

## Regeneración urbana, planificación estratégica y gestión del conflicto en destinos turísticos. El caso de Calpe.

**José Francisco Perles Ribes\***

Universidad de Alicante (España)

---

**Resumen:** La dimensión territorial y medioambiental es un hecho determinante en la configuración y competitividad de los destinos turísticos. La regeneración urbana es una herramienta fundamental para reestructurar destinos maduros, sin embargo, la envergadura y carácter estratégico de dichos proyectos provoca inevitablemente fricciones en el desempeño cotidiano de los agentes y usuarios afectados por las acciones que conllevan. En este contexto, la planificación estratégica y la gestión del conflicto devienen fundamentales para el éxito de los proyectos. Este artículo expone la experiencia de regeneración urbana de Calpe, a través de un ambicioso proyecto desarrollado entre 2008 y 2012 cofinanciado entre el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Ayuntamiento de Calpe, desde el punto de vista de la Dirección del proyecto, sacando a relucir los logros obtenidos así como las principales dificultades para su consecución.

**Palabras clave:** Regeneración urbana, planificación estratégica, destinos turísticos, competitividad turística, gestión del conflicto.

---

**Urban regeneration, strategic planning and conflict management in tourist destinations. The case of Calpe.**

**Abstract:** Territorial and environmental aspects are crucial in promoting the competitiveness of tourist destinations. Urban regeneration is a basic tool to restructure mature destinations. However, several conflicts are generated by the size and strategic nature of such projects and discomforts are caused to businesses and residents of affected areas. In this context, strategic planning and conflict management are key elements for the success of projects. This paper presents the Calpe's urban restructuring experience, through a project carried out between 2008 and 2012 and co-financed by European Funds. The paper explains, from the Direction point of view, the main achievements and challenges involved.

**Key words:** Urban Regeneration, Strategic Planning, Tourism Destinations, Tourism Competitiveness, Conflict Management.

---

---

\* Doctor por el Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante (España); combina su profesión de Agente de Desarrollo Local en el Ayuntamiento de Calpe (Alicante) con labores investigadoras y docentes en materia de economía del turismo; su especialidad es la competitividad de los destinos turísticos; Ayuntamiento de Calpe. Agencia de Desarrollo Local de Calpe, Alicante (España); E-mail: [jfperles@ajcalp.es](mailto:jfperles@ajcalp.es)

## 1. Introducción.

La estructura y configuración turística del litoral mediterráneo español responde, en especial en los destinos consolidados, a un modelo de desarrollo antiguo, iniciado en los años cincuenta-sesenta, con unas características bien definidas. En un contexto caracterizado por una Administración permisiva y unos agentes marcadamente especulativos, se inicia en este período un proceso lineal y extraordinariamente rápido de urbanización sin urbanismo del litoral, que es negligente con el paisaje y el medio ambiente, compromete sus recursos para el futuro y estandariza la costa a través de la edificación sin dotarla de contenido recreativo (Antón, 2004). Ya en los años noventa se observó que las estructuras empresariales y territoriales creadas rápidamente en las décadas previas para dar respuesta a una demanda estandarizada y creciente no eran las que tienen una mayor capacidad competitiva en un contexto en el que las expectativas y las necesidades de la demanda se habían transformado radicalmente (Vera y Monfort, 1994; Perelli, 2002). Como respuesta a esta situación, los destinos turísticos consolidados fruto de la primera revolución fueron desarrollados estrategias, más o menos explícitas, que han implicado importantes transformaciones en su micro-entorno turístico (Antón, 2004). Paralelamente, se han puesto en valor nuevos territorios para el turismo que han seguido parámetros de desarrollo substancialmente diferentes (López, 2000).

Calpe es un destino turístico consolidado de la provincia de Alicante representativo de la dinámica experimentada por el conjunto litoral Mediterráneo español. Como muchos destinos de su entorno, este municipio ha alcanzado un alto grado de competitividad en el producto de “sol y playa” familiar, en el que junto a un concepto vacacional, coexiste un fuerte componente residencial, cuyos efectos arrastre han propiciado tras de sí el desarrollo de un potente sector inmobiliario, manifestando la terna hostelería-comercio-construcción un peso abrumador como fuente de riqueza y empleo.

Aún siendo un producto bien asentado, la excesiva especialización turística en “sol y playa” representa para Calpe, como para otros destinos, una amenaza que lo hace vulnerable frente a fluctuaciones coyunturales de la economía nacional e internacional. La crisis actual y sus repercusiones sobre los indicadores económicos municipales de toda índole –empleo, renta, sostenibilidad financiera del Ayuntamiento, etc.–, han dado fe de ello aconsejando

la puesta en marcha de medidas de promoción de la competitividad que reconduzcan la senda del ciclo de vida del destino hacia una fase de rejuvenecimiento en los términos prescritos por Butler (1980). Entre las medidas habituales que contemplan los planes de mejora turística se encuentran la diversificación del producto turístico ofertado y la mejora del escenario urbano, ya que sólo los destinos turísticos con una oferta crecientemente diversificada, con nuevos productos dinámicos, correctamente comercializados y en expansión, y adaptados a los cambios de la demanda se están comportando de manera satisfactoria. Frente a ellos, los destinos con productos maduros e indiferenciados exclusivamente de sol y playa tienen muchas más dificultades para mantenerse en el mercado (Antón, 2004).

