



UNIVERSIDAD DE JAÉN
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Y JURÍDICAS**
**DEPARTAMENTO DE
ECONOMÍA**

TESIS DOCTORAL

**METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE
LA GOBERNANZA COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS**

**PRESENTADA POR:
MARÍA DE LA CRUZ PULIDO FERNÁNDEZ**

**DIRIGIDA POR:
DR. D. JUAN IGNACIO PULIDO FERNÁNDEZ**

JAÉN, 18 DE JULIO DE 2014

ISBN 978-84-8439-882-0

A mi padre, Blas, que siempre estará en mi corazón.

A mi madre, Elvira, que junto con mi padre, me ha enseñado a luchar por lo que es justo y que es un apoyo diario. Y a mis hermanos, Juan y Eli, con los que he aprendido los valores que guían nuestra existencia.

A mis suegros, cuñados y sobrinos, por su apoyo incondicional.

A Nono, mi compañero, gracias por estar siempre ahí cuando lo necesito y a nuestros hijos, Luis y M^a Cruz, con los que disfrutamos cada momento y de los que cada día aprendemos algo bueno de la vida.

“Un comportamiento turístico sostenible y una buena gobernanza pública y privada son fundamentales para modificar los modelos turísticos insostenibles”.

COM (2003) 716 Final: 3

METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GOBERNANZA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

I.	INTRODUCCIÓN	21
I.1.	JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDAD	23
I.1.1.	<i>Importancia del tema y área de investigación.....</i>	23
I.1.2.	<i>Carencias en la literatura</i>	25
I.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
I.3.	HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	27
I.3.1.	<i>Hipótesis</i>	27
I.3.2.	<i>Objetivo general.....</i>	28
I.3.3.	<i>Objetivos específicos</i>	28
I.4.	ACLARACIONES METODOLÓGICAS	29
I.4.1.	<i>Planteamiento metodológico general</i>	29
I.5.	ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	40

PARTE I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

II.	TURISMO Y SOSTENIBILIDAD. UNA DIFÍCIL CONJUNCIÓN	43
II.1.	INTRODUCCIÓN.....	45
II.2.	EL CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	47
II.2.1.	<i>Desarrollo sostenible, un concepto controvertido</i>	47
II.2.2.	<i>El proceso de consolidación institucional del concepto de desarrollo sostenible</i>	54
II.2.3.	<i>El debate científico en torno al desarrollo sostenible.....</i>	61
II.3.	EL CONCEPTO DE TURISMO SOSTENIBLE	65
II.3.1.	<i>El proceso de consolidación institucional del concepto de turismo sostenible.....</i>	67
II.3.2.	<i>El debate científico en torno al turismo sostenible.....</i>	76
II.3.3.	<i>Razones para aplicar el concepto desarrollo sostenible a la actividad turística</i>	83
II.3.4.	<i>Principios del turismo sostenible. La multidimensionalidad del desarrollo turístico sostenible</i>	85

II.4.	EL ECOSISTEMA TURÍSTICO. IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES QUE INTERVIENEN.....	97
II.4.1.	<i>Identificación de los actores que conforman el ecosistema turístico</i>	99
II.4.2.	<i>El concepto de destino turístico. La orientación al mercado del ecosistema turístico.....</i>	113

III. CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE GOBERNANZA. SU PAPEL EN LA CONSECUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL TURISMO..... 119

III.1.	INTRODUCCIÓN.....	121
III.2.	LA TEORIA DE LAS PARTES INTERESADAS	122
III.2.1.	<i>La Teoría de las Partes Interesadas en el ámbito del turismo</i>	126
III.3.	DEFINICIÓN DE GOBERNANZA. PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA.....	129
III.3.1.	<i>Definición de gobernanza</i>	129
III.3.2.	<i>Conceptos relacionados con la gobernanza. Gobernabilidad y gobierno</i>	139
III.3.3.	<i>Principios de buena gobernanza</i>	143
III.4.	POLÍTICA TURÍSTICA Y GOBERNANZA. GOBERNANZA TURÍSTICA	149
III.4.1.	<i>Política turística y gobernanza.....</i>	149
III.4.2.	<i>Gobernanza turística</i>	160
III.5.	LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD	168
III.6.	A MODO DE SÍNTESIS.....	173

