

**PLAN DIRECTOR PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN
CULTURAL Y TURÍSTICA DE LOS
DOS CAMINOS DE SANTIAGO A SU PASO POR EUSKADI
(Documento ejecutivo)**

Septiembre de 2009

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANTECEDENTES	5
3. IDEA FUERZA	7
4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	8
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
5.1 Coordinación Interinstitucional	25
5.1.1 Partes integrantes del modelo relacional.....	26
5.1.2 Ámbitos relacionales.....	27
5.2 Modelo de financiación.....	30
6. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL.....	32

1. INTRODUCCIÓN

El Camino de Santiago se ha convertido en un fenómeno social de gran magnitud que trasciende fronteras y culturas. Un fenómeno que, desde su inicio, tuvo **vocación transnacional y de masas**; y que, en los últimos años, se ha visto realzado como hecho religioso, cultural y turístico.

Desde que en el siglo IX se descubrió la supuesta tumba del Apóstol Santiago, la ciudad de Santiago de Compostela se ha convertido en **uno de los principales referentes de la Cristiandad**, al mismo nivel que ciudades emblemáticas en el ámbito de la peregrinación como Roma o Jerusalén.

Este hecho, a lo largo de los siglos, ha contribuido a un excepcional intercambio (cultural, artístico, económico, social, etc.) que, a la postre, ha dado origen a un **extraordinario patrimonio que forma parte de la identidad cultural y de la memoria colectiva de Europa**. El reconocimiento como **Primer Itinerario Cultural Europeo** (Consejo de Europa, 1987) y **Patrimonio de la Humanidad** (UNESCO, 1993), dan fe del valor e importancia de este itinerario.

El camino jacobeo por excelencia, el más conocido y transitado, es el denominado propiamente **"Camino de Santiago"** o **"Camino Francés"**; que entra en la península por Somport o Roncesvalles, y continúa por Puente la Reina en Navarra, a través de las Comunidades Autónomas de La Rioja y Castilla-León (donde se encuentra hitos del Camino como Sto. Domingo de la Calzada, Burgos, Carrión de los Condes o León), para entrar en Galicia hasta Santiago de Compostela por poblaciones emblemáticas como Sarria, Portomarín o Arzua.

Pero la historia y la tradición determinan la existencia de **otras rutas de peregrinación** que recorren toda la península hasta confluir en la ciudad de Santiago. Rutas que hoy en día están alcanzando una considerable notoriedad como alternativas al Camino Francés, y que ganan adeptos en el marco de un fenómeno, el de la peregrinación a Santiago de Compostela, en el que las inquietudes y motivaciones espirituales conviven con aspiraciones deportivas y hasta con el deseo de disfrutar de unas vacaciones originales.

En este sentido, el **norte peninsular** cuenta con diferentes rutas que, en su mayoría, convergen en el Camino Francés; pero, buena parte de la costa cantábrica alberga una de las rutas más atractivas y, en consideración de los expertos, una de las más antiguas.

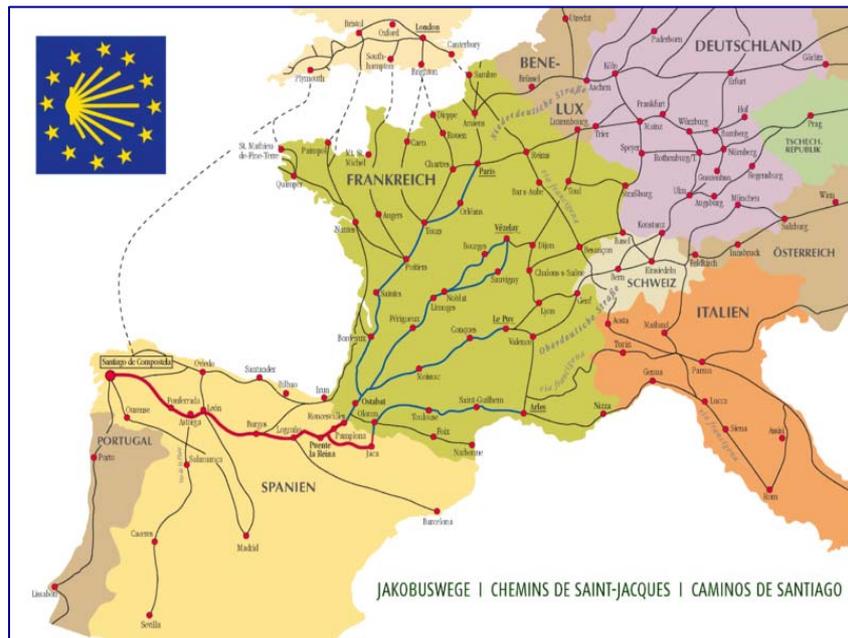
Conocido como el **"Camino del Norte"** o **"Camino de la Costa"**, se extiende a lo largo de 875km por toda la cornisa cantábrica, recorriendo las Comunidades Autónomas de Euskadi, Cantabria, Asturias y Galicia.

En concreto, el Camino de la Costa en Euskadi, transcurre a lo largo de 214Km por las costas de Gipuzkoa y Bizkaia. Por el interior del territorio se prolonga durante casi 250Km, por tierras de Gipuzkoa y Araba, la ruta conocida básicamente como **"Camino de Interior"** o **"Camino Vasco"**.

Ambas vías están recogidas en el **Decreto 14/2000, de 25 de enero**, por el que se califica como **Bien Cultural**, con la categoría de **Conjunto Monumental**, el **Camino de Santiago** en Euskadi (Gobierno Vasco).

Si bien es manifiesto el incremento de peregrinos en estas dos rutas durante los últimos años, es especialmente notorio en el Camino de la Costa. Y es que el alto componente natural y el atractivo paisajístico, la diversidad cultural, el extenso patrimonio histórico-artístico, la presencia de numerosas poblaciones que acogen al peregrino, etc.; son valores cada vez más demandados que hacen de esta ruta una de las más transitadas y de las de mayor crecimiento.

Ya hay en marcha una iniciativa para la **inscripción del Camino de la Costa en el listado del Patrimonio Mundial de la Humanidad (UNESCO)**. Una iniciativa apoyada por todas las Comunidades Autónomas cántabras y, por la que, desde 2006, participan en el expediente a presentar ante la UNESCO para conseguir la inscripción, junto con el apoyo de otras instituciones públicas y privadas.



2. ANTECEDENTES

Este Plan Director no es un hecho aislado, sino que se engloba dentro de un marco de actuaciones que tienen su principal referente en el **Plan de Competitividad del Turismo Vasco 2006 – 2009**.

En este marco, la Agencia Vasca de Turismo - Basquetour, a través de su Área de Competitividad (Unidad de nuevos productos), entre otros, tiene como objetivo prioritario la **puesta en valor de recursos infrautilizados desde la óptica del turismo y el impulso de generación de nuevos productos turísticos**.

La transversalidad y el carácter multidisciplinar de los Caminos de Santiago en Euskadi ha implicado una estrecha colaboración, muy asentada en el tiempo, entre las Dirección de Patrimonio Cultural y la Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco. Colaboración que ha dado sus frutos en materia de señalización, trazado, protección, material promocional e informes, y a la que se ha denominado **etapa de consolidación**. Durante este periodo se han acometido las siguientes acciones:

- ‡ Trazado
- ‡ Señalética
- ‡ Protección del Camino
- ‡ Guía del peregrino y folletos promocionales
- ‡ Informe de orientación jurídica sobre la organización del Camino en el Estado Español y sus CCAA
- ‡ Diversas acciones promocionales
- ‡ Promoción interna del Camino

El Plan Director surge por iniciativa de la Administración Turística Vasca, con el fin de dar un paso más en el tratamiento y desarrollo de las Rutas Jacobeas a su paso por Euskadi, y hacer de éstas un nuevo producto que contribuya a diversificar la oferta de Euskadi como destino.

Un iniciativa que, precisamente, por tratarse de un elemento patrimonial con un alto componente transversal y multidisciplinar, ha sido contrastada con diferentes instituciones y agentes que directa e/o indirectamente están, o pueden llegar a estar, vinculados al desarrollo de estas dos rutas como un producto turístico-cultural.

Para reforzar el producto turístico “Los dos Caminos de Santiago en Euskadi”, se ha de abordar la creación de **nuevos productos y servicios afines a las Rutas Jacobeas**; así como la implementación de **procesos y elementos innovadores** que satisfagan las necesidades cambiantes de los viajeros que se acerquen a Euskadi y, a la vez, permita al sector local ser atractivo y competitivo. En definitiva, se pretende confeccionar una oferta turística de calidad, como elemento diferenciador e identitario frente a otros destinos con características similares.

La empresa Noski Consulting Tour es la adjudicataria de dicho trabajo y conforme a la propuesta técnica realizada por dicha empresa, el presente trabajo se ha acometido en cinco fases bien delimitadas:

- ¶ **Primera Fase.** Planificación, introducción, estructura del trabajo y calendario. Reuniones y sesiones informativas y de sensibilización.
- ¶ **Segunda Fase. Análisis y Diagnóstico:** análisis y diagnóstico de la situación turística del Camino de Santiago en Euskadi y del escenario turístico general en el que se enmarca.
- ¶ **Tercera Fase. Planificación estratégica:** misión, visión de futuro, objetivos, modelo de desarrollo, análisis y directrices estratégicas, propuestas de actuación y contraste de las mismas con los agentes locales.
- ¶ **Cuarta Fase. Organismos de coordinación y de gestión turística:** análisis de las diferentes figuras de coordinación y gestión, visión y misión de dichas figuras, contraste de experiencias externas y recomendaciones.
- ¶ **Quinta Fase. Planificación operacional:** objetivos y metas, actuaciones concretas distribuidas en el tiempo, plazos, responsables/agentes implicados, presupuestos y justificación.

3. IDEA FUERZA

Todas aquellas personas que por un motivo u otro, en unas condiciones u otras, “hacen uso” del Camino de Santiago como argumento o “hilo conductor” para realizar un viaje, utilizan los servicios e infraestructuras que ofrece el territorio por el que viajan y adquieren en el trayecto y en sus estancias los bienes que necesitan.

Desde el peregrino en su caracterización más “pura”, hasta el viajero “con hábitos más turísticos”, **todos tienen necesidades y/o deseos de actividades que, a la postre, se plasman en efectos económicos en los núcleos receptores.** En este contexto, desde la presente iniciativa se parte de una idea fuerza que recoge esta circunstancia:

Los dos Caminos de Santiago por Euskadi constituyen un escenario de oportunidades productivas para el desarrollo integral de los municipios y comarcas que los acogen.

Dichas oportunidades se materializarán en la medida que, a partir del Plan Director, seamos capaces de hacer de los dos Caminos de Santiago un verdadero producto turístico – cultural, apoyado en un marco estratégico de relaciones y acuerdos entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo de dichos Caminos.

Un producto turístico-cultural con verdadera vocación de llegar al mercado turístico en general, así como a aquellos segmentos y nichos de mercado que se entiendan prioritarios en particular; y, sobre todo, un producto con vocación de satisfacer las diferentes necesidades de dicho mercado de la manera más completa y efectiva posible, siempre desde parámetros de calidad y atención al cliente que hagan de este producto una oferta altamente competitiva en el escenario turístico vasco.

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El Camino de Santiago se define por su carácter multidisciplinar. Por ello, se ha puesto especial énfasis en **identificar y contactar con todos aquellos agentes que, directa o indirectamente, intervienen o pueden llegar a intervenir en el desarrollo del Camino en todos sus términos.**

Siendo denominador común la vinculación al Camino de Santiago, se han identificado los **aspectos** más relevantes que afectan al mismo: trazado, mantenimiento, seguridad, señalización, promoción, delimitación y protección, alojamiento, servicios complementarios, paisaje, patrimonio cultural, investigación y documentación, atención al peregrino y comercialización.