Este artículo expone la experiencia de regeneración urbana de Calpe a través del proyecto denominado “Plan de Acción Comercial”, haciendo hincapié en las contradicciones que se producen entre el carácter estratégico de estos proyectos y la realidad cotidiana de los diferentes públicos a los que los mismos van dirigidos. El trabajo se estructura en diversos puntos. En primer lugar, se explica el origen y diseño del proyecto, señalando su carácter estratégico y los diferentes mecanismos de participación previstos para la resolución de conflictos. En un segundo punto se describen las actuaciones efectivamente llevadas a cabo, examinando las dificultades encontradas y su repercusión sobre el funcionamiento del Plan. En un tercer apartado se analizan los resultados obtenidos y la percepción de los mismos por parte de los diferentes públicos objetivos. Finaliza el trabajo con las principales conclusiones.

## 2. Estrategias, proyectos y conflictos en la organización municipal.

La gestión de proyectos no puede separarse de la dirección general de una organización. Para que los proyectos se transformen en realidades provechosas, es esencial tener en cuenta el entorno del plan como su propia esencia (Roberts, 2007). En el presente caso, un condicionante básico es la estructura funcional de la organización (los ayuntamientos en general, y el Ayuntamiento de Calpe en particular) y su grado de adaptación a la gestión por proyectos que requiere las acciones estratégicas de regeneración urbana como la que se analiza.

Los ayuntamientos, como el resto de administraciones, se les ha considerado tradicio-

nalmente aparatos burocráticos en los que el énfasis en la legalidad y el cumplimiento de las normas ha dado lugar a unas organizaciones de tipo garantista, centradas en el procedimiento y en el control del gasto, más que en el resultado y en el servicio a la ciudadanía. Sin embargo, en las últimas décadas se han abordado reformas tendentes a la descentralización, a la prestación de servicios centrados en el ciudadano, a la implantación de la gestión por objetivos, a la búsqueda de la eficiencia, la externalización y la participación en lo que ha venido a suponer un verdadero proceso de modernización sin precedentes apoyado por la masiva implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la administración pública.

El Ayuntamiento de Calpe, que experimentó un crecimiento espectacular durante el boom económico previo a la crisis actual, es una organización de tamaño intermedio que durante los últimos años y al amparo de un Plan Marco de Modernización ha efectuado avances en este nuevo modelo de gestión, especialmente por lo que se refiere a la implantación de la tecnología, la calidad y la gestión por procesos. A pesar de ello, carece de los mecanismos de coordinación interdepartamental que permiten implantar una verdadera gestión por objetivos en la que los proyectos transversales de carácter estratégico se configuren como la herramienta básica de gestión municipal. En este sentido, muchas de las carencias detectadas se asocian a lo que Grant (2006) denomina *problema de la cooperación* estrechamente vinculado a la resolución de conflictos. El proyecto de regeneración urbana que se describe en este trabajo, ha puesto de relieve que la cooperación se configura como uno de los aspectos a mejorar, junto con el diseño organizativo (hacia unas estructuras de organización no jerárquicas) para hacer de los ayuntamientos en general, y del Ayuntamiento de Calpe en particular, organizaciones modernas basadas en equipos de trabajo que se proyecten hacia la consecución de una competitividad sostenible de los destinos.

### **3. El Plan de Acción Comercial de Calpe: una propuesta estratégica de regeneración urbana.**

El proyecto Plan de Acción Comercial de Calpe objeto de análisis en este trabajo concreta las prescripciones de dos estudios elaborados en los albores del 2000. Por un lado, el plan estratégico de modernización del comercio local denominado como el propio proyecto “Plan de Acción

Comercial de Calpe” elaborado en 2001 por el Ayuntamiento de Calpe y la Oficina PATECO del Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana; y por otro, el “Estudio de Accesibilidad y Plan de Actuación de Eliminación de Barreras Arquitectónicas en el Municipio de Calpe” (Vives, 2006). Ninguno de los dos documentos era un plan turístico, pero resulta evidente que sus acciones transformadoras han mejorado el potencial y el atractivo turístico de la localidad.

#### **3.1 Bases estratégicas y alcance del proyecto.**

El Plan de Acción Comercial era un plan estratégico de modernización del comercio local que parte de un análisis detallado de la oferta y la demanda comercial del municipio para, a partir del mismo, establecer un balance comercial y elaborar unas líneas estratégicas de actuación que hicieran del comercio de Calpe un sector moderno y competitivo. Los objetivos perseguidos por el plan eran: 1) determinar el papel urbano, comercial, económico y social de Calpe dentro de su entorno inmediato y en distintos ámbitos territoriales; 2) identificar las distintas áreas comerciales de Calpe en función de sus características diferenciales; 3) identificar los puntos fuertes y débiles que presenta la actividad comercial del municipio; 4) detectar la adecuación de la estructura comercial existente en función de los parámetros fijados en este tipo de equipamientos; 5) identificar las posibles carencias de la oferta comercial y proponer las soluciones más idóneas que favorezcan un equipamiento ajustado a la demanda existente; 6) determinar las líneas de acción adecuadas para favorecer el papel dotacional que el comercio ha de tener sobre el municipio; y 7) proponer las mejores medidas para que el comercio local evolucione en condiciones de competencia, equilibrio y eficacia. A partir de estos objetivos se propugna un modelo comercial para el municipio formulando una serie de acciones estructuradas a partir de ejes estratégicos, a saber: 1) refuerzo del asociacionismo comercial; 2) desarrollo de una imagen corporativa del comercio de Calpe; 3) mejora de la actividad comercial -mejora física de los establecimientos comerciales y consecución de un equilibrio entre los distintos polos comerciales del municipio-; 4) dinamización de zonas comerciales -a fin de atraer un mayor número de visitantes y desestacionalizar la demanda comercial-; 5) formación comercial; y 6) actuaciones de urbanismo comercial para mejorar la accesibilidad y el atractivo de las áreas comerciales de la localidad. De este

primer plan, el proyecto que aquí se considera concreta las acciones relacionadas con el Eje 6 “Urbanismo Comercial” (Consejo Superior de Cámaras, 2001).