IV. MODELOS PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INCORPORACIÓN DE LA GOBERNANZA..... 177

IV.1.	INTRODUCCIÓN.....	179
IV.2.	MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE.....	180
IV.2.1.	<i>Modelos de gestión en función del componente clave sobre el que se focaliza</i>	186
IV.2.2.	<i>Modelos de gestión en función su estructura organizativa</i>	207
IV.2.3.	<i>Modelos de gestión en función de las competencias y funciones asignadas a los entes de gestión</i>	215

IV.2.4.	<i>Modelos de gestión en función de los órganos de representación y gobierno, así como de la implicación del sector privado.....</i>	216
IV.2.5.	<i>Modelos de gestión en función de las fuentes de financiación</i>	219
IV.3.	ORGANISMOS PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	223
IV.3.1.	<i>Grupos estratégicos de producto (GEP)</i>	223
IV.3.2.	<i>Destination Management Companies (DMC)</i>	224
IV.3.3.	<i>Destination Management Organizations (DMO)</i>	226
IV.4.	IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE.....	228
IV.5.	APLICACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS	232

PARTE II. LA GOBERNANZA EN LA ACTUAL GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS. PROPUESTA PARA SU IMPLANTACIÓN Y MEDICIÓN

V.	¿EXISTE GOBERNANZA EN LA ACTUAL GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS? ESTUDIO DE CASOS	241
V.1.	INTRODUCCIÓN.....	243
V.2.	LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO.....	244
V.2.1.	<i>Concepto de estudio de caso</i>	244
V.2.2.	<i>¿Cuándo ha de ser aplicada esta metodología?</i>	245
V.2.3.	<i>Tipos de estudio de casos</i>	245
V.2.4.	<i>Críticas y contribuciones de la metodología de estudio de casos.....</i>	247
V.2.5.	<i>Pasos a seguir para aplicar la metodología del estudio de caso</i>	249
V.3.	CASOS IDENTIFICADOS EN LA LITERATURA REVISADA	249
V.3.1.	<i>Valencia</i>	251
V.3.2.	<i>Belek (Antalya Turquía).....</i>	256
V.3.3.	<i>Åre (Suecia)</i>	259
V.3.4.	<i>Barcelona</i>	261
V.3.5.	<i>Tierras de José María El Tempranillo.....</i>	267
V.3.6.	<i>Ronda.....</i>	273
V.3.7.	<i>Programa Pueblos Mágicos (México).....</i>	276
V.3.8.	<i>Otros casos.....</i>	283
V.4.	A MODO DE CONCLUSION PARCIAL.....	284

VI. PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS	291
VI.1. INTRODUCCIÓN.....	293
VI.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO AL PANEL DE EXPERTOS	295
VI.2.1. Cuestiones básicas	296
VI.2.2. Fase de diagnóstico	299
VI.2.3. Fase de organización y establecimiento de estrategia	304
VI.2.4. Fase de ejecución y seguimiento	315
VI.2.5. Fase de evaluación	316
VI.3. ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE GOBERNANZA EN LA GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO.....	328
VI.3.1. Fase de diagnóstico	332
VI.3.2. Fase de organización y establecimiento de estrategia	335
VI.3.3. Fase de ejecución y seguimiento	346
VI.3.4. Fase de evaluación	350
VI.4. A MODO DE CONCLUSIÓN PARCIAL.....	352
 VII. PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA.....	 355
VII.1. INTRODUCCIÓN.....	357
VII.2. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA	358
VII.2.1. ¿Por qué medir la gobernanza turística?.....	358
VII.2.2. Indicadores para evaluar la gobernanza turística.....	359
VII.3. VALIDACIÓN DE INDICADORES.....	393
VII.3.1. Validación de indicadores para medir el principio de participación ...	395
VII.3.2. Validación de indicadores principio de imperio de la ley.....	398
VII.3.3. Validación de indicadores para medir el principio de transparencia	400
VII.3.4. Validación de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta	401
VII.3.5. Validación de indicadores para medir el principio de orientación al consenso	403
VII.3.6. Validación de indicadores para medir el principio de equidad.....	405

VII.3.7. Validación de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia	408
VII.3.8. Validación de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas	412
VII.3.9. Validación de indicadores para medir el principio de visión estratégica	414