Y se han identificado los **agentes** que intervienen, con mayor o menor incidencia, en dichos aspectos: Gobierno Vasco (Departamentos de Turismo, Cultura, Medioambiente, Agricultura, Sanidad e Interior), Diputaciones Forales (Turismo, Cultura y Promoción Económica/Desarrollo local), Ayuntamientos, Entidades Comarcales, Asociaciones de Amigos del Camino de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, Obispos de Vitoria-Gasteiz, Bilbao y San Sebastián, Oficinas de Turismo, Albergues y Sector Privado (Alojamientos, Cámaras de Comercio, Empresas de Bicicletas, Agencias de Receptivo, etc.).

AMBITOS DE ACTUACIÓN Y/O COMPETENCIAS		AGENTES IMPLICADOS													
		Delimitación y Protección	Señalización	Mantenimiento	Recursos Naturales	Patrimonio	Seguridad y Salud	Atención al visitante/turista/peregrino	Información	Promoción	Investigación/estudios/documentación	Alojamiento	Manutención	Comercialización	Otros (desarrollo, planificación, etc.)
SECTOR PÚBLICO	Gobierno Vasco														
	Dpto. Turismo		#						#	#					#
	Dpto. Cultura	#	#							#	#	#			#
	Dpto. Medioambiente				#										#
	Dpto. Agricultura														#
	Dpto. Sanidad						#								
	Dpto. Interior						#								
	Diputaciones: Dptos. de Turismo, Cultura y Promoción Econ., Agricultura y Medioambiente	#	#	#	#	#				#	#				#
Ayuntamientos	#	#	#	#	#				#	#	#			#	
Entidades comarcales: Cuadrillas, Mancomunidades y A.D.R.									#					#	
SECTOR PRIVADO	Sector privado														
	Alojamientos							#			#	#	#		
	Cámaras de Comercio							#			#	#	#		
	Empresas de Bicicletas							#						#	
	Agencias de receptivo								#	#				#	#
	Otras asociaciones empresariales, empresas de restauración, otros servicios turísticos, etc.								#	#		#	#	#	
ENTIDADES	Albergues										#				
	Asociaciones de Amigos del Camino de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa.		#	#				#	#	#	#				
	Obispos de Vitoria, Bilbao y Donostia				#					#					
	Oficinas de Turismo							#	#						

El listado de agentes ha sido contrastado y consensuado con los responsables técnicos de la Agencia Vasca de Turismo - Basquetour; siendo éste, el consenso en torno a los agentes del Camino de Santiago en Euskadi, el punto de partida para iniciar la comunicación y consiguiendo entrevistas. Éstas se materializaron de forma presencial y/o de forma telefónica. Objetivos:

- ¶ **Transmitir** directamente la presente iniciativa e **informar** sobre sus objetivos, cronograma, metodología y avance de líneas estratégicas.
- ¶ **Identificar temas y aspectos prioritarios** que, desde la perspectiva de cada agente, son de especial atención de cara materializar el Plan Director.
- ¶ Detectar aquellas inquietudes y aspectos, en torno a las Rutas Jacobeas, en los que se producen **divergencias o desencuentros**.
- ¶ Identificar aspectos que pueden suponer un punto de encuentro entre los intereses y aportaciones de los diferentes agentes, y generar **relaciones estratégicas y sinergias**.
- ¶ Identificar, desde diferentes perspectivas, **oportunidades** que se vislumbran por parte de los agentes contactados para las Rutas Jacobeas en Euskadi,
- ¶ **Fomentar el encuentro y debate** entre los diferentes agentes con intereses o competencias en torno a los Caminos de Santiago a su paso por Euskadi.

De esta manera, muchos de los aspectos tratados con los diferentes agentes y la información aportada por los mismos, se han revelado como fuente básica para análisis del Camino de Santiago a su paso por Euskadi.

Por otra parte, se ha procedido a analizar diferentes **fuentes bibliográficas, estudios concretos e información variada obtenida en diversas direcciones web**. Todo ello, ha permitido llegar a una serie de conclusiones y elaborar un diagnóstico que se adjunta más adelante.

Además, ahondado en el análisis, a lo largo del periodo de trabajo (desde octubre de 2008) se han realizado diferentes viajes y contactos con agentes ligados al Camino de Santiago en **otras Comunidades Autónomas**. Todo ello con el objeto de conocer el tratamiento en materia de gestión, promoción y comercialización de la Ruta Jacobea en otros espacios del itinerario jacobeo (especialmente en torno al denominado "Camino Francés"). Así mismo, se han realizado los contactos oportunos con autoridades y otros agentes de interés, para conocer el tratamiento de las diferentes Rutas Jacobeas que confluyen en la zona **vasco-francesa (Iparralde)**.

Este trabajo se ha acompañado con la participación en dos congresos específicos en torno a la Ruta Jacobea que llega a Santiago por la costa cantábrica: Camino del Norte o Camino de la Costa. Congresos en los que se ha expuesto la iniciativa y se han intercambiado impresiones con diferentes agentes de esta ruta.

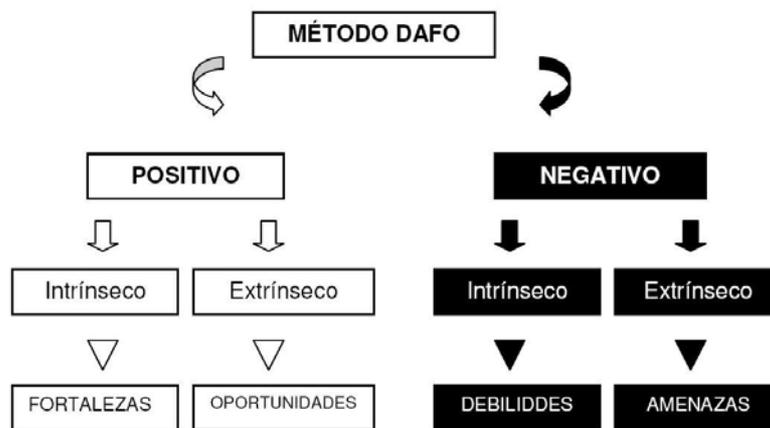
El **esquema de análisis** que se expone a continuación se corresponde con la estructura del documento final del Plan Director.

Esquema de Análisis

- 1.1. Marco normativo
- 1.2. Contexto físico
- 1.3. Contexto socioeconómico y cultural
- 1.4. Escenario turístico
 - 1.4.1. Recursos turísticos
 - 1.4.1.1. El trazado
 - 1.4.1.2. Recursos Culturales
 - 1.4.1.3. Recursos Naturales
 - 1.4.2. Oferta Sectorial
 - 1.4.2.1. Los Albergues
 - 1.4.2.2. Otros Alojamientos
 - 1.4.2.3. Resto de la Oferta
 - 1.4.3. La Demanda
 - 1.4.3.1. Peregrinación
 - 1.4.3.2. Escenario turístico vasco
 - 1.4.4. Política turística
 - 1.4.4.1. Instituciones vascas: Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y Ayuntamientos
 - 1.4.4.2. Promoción: material promocional
 - 1.4.4.3. Web
 - 1.4.5. Otros aspectos del Camino: sanidad, seguridad, el voluntariado jacobeo (Asociaciones de Amigos del Camino), etc.
- 1.5. El Camino de Santiago en otras Comunidades Autónomas
 - 1.5.1. Experiencias en el Camino Francés
 - 1.5.2. Experiencias en el suroeste de Francia (Región de Aquitania e Iparralde)
 - 1.5.3. Modelos de gestión

Realizado el análisis, se expone a continuación un diagnóstico general de las dos Rutas Jacobeas a su paso por Euskadi. Este diagnóstico se formula a partir de una **matriz DAFO**, con el objetivo de concretar, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos débiles y fuertes de ambas rutas, así como las amenazas y oportunidades que se desprenden de las mismas.

Se trata, por tanto, de establecer la situación y posicionamiento de los dos Caminos de Santiago a su paso por Euskadi, a partir del análisis de sus aspectos intrínsecos y extrínsecos, tanto desde su componente negativa, como desde la positiva.



A continuación se expone un diagnóstico general en torno a las dos Rutas Jacobeas que transcurren por Euskadi. Un diagnóstico en el que, a modo de resumen, se recogen los principales aspectos que caracterizan a las mismas, analizadas desde su globalidad y en diferentes términos (trazado, dimensión turística, promoción, agentes implicados, demanda, etc.).

Debilidades

- ‡ **“Novedad” del fenómeno jacobeo.** El Camino de Santiago es algo “nuevo” que lejos de percibirse como una oportunidad, se percibe como una “servidumbre” no productiva.
- ‡ **Falta de un reconocimiento interno.** Escasas referencias del Camino e identificación con el mismo dentro del propio entorno físico, social, cultural, económico y político de Euskadi.
- ‡ **Escasa dimensión turística de la Ruta Jacobea:** limitada casi exclusivamente a la promoción/proyección del mismo.
- ‡ **Promoción no coordinada:** diferentes agentes promotores no coordinados entre sí. Diversidad de soportes e iniciativas dispares.
- ‡ **Escasa comunicación/coordinación intersectorial e interinstitucional.** Iniciativas particulares, de naturaleza dispar y no coordinadas; lo que genera duplicidad, “solapamiento”, falta de uniformidad e, incluso, desatención y falta absoluta de oferta y servicios.
- ‡ **Gran variedad de agentes implicados:** Diversidad y disparidad de agentes públicos y privados “afectados” directa e indirectamente por las Rutas Jacobeas.
- ‡ **Debilidad corporativa de las asociaciones jacobeadas:** tratándose de un referente básico en los Caminos de Santiago en términos de atención al peregrino y mantenimiento de los mismos, las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago cuentan con un escaso reconocimiento oficial y con recursos muy limitados (económicos, materiales, etc.).
- ‡ **Oferta sectorial vinculada al Camino muy limitada.** Carencia de oferta “especializada” en torno a las demandas de alojamiento, restauración y servicios turísticos, lo que supone fugas no percibidas /pérdida de oportunidades turísticas.
- ‡ **Carencia de oferta de alojamiento colectivo (albergues):** escasa disponibilidad de albergues, siendo éstos una referencia de primer orden para los peregrinos y un elemento identitario de las Rutas Jacobeas (vacíos territoriales especialmente en el Camino de Interior y en algunos tramos del de la Costa).
- ‡ **Carencias normativas,** en torno a aspectos diferenciados que hacen singular al Camino: alojamiento y albergues.
- ‡ **Complejidad administrativa y organizativa:** municipal/comarcal/provincial/autonómica.
- ‡ **Falta de una estructura específica de gestión y promoción** vinculada a la Ruta Jacobea.
- ‡ **No existe un producto turístico estructurado.** Apenas existe percepción e identificación del Camino como “producto turístico”. “Producto Turístico” no prioritario.
- ‡ **Escasa presencia de canales de comercialización y de agentes intermediarios.**
- ‡ **Escasa estructuración financiera, social y cultural** que favorezca su potenciación.