Por su parte, el “Estudio de Accesibilidad y Plan de Actuación de Eliminación de Barreras Arquitectónicas en el Municipio de Calpe” es un documento que efectuaba un estudio detallado de las barreras arquitectónicas existentes en el municipio, planteando actuaciones para subsanarlas.

Con estos mimbres se elaboró en 2007 un proyecto integrado denominado “Plan de Acción Comercial de Calpe” a fin de concurrir a la convocatoria de ayudas FEDER 2007-2013 Proyectos integrados de regeneración urbana y rural, para pequeños y medianos municipios, incluidos en el Eje 5 “Desarrollo Local y Urbano de los Programas Operativos Regionales 2007-2013 establecida por Resolución de fecha 07 de noviembre de 2007 de la Directora General de Cooperación Local del Ministerio de Administraciones Públicas. La solicitud efectuada en febrero de 2008 contemplaba originalmente una inversión global de 15,2 millones de euros para acometer actuaciones de urbanismo comercial y regeneración urbana en el conjunto del núcleo urbano de Calpe. Por Resolución del Secretario de Estado de Cooperación Territorial de 13 de junio de 2008 se comunicó la financiación del proyecto, si bien por un importe global de 5,3 millones de euros por lo que se requería una reformulación del mismo para ajustarlo al nuevo presupuesto. El proyecto, acotado geográficamente y reformulado presupuestariamente, recibió la aprobación definitiva del Ministerio durante diciembre de 2008, dando inicio a las actuaciones previstas en el mismo. El proyecto se ha desarrollado durante los últimos cuatro años, habiendo finalizado el 31 de diciembre de 2012, lo que hace pertinente la recapitulación de actuaciones y la obtención y difusión de las lecciones aprendidas del mismo para que puedan ser consideradas en el desarrollo de actuaciones sucesivas que se efectúen en materia de regeneración urbana en este u otros destinos turísticos similares.

### 3.2 Ámbitos de actuación.

Las actuaciones previstas por el plan han abarcado dos ámbitos de actuación: 1) la mejora del entorno natural y la calidad medioambiental por un lado; y 2) la mejora de la accesibilidad y movilidad urbana, por otro. En cuanto al primero, el proyecto ha desarrollado actuaciones urbanísticas que persiguen la revitalización de

los espacios urbano-comerciales de la ciudad, dando alternativas a problemáticas relacionadas con la orografía del municipio y nuevas soluciones a actuaciones urbanísticas anteriores poco acertadas. Se trata en su mayoría, de actuaciones de micro-urbanismo que introducen elementos y soluciones para dotar a las calles de unas características y servicios más adaptados a las necesidades de la ciudad, donde su importante atractivo turístico hace necesario un urbanismo menos agresivo con el visitante.

Las líneas básicas de actuación en materia urbanística se han concretado en los siguientes objetivos: 1) mejorar la calidad urbana, funcional y ambiental del Centro Histórico, mejorando sustancialmente la calidad urbanística de sus calles y continuar la peatonalización iniciada en 1997 permitiendo una circulación rodada más periférica menos agresiva para el centro antiguo. 2) Mejorar el principal eje comercial del municipio (Avda. Gabriel Miró – Avda de Ifach”- Murillo) y la comunicación existente entre la fachada marítima y el Centro Histórico propiciando el acceso a los espacios centrales de la ciudad y mejorando el acceso a las propuestas de tipo patrimonial, cultural, comercial, de ocio y naturaleza que Calpe ofrece. 3) Actuar en una serie de ejes de conexión interiores en la propia ciudad que inciden directamente en la fluidez del tráfico, así como plantear soluciones de aparcamiento disuasorio para zonas como el Centro Histórico y la zona Gabriel Miró. 4) Mejorar las condiciones de alumbrado público en los principales ejes comerciales de la ciudad para aumentar el atractivo comercial y de ocio de la ciudad. 5) Implantar elementos de señalización urbana y comercial de Calpe, estableciendo una información clara, coherente y accesible desde cualquier punto de la ciudad, que permita al visitante situarse en cualquier momento y destacando en cualquier caso la localización del Casco Histórico.

Las actuaciones llevadas a cabo han implicado la adecuación a corto plazo de la ciudad a unos criterios urbanísticos mas accesibles al ciudadano, primando al peatón, que haciendo uso del transporte público se convierte en el verdadero protagonista del municipio. Se consideran del mismo modo las necesidades de los colectivos de movilidad más reducida, teniendo en cuenta las disposiciones sobre el diseño de los elementos de urbanización y el diseño de mobiliario urbano y en definitiva, con estas acciones se ha perseguido un cambio en la imagen de la ciudad favoreciendo que siga siendo un foco de atracción en el futuro, considerando además el cambio de las necesidades de los turistas y el

valor alcanzado por otros valores adicionales al binomio sol – playa, como son la oferta cultural, el respeto por los valores medio ambientales y una cultura del ocio cada vez más dinámica.