VIII. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE

INVESTIGACIÓN	417
VIII.1. INTRODUCCIÓN	419
VIII.2. CONCLUSIONES	419
VIII.2.1. Respecto a turismo y sostenibilidad	420
VIII.2.2. Respecto a la gobernanza	421
VIII.2.3. Respecto a la aplicación actual de la gobernanza para la gestión sostenible de los destinos turísticos	423
VIII.2.4. Respecto a la propuesta metodológica para la aplicación de la gobernanza en el destino turístico	425
VIII.3. LIMITACIONES	427
VIII.3.1. Respecto a la información	427
VIII.3.2. Respecto a la metodología a tener en cuenta para la validación de la metodología aplicada en esta tesis	428
VIII.3.3. Respecto a la aplicación de la metodología en el destino turístico	428
VIII.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	429

BIBLIOGRAFÍA 433

ANEXOS

Anexo I	Listado de participantes en el panel de expertos	473
Anexo II	Cuestionario de validación de metodología para la aplicación de la gobernanza en los destinos turísticos	477
Anexo III	Sistema de indicadores para medir la gobernanza en los destinos turísticos	489

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I.1	Esquema básico de la tesis doctoral	31
Gráfico I.2	Estructura del cuestionario para el establecimiento de indicadores	37
Gráfico I.3	Estructura metodológica.....	39
Gráfico I.4	Correspondencia de la estructura de la tesis doctoral con los objetivos planteados.....	42
Gráfico II.1	Relación entre crecimiento económico, equidad y sostenibilidad ambiental	89
Gráfico II.2	Modelo conceptual del turismo sostenible	90
Gráfico II.3	Cuádruple envolvente de la sostenibilidad	92
Gráfico II.4	La gobernanza como elemento clave del turismo sostenible	94
Gráfico II.5	Funcionamiento del ecosistema turístico	99
Gráfico II.6	Agentes implicados en la gobernanza turística.....	113
Gráfico III.1	Evolución de la Teoría de la Gobernanza Política	134
Gráfico III.2	Gobernabilidad, gobierno y gobernanza.....	140
Gráfico III.3	Principios de la buena gobernanza de Naciones Unidas y en la Unión Europea	148
Gráfico III.4	Funciones de la política turística	153
Gráfico III.5	Objetivos de la política turística	155
Gráfico III.6	Gobernanza integral del destino turístico.....	167
Gráfico III.7	Relación entre conceptos estudiados en los capítulos II y III.....	175
Gráfico IV.1	Modelos de gestión de destinos turísticos	185
Gráfico IV.2	Modelos de gobernanza del destino turístico.....	234
Gráfico IV.3	Modelos de aplicación de la gobernanza en los modelos de gestión de destinos turísticos.....	240
Gráfico V.1	Estructura análisis de caso	250
Gráfico VI.1	Consenso expertos consultados (Parte I).....	299
Gráfico VI.2	Consenso de los expertos consultados (Parte II).....	304
Gráfico VI.3	Consenso alcanzado por los expertos consultados (Parte III).....	315
Gráfico VI.4	Porcentaje respecto a los principios que se respetan en la fase de planificación y estrategia de la metodología propuesta.....	321
Gráfico VI.5	Principios que se respetan en la fase de ejecución y seguimiento de la metodología propuesta.....	322

Gráfico VI.6	Principios que se respetan en la fase de evaluación de la metodología propuesta	323
Gráfico VI.7	Porcentaje que estiman los expertos consultados que debe darse respecto de principios para hablar de la existencia de buena gobernanza	326
Gráfico VI.8	Ponderación de los diferentes principios de buena gobernanza	327
Gráfico VI.9	Fase de diagnóstico	334
Gráfico VI.10	Fase de planificación y estrategia	346
Gráfico VI.11	Fase de ejecución y seguimiento.....	350
Gráfico VI.12	Fase de evaluación.....	352
Gráfico VI.13	Metodología para la aplicación del proceso de gobernanza en la gestión de destinos turísticos	354