- ‡ **Equipamientos e infraestructuras “ad hoc” escasas:** carencia de espacios acondicionados y preparados para el peregrino (áreas de descanso, fuentes, áreas peatonales, etc.).
- ‡ **Viarío con puntos negros** pendientes de intervención. Alto grado de urbanización del trazado en algunos puntos y espacios con deficiente mantenimiento.
- ‡ **Ramales de escaso reconocimiento.** Ramales cuestionados y poco transitados (Interior y Encartaciones). Debilidad del Camino de Interior como arteria de conexión con el Camino Francés que, incluso, afecta a su nomenclatura (disparidad de nombres para nombrar a una misma ruta).
- ‡ **Entorno físico muy accidentado.** Dificultad y dureza de las rutas jacobeanas en Euskadi.
- ‡ **Riqueza patrimonial y natural poco reconocida en su relación y/o proximidad con el Camino.** Falta de visión integral del Camino como cúmulo de valores de diferente naturaleza. Escasa puesta en valor del patrimonio material e inmaterial afecto al Camino que permita su conocimiento, interpretación y comprensión.
- ‡ Pocas iniciativas de recuperación patrimonial en torno a los elementos afectos a las Rutas Jacobeanas.

Amenazas

- ¶ **Percepción de ciertos “riesgos sectoriales turísticos” a la hora de abordar el desarrollo de los dos Caminos de Santiago.** El Camino de Santiago es algo “nuevo” que lejos de percibirse como una oportunidad se percibe como una “servidumbre” no productiva.
- ¶ **Reticencias ante el hecho turístico.** Recelos entre ciertos colectivos a la hora del desarrollo turístico integral del Camino. Miedo a desnaturalizar el fenómeno de la peregrinación.
- ¶ **Pérdida de control sobre hechos ya asentados, con vida propia y ajenos al hecho turístico.** Se vislumbran impactos negativos sobre aspectos culturales, ambientales, patrimoniales, etc.; con una “vida propia”, inicialmente, ajena al Camino de Santiago y, más aún, al hecho turístico jacobeo.
- ¶ **Falta de reconocimiento externo de Euskadi como referente jacobeo.** Euskadi apenas es reconocida e identificada con la Ruta Jacobea en el exterior.
- ¶ **Espacio de tránsito:** la ruta jacobea no es un “argumento turístico” de estancias prolongadas. El objeto final es llegar a Santiago de Compostela, por lo que, a menudo, el Camino y su entorno (cultural, patrimonial, humano, económico, natural, etc.) prácticamente se obvia; más aún si estos no están preparados para atender las demandas y necesidades de los peregrinos. Riesgo de consolidarnos como lugar de paso. Estancias muy cortas y consumos muy limitados.
- ¶ **Comunicación y coordinación poco fluida y puntual** tanto a nivel interno como con agentes de otras comunidades y territorios “jacobeos”.
- ¶ **Carencia de iniciativas integrales más allá de programas promocionales.** Falta de una visión y planificación/ordenamiento integral de rutas compartidas con otros territorios.
- ¶ **Realidades turísticas dispares y agravios comparativos** en aquellos aspectos que se revelan más deficitarios en la oferta de los Caminos de Santiago en Euskadi. Comparación con otras rutas mejor dotadas en materia de servicios, equipamientos, oferta patrimonial, infraestructuras, etc. Riesgo de generar experiencias negativas, valoración negativa y mala imagen.
- ¶ **Creciente competencia:** competencia e iniciativas públicas con proyectos culturales-turísticos en territorios jacobeos del entorno. Mayor proyección y creciente protagonismo del Camino Francés y de rutas “secundarias” como el Camino Portugués o el Camino de la Plata.
- ¶ **Insatisfacción y expectativas no cumplidas.** Segmentos turísticos cada vez más exigentes que perciben una oferta no estructurada (carencia de un producto turístico) que, a menudo, no corresponde con lo promocionado. Experiencias negativas y mala imagen.

- ‡ **Mercados de bajo interés y fugas.** Riesgo de consolidar segmentos turísticos de escaso impacto en la economía local, de generar una cierta autocomplacencia y de perder oportunidades turísticas (fugas permanentes).
- ‡ **Situación de crisis y contención del gasto turístico.**
- ‡ **Estacionalidad del fenómeno jacobeo,** en consonancia con el fenómeno vacacional.
- ‡ **Políticas y programas de desarrollo “agresivos”** con la esencia del Camino y con su propio contenido: desarrollos industriales, grandes infraestructuras, zonas residenciales, etc.

Fortalezas

- ¶ **Entorno físico de extraordinario valor y altamente reconocido y proyectado:** factor diferencial frente a otras Rutas Jacobeas en aspectos muy valorados como el paisaje, el clima o su condición de ruta menos transitada (menos gente).
- ¶ **Patrimonio artístico, cultural e histórico “afecto” y/o próximo al Camino de gran valor,** con elementos altamente singulares, reconocidos y proyectados en torno a una marca de destino (Euskadi) muy asentada en el escenario turístico.
- ¶ **Ruta alternativa y/o primera opción de “repetición,** sobre todo en el caso del Camino del Norte. Sus aspectos diferenciales, altamente valorados, se revelan como acicate para elegir esta vía como ruta alternativa al tradicional Camino Francés (incluso como primera experiencia jacobea); o para elegir esta vía en caso de repetir experiencia de peregrinación a Santiago tras haber hecho anteriormente otro itinerario (normalmente, el Camino Francés).
- ¶ **Amplia oferta de recursos aptos para un desarrollo turístico armonioso y sostenible.** Base sólida para el desarrollo de ofertas integrales.
- ¶ **Oferta amplia de establecimientos y empresas implicadas en al actividad turística.** Fuerte componente urbano como hecho diferencial, con la consiguiente dotación de oferta variada de servicios, equipamientos, infraestructuras, etc.; además de otros aspectos como el contacto con la población local, tradiciones, oferta cultural, gastronomía, localidades costeras, etc.
- ¶ **Oferta amplia de servicios dotacionales y equipamientos acordes con las demandas de los “peregrinos”.** En la misma línea que la anterior, el componente urbano de varios tramos con una oferta amplia de centros de salud, comisarías, oficinas de información, polideportivos, etc.
- ¶ **Trazado bien delimitado y protegido:** Decreto 14/2000, de 25 de enero (Bien Cultural).
- ¶ **Etapa de consolidación con notables resultados:** señalización, imagen, normativa, promoción, etc.
- ¶ **Referente como “punto de partida” y proximidad a los hitos más reconocidos.** Irun se revela como uno de los puntos de partida más importantes hacia Santiago; y, poco a poco, la ciudad de Bilbao se está incorporando al listado de los principales puntos de inicio de la experiencia jacobea. Además existe cierta cercanía a hitos jacobeos como el propio Camino Francés, o Donibane-Garazi como punto icónico.

- ¶ **Realidad turística creciente en Euskadi.** Cifras en constante crecimiento que atestiguan una creciente presencia de visitantes motivados por el hecho jacobeo que, a su vez, son transmisores del mismo.
- ¶ **Ámbito institucional, público y privado, cada vez más sensibilizado.** Creciente percepción del Camino como fuente de riqueza en todos los ámbitos (cultural, economías, social, sentido religioso, etc.).
- ¶ **Elemento vertebrador:** un territorio atravesado, en diferentes direcciones, por un itinerario con capacidad de vertebrar y unir intereses territoriales.
- ¶ **Fuerte presencia y actividad de voluntariado:** Asociaciones de Amigos del Camino como referentes básicos en materias varias (atención al peregrino, información, revisión del camino, limpieza, etc.).
- ¶ **Amplia capacidad de relación, interlocución y negociación entre diferentes agentes,** tanto actuales como los potencialmente partícipes. Actitud favorable.
- ¶ **Plan Director:** existencia de iniciativas gubernamentales proclives a un desarrollo integral de los dos Caminos, como el presente Plan Director. Liderazgo turístico de la Agencia Vasca de Turismo - Basquetour en cooperación con el Departamento de Cultura de Gobierno Vasco.
- ¶ **Gran oferta del entorno en el que se ubica.**

Oportunidades

- ‡ **Xacobeo 2010:** referente a corto plazo y de desarrollo posterior.
- ‡ **Gran potencial de crecimiento** en torno al hecho jacobeo: las cifras avalan el crecimiento notorio de este fenómeno.
- ‡ **Creciente proyección del Camino de Santiago a nivel internacional:** se trata de uno de los productos turísticos de mayor proyección y reconocimiento internacional.
- ‡ **Apertura a segmentos turísticos específicos de gran interés,** ligado a la aparición de diferentes nichos cada vez más especializados.
- ‡ **Coyuntura de mercado favorable.** Creciente fragmentación del mercado, incremento exponencial de los viajes, demandas integrales, deseo de experiencias novedosas, fragmentación de las vacaciones, etc.
- ‡ **Proyección y reconocimiento del Camino de Santiago a nivel internacional:** es uno de los productos más reconocidos internacionalmente (más del 50% de las credenciales otorgadas en los últimos años son para peregrinos extranjeros). Mercados emisores cada vez más potentes (Alemania, Francia, Italia, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Polonia, etc.).
- ‡ **Euskadi destino reconocido:** Euskadi es un destino reconocido en el escenario turístico con creciente peso en el mismo en cuanto a oferta y demanda.
- ‡ **Evolución del perfil de “peregrino”:** el hecho jacobeo es una motivación de viaje cada vez más abierta al amplio abanico del mercado turístico. Se identifica con segmentos de mercado dispares, cada vez más exigentes y con más capacidad de gasto.
- ‡ **Alto grado de fidelidad de los peregrinos:** un mercado fiel de millones de personas que “repiten” de forma regular. Un porcentaje muy elevado valora muy positivamente la experiencia y afirma tener intención de volver. Intención que, cada vez, se concreta en estancias vacacionales en los lugares por los que anteriormente viajó en forma de peregrino.
- ‡ **Marco normativo favorecedor:** marco institucional y normativo favorable para el desarrollo y despegue de dicho producto turístico, nuevos instrumentos de apoyo y promoción, nuevos escenarios y mecanismos de ordenación, planificación, gestión, coordinación y estabilidad de la actividad turística. Plan de Competitividad del Turismo Vasco.
- ‡ **Ampliación de la gama de productos turísticos en Euskadi.** Euskadi cuenta con elementos singulares altamente proyectados en el exterior, que constituyen la base para la confección de una oferta integral a partir del fenómeno jacobeo: cultura, lengua, gastronomía, patrimonio, deporte, etc.; integrados en un mismo producto.

- ‡ **Iniciativas de cooperación activas y dinámicas:** marcos de encuentro entre Comunidades Autónomas, organismos estatales como el Consejo Jacobeo o Turespaña; y experiencias de cooperación transfronteriza e internacional impulsadas desde otras instituciones (U.E.).
- ‡ **Referentes “maduros” en torno al hecho jacobeo:** experiencias positivas de otros “destinos” que forman parte de Rutas Jacobeas.
- ‡ **Protección, revitalización y recuperación del ámbito patrimonial, religioso, cultural y natural del trazado jacobeo y de su entorno** a partir del impulso turístico del hecho jacobeo.
- ‡ **Posibilidad de aumentar los niveles de producción y de calidad de vida de municipios y comarcas afectas.**

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Misión-Visión

La **misión** de este Plan corresponde a la razón de ser del mismo; es decir, el conjunto de intencionalidades que orientan su acción hacia la consecución de unos objetivos de futuro, convirtiéndose en el elemento básico para aportar una visión global y coherente del proyecto.

La **propuesta de misión** del presente Plan Director es:

La Misión del Plan Director es definir las bases para el desarrollo de un nuevo producto en el marco de la oferta turística de Euskadi, actuando como instrumento operacional indicativo y marco de referencia en el que se concretan los objetivos e intervenciones a desarrollar desde la Administración Turística Vasca/Basquetour, en calidad de promotora, así como las fórmulas de gestión, evaluación y seguimiento de dichas intervenciones con el fin de garantizar una mejora continuada y un nivel permanente de calidad y competitividad.