### 3.3 Carácter integrado y participativo del proyecto.

Dos características esenciales del proyecto Plan de Acción Comercial de Calpe han sido su carácter integral y su estilo participativo. En cuanto al primero, el proyecto ha abordado integralmente la solución a tres problemáticas provenientes de los ámbitos de la competitividad económica, la accesibilidad y la mejora del entorno urbano (medio ambiente). Las acciones llevadas a cabo han mejorado la competitividad económica del municipio, en la medida en que favoreciendo una mejora substancial del entorno urbano han incrementado el atractivo turístico y comercial de Calpe y la competitividad de estos sectores configurados como las principales fuentes de empleo ante la crisis en la que se ha sumergido el sector inmobiliario-constructivo. Al tiempo, la mejora urbanística desarrollada, al potenciar el uso peatonal de la ciudad ha reducido el impacto medioambiental del modelo de desarrollo, favoreciendo la accesibilidad – principalmente de los colectivos de movilidad más reducida – lo que al tiempo propicia la inclusión social.

Con relación al carácter participado, el proyecto ha fomentado la participación ciudadana en la medida en que ha configurado una plataforma de participación “La Comisión Mixta de Seguimiento” que ha permitido tener en cuenta las opiniones de todos los afectados por las acciones. Lógicamente, para la formación de esta plataforma, así como para el diseño y ejecución de todas las acciones se ha tenido en cuenta de forma transversal el principio de igualdad de oportunidades, vigilando la inexistencia de situaciones de discriminación por cualquier motivo. Además, la dimensión local del proyecto y los objetivos planteados han impuesto un enfoque de abajo-arriba, por lo que se ha contado con diferentes actores implicados en el desarrollo del mismo formando un verdadero partenariado público-privado.

Por último, el plan ha contemplado un amplio abanico de actuaciones en materia de difusión y comunicación a fin de conseguir el mayor grado de conocimiento y aceptación por parte de la ciudadanía. Sin embargo, como se verá posteriormente, a pesar de los esfuerzos realizados, ha sido éste uno de los aspectos peor valorados por los usuarios del proyecto.

## 4. La ejecución del Plan de Acción Comercial: Ciclos políticos, gestión del conflicto y planificación flexible.

El carácter estratégico del proyecto considerado se ha manifestado además de en lo ya indicado, en la diversidad de las Corporaciones Municipales encargadas de llevarlo a cabo. Prácticamente todas las formaciones políticas (PP, PSOE y Bloc Nacionalista Valencià) han tenido alguna responsabilidad en el diseño y desarrollo del proyecto que, en este sentido, puede ser compartido por el conjunto de la sociedad calpina. Como contrapartida, los avatares políticos surgidos de esta inestabilidad han provocado que el proyecto haya adolecido en ocasiones de un liderazgo político claro, que ha lastrado el desarrollo de las actuaciones y ha repercutido en algunos de los resultados obtenidos. A continuación se exponen las principales actuaciones llevadas a cabo en el marco del proyecto y las incidencias más relevantes surgidas durante su desarrollo.

### 4.1 La ejecución de las actuaciones.

El Plan de Acción Comercial contemplaba en primer lugar, la redacción y aprobación de los proyectos arquitectónicos (prevista para la anualidad 2008). Se preveía así que las obras diesen inicio por diversos tramos a lo largo de los años 2009, 2010 y 2011, estableciendo su finalización en junio de ese último año. Sin embargo, el desarrollo del proyecto no se ha ajustado al cronograma inicial previsto, lo que puede atribuirse a diversas causas.

La primera causa de distorsión respecto al diseño original del proyecto radicó en la necesidad de reformular ya al inicio el mismo (proceso que se prolongó durante seis meses hasta la aprobación definitiva del proyecto por parte del Ministerio de Política Territorial en diciembre de 2008), por el recorte presupuestario en la subvención prevista y que obligó a concretar y priorizar el alcance y las actuaciones del proyecto. Ello implicó un retraso inicial de seis meses en el inicio de las actuaciones respecto del calendario inicial previsto.

Un segundo elemento de distorsión que condicionó la ejecución del proyecto, fue la división de la ejecución de las actuaciones en siete lotes diferenciados, lo que multiplicó los procedimientos administrativos relativos a la licitación y aprobación de los proyectos arquitectónicos y por consiguiente de las propias obras. Dicha decisión, obedecía a la voluntad de otorgar tratamientos diferenciados a ámbitos y zonas con funcionalidades distintas, si bien no era compar-

tida por la totalidad de los técnicos municipales ligados al proyecto y junto a otras discrepancias ligadas a la licitación de las obras y proyectos generaron en no pocas ocasiones un ambiente técnico enrarecido alrededor del proyecto, de difícil gestión por la dirección del mismo y que lógicamente ha repercutido sobre los procesos y resultados obtenidos.

El tercer motivo de distorsión entre el plan proyectado y la ejecución efectuada fue el tiempo requerido para la adjudicación de proyectos y obras (seis meses de media para cada lote) por el gran número de empresas concurrentes con variantes y alternativas en pleno período de crisis económica, y el largo proceso de exposición pública de los proyectos arquitectónicos (cinco meses, de septiembre de 2009 a enero de 2010) achacable al intenso proceso de participación ciudadana que conllevó convocatorias y reuniones con numerosos agentes implicados (residentes y comerciantes afectados fundamentalmente).

Por último una causa no menor de distorsión fue la confluencia del proyecto con la crisis económica y con otros planes gubernamentales de lucha contra la misma (Fondo Estatal de Inversión Local en 2009, Fondo Estatal de Empleo y Sostenibilidad Local en 2010, el Plan de Inversión Productiva de la Generalitat Valenciana 2009). Por un lado, esta confluencia de planes anti-crisis colapsó los Servicios Técnicos Municipales encargados de la supervisión de los proyectos retrasando el calendario de las actuaciones. Por otro, la crisis ha afectado de forma notable a algunos contratistas de las actuaciones, provocando retrasos e incidencias de toda índole respecto a lo que hubiera sido un desarrollo normal de los mismos.