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I.1	Ficha técnica del Panel de Expertos.....	34
Cuadro II.1	Consolidación del concepto de desarrollo sostenible	59
Cuadro II.2	Consolidación del concepto de turismo sostenible	75
Cuadro II.3	Características del turismo responsable	78
Cuadro II.4	Agentes del ecosistema turístico.....	101
Cuadro III.1	Organizaciones que financian o promueven proyectos de investigación o intervención sobre gobernanza	137
Cuadro III.2	Principios de buena gobernanza según la ONU.....	144
Cuadro III.3	Principios de buena gobernanza para la UE	147
Cuadro IV.1	Relaciones entre turismo y desarrollo sostenible	201
Cuadro IV.2	Ventajas y desventajas del modelo de gestión Integrado en la Administración.....	208
Cuadro IV.3	Ventajas y desventajas del modelo de gestión organismo autónomo municipal	209
Cuadro IV.4	Ventajas y desventajas del modelo de gestión consorcio	211
Cuadro IV.5	Ventajas y desventajas del modelo de gestión sociedad mercantil.....	212
Cuadro IV.6	Ventajas y desventajas del modelo de gestión fundación.....	213
Cuadro IV.7	Ventajas y desventajas del modelo de gestión asociación civil	214
Cuadro IV.8	Ventajas y desventajas del modelo de gestión integral	215
Cuadro IV.9	Ventajas y desventajas del modelo de especialización	216

Cuadro IV.10	Ventajas y desventajas del modelo consultivo.....	217
Cuadro IV.11	Ventajas y desventajas del modelo minoritario.....	218
Cuadro IV.12	Ventajas y desventajas del modelo paritario.....	218
Cuadro IV.13	Ventajas y desventajas del modelo mayoritario	219
Cuadro IV.14	Ventajas y desventajas de la financiación pública.....	220
Cuadro IV.15	Ventajas y desventajas de la financiación privada	222
Cuadro IV.16	Ventajas y desventajas de recursos autogenerados.....	223
Cuadro V.1	Resumen de casos sobre principios de buena gobernanza	286
Cuadro VI.1	Características de los expertos asesores y de apoyo en el proceso de aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos	298
Cuadro VI.2	Información que ha de recogerse sobre recursos turísticos del destino	301
Cuadro VI.3	Información que ha de recogerse sobre las características de los actores que intervendrán en la gestión del destino turístico	303
Cuadro VI.4	Oportunidades para implicarse de cada actor en el desarrollo de modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico	305
Cuadro VI.5	Medios a utilizar para hacer llegar la información sobre la gestión del destino turístico a los diferentes actores involucrados	307
Cuadro VI.6	Normas a fijar por los diferentes actores involucrados en la gestión del destino turístico.....	309
Cuadro VI.7	Pasos a seguir para la resolución de conflictos por los diferentes actores involucrados en la gestión del destino turístico.....	311
Cuadro VI.8	Aspectos a tener en cuenta en la realización de negociaciones para establecer las estrategias a seguir en la gestión del destino turístico	313
Cuadro VI.9	Aspectos a tener en cuenta en la programación de proyectos, tareas y actividades a establecer en la gestión del destino turístico	314
Cuadro VI.10	Pasos a tener en cuenta en la fase de ejecución y seguimiento.....	316
Cuadro VI.11	Pasos a tener en cuenta en la fase de evaluación.....	317
Cuadro VI.12	Porcentaje respecto a los principios que se respetan en la fase de planificación y estrategia de la metodología propuesta	320

Cuadro VI.13	Principios que se respetan en la fase de ejecución y seguimiento de la metodología propuesta.....	321
Cuadro VI.14	Consenso de los expertos consultados respecto a los principios que se respetan en la fase de evaluación de la metodología propuesta.....	322
Cuadro VI.15	Porcentaje que estiman los expertos consultados que debe darse respecto de principios para hablar de la existencia de buena gobernanza.....	325
Cuadro VI.16	Ponderación de los diferentes principios de buena gobernanza.....	327
Cuadro VI.17	Información sobre recursos del territorio	333
Cuadro VI.18	Caracterización de actores del destino turístico	334
Cuadro VI.19	Ficha resumen ejecución de proyectos.....	347
Cuadro VI.20	Ficha resumen tareas de actores	348
Cuadro VII. 1	Sistema de indicadores para medir el principio de participación.....	364
Cuadro VII.2	Sistema de indicadores para medir el principio de imperio de la ley	368
Cuadro VII.3	Sistema de indicadores para medir el principio de transparencia.....	371
Cuadro VII.4	Sistema de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta.....	374
Cuadro VII.5	Sistema de indicadores para medir el principio de orientación al consenso	377
Cuadro VII.6	Sistema de indicadores para medir el principio de equidad	379
Cuadro VII.7	Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia.....	382
Cuadro VII.8	Sistema de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas	388
Cuadro VII.9	Sistema de indicadores para medir el principio de visión estratégica.....	391
Cuadro VII.10	Validez de indicadores para medir principio de participación.....	396
Cuadro VII.11	Importancia de indicadores para medir el principio de participación	397
Cuadro VII.12	Validez de indicadores para medir principio de imperio de la ley	398
Cuadro VII.13	Importancia de indicadores para medir el principio de imperio de la ley.....	399