La **visión** hace referencia al posicionamiento a futuro que se pretende para dicho producto. La **propuesta de visión** es:

Hacer del Producto "Camino de Santiago en Euskadi" un referente turístico de primer orden en el escenario turístico vasco, estatal e internacional, confeccionado desde la combinación estratégica y relación sinérgica de diferentes elementos y agentes ligados a la Ruta Jacobea (patrimonio, medio natural, sector turístico, instituciones, etc.); de tal manera que sea capaz de, por un lado, satisfacer de forma integral las demandas de los diferentes perfiles de visitantes que lleguen a Euskadi atraídos por dicho producto; y, por otro lado, capaz de contribuir al desarrollo y revitalización social, económica y patrimonial de los municipios por los que transcurre la Ruta Jacobea; todo ello apoyado en un sistema de gestión asentado, dinámico, innovador y altamente eficaz.

La formulación estratégica del Plan Director parte de unos **principios rectores** fundamentales:

- ‡ Transversalidad
- ‡ Liderazgo institucional
- ‡ Innovación
- ‡ Calidad
- ‡ Vertebración territorial
- ‡ Sostenibilidad
- ‡ Flexibilidad
- ‡ Revalorización y sensibilización
- ‡ Adecuación al mercado

Y como **Objetivos Estratégicos**:

- ¶ Desarrollo de un conjunto de **actuaciones interinstitucionales. Coordinación, vertebración y gestión** de las mismas (liderazgo institucional).
- ¶ **Reconocimiento y revalorización** de los dos Caminos de Santiago como Producto Turístico – Cultural.
- ¶ **Promoción** de las rutas jacobeanas de Euskadi y **atracción** de un mayor número de peregrinos y turistas, aprovechando la **oportunidad** que representa la celebración del próximo **Año Santo Jacobeo en 2010**.
- ¶ **Liderazgo y Coordinación** del conjunto de actuaciones.
- ¶ Confección de una **oferta de servicios y equipamientos de alto nivel**, que refuerce el posicionamiento de Euskadi como destino jacobeo y, con ello, su competitividad en el mercado.
- ¶ **Transmisión de una idea básica**: los dos Caminos de Santiago constituyen un **escenario multidimensional** (social, cultural, natural, económico, turístico, etc.) que requiere de una **visión integral**.
- ¶ **Generación de economías**: intervenciones integrales sobre los espacios a través de la colaboración estratégica entre el conjunto de instituciones y entidades ligadas al Camino.
- ¶ **Estructuración del Camino de Santiago en su integridad**.

Estrategias: en consonancia con los principios rectores y los objetivos anteriormente detallados, se proponen siete líneas estratégicas que, en el Plan Operativo, se desarrollarán a través de una serie de Programas y sus correspondientes Acciones, a partir de las cuales se pretende alcanzar esta visión del Plan Director:

- ¶ Cooperación Interinstitucional y Gestión del Plan Director
- ¶ Atención al peregrino y turista
- ¶ Desarrollo y regulación de la oferta alojativa y de otros servicios vinculados al Camino de Santiago
- ¶ Promoción turístico-cultural y comercialización de las Rutas Jacobeanas en Euskadi
- ¶ Intervención sostenible e integral sobre el entorno
- ¶ Reconocimiento y revalorización de los Caminos de Santiago en Euskadi
- ¶ Creación de nuevos productos e innovación

Estrategia Competitiva del Plan Director

La competitividad turística de Euskadi y por lo tanto su crecimiento tecnológico, económico y productivo, requiere de la puesta en marcha de procesos de mejora continua. Mejora que, en el caso del sector turístico, lleva consigo la ampliación de la gama de productos y servicios existentes, y la correspondiente profundización en los mismos para alcanzar el grado de competitividad que se les supone.

Ello conlleva la definición, por parte de la Administración Turística Vasca, de una **base de operaciones** favorable para el desarrollo de dichos productos y servicios; así como para que el sector turístico vasco y, más en concreto, el producto Caminos de Santiago en Euskadi alcance y mantenga unas ventajas competitivas respecto a la competencia

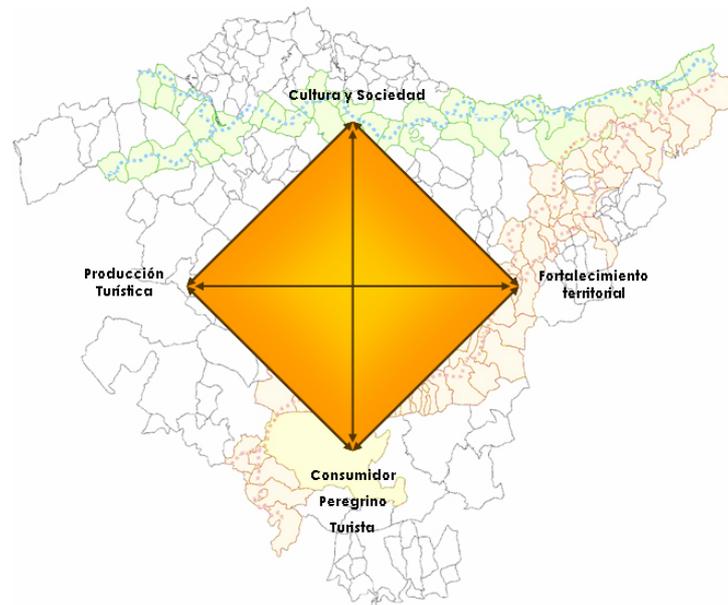
Es por lo tanto la Administración Turística Vasca - Basquetour, como máximo representante institucional, quien debe de asumir esta responsabilidad para el desarrollo de todo un conjunto de políticas y herramientas avanzadas y ejercer, con ello, la máxima influencia positiva sobre el sector turístico y sectores colaterales; al objeto de generar **ventajas competitivas** en el producto Caminos de Santiago en Euskadi que, en gran medida, estarán basadas en la innovación, calidad y en las nuevas tecnologías.

A la hora de definir los factores de la futura **base de operaciones de esta estrategia competitiva**, se considera que debe de contemplar y apoyarse en cuatro pilares básicos:

- ‡ Conservación y valorización (cultura-sociedad)
- ‡ Desarrollo turístico y producción turística
- ‡ Fortalecimiento territorial
- ‡ Servicio y atención al visitante

Esta idea se plasma en lo que podemos denominar "Rombo de la Competitividad" y sus cuatro "pilares básicos" sobre los que deberá girar la estrategia del Plan Director.

Todas las acciones que de éste se deriven deberán tomar como referencia la "Cultura y Sociedad", la "Producción Turística", el "Fortalecimiento Territorial" y el "Consumidor/Peregrino/Turista". Estos serán los cuatro aspectos que condicionarán la competitividad de los Caminos de Santiago en Euskadi; por lo tanto, su óptima articulación a través de los Ejes, Programas y Acciones del Plan Director se verá traducida en la generación de una ventaja competitiva.



Rombo de la competitividad de Caminos de Santiago en Euskadi

¿Por qué un modelo organizacional específico? El sistema organizacional

Partimos de un escenario (turístico) donde prima el componente vertical; mediante relaciones muy puntuales e independientes entre sí, y con escaso contenido y valor añadido turístico.

Por lo tanto, este **escenario de partida** requerirá de un mantenimiento y reforzamiento de la estructura turística actualmente existente, en materia de promoción y ordenación – competitividad, así como coordinación con otras áreas implicadas en las Rutas Jacobeas de Euskadi.

No obstante, desde el Presente Plan se pretende ir más allá y se propone un nuevo escenario turístico – cultural de las Rutas Jacobeas desde una visión más multidisciplinar. Nuevo escenario donde deberá primar el componente vertical, horizontal y/o transversal, propio de la actividad turística; mediante relaciones coordinadas y complementadas entre sí.

En este sentido, desde una posición de liderazgo, iniciativa y coordinación turística se deberá:

1. Establecer nuevas relaciones y reforzar las existentes.
2. Implicar nuevos agentes y establecer nuevos compromisos.
3. Nuevos decretos y/o convenios de cooperación.

A. Desde un punto de vista meramente competitivo

Hasta la fecha, muchas de las zonas y agentes existentes en los municipios por donde pasa el Camino de Santiago en Euskadi, siguen desenganchados de la actividad turística; lo que dificulta el desarrollo de este tipo de iniciativas sectoriales. Sin embargo, el mero hecho de perte-

necer o coincidir con la senda que conforma el Camino, se puede y debe de convertir en una ventaja competitiva de suma importancia.

Como ya ha quedado reflejado en el rombo competitivo del Camino de Santiago en Euskadi, los "cuatro pilares básicos" son factores determinantes de competitividad que habrá que tener en cuenta a la hora del dotar de contenidos a las futuras políticas e iniciativas gubernamentales.

Para que los agentes locales – comarcales, tanto públicos como privados, dispongan de un escenario atractivo y normalizado para el desarrollo y despegue de la actividad turística en dicho espacio físico y social, se considera oportuno y necesario desarrollar toda una estructura de apoyo en torno al Camino de Santiago a su paso por Euskadi.

B. Desde un punto de vista organizacional y sectorial turístico

Además del apartado anteriormente expuesto, hemos de ser conscientes de que **la actividad turística vasca se ve condicionada y afectada, a la vez, por iniciativas y políticas que surgen desde diferentes áreas** del conjunto de las instituciones vascas. En algunos casos, las iniciativas parten de la administración propiamente turística; en otros casos, las iniciativas surgen desde otras administraciones, tanto autonómicas como desde las respectivas administraciones territoriales, comarcales o municipales.

La relación entre las instituciones no turísticas y las turísticas, por motivos sectoriales, se han basado en actitudes y comportamientos muy básicos, predecibles, diplomáticos, asentados en el tiempo y con bastantes aspectos dispersos; sin ser definidos y ni "atados" entre las partes. En muchos casos, existe la idea de que **la actividad turística "invade y se compromete"**, al desarrollar su actividad, en espacios y volúmenes que le son ajenos. Por otro lado, y desde una percepción sectorial, también **se percibe una invasión**, en este caso en procesos e iniciativas que "no les corresponde" a sus promotores, promotores no turísticos.

A fin de superar esta situación, y con ello la dispersión y/o duplicidad que, como se ha comprobado en la fase de análisis y diagnóstico, afecta a las diferentes iniciativas propias de la actividad turística y colaterales que se impulsan en torno al Camino de Santiago en Euskadi, se desea desarrollar este Plan Director y, con ello, **un modelo organizacional ad hoc**. Un modelo que se revela como elemento vertebrador; una nueva fórmula de cooperación y de profundización en la relación entre los diferentes interlocutores que, de una manera u otra, están y/o pueden estar relacionados con la Ruta Jacobea vasca desde su perspectiva como producto turístico.

Ello exige **poner en marcha tanto un modelo de gestión como de coordinación**, donde se desarrollen procesos y actitudes que tiendan a la cohesión de esfuerzos, mediante el diseño de canales de colaboración, interlocución y colaboración entre las diferentes áreas administrativas.

5.1 Coordinación Interinstitucional

Los apartados antes expuestos, sobre todo aquel que hace referencia a la especificidad relacional existente hasta la fecha en el sector turístico vasco; es lo que nos orienta a tener que desarrollar nuevas fórmulas relacionales, todas ellas más coherentes y ajustadas a los nuevos tiempos turísticos y productivos.

Por lo tanto, la coordinación interinstitucional parte de un marco teórico en el que se dan cita diversos agentes con diferentes intereses en los Caminos de Santiago en Euskadi que, en la gran parte de los casos, llevan a cabo acciones puntuales y no coordinadas. Acciones que, a la postre, ponen de manifiesto una necesaria colaboración entre las mismas.

Por lo tanto, se parte de la necesaria definición del **modelo relacional** que va a sustentar, en gran medida, el **órgano de coordinación interinstitucional** que coordine, valga la redundancia, los intereses de los agentes implicados en la Ruta Jacobea en una misma dirección.

Dicho modelo, como se verá a continuación, se apoya en un **nuevo marco de relaciones** entre un amplio abanico de agentes que, en gran medida, se corresponde con el mapa de agentes que se ha diseñado y consensuado para acometer la fase de análisis y diagnóstico del presente trabajo.

De esta manera, desde el Plan Director se vislumbra un nuevo escenario turístico y cultural en el que, desde una posición de liderazgo/coordinación turística (Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco / Agencia Vasca de Turismo - Basquetour) en colaboración con la Consejería del Cultura del Gobierno Vasco, se fomenten nuevas relaciones y políticas hasta ahora inéditas, se incorporen nuevos agentes, surjan nuevos compromisos y se desarrollen nuevos instrumentos que posibiliten todo ello.

El modelo organizacional, por tanto, se sustentará sobre un modelo relacional cuyo factor de éxito va a ser la necesaria "**coordinación interinstitucional**" en la que estén incluidas, básicamente, las diferentes áreas administrativas que se adhieran a este Plan Director. Una coordinación que exige:

1. Definición clara de las **diferentes partes** que van a participar en dichas relaciones.
2. Definición de las **relaciones** que se han de plasmar entre el conjunto de instituciones que formen parte de las diferentes políticas y planes a desarrollar.

5.1.1 Partes integrantes del modelo relacional

Respecto a las diferentes **partes integrantes** de este ámbito relacional, partimos de un hecho fundamental: estamos ante una iniciativa institucional, impulsada desde la Viceconsejería de Turismo / Basquetour y la Consejería de Cultura del Gobierno Vasco, que se ha de extender al resto de las administraciones que, igualmente, deben asumir como suyo el reto de la competitividad turística de Euskadi. Y todo ello precisa, por tanto, de una implicación decidida y activa de diferentes áreas institucionales públicas que aporten solidez al proyecto y garanticen esa visión integral del mismo.

Así, **desde una vertiente netamente administrativa**, se propone una doble implicación institucional:

A - Áreas de la Administración del Gobierno Vasco:

- ¶ La **Viceconsejería de Turismo** y **BASQUETOIR**, Agencia Vasca de Turismo.
- ¶ La **Consejería de Cultura – Dirección de Patrimonio**.

B - Áreas de las Administraciones Forales: Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa; por una cuestión escalar, de funciones y de competencias:

- ¶ Las **Direcciones de Turismo** existentes.
- ¶ Las **Áreas de Cultura y Patrimonio** existentes.
- ¶ Las **Áreas de Agricultura**.
- ¶ Las **Áreas de Medioambiente**.

Ambas instituciones, Gobierno Vasco y las tres Diputaciones Forales, con las áreas citadas, serán las partes que conformen la estructura fundacional y de donde surgirán los fondos, las políticas y las ayudas a implantar para desarrollar este producto turístico y cultural.

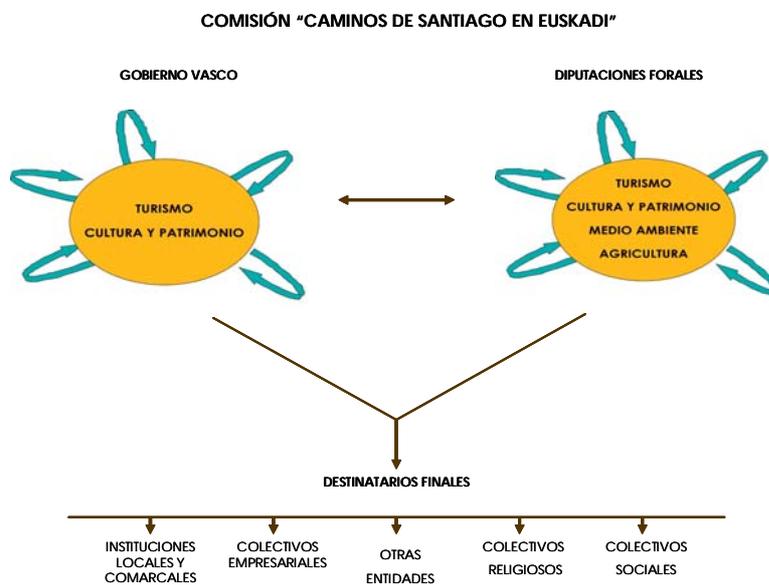
Finalmente, como otros agentes vinculados con el hecho jacobeo en Euskadi y, a su vez, posibles destinatarios de las políticas y ayudas que permitan canalizar el conjunto del Plan Director, se proponen:

- ¶ Ayuntamientos y entes comarcales.
- ¶ Colectivos sociales: Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago.
- ¶ Colectivos religiosos: Obispos territoriales.
- ¶ Colectivos empresariales: sub-sectores turísticos.
- ¶ Otras entidades: universidades, asociaciones culturales, etc.

5.1.2 Ámbitos relacionales

La implicación institucional, así como las partes integrantes del **modelo relacional**, dispondrán de un nuevo ámbito relacional que constará de tres organismos en los que primará, sobre todo, el componente vertical, horizontal y/o transversal. Organismos que materializarán y harán realidad este Plan Director.

A) Una futura **“Comisión Caminos de Santiago en Euskadi”** donde las **entidades forales** y el **Gobierno Vasco** establezcan un escenario de cooperación y colaboración que las vincule a este Plan en términos de financiación; así como de decisión y elaboración de políticas que permitan ejecutar los programas y acciones que formen parte del Plan Director.



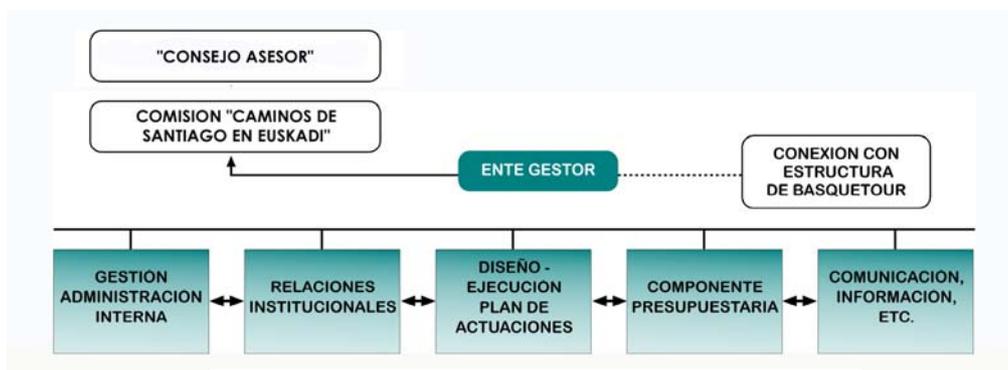
Composición de la Comisión “Caminos de Santiago en Euskadi”.

Esta Comisión tendrá entre sus funciones:

- ‡ Previamente, el definir la fórmula de cooperación entre ambas instituciones para con este proyecto. Definir la relación entre los miembros – socios.
- ‡ Definir las partidas presupuestarias a aportar, por cada una de ellas, a esta nueva estructura de funcionamiento.
- ‡ Aprobación del Plan de Actuaciones anuales y sus respectivas partidas presupuestarias.
- ‡ Definir el calendario de reuniones anual para dicha Comisión “Caminos de Santiago en Euskadi”.
- ‡ Asesoramiento, verificación, evaluación y control del conjunto de programas y proyectos, y del propio funcionamiento interno del ente gestor.

- ¶ Aprobar el programa administrativo interno a ser gestionado desde el futuro ente gestor.
- ¶ Definir la persona coordinadora de esta entidad.
- ¶ Convenios: nombramiento de representantes de las entidades participantes para funciones de interlocución, firma de convenios, etc.

B) El órgano gestor. Junto a la futura Comisión "Camino de Santiago en Euskadi", se ha de definir la entidad gestora permanente, dotada de un equipo técnico concreto y especializado, que va a materializar el conjunto de proyectos, programas y políticas previamente aprobadas por la ya mencionada Comisión.



Modelo relacional entre el Ente Gestor y la Comisión "Camino de Santiago en Euskadi" y el Consejo Asesor.

Un ente gestor que tendrá unas funciones liderazgo y de coordinación claras; y dependerá de la estructura turística del Gobierno Vasco – Basquetour, al ser este organismo el propulsor y el responsable final de esta nueva iniciativa sectorial turística. Un futuro órgano gestor que tendrá entre sus funciones:

- ¶ Seguimiento y cierre de los acuerdos anuales de la futura Comisión "Camino de Santiago en Euskadi".
- ¶ Estudio de los programas y proyectos a fomentar y apoyar. Presentación de los mismos a la Comisión "Camino de Santiago en Euskadi".
- ¶ Ejecución de los programas y proyectos anuales aprobados.
- ¶ Procesos de trabajo y relaciones que conlleva. Control y seguimiento de los mismos.
- ¶ Soporte y seguimiento del calendario y de los programas organizativos de esta entidad.
- ¶ Diseños de convenios y tramitaciones administrativas.

C) En este contexto, también es importante impulsar un escenario de encuentro y trabajo entre los diferentes agentes ligados al desarrollo de las dos Rutas Jacobeas, que tienen mucho que aportar al desarrollo de estos itinerarios como producto turístico-cultural.

Junto a los dos órganos antes señalados, se considera oportuno la creación de un **Consejo Asesor** que reúna a diferentes expertos de diversos ámbitos, con el último objetivo de erigirse como punto de encuentro y reflexión en torno a los Caminos de Santiago en Euskadi y al Plan Director. Un Consejo Asesor donde se vean representados diferentes agentes como, por ejemplo, Asociaciones de Amigos del Camino, mundo académico y científico, la Iglesia, responsables del sector empresarial, responsables de diferentes instituciones (patrimonio, turismo, desarrollo local, medio ambiente, etc.), y el ámbito municipal y comarcal (EUDEL, Asociaciones de Desarrollo y Agencias de Desarrollo).

Entre sus funciones, podemos citar las siguientes:

- ‡ Conocer el Plan Director, propiciar la cooperación y coordinación de iniciativas con otras posibles instituciones, y ser centro de reflexión en torno a las Rutas Jacobeas en Euskadi y al propio Plan Director.
- ‡ Analizar y, en su caso, elaborar recomendaciones sobre los programas de trabajo y acciones del Plan Director. Seguimiento, asesoramiento y evaluación.
- ‡ Emitir opiniones y formular sugerencias, a requerimiento de la Comisión “Caminos de Santiago en Euskadi” y del órgano gestor, sobre la marcha del Plan en los aspectos relacionados con los programas y acciones, y con la cooperación entre los diferentes agentes.
- ‡ Elaborar su propio reglamento con la ayuda del órgano gestor, así como discutir y proponer sus modificaciones.

5.2 Modelo de financiación

Como se ha adelantado anteriormente, las administraciones turística y cultural del Gobierno Vasco, junto con las diferentes áreas de las entidades forales, se han de erigir como artífices y promotores del Plan Director en términos económicos. No obstante, a estas entidades también les corresponderá **definir, aprobar y “fiscalizar” las fórmulas para que los fondos que aporten sean distribuidos oportunamente en virtud de los programas recogidos por el Plan.**

Por lo tanto, se plantea un modelo teórico de financiación, sujeto a un proceso previo de negociación entre las instituciones implicadas, y caracterizado de la siguiente manera:

- ¶ Un nivel de representatividad de cada una de las instituciones y sus respectivas áreas administrativas que se habrá de determinar en las negociaciones pertinentes.
- ¶ Tanto las tres Diputaciones Forales como el Gobierno Vasco realizarán las aportaciones correspondientes, en los porcentajes negociados, al objeto de dotar de fondos al Conjunto del Plan Director en consonancia con el presupuesto que se deriva del mismo.
- ¶ Se propone que desde la parte turística del Gobierno Vasco se asuma una condición de liderazgo y de coordinación, sobre todo al inicio del presente Plan Director; todo ello al objeto de acelerar los procesos de puesta en marcha del mismo considerando la inmediatez temporal del Año Santo Jacobeo en 2010.
- ¶ Aportaciones anuales procedentes de los respectivos fondos o presupuestos anuales de cada una de las áreas representadas.
- ¶ La gestión de dichos fondos y políticas serán consensuadas en el marco de la Comisión “Camino de Santiago de Euskadi”.

En este sentido, las políticas dictadas por la Comisión “Camino de Santiago en Euskadi” constituyen la base reguladora a partir de la cual se podrán suscribir relaciones contractuales que permitan ejecutar las acciones del Plan Director, ya que definirán los contenidos y condiciones de las mismas. Políticas que se concretarán en las oportunas **órdenes reguladoras** de los programas de apoyo a dichas iniciativas, y en las correspondientes **resoluciones y convocatorias** periódicas para que los agentes interesados se puedan acoger.

De estas políticas y órdenes de ayudas, se desprenderán las formas oportunas para hacer partícipes al resto de agentes que se han contemplado a lo largo del trabajo y que, desde sus diferentes ámbitos de actuación, intereses y objetivos, deseen participar en la materialización de dichas políticas; bajo un control periódico y con el asesoramiento permanente de la entidad gestora.

En definitiva, se abre la opción a la firma de **convenios**, siendo éstos, estratégicamente, uno de los instrumentos clave para la ejecución de las acciones recogidas en el Plan Director. En este sentido, cabe destacar como referencia básica, el modelo de **Planes de Excelencia y Pla-**

nes de **Dinamización Turística**, que tenían y tienen como destinatarios finales los municipios y comarcas del Estado Español.

En el caso del presente Plan Director, se desean tener como destinatarios finales, principalmente y por una cuestión escalar, a los municipios y comarcas que dan soporte a los dos Caminos de Santiago en Euskadi. No obstante, hay que tener en cuenta que **el abanico de agentes implicados**, de una manera u otra, en el desarrollo de muchas de las acciones que recoge este Plan Director, **puede ser mucho más amplio**.

Agentes que, por motivos dispares (propiedad del patrimonio, gestión, mantenimiento, difusión y promoción, investigación), están relacionados con las Rutas Jacobeas de Euskadi, y también están llamados a formar parte de este modelo relacional. Estas entidades son las siguientes:

- ‡ **Colectivos sociales:** Asociaciones de Amigos de Camino de Santiago.
- ‡ **Colectivos religiosos:** obispados territoriales.
- ‡ **Colectivos empresariales:** sub-sectores turísticos.
- ‡ **Otros:** universidades, fundaciones, etc.

Aunque, normalmente, los convenios de colaboración se consideran como instrumentos de cooperación de naturaleza bilateral, en la práctica se viene impulsando, de forma gradual, un **tratamiento multilateral** de éstos. En consecuencia, los convenios, además de su objetivo básico de garantizar mediante la cofinanciación oportuna la ejecución de las diferentes acciones propuestas, se erigen como una herramienta relacional abierta, elástica y adaptable de primer orden.

En resumen, los convenios de colaboración responderán a **acuerdos entre la Viceconsejería de Turismo / Agencia Vasca de Turismo - Basquetour, las administraciones forales, y los destinatarios finales** que podrían ser, tanto las administraciones locales/comarcales ligadas al Camino, como otros destinatarios implicados y/o interesados en los diferentes programas y acciones recogidas en este Plan Director y sujetos al convenio pertinente.

Los convenios se proponen como una **fórmula para cofinanciar**, entre las diferentes partes implicadas, acciones de naturaleza diferente recogidas en los diversos programas que se contemplan en el presente Plan Director. Sin embargo, estos fondos destinados para los convenios de colaboración, **deberán fomentar y complementar otras vías de ayudas** ya existentes como, por ejemplo, los Decretos de ayudas genéricos del Departamento de Cultura y de la Dirección de Turismo del Gobierno Vasco, o de las tres Diputaciones Forales, donde ya se contemple la ayuda o financiación de proyectos vinculados al Camino de Santiago.

6. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

La **planificación operativa** en el marco del presente Plan Director **se concibe como la culminación de la planificación estratégica**, expuesta anteriormente, a través de un conjunto de medidas y acciones concretas que tienen como objetivo implementar el Plan Estratégico. Todo ello con el fin de sentar las bases de este producto turístico – cultural en torno a los “dos Caminos de Santiago en Euskadi”.

Por lo tanto, mediante esta planificación operacional se persigue **mejorar el funcionamiento y tratamiento de las actividades** existentes, proponer acciones de mejora, determinar un **programa de acciones concretas** que permita materializar las estrategias definidas, y **cuantificar el conjunto de recursos, gastos y presupuestos** necesarios para asegurar la coherencia del Plan.

Ahora bien, no se trata únicamente de elaborar un plan plurianual evaluado en cifras y medios, sino también de evaluar la coherencia y la prioridad sobre el terreno de la práctica del conjunto de acciones propuestas a desarrollar en el presente Plan Director.

En este sentido, hay que indicar que la planificación operacional de este Plan Director está determinada por una **circunstancia excepcional**, que incide directamente en el desarrollo de dicho Plan; la celebración el próximo año 2010 del **Año Santo Jacobeo**. En efecto, dicho evento se revela como un horizonte inmediato de intervención que va a “imponer” las prioridades a la hora de implementar el Plan Director.

Este plan de actuaciones para el Año Santo recogerá y reunirá aquellas acciones del Plan Director que, desde un criterio de prioridad temporal, se estimen necesarias iniciar de forma inmediata (en el año 2009 - 2010).

Partiendo de estas premisas, el presente capítulo se estructurará de la siguiente manera:

- ¶ Definición y objetivos de los Ejes Estratégicos.
- ¶ Definición y breve explicación de los Programas.
- ¶ Definición de las Acciones.
- ¶ Definición del Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010.

Por último, cabe destacar que por cada una de las acciones del Plan Director, último eslabón de la planificación operativa, se ha confeccionado una ficha en la que se exponen las características de cada una de dichas acciones.

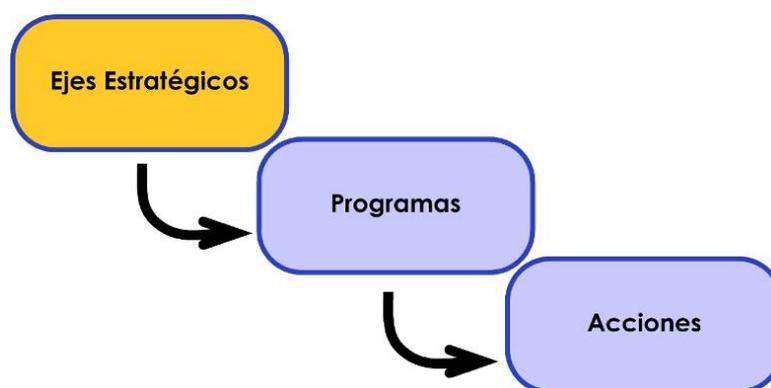
Estas fichas explican y justifican el porqué de las acciones, fijando unos objetivos, especificando unos resultados esperados y estableciendo una prioridad en la ejecución de éstas. Igualmente, se ha determinado un plazo de ejecución que variará según la intervención requerida (2009/2010 -Año Jacobeo-, 2010, 2011, 2012 y 2013).

Es importante reiterar que aquellas acciones que, desde un criterio de prioridad, se recojan en el denominado “Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010”, se iniciarán y en algunos casos se materializarán prioritariamente en el periodo 2009 – 2010; lo cual no es óbice para que estas mismas acciones dispongan de una continuidad temporal para el resto de los años.

Finalmente, estas fichas recogerán otra serie de datos como, por ejemplo, los responsables de la acción, los agentes que intervienen, los destinatarios, el presupuesto estimado y, por último, el modo de ejecución; es decir, si se contratarán servicios externos, mediante gasto directo o, por último, a través de convocatorias de ayudas (convenios).

A continuación se realizará un breve resumen de los Ejes Estratégicos, Programas y Acciones de este Plan Director, comenzando por el primer nivel de concreción, los **Ejes Estratégicos**. Éstos, además, responden al planteamiento competitivo, relacional y financiero detallado previamente; y se revelan como líneas temáticas claves, de carácter genérico, que permitirán alcanzar la situación deseada en la dimensión turístico-cultural del Plan.

Cada uno de los Ejes Estratégicos recoge, a su vez, una serie de **programas** constituyendo un conjunto ordenado, y coherente, de medidas plurianuales destinadas al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la planificación estratégica. Igualmente, los programas se dividen en **acciones** que son el grado de concreción más elevado del Plan Director y, de cara a la materialización de este Plan, serán la unidad de operación básica de la estructura programática.



EJE 1: COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y GESTIÓN DEL PLAN DIRECTOR (E1)

- 📌 Favorecer la cooperación y coordinación, tanto a nivel interno como externo, entre las distintas entidades ligadas a las Rutas Jacobeas de Euskadi, tanto públicas como privadas, con el fin de dar coherencia, a partir del presente Plan Director, a todas las diferentes políticas que inciden, o pueden llegar a incidir, en el desarrollo y mantenimiento de dichas rutas.
- 📌 Garantizar la implantación eficaz, sólida y satisfactoria del conjunto del Plan Director en términos de gestión, financiación y cooperación. Establecer los mecanismos oportunos para tal fin.
- 📌 Establecer los mecanismos que permitan hacer seguimiento y evaluar el grado de implantación del Plan Director, así como el grado de satisfacción tanto de los agentes implicados en el mismo como de los peregrinos, turistas y visitantes.

Programa 1: Cooperación y coordinación interinstitucional interna (P1)

Programa orientado a establecer un escenario de colaboración entre las instituciones públicas, donde éstas asuman una mayor implicación y responsabilidad en torno a la protección, promoción y acondicionamiento de las Rutas Jacobeas en Euskadi (Gobierno Vasco y Diputaciones Forales). Igualmente, se persigue crear un marco de encuentro entre los diferentes agentes también relacionados con los Caminos de Santiago en Euskadi.

Programa 2: Cooperación y coordinación interinstitucional externa (P2)

Además de la necesaria colaboración entre instituciones y entidades varias en el ámbito de Euskadi, también es necesario impulsar un programa destinado a estrechar las relaciones con las diferentes administraciones públicas de otras CCAA, organismos estatales o, incluso, con regiones de otros países como, por ejemplo, Aquitania.

Programa 3: Creación de una estructura técnica de gestión del Plan Director (P3)

Establecer las bases e instrumentos oportunos para la ejecución integral del Plan Director, mediante diferentes fórmulas de gestión que, a la postre, desemboquen en una entidad gestora permanente.

Programa 4: Observatorio de los Caminos de Santiago en Euskadi (P4)

Conocer detalladamente las características de la demanda y de la oferta, así como realizar un seguimiento y evaluación constante de los resultados de las acciones que se están desarrollando.

EJE 2: ATENCIÓN AL PEREGRINO Y TURISTA (E2)

- 📍 Garantizar una atención especializada en torno al hecho jacobeo, y altamente eficaz, en el marco de las necesidades y demandas básicas de los peregrinos y turistas que "hacen" los Caminos de Santiago por Euskadi.
- 📍 Garantizar una atención de calidad, continuada en el conjunto de los enclaves referentes de los Caminos en Euskadi, cercana y afectuosa con los peregrinos y turistas; de manera que, en conjunto, dicha atención sea lo más satisfactoria posible.
- 📍 Sensibilizar e implicar a agentes de especial importancia en la atención y servicio a los turistas y peregrinos (Oficinas de Turismo, servicios sanitarios y protección civil).
- 📍 Asegurar la coordinación con una política común de información y atención a peregrinos y turistas en el ámbito geográfico de las dos Rutas Jacobeas, de tal manera que se transmita una imagen común y que se responda óptimamente a la demanda.