Estos avatares se han traducido en dos efectos perniciosos. En primer lugar, los retrasos en las aprobaciones provocaron que unas actuaciones cuya ejecución y desarrollo estaba prevista durante tres años, terminara por concentrarse a fin de cumplir con los plazos iniciales de la subvención, en un corto período de tiempo (entre octubre de 2010 y junio 2011), generando todo tipo de molestias en el devenir cotidiano de los residentes y empresarios de la zona afectada de las que se han hecho eco diversos medios de comunicación y que han transmitido una imagen negativa no siempre justificada del proyecto. En segundo lugar, a partir de 2012, las dificultades de financiación que han afectado a algunos contratistas y que se vinculan directamente a la crisis económica, ha provocado la paralización temporal y la dilación de los plazos de ejecución de algunas de las obras previstas, alargando las molestias en las zonas afectadas hasta la

finalización total del proyecto en diciembre de 2012. Si a ello se une el ambiente electoral de mayo de 2011 y el rol variable desempeñado por distintos agentes implicados en el proyecto con diversas afinidades políticas se obtiene, como en el caso técnico, un mal ambiente mediático alrededor de un proyecto de vital importancia para el municipio que en muy poco lo benefició y que no se vio atenuado por las acciones de información y publicidad que a lo largo del desarrollo del proyecto se llevaron a cabo. Sólo la vuelta a una cierta normalidad tras las elecciones y la finalización progresiva de las obras, devolvió la calma mediática entorno al proyecto y permitió a técnicos y políticos centrarse en los aspectos más esenciales del mismo.

Así pues, de lo expuesto se desprende que a falta de un proyecto de ejecución perfectamente definido, la planificación estratégica sin liderazgo deviene conflictiva, especialmente en el marco de los proyectos públicos donde las interferencias ocasionadas por las agendas técnico-políticas de toda índole hacen su aparición a todas horas dificultando un desarrollo normal de los proyectos. En este contexto, la experiencia de Calpe demuestra que únicamente la flexibilidad de los planes y la capacidad para la gestión del conflicto permiten a la Dirección lograr que los proyectos lleguen a término con resultados satisfactorios.

## 5. Resultados y percepciones. Valoración del proyecto.

Lógicamente un proyecto de esta envergadura dispuso diversos sistemas de evaluación tanto internos como externos. Una de las actuaciones de evaluación comprendió la realización y explotación de 1.390 encuestas telefónicas a residentes de Calpe por medio de un muestreo aleatorio por cuotas mediante plataforma CATI1 con trabajo de campo desarrollado entre abril y mayo de 2011, cuando buena parte de las obras se encontraban en plena ejecución, considerándose una evaluación "en caliente" que desprende un sesgo crítico hacia el proyecto.

La muestra, se ponderó para ajustarla a la distribución de las diversas nacionalidades que conviven en el municipio sin permitir desviaciones por edad y sexo y se emplearon cuestionarios traducidos al inglés para facilitar el acceso al conglomerado de residentes extranjeros. Se efectuó un pretest inicial para comprobar la bondad de las preguntas y el cierre de las respuestas. El error a priori para la estimación de proporciones basado en  $p=q=50\%$  se cifra en el  $\pm 2,61\%$ , suficiente para los estándares científicos.

**Tabla 1. Estudio de evaluación del proyecto Plan de Acción Comercial de Calp. Composición de la muestra**

Muestra	18 a 34 años	35 a 49 años	50 a 64 años	65 y más años	Total
Varones	161	175	135	235	706
Mujeres	150	154	142	238	684
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>329</b>	<b>277</b>	<b>473</b>	<b>1.390</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Padrón Municipal de Habitantes 2010, INE 2011.

La evaluación puso de manifiesto que el Plan de Acción Comercial de Calpe ha sido uno de los proyectos más trascendentes y con mayor incidencia sobre la población local llevados a cabo por el Ayuntamiento durante los últimos años. Así, casi 25 de cada 100 calpinos vivían y/o trabajaban en las calles afectadas por el proyecto.

Un proyecto de estas características y con la concentración indicada en el apartado anterior ha ocasionado lógicas molestias en la vida cotidiana de los ciudadanos. El estudio trató de establecer su magnitud y la forma de paliarlas. De esta forma se constató que por la centralidad de las calles afectadas, al 65,84% de los residentes de Calpe dichas actuaciones les había generado algún tipo de molestia. En concreto, 75 de cada 100 empresarios y 7 de cada 10 trabajadores entrevistados denunciaban que habían padecido molestias con las obras, no existiendo diferencias significativas en las opiniones vertidas por las personas de las diversas nacionalidades, sexos y edades.