Cuadro VII.14	Validez de indicadores para medir principio de transparencia	400
Cuadro VII.15	Importancia de indicadores para medir el principio de transparencia	401
Cuadro VII.16	Validez de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta.....	402
Cuadro VII.17	Importancia de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta	403
Cuadro VII.18	Validez de indicadores para medir principio de orientación al consenso	404
Cuadro VII.19	Importancia de indicadores para medir el principio de orientación al consenso	405
Cuadro VII.20	Validez de indicadores para medir principio de equidad	406
Cuadro VII.21	Importancia de indicadores para medir el principio de equidad	407
Cuadro VII.22	Validez de los indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia	409
Cuadro VII.23	Importancia de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia.....	411
Cuadro VII.24	Validez de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas	412
Cuadro VII.25	Importancia de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas.....	413
Cuadro VII.26	Validez de indicadores para medir el principio de visión estratégica.....	414
Cuadro VII.27	Importancia de indicadores para medir el principio de visión estratégica.....	415

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura V.1	Localización geográfica de Valencia	251
Figura V.2	Localización geográfica de Belek.....	256
Figura V.3	Localización geográfica de Åre (Suecia).....	259
Figura V.4	Localización geográfica de Barcelona	262
Figura V.5	Localización geográfica de Tierras de José María El Tempranillo.....	267
Figura V.6	Localización geográfica de Ronda.....	273
Figura V.7	Localización geográfica de los Pueblos Mágicos de México	277

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo, fruto de la investigación de cuatro años, ha sido posible gracias a la colaboración de un grupo desinteresado de personas a los que –aún a riesgo de omitir involuntariamente a alguno, pido disculpas de antemano- debo mi agradecimiento personal.

En primer lugar, quiero mostrar mi gratitud a las trece personas participantes en el panel de expertos: Marien André Romero, Jean-Baptiste Harguindéguy, Ana García Pando, Moneyba González Medina, M^a José Guerrero Mayo, M^a Ángeles Huete García, Francisco Madrid Flores, Gregorio Méndez de la Muela, Rafael Merinero Rodríguez, Ismael M. Rodríguez Herrera, Enrique Torres Bernier, María Velasco González y Elías Zamora Acosta; que me han dedicado su tiempo y conocimiento, y han enriquecido con sus aportaciones este trabajo. Especial agradecimiento a los profesores Enrique Torres Bernier y Rafael Merinero Rodríguez, cuyos valiosos consejos, junto con la inestimable dirección de este trabajo, me ayudaron a encaminar adecuadamente la realización del panel de expertos.

A los miembros del Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR) de la Universidad de Jaén, el grupo de investigación del que formo parte, por vuestros consejos y aliento. Especialmente, al profesor Pablo Juan Cárdenas García, por su apoyo, consejos e inestimables aportaciones, que han enriquecido considerablemente este trabajo de investigación. Y gracias a Yaiza López Sánchez, por sus contribuciones a esta investigación.

Mi gratitud a mi “informático particular”, Andrés Muñoz Santafosta, que me ha ayudado siempre con mis problemas informáticos, sin importar el tiempo, la hora o el lugar en el que se encontrara.

Gracias a mis compañeros y compañeras de trabajo y a los amigos y amigas, que no habéis cesado de mostrarme vuestro apoyo y ánimos a lo largo de estos años.

Mi gratitud a mi familia, mi madre, mis hermanos, cuñados, suegros y sobrinos, que habéis soportado con paciencia que os dedicara menos tiempo, al consagrarlo al proceso de esta investigación. En particular, a Nono, Luis y M^a Cruz, por creer en mí y por vuestra absoluta comprensión, apoyo y ánimos.

Pero al que debo mi mayor gratitud es al profesor Juan Ignacio Pulido Fernández, aparte de director de este trabajo, