de ese tipo de destinos a los mercados, mediante la articulación de sus recursos en productos turísticos, y el establecimiento y consolidación de tejido empresarial (Velasco y Ramírez, 2002). Pero tal es la similitud entre un tipo de planes y otros, que incluso se ha afirmado que el de Excelencia en el valle de Tena (junto con otros también de Excelencia como los de Benasque, Vall de Boí, Tarifa y Conil), aunque se adjetivan como tales, bien pudieran ser en realidad de dinamización, en atención a los objetivos que se les asignó (ZABALZA, 1999).

En todos los casos, los Planes instrumentan jurídicamente un Convenio de Colaboración cuya duración es de tres años, y que está dirigido y controlado por una Comisión de Seguimiento formada por una representación tripartita de las Administraciones implicadas y del sector empresarial firmantes; es en el seno de ese Convenio de Colaboración donde se debaten y aprueban los proyectos de actuaciones que se van a desarrollar, con especial protagonismo de las Entidades Locales. Tengamos en cuenta



que para la adecuada gestión global del destino turístico hay que disponer de los recursos y capacidades necesarias para hacer frente a la demanda de forma sostenible, además de identificar los factores que determinan la calidad, lo cual conduce a la necesidad de una planificación estratégica en la que participen todos los agentes implicados.

El total de PET aprobados hasta 1998 había sido de 25, siendo menor número los puestos en marcha hasta 1996 (1 en 1992, 3 en 1993, 4 en 1994 y 4 en 1995), que desde esa fecha hasta 1998 (3 en 1996, 6 en 1997 y 4 en 1998); por término medio, se concedieron 552 millones de ptas. por proyecto. Sin embargo, a partir de 1996 los PET se solaparon temporalmente con los PDT, de los cuales fueron aprobados sólo entre 1996 y 1998 un total de 18, recibiendo una asignación media de 270 mill. de ptas. por proyecto (DGT, 1998b). La mejor prueba del éxito de estos Planes es que sólo en el año 2000 había 30 pendientes de ser iniciados.

#### 4. EL PLAN DE EXCELENCIA TURÍSTICA DEL VALLE DE TENA

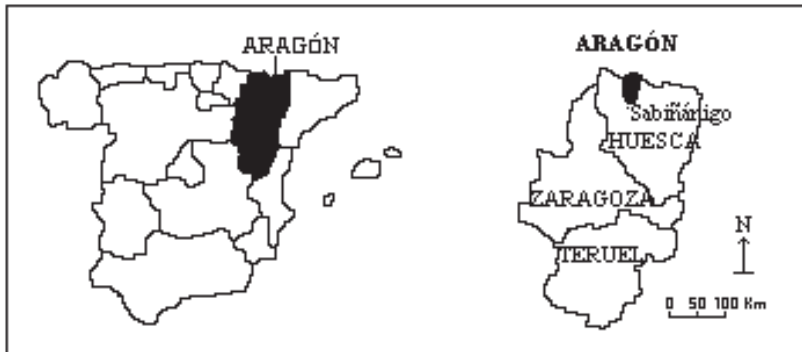
En el valle de Tena (integrado por los municipios de Sallent de Gállego, Panticosa, Hoz de Jaca, a los que se añade Biescas al sur de los anteriores) (Mapa 1) comenzó a desarrollarse un PET a partir de la Resolución de 20 de febrero de 1997 del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), que daba publicidad al protocolo adicional al convenio de colaboración suscrito entre el Instituto de Turismo de España (Ministerio de Economía y Hacienda), el Departamento de Economía, Hacienda y Fomento de la Diputación General de Aragón, y el Consorcio para el Desarrollo del valle de Tena. Según el acuerdo de colaboración firmado, se establecía la aplicación de un Programa de Excelencia Turística en este valle en el marco del Plan «Futures II», con el objetivo general de conseguir un destino turístico globalmente integrado, completo y sostenible, en el cual se atenderían especialmente los pequeños detalles. Las actuaciones previstas tenían un coste de 120 millones de ptas. (30 millones en el primero protocolo, y 45 en los otros dos) y una duración entre 1996 y 1999, aunque algunos problemas en su desarrollo hizo que su implantación temporal se llevara finalmente a cabo entre los años 1998 y 2000.

Entre los objetivos de este Plan no estaba la planificación de grandes equipamientos ni infraestructuras, de la misma forma que en otros destinos que también han recibido PET tampoco se ha hablado de medidas innovadoras entre las implantadas, sino de «sistematización», de «pautas que deben seguirse», o de «un plan de carencias para subsanar las deficiencias advertidas en la gestión turística» (SENABRE, 2001, a propósito del PET de Salamanca).

Muchos destinos maduros se enfrentan a problemas derivados de la saturación de los espacios urbanos y a la insuficiencia de espacios públicos, lo que unido a una mala gestión turística, justifica actuaciones de recuperación y regeneración de esos espacios perdidos. Es por eso que una de las actuaciones que se financian en los PET es las de puesta en valor y uso turístico de los recursos, como la recuperación y embellecimiento del patrimonio, los cascos históricos, la señalización turística, etc. Se trata también de recuperar zonas



Mapa 1. Localización del valle de Tena



muy visibles para los turistas como pueden ser las entradas a los municipios, los lugares públicos como plazas, miradores, paseos, etc., intentando dotar de más contenido turístico a las inversiones en infraestructuras y a la prestación de servicios.

Entre los proyectos concretos dirigidos a la recuperación urbanística del patrimonio destacan las actuaciones dirigidas a la ordenación y al medio ambiente, con el fin de mantener el paisaje como objeto de calidad para el aumento de la competitividad turística. En esa línea iría la recuperación y creación de parques urbanos, o incluso la dotación de equipamientos, y las actuaciones de embellecimiento y señalización que ayudan claramente a aumentar la imagen global del destino, y que se intentan integrar en el paisaje y adecuarse con el producto turístico concreto de cada destino (mobiliario urbano, iluminación, señalización, creación de jardines, etc.).

En el caso concreto del PET del valle de Tena, sus objetivos estaban muy en sintonía con los objetivos generales marcados por la política turística de la Secretaría General de Turismo para este tipo de Planes:

- incrementar la calidad global del destino
- diversificar el producto turístico
- desestacionalizar las actividades
- respetar el medio ambiente

El cumplimiento de estos objetivos fue posible gracias a la firma del convenio de tres años de duración (o protocolos) entre las Administraciones central y regional, participando a escala local el Consorcio para el desarrollo turístico del valle de Tena, el cual estaba integrado por los Ayuntamientos, la estación de esquí de Panticosa, y la Asociación Turística del valle de Tena. Si bien inicialmente tenía que ser la Estación de Formigal la que desarrollara el plan, tras la concesión del mismo, y después de algunos retrasos en su puesta en marcha, fue el Consorcio citado el que se hizo cargo, encomendándose la gestión del mismo a la Asociación Turística.

Si los anteriores eran los objetivos generales del PET, sus principales proyectos se concentraban en acciones concretas, ligadas a materias y ámbitos diversos; en concreto, una vez finalizado el Plan, se habían realizado los siguientes:

- la señalización de senderos
- la instalación de nuevos puntos de información
- el desarrollo de tareas de promoción del valle (incluyendo su historia y cultura)
- la creación de un Jardín multiaventura en la Estación de Formigal,
- la creación de rutas de arquitectura popular y religiosa
- el embellecimiento general del valle

En relación al motor de estas actuaciones hay que destacar el papel jugado por la Asociación Turística Valle de Tena como entidad emprendedora, que ha aunado esfuerzos de todas las partes implicadas, pero sobre todo del ámbito empresarial. Esta Asociación se creó en 1983 respondiendo a la iniciativa de diferentes empresarios impulsados principalmente por Formigal S. A., quienes vieron la necesidad de unir esfuerzos para realizar conjuntamente labores promocionales que tuvieran fuerza entre toda la oferta turística nacional. Los primeros miembros de la Asociación fueron las estaciones de esquí de Formigal y Panticosa, con las dos escuelas de esquí, y los establecimientos hoteleros del valle de Tena; posteriormente se dieron de baja la estación de Panticosa y su escuela de esquí, pero continuaron como miembros el resto, a los que posteriormente se han ido uniendo la práctica totalidad de los establecimientos hoteleros del valle y un buen número de pequeñas empresas (bares, restaurantes, comercios, empresas de actividades deportivas, etc.). De alguna forma, el éxito de la Asociación se ha debido a la nutrida representación y participación de todo tipo de empresas del sector, ya que estamos hablando de un valle que ha alcanzado una gran especialización turística, con una oferta de servicios amplia y variada. Como muestra, véase la elevada capacidad de alojamiento del valle (Tabla 1), teniendo en cuenta distintos tipos de alojamiento, lo que da lugar a una capacidad en número de personas muy superior a la población residente; se trata de un territorio con una elevada capacidad turística, sobre todo teniendo en cuenta la superficie del valle (459,6 km<sup>2</sup>) y su población (3.163 hab. en 2001). En concreto, destaca el elevado número de residencias secundarias, que además de estar fuertemente concentradas en pocos municipios, representan una capacidad de alojamiento muy superior a la de resto de modalidades de alojamiento (Gráfico 1).

Por tanto, esta Asociación constituye un ejemplo paradigmático de cómo gracias al asociacionismo entre el empresariado, se pueden sacar adelante proyectos de interés común, como los desarrollados por este PET, puesto que ella ha sido el punto de encuentro e interlocutora entre los diversos empresarios y Ayuntamientos del valle. Además, si también fue importante el esfuerzo económico de los tres grandes Ayuntamientos (Sallent, Panticosa y Biescas), de la estación de esquí de Panticosa, y de la propia Asociación, es de destacar la contribución de los pequeños Ayuntamientos (Escarriella, Sandiniés, Tramacastilla, Piedrafita de Jaca, Hoz de Jaca, y Gavín) a la hora de extender al máximo la red de información y la realización de otras muchas acciones.