A los ciudadanos que afirmaron que habían sufrido alguna molestia a causa de las obras se les preguntó acerca de los mecanismos que se podrían haber implementado para evitarlas. Un 61,29% denunciaron inequívocamente que las incidencias que se sufrieron se podrían haber salvado, siendo sólo un 17,39% de los entrevistados los que confesaron que no se podían evitar las molestias de unas obras de tal magnitud. Entre los que entendían que los contratiempos acontecidos en las obras se podrían haber esquivado o minimizado, el 46,83% (34,27% de

las respuestas totales dadas) recomendaron la ejecución de las obras por tramos o zonas y no todas a la vez como ocurrió finalmente. Luego aquí se pone de relieve que las desviaciones del plan afectan directamente a los usuarios del proyecto. Un porcentaje importante (44,7%) sugirió que antes de iniciar las actuaciones tendrían que haber habilitado aparcamientos alternativos gratuitos, a lo que puede añadirse el ítem de la eliminación de la zona azul mientras se realizaban las obras tal como señalaron 2,73% de los entrevistados. A mucha distancia de estos dos argumentos “trabajar más rápido”, “hacer las obras en otro periodo”, o “mejorar los accesos peatonales” fueron otros elementos indicados. De nuevo, la uniformidad de las respuestas es tal que no aparecen diferencias significativas según tipología de residente.

En cuanto a la incidencia económica del proyecto, igualmente el estudio saca a relucir que las molestias han afectado significativamente al volumen de negocio de los empresarios ubicados en la zona. La mayor parte de los negocios del municipio declararon haber sentido los efectos de la crisis económica actual (47,84%), si bien es cierto que los empleados en el área objeto de intervención urbanística denuncian en mayor medida esta situación (62,59% frente a un 43,03%). La naturaleza del negocio también explicaba estos resultados, así las actividades más afectadas por la difícil situación que atraviesa la economía local eran el comercio, los sectores primarios e industrial y el de la construcción, por el contrario los negocios hosteleros

**Tabla 2. Molestias ocasionadas y su relación con el ámbito de residencia o trabajo.**

¿Las obras le han supuesto alguna molestia a usted?	Vive en la zona	Trabaja en la zona	Vive y trabaja	Ni vive ni trabaja	No específica	Total
Sí	63,13	83,00	76,09	64,04	100,00	65,84
No	35,86	17,00	23,91	35,48	–	33,63
Ns/Nc	1,01	–	–	0,48	–	0,53
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de evaluación de las Actuaciones del PAC CALP, 2011.

y los dedicados a los otros servicios arrojaban resultados menos adversos.

Como ya se ha dicho, el desarrollo del proyecto y las molestias ocasionadas se han dejado sentir en la valoración otorgada por los ciudadanos al mismo. Se trata, aun a riesgo de ser reiterativo, de una valoración en caliente que cabe esperar vaya tornando más favorable con el paso del tiempo a medida que las molestias queden atrás y prevalezca el resultado final del mismo. Así, a fecha de la realización de la encuesta, los residentes de Calp calificaban con un 5,22 sobre 10 las obras de reurbanización de las calles (mediana de 5), otorgando un 22,6% de los entrevistados una puntuación igual o inferior a 3 y un 19,9% una igual o superior a 7. La evaluación no difería según zona en la que vive y trabaja el entrevistado. No obstante, los empresarios, especialmente aquellos que trabajaban en el sector de la construcción y la restauración, eran los únicos que suspendían las obras del PAC, otorgándoles un modesto 4,62 sobre 10. Las notas más altas las emitían estudiantes y desempleados, ambos con medianas de 6. Del estudio se desprendía además, que el hecho que determina una baja o una alta evaluación de las actuaciones es la experiencia concreta que el entrevistado tenía con las obras en cuestión. Lógicamente, los que han sufrido alguna molestia a raíz de estas intervenciones urbanísticas califican peor estas actuaciones que los que no las han padecido (4,74 frente a un 6,18). Y dentro del grupo de los que sufrieron estas molestias, los que consideraban que se podrían evitar (4,43) o minimizar (4,86) eran más críticos que los que creían que los contratiempos ocurridos eran inevitables (5,85). En consecuencia, la aparición de molestias en las obras generalmente tiene un efecto transversal sobre la percepción de las mismas.

Al valorar los diversos atributos del proyecto, los acabados o el aspecto final en el que quedan

las obras son, junto con la correcta elección de las calles para la intervención, los aspectos mejor evaluados, con sendos 5,68 sobre 10 (y medianas de 6). Como farolillos rojos se sitúan la información dada, la rapidez en hacer las obras y las acciones encaminadas a evitar las molestias, las tres con promedios por debajo de 4, y medianas que adoptan este guarismo. La tabla 3 expone los resultados en función de si vive o trabaja en la zona afectada.

Respecto al género, las mujeres otorgaron peores notas que los hombres en lo referente a las calles elegidas para la intervención (5,52 frente al 5,82) y al coste económico de la intervención (3,99 frente al 4,35), mientras que respecto a la nacionalidad los extranjeros (salvo los ingleses) dieron mejores puntuaciones que los españoles en los acabados finales de las obras y el coste de la intervención. En cuanto a la edad, a mayor edad, peor consideración de la celeridad a la que han ido las obras y los acabados o aspecto finales y a la inversa. Parece que los jóvenes ven mejor estos atributos. Luego resulta evidente que contentar a todos los públicos afectados por un proyecto estratégico de tal magnitud, es harto complicado.

Más interés despierta, por su parte, la percepción sobre el impacto futuro del Plan de Acción Comercial. Así, cuando a los mismos empresarios afectados por el proyecto se les pregunta sobre si las obras realizadas tendrán un efecto positivo sobre su volumen de negocio una vez terminadas, el 24,27% responden favorablemente, muy especialmente los emplazados en la zona de intervención que en 1 de cada 3 casos convienen en afirmar que las reformas serán a posteriori un incentivo para sus empresas. Por su parte, los entrevistados que no tienen emplazadas sus empresas en las calles afectadas por las obras suelen entender (2 de cada 3 casos) que estas intervenciones no les afectarán positivamente, aunque un 20,72% de ellos creen en la

**Tabla 3. Valoración de aspectos concretos del proyecto**

Valore del 1 al 10 los siguientes aspectos	Vive en la zona	Trabaja en la zona	Vive y trabaja	Ni vive ni trabaja	No específica	Total
La información dada	3,73	3,40	3,46	3,53	2,97	3,54
Rapidez en hacer las obras	4,05	3,39	3,51	3,79	2,67	3,78
Acabados o aspecto final	5,68	5,02	4,56	5,79	6,34	5,68
Acciones evitar molestias	4,20	3,12	3,54	3,74	2,13	3,75
Calles elegidas	5,92	4,82	6,49	5,69	4,89	5,68
Coste económico	3,90	4,06	4,50	4,21	6,75	4,18

Fuente: Encuesta de evaluación de las Actuaciones del PAC CALP, 2011.



**Tabla 4. Expectativas acerca del proyecto.**

Terminadas las actuaciones ¿cree que éstas incrementarán su volumen de negocio?	Trabaja en la zona	No trabaja en la zona	No específica	Total
Sí	31,97	20,72	100,00	24,27
No	38,78	61,45	–	55,02
Ns/Nc	29,25	17,83	–	20,70
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Base:** Encuestados que trabajan, tanto por cuenta propia como ajena.

**Fuente:** Encuesta de evaluación de las Actuaciones del PAC CALP, 2011.

sinergia empresarial que emanará de las intervenciones realizadas por el proyecto.

Dejando de lado las opiniones de empresarios y trabajadores, las expectativas que genera el proyecto para el conjunto de la población son mucho más favorables. Así, un 85,61% de los entrevistados señalaban que estas obras mejorarán la imagen general del municipio, un 78,69% creían que transmitirán una imagen turística más adecuada y el 78,10% entendían que con el arreglo de las calles se optimizará su estado. Con registros algo más bajos, pero aún así con menos de un 30% de residentes posicionados en contra, se sitúan la mejora de los comercios y empresas de la zona junto con la de los residentes y vecinos de las calles afectadas (60% de los encuestados entienden que estas obras constituirán una mejora para ellos).

Para finalizar, y al objeto de dar una percepción global del proyecto, una variable ficticia denominada “nivel medio de mejora” contaba el número de veces que una persona estaba de acuerdo con la mejora que emana de cada uno de los enunciados, el resultado de esta operación genera una nueva variable continua que oscila entre 0 y 5, donde 5 es que el residente asiente a todas las aseveraciones planteadas y 0 que admite que las obras no constituyen ninguna de las mejoras planteadas. Al computarla puede establecerse que los entrevistados entienden que las obras del proyecto generarán un alto nivel de

mejora para Calpe dado que el promedio obtenido es de 3,59 sobre 5, con una mediana de 4. De nuevo, se mostraban menos optimistas los que viven y trabajan en la zona, que aún así han puntuado positivamente en 3 ítems de media. Otra vez los que ni viven ni trabajan en las zonas afectadas son los que creen que las obras suponen una buena inversión para el municipio y la zona afectada (media de 3,64 y mediana de 4). En virtud de los contrastes estadísticos aplicados no se detectan variaciones significativas en las opiniones vertidas en este punto por hombres y mujeres, personas de diversa nacionalidad y edad. Si acaso sólo afirmar que parece que los procedentes del Reino Unido consideran que las intervenciones no serán tan benévolas como lo hacen el resto de entrevistados, especialmente los nacidos fuera de la Unión Europea.

Se aprecia pues, que las incidencias comentadas en el apartado anterior se vinculan siempre con los aspectos más negativos valorados por los usuarios. Y la conclusión definitiva, no puede ser otra más que la importancia crucial de diseñar y controlar el desarrollo de los planes en los términos prescritos por la literatura, más si cabe en el ámbito de las administraciones públicas sujetas a avatares técnico-políticos de toda clase, dado que como ha puesto de manifiesto el Plan de Acción Comercial de Calpe, las disfunciones finalmente afectan a los resultados y a la percepción ciudadana de los proyectos, generando

**Tabla 5. Percepción final del proyecto.**

Nivel medio de mejora del PAC CALP	Media	Mediana
Vive en la zona	3,57	4
Trabaja en la zona	3,28	4
Vive y trabaja	3,07	3
Ni vive ni trabaja	3,64	4
No específica zona de residencia o trabajo	5,00	5
<b>Total</b>	<b>3,59</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Encuesta de evaluación de las Actuaciones del PAC CALP, 2011.

desconfianza hacia los mismos y dificultando la puesta en marcha de planes futuros de carácter estratégico tan necesarios para promover la ventaja competitiva sostenible de orden superior en los destinos turísticos como Calpe.

## 6. Conclusiones.

La regeneración urbana se ha convertido en una herramienta básica para la restructuración de destinos turísticos maduros, pero el carácter estratégico de este tipo de acciones requieren de una cultura organizativa orientada a la gestión de objetivos a través de proyectos, que no siempre se encuentra disponible en las Entidades que deben llevarlas a cabo. Cuando quien debe liderar el proceso es una Administración Pública, la dificultad añadida de las interferencias del ciclo político y los diferentes intereses que entran en juego pueden derivar en resultados no deseados que repercuten negativamente en la percepción de la ciudadanía. En este contexto se hace imprescindible un verdadero liderazgo político que promueva la alineación de las diferentes fuerzas e intereses que entran en conflicto en pro de un fin común. La experiencia de regeneración urbana de Calpe a través del proyecto Plan de Acción Comercial cofinanciado por el FEDER es un ejemplo de ello. En cualquier caso, la magnitud y potencia de las acciones emprendidas lleva a pensar que a pesar de todas las dificultades señaladas, los resultados obtenidos contribuirán, si se completan con acciones complementarias de promoción de la competitividad, a una verdadera restructuración del destino a fin de reconducirlo hacia una fase de rejuvenecimiento. Aunque sólo el paso del tiempo permitirá contrastar si la percepción de los visitantes se ve finalmente modificada por las actuaciones llevadas a cabo, evaluación que habrá de ser objeto de un trabajo diferenciado.

## Bibliografía

- Antón Clavé S.  
2004 "De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral". en *Papeles de Economía Española* n.º 102, pp. 316-333.
- Argawal S.  
1997 "The Public Sector: Planning for Renewal". En *The Rise and Fall of British Coastal Resorts*. G Shaw and A. Williams, eds. Pp:117-158. London: Cassell.
- Argawal S.  
2002 "Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle". En *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, N.º 1, pp. 25-55.
- Bagguley P., J. Mark-Lawson, D. Shapiro, J. Urry, S. Walby, and A. Warde  
1990 *Restructuring Place, Class and Gender*. London: Sage.
- Baños Castiñeira C. J.  
1998 "La oferta turística complementaria en los destinos turísticos alicantinos: implicaciones territoriales y opciones de diversificación". *Investigaciones geográficas* n.º 19, pp. 85-103
- Baños Castiñeira C. J.  
1999 "Modelos turísticos locales: análisis comparado de dos destinos de la Costa Blanca". *Investigaciones geográficas* n.º 21, pp:35-58
- Bigné Alcañiz E. Font Aulet X y Andreu Simó L.  
2000 *Marketing de destinos turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Ed. ESIC.
- Bueno Campos  
1991 *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide.
- Butler R.  
1980 "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources". En *Canadian Geographer* 24: 5-12.
- Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana  
2001 *Plan de Acción Comercial de Calpe*.
- Curtis S.  
1997 "Seaside Resorts: Spanish Progress and British Malaise". En *Insights* C9-18 London: British Tourist Authority/English Tourist Board.
- Debbage K.  
1990 "Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas." *Annals of Tourism Research* 17: 513-527.
- Díaz Pérez F. M, Bethencourt Cejas M. Y. y González Morales O.  
2003 "Diversificación de productos y segmentación de la demanda turística en la isla de La Palma: aplicaciones de cara a la política turística. *PASOS Revista de Turismo y patrimonio cultural*. Col 1 n.º 2, pp. 195-204.
- Duro Moreno J. A.  
2002 *Índice UAB de actividad turística*. Escola Universitaria de Turisme i Direcció Hotelera. Vía Internet.
- Ferradas S.  
2002 "El turismo náutico en el Mediterráneo". *Cuadernos de Turismo*, 9, pp. 19-32

- Fourneau, F.  
1994 "Des nouvelles motivations des touristes aux nouveaux produits touristiques: unde difficile réadaptation permanente". En *Desarrollo regional y crisis del turismo en Andalucía: Actas del simposio hispano-francés*. Almería 25-29 junio de 1991 / Coord. Por Francis Fourneau, Andrés Miguel García Lorca.
- Grant R. M.  
1996 Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed. Civitas.
- Ivars Baidal, J. A.  
2003 *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Ed. Síntesis.
- Junta de Andalucía  
1993 Plan DIA. Plan de Desarrollo Intergral del turismo en Andalucía. Sevilla.
- López F. J.  
2000 "Chiclana de la Frontera" en *La actividad turística española en 1999*. AECIT 468-471
- Marchena Gómez M.  
1995 "Los procesos de reestructuración de la industria turística a escala global." *Estudios Regionales* n.º 43, pp. 239-259.
- Marchena Gómez, M., Vera Rebollo F.  
1995 "Coastal Areas: Processes, Typologies, Prospects." En *European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring*. A.Montarai and A.Williams, eds, pp. 111-126. Chichester: Wiley.
- Mundet L. L.  
1995 "Torroella-l'Estartit. El turisme i els seus cicles". *Revista de Girona* n.º 173, noviembre diciembre 1995.
- Perelli, O.  
2002 "Ordenación territorial y turismo" en *Economistas*, 92: 55-56.
- Perles Ribes  
2004 *Turismo, ventaja competitiva y desarrollo local*. Tesis Doctoral. Departamento Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante.
- Porter M.  
1990 *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press
- Roberts P.  
2007 *Guía de gestión de proyectos. Obtener beneficios perdurables a través de cambios efectivos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- Vera Rebollo J. F y Baños Castiñeira C. J.  
2004 "Turismo territorio y medio ambiente. La necesaria sostenibilidad". En *Papeles de Economía Española* n.º 102 (2004) pp. 271-286.
- Vera Rebollo J. F. y Monfort Mir V. M.  
1994 "Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: la experiencia de la Comunidad Valenciana." en *Estudios Turísticos*, 123: 17-45.
- Vera Rebollo J. F Cruz Orozco J y Baños Castiñeira C. J.  
1995 "Turismo y organización del territorio: desajustes de un modelo de implantación y nuevas estrategias." *Cuadernos de Geografía* n.º 58, pp. 439-474.
- Vives Bishop J.  
2006 Estudio de Accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas en Calpe. No publicado.

Recibido: 14/03/2013  
Reenviado: 15/07/2013  
Aceptado: 18/07/2013  
Sometido a evaluación por pares anónimos