Programa 1: Integración de Oficinas de Turismo y de otros agentes en el Plan / canales de información al peregrino (P1)

Garantizar la formación al personal de las Oficinas de Turismo en torno al hecho jacobeo e informar a otros agentes / canales de información sobre las peculiaridades de los peregrinos.

Programa 2: Seguridad y asistencia sanitaria a los peregrinos (P2)

Este programa incide en dos aspectos fundamentales que, en muchos casos, son relegados a un segundo plano en el turismo cuando constituyen elementos cada vez más valorados y demandados en cualquier desplazamiento; la seguridad y la sanidad.

EJE 3: DESARROLLO Y REGULACIÓN DE LA OFERTA ALOJATIVA Y DE OTROS SERVICIOS VINCULADOS AL CAMINO DE SANTIAGO (E3)

- 📍 Asegurar una oferta de alojamientos colectivos (albergues) amplia y equilibrada en el conjunto de las Rutas Jacobeas de Euskadi. Creación de una Red de Albergues, oportunamente coordinada entre las entidades ligadas a este tipo de oferta.
- 📍 Impulsar el desarrollo normativo de dicha oferta y garantizar las condiciones para su implantación.
- 📍 Favorecer la incorporación de otros establecimientos de alojamiento a la oferta alojativa de los Caminos de Santiago en Euskadi.
- 📍 Desarrollar sistemas de calidad que incidan positivamente en el servicio, dotación e imagen del conjunto de la oferta alojativa, y de otros servicios, ligados a las Rutas Jacobeas de Euskadi.

Programa 1: Desarrollo de la red de albergues (P1)

Actualmente en Euskadi existe un importante vacío legal en materia de alojamientos colectivos y, por lo tanto, afecta a aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento a los peregrinos. En este sentido, es muy importante trabajar, tal y como se pone de manifiesto en las acciones de este programa, en la legislación de estos alojamientos teniendo en cuenta las especificidades del Camino de Santiago.

Programa 2: Desarrollo de otros alojamientos turísticos en torno a las Rutas Jacobeas en Euskadi (P2)

Las Rutas Jacobeas y los peregrinos, así como los hábitos vacacionales en general, han evolucionado de manera paralela al incremento del nivel de vida de los principales países emisores de turistas. Todo ello, ha puesto de manifiesto un aumento de las necesidades de los turistas y peregrinos; lo que se ha traducido, igualmente, en un incremento de la calidad de los servicios demandados y del tipo de establecimiento utilizado.

Programa 3: Sistema de gestión de calidad en alojamientos y en otros establecimientos relacionados con los peregrinos (P3)

Este programa pretende reforzar la calidad del producto turístico “los dos Caminos de Santiago en Euskadi” a través del establecimiento de unos parámetros de calidad aplicables al conjunto de servicios y productos turísticos vinculados a las Rutas Jacobeas en Euskadi.

EJE 4: PROMOCIÓN TURÍSTICO – CULTURAL Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS RUTAS JACOBEAS EN EUSKADI (E4)

- 📍 Favorecer la imagen de Euskadi asociada al fenómeno de la peregrinación a Santiago. Fortalecer la presencia del Camino de Santiago como producto turístico en Euskadi.
- 📍 Diversificar la demanda, aprovechando la creciente pluralidad de mercados en torno a las Rutas Jacobeas, e incrementando su cuota tanto en mercados próximos como en los más lejanos. Consolidar la participación de este producto turístico en el mercado estatal e internacional.
- 📍 Fomentar las actividades de promoción y comercialización turística, a través de la cooperación y coordinación, de todos los agentes públicos y privados ligados al Camino de Santiago en Euskadi y en otras CCAA.
- 📍 Mejorar la imagen y el conocimiento de marca del destino a nivel nacional e internacional, tanto entre los peregrinos y turistas, como entre los profesionales del sector, prensa especializada, etc.

Programa 1: Estrategia promocional turístico – cultural de los Caminos de Santiago en Euskadi (P1)

Este programa contemplará diferentes acciones de comunicación que se desarrollarán de manera coordinada, en diferentes medios y en colaboración con otras entidades, junto con el resto de productos turísticos estratégicos de Euskadi, de tal manera que se mantenga la identidad propia del destino y de que, además, proyecte una imagen adecuada del mismo.

Programa 2: Impulso e incentivo para la promoción y comercialización del producto “los Caminos de Santiago en Euskadi” (P2)

Este programa pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo una promoción y comercialización, del producto turístico “los Caminos de Santiago en Euskadi”, de manera conjunta y coordinada entre el sector público y privado. En este sentido, se pretenden ofrecer oportunidades de promoción y comercialización a los diferentes sub-sectores del turismo, de tal manera que contribuyan a reforzar la competitividad global de las Rutas Jacobeas vascas.

Programa 3: Creación del Club de Producto “Establecimientos del Camino de Santiago” (P3)

Creación de un Club de Producto que reúna a aquellos establecimientos situados en las Rutas Jacobeas que directa, e indirectamente, ofrezcan servicios a aquellas personas que se encuentran realizando el Camino de Santiago. Además, este Club de Productos será una garantía de calidad que se promocionará y comercializará en los mercados objetivo.

EJE 5: INTERVENCIÓN SOSTENIBLE E INTEGRAL SOBRE EL ENTORNO (E5)

- 📍 Contar con una oferta variada en torno a las Rutas Jacobeas de Euskadi en el mejor de los estados de conservación y mantenimiento; garantizando una óptima dotación de equipamientos y servicios básicos, así como una evaluación y mantenimiento permanente de dichas rutas.
- 📍 Fomentar la cooperación y colaboración con aquellos agentes, tanto locales como externos, para el impulso de iniciativas que cualifiquen las Rutas Jacobeas, y con ello, los destinos correspondientes, mediante la incorporación o mejora en infraestructuras, equipamientos y servicios turísticos.
- 📍 Establecer las bases para el reconocimiento local de los Caminos de Santiago en Euskadi y de su espacio anexo más inmediato como escenarios de oportunidades de desarrollo económico, cultural, ambiental, etc. Fomentar la oferta, inversión y producción turística vinculada a las Rutas Jacobeas (fomento de políticas estratégicas para el uso y aprovechamiento de dicho suelo).

Programa 1: Mantenimiento anual de las dos Rutas Jacobeas en Euskadi (P1)

El propio Camino, como soporte físico del hecho jacobeo, ha de ser uno de los principales puntos de atención del presente trabajo. Por lo tanto, sobre todo de cara al Año Jacobeo, es muy importante garantizar que las Rutas Jacobeas se encuentren en el mejor estado posible en términos de mantenimiento y limpieza.

Programa 2: Acondicionamiento integral de las dos Rutas Jacobeas en Euskadi (P2)

A través del trabajo de análisis realizado en el Plan Director, se han detectado de una serie de puntos negros que requieren de intervenciones que vayan más allá del mantenimiento de la ruta. En este sentido, se debe impulsar una labor de acondicionamiento integral que contemple a todos los agentes turísticos, y de otro tipo, con competencias directas e indirectas en torno a los Caminos de Santiago en Euskadi e, incluso, en otras CCAA y Aquitania.

Programa 3: Puesta en valor de los recursos afectos a las Rutas Jacobeas de Euskadi (P3)

Este programa pretende poner en valor turístico los elementos patrimoniales afectos al Camino, mediante la rehabilitación, recuperación, mantenimiento y óptima gestión, y ordenación de los mismos; así como mediante el apoyo de líneas de ayudas que fomenten la implicación en esta labor de aquellos agentes vinculados directamente al patrimonio afecto a las Rutas Jacobeas.

EJE 6: RECONOCIMIENTO Y REVALORIZACIÓN DE LOS CAMINOS DE SANTIAGO EN EUSKADI (E6)

- 📍 Contribuir a la mejora, conservación, restauración y puesta en valor del patrimonio afecto a las dos Rutas Jacobeas en Euskadi.
- 📍 Favorecer el conocimiento y reconocimiento entre la población de Euskadi del hecho jacobeo en nuestro territorio, así como del patrimonio afecto en sus diferentes dimensiones (cultural, histórica, artística, medioambiental, monumental, etc.).
- 📍 Fomentar la investigación y el estudio en torno al Camino de Santiago en Euskadi como fuente de conocimiento, divulgación, producción turística y cultural, innovación y capital humano.
- 📍 Impulsar actividades dirigidas al encuentro, intercambio y coordinación de experiencias, estudios, conocimientos, ideas, actuaciones, etc., sobre el Camino de Santiago tanto en Euskadi como en otras Comunidades Autónomas.

Programa 1: Recuperación del legado histórico e inmaterial de las Rutas Jacobeas en Euskadi (P1)

Programa orientado a retroalimentar el hecho jacobeo, recabar información tanto a nivel individual como colectivo que permita mejorar o modificar diversos aspectos del Camino de Santiago.

Programa 2: Sensibilización sobre el fenómeno jacobeo en Euskadi (P2)

Socializar y divulgar el conocimiento en torno a las Rutas Jacobeas en Euskadi y suscitar, con ello, el reconocimiento e identificación de la población vasca con el hecho jacobeo como una expresión más de nuestra cultura y patrimonio, tanto cultural como histórico.

Programa 3: Acuerdos de colaboración con agentes concretos ligados a los Caminos de Santiago de Euskadi (P3)

Desde este programa se persigue formalizar y oficializar las relaciones con las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, de tal manera que puedan seguir realizando de forma óptima sus funciones, siempre en coordinación con la gerencia del Plan Director, y en consonancia con las diferentes acciones que se recogen en el mismo. Por último, en este programa también se recogen las relaciones con los Obispos de Euskadi como propietarios de un extraordinario elenco patrimonial que, en el marco del Plan Director, podría ser puesto en valor turístico y cultural.

EJE 7: CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS E INNOVACIÓN (E7)

- 📌 Fomentar el acceso y la utilización de tecnologías avanzadas que propicien la adaptación rápida a las nuevas exigencias de la demanda, y a la innovación en productos y servicios.
- 📌 Mejorar la gestión y competitividad de la oferta turístico-cultural, pública y privada, ligada a los Caminos de Santiago en Euskadi a partir de la modernización de la misma y del fomento del uso de herramientas de mejora continua con la incorporación de nuevas tecnologías, procesos, sistemas de evaluación permanente, etc.
- 📌 Contribuir a la puesta en valor de los elementos patrimoniales de las Rutas Jacobeas de Euskadi mediante la incorporación de aplicaciones tecnológicas innovadoras.
- 📌 Integrar en los procesos de innovación y producción turísticas a diferentes agentes, públicos y privados, ligados directa o indirectamente a los Caminos. Sensibilización y formación.

Programa 1: Generación de políticas de nuevos productos a partir de la cooperación público – privada (P1)

Este programa se encuentra orientado a desarrollar una estrategia de cooperación público – privada que potencie la creación de productos turísticos vinculados a las Rutas Jacobeas en Euskadi.

Programa 2: Modernización en innovación tecnológica en la oferta turístico – cultural de los Caminos de Santiago en Euskadi (P2)

Se pretende impulsar la innovación tecnológica, y la modernización del sector turístico y de los elementos patrimoniales, como elemento clave de la competitividad de este producto turístico y cultural. Todo ello mediante la aplicación de nuevas tecnologías en procesos, equipamientos y servicios de diferentes agentes vinculados a las Rutas Jacobeas en Euskadi.

Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010

Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010	
Eje 1	1 - (E1-P1-A1): Proceso de negociación previo entre el conjunto de las instituciones participantes
	2 - (E1-P1-A2): Comisión "Camino de Santiago en Euskadi"
	3 - (E1-P1-A3): Consejo Asesor de los Caminos de Santiago en Euskadi
	4 - (E1-P2-A1): Fortalecimiento e impulso de nuevas acciones de cooperación y coordinación para el desarrollo con CCAA y Aquitania, y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.)
	5 - (E1-P3-A1): Creación de la Entidad Gestora del Plan Director
	6 - (E1-P4-A2): Estudio cualitativo y cuantitativo de la demanda
	7 - (E2-P1-A2): Incorporación de nuevos procesos en las OOT de apoyo a las necesidades de los Caminos de Santiago en Euskadi
Eje 2	8 - (E2-P1-A3): Información básica para responsables de otros agentes/canales de información en materia de atención, información y ayuda a los peregrinos/turistas
	9 - (E3-P1-A1): Programa orientado a garantizar la existencia de una mínima oferta de alojamiento en el conjunto de los Caminos durante el Año Jacobeo 2010
Eje 3	10 - (E4-P1-A1): Presencia y coordinación interinstitucional en las acciones promocionales del turismo vasco
	11 - (E4-P1-A2): Colaboración y coordinación en la promoción del Camino del Norte con otras CCAA, Región de Aquitania y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.)
	12 - (E4-P1-A3): Análisis y desarrollo de diferentes sitios web "jacobeos" y guías del Camino
Eje 4	13 - (E4-P1-A5): Diseño y desarrollo de material promocional
	14 - (E5-P1-A1): Sistema de señalización, limpieza y mantenimiento
Eje 5	15 - (E5-P2-A1): Coordinación y colaboración institucional para el acondicionamiento de las Rutas Jacobeas en Euskadi
	16 - (E6-P2-A1): Eventos, reuniones técnicas, congresos y seminarios
Eje 6	17 - (E6-P2-A2): Programas de información, divulgación y sensibilización social en Euskadi
	18 - (E6-P2-A3): Coordinación con los programas culturales del Estado u otras CCAA
	19 - (E6-P3-A1): Acuerdos de colaboración (convenios) con las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago en Euskadi

		Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010	
Eje 1 (E1) Cooperación Interinstitucional y Gestión del Plan Director	Programa 1 (E1-P1): Cooperación y coordinación interinstitucional interna	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de negociación previo entre el conjunto de las instituciones participantes (E1-P1-A1). Comisión "Camino de Santiago en Euskadi" (E1-P1-A2) Consejo Asesor de los Caminos de Santiago en Euskadi (E1-P1-A3) 	1- Proceso de negociación previo entre el conjunto de las instituciones participantes (E1-P1-A1).
	Programa 2 (E1-P2): Cooperación y coordinación interinstitucional externa	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento e impulso de nuevas acciones de cooperación y coordinación para el desarrollo con CCAA y Aquitania, y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.) (E1-P2-A1) 	2- Comisión "Camino de Santiago en Euskadi" (E1-P1-A2)
	Programa 3 (E1-P3): Creación de una estructura técnica de gestión del Plan Director	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Entidad Gestora del Plan Director (E1-P3-A1) 	3- Consejo Asesor de los Caminos de Santiago en Euskadi (E1-P1-A3)
	Programa 4 (E1-P4): Observatorio de los Caminos de Santiago en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Observatorio de los Caminos de Santiago en Euskadi (E1-P4-A1) Estudio cualitativo y cuantitativo de la demanda (E1-P4-A2) 	4- Fortalecimiento e impulso de nuevas acciones de cooperación y coordinación para el desarrollo con CCAA y Aquitania, y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.) (E1-P2-A1)
Eje 2 (E2) Atención al peregrino y turista	Programa 1 (E2-P1): Integración de Oficinas de Turismo y de otros agentes en el Plan /canales de información al peregrino	<ul style="list-style-type: none"> Formación a responsables de OOT en materia de atención, información y ayuda a los peregrinos/turistas (E2-P1-A1) Incorporación de nuevos procesos en las OOT de apoyo a las necesidades de los Caminos de Santiago en Euskadi (E2-P1-A2) Información básica para responsables de otros agentes/canales de información en materia de atención, información y ayuda a los peregrinos/turistas (E2-P1-A3) Colaboración de las AACs con las Oficinas de Turismo (E2-P1-A4) 	5- Creación de la Entidad Gestora del Plan Director (E1-P3-A1)
	Programa 2 (E2-P2): Seguridad y asistencia sanitaria a los peregrinos	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia e información sanitaria a los peregrinos (E2-P2-A1) Seguridad y asistencia a los peregrinos (E2-P2-A2) 	6- Estudio cualitativo y cuantitativo de la demanda (E1-P4-A2)
Eje 3 (E3) Desarrollo y regulación de la oferta alojativa y de otros servicios vinculados al Camino de Santiago	Programa 1 (E3-P1): Desarrollo de la red de albergues	<ul style="list-style-type: none"> Programa orientado a garantizar la existencia de una mínima oferta de alojamiento en el conjunto de los Caminos durante el Año Jacobeo 2010 (E3-P1-A1) Desarrollo de la legislación de albergues (E3-P1-A2) Albergues del Camino de Santiago (E3-P1-A3) Ayudas a la financiación (E3-P1-A4) 	7- Incorporación de nuevos procesos en las OOT de apoyo a las necesidades de los Caminos de Santiago en Euskadi (E2-P1-A2)
	Programa 2 (E3-P2): Desarrollo de otros alojamientos turísticos en torno a las Rutas Jacobeas de Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del Decreto de Turismo Rural (E3-P2-A1) 	8- Información básica para responsables de otros agentes/canales de información en materia de atención, información y ayuda a los peregrinos/turistas (E2-P1-A3)
	Programa 3 (E3-P3): Sistemas de gestión de calidad en alojamientos y otros establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> Programas de buenas prácticas y Q de calidad (E3-P3-A1) 	9- Programa orientado a garantizar la existencia de una mínima oferta de alojamiento en el conjunto de los Caminos durante el Año Jacobeo 2010 (E3-P1-A1)
Eje 4 (E4) Promoción turístico - cultural y comercialización de las Rutas Jacobeas en Euskadi	Programa 1 (E4-P1): Estrategia promocional turístico-cultural de los Caminos de Santiago en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Presencia y coordinación interinstitucional en las acciones promocionales del turismo vasco (E4-P1-A1) Colaboración y coordinación en la promoción del Camino del Norte con otras CCAA, Región de Aquitania y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.) (E4-P1-A2) Análisis y desarrollo de diferentes sitios web "jacobeos" y guías del Camino (E4-P1-A3) Seguimiento y actualización de la información sobre las Rutas Jacobeas de Euskadi en otras herramientas comunicacionales e informativas (webs, guías generales, folletos, etc.) (E4-P1-A4) Diseño y desarrollo de material promocional (E4-P1-A5) 	10- Presencia y coordinación interinstitucional en las acciones promocionales del turismo vasco (E4-P1-A1)
	Programa 2 (E4-P2): Impulso e Incentivo para la promoción y comercialización del producto "Los Dos Caminos de Santiago en Euskadi"	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la comercialización del producto "Los Caminos de Santiago en Euskadi" (E4-P2-A1) Diseño y desarrollo de material de merchandising (E4-P2-A2) 	11- Colaboración y coordinación en la promoción del Camino del Norte con otras CCAA, Región de Aquitania y otras entidades competentes (Consejo Jacobeo, Turespaña, etc.) (E4-P1-A2)
	Programa 3 (E4-P3): Creación del Club de Producto "Establecimientos del Camino de Santiago"	<ul style="list-style-type: none"> Club de Producto "Establecimientos del Camino de Santiago en Euskadi" (E4-P3-A1) 	12- Análisis y desarrollo de diferentes sitios web "jacobeos" y guías del Camino (E4-P1-A3)
			13- Diseño y desarrollo de material promocional (E4-P1-A5)

Eje 5 (E5)
Intervención sostenible e integral sobre el entorno

Programa 1 (E5-P1): Mantenimiento anual de las dos Rutas Jacobeas en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Systema de señalización, limpieza y mantenimiento (E5-P1-A1)
Programa 2 (E5-P2): Acondicionamiento integral de las dos Rutas Jacobeas en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación y colaboración institucional para el acondicionamiento de las Rutas Jacobeas en Euskadi. (E5-P2-A1) Implicación de las AACs en la auditoría del estado del Camino (E5-P2-A2) Coordinación con otras CCAA y con Aquitania (E5-P2-A3) Acondicionamiento de los Caminos de Santiago en Euskadi a las necesidades de los peregrinos que utilizan la bicicleta como medio de desplazamiento (E5-P2-A4)
Programa 3 (E5-P3): Puesta en valor de los recursos afectos a las Rutas Jacobeas de Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la inversión en el acondicionamiento, recuperación, restauración y puesta en valor del patrimonio afecto a los Caminos de Santiago de Euskadi. (E5-P3-A1) Políticas de ordenamiento estratégico de los "espacios jacobeos" para su uso y aprovechamiento en términos de producción turística (E5-P3-A2) Apertura al público de recursos patrimoniales (E5-P3-A3)

Eje 6 (E6)
Reconocimiento y revalorización de los Caminos de Santiago en Euskadi

Programa 1 (E6-P1): Recuperación del legado histórico e inmaterial de las Rutas Jacobeas en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la investigación histórica sobre la peregrinación a Santiago en Euskadi (E6-P1-A1)
Programa 2 (E6-P2): Sensibilización sobre el fenómeno jacobeo en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Eventos, reuniones técnicas, congresos y seminarios (E6-P2-A1) Programas de información, divulgación y sensibilización social en Euskadi (E6-P2-A2) Coordinación con los programas culturales del Estado u otras CCAA (E6-P2-A3)
Programa 3 (E6-P3): Acuerdos de colaboración con agentes concretos ligados a los Caminos de Santiago de Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos de colaboración (convenios) con las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago de Euskadi (E6-P3-A1) Acuerdos de colaboración (convenios) con los Obispos de Euskadi (E6-P3-A2)

Eje 7 (E7)
Creación de nuevos productos e innovación

Programa 1 (E7-P1): Generación de políticas de nuevos productos a partir de la cooperación público-privada	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos productos: fomento de la cooperación público-privada para el desarrollo de nuevos proyectos y/o inversiones en productos ligados a las Rutas Jacobeas en Euskadi (E7-P1-A1)
Programa 2 (E7-P2): Modernización e innovación tecnológica en la oferta turístico-cultural de los Caminos de Santiago en Euskadi	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilización en torno a la innovación en el Camino de Santiago (E7-P2-A1) Innovación tecnológica en la puesta en valor turístico de recursos patrimoniales jacobeos (E7-P2-A2) Modernización de los equipamientos, servicios e instalaciones ligadas al Camino (E7-P2-A3)

Plan de Actuaciones Año Jacobeo 2010

- 14- Sistema de señalización, limpieza y mantenimiento (E5-P1-A1)
- 15- Coordinación y colaboración institucional para el acondicionamiento de las Rutas Jacobeas en Euskadi. (E5-P2-A1)
- 16- Eventos, reuniones técnicas, congresos y seminarios (E6-P2-A1)
- 17- Programas de información, divulgación y sensibilización social en Euskadi (E6-P2-A2)
- 18- Coordinación con los programas culturales del Estado u otras CCAA (E6-P2-A3)
- 19- Acuerdos de colaboración (convenios) con las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago de Euskadi (E6-P3-A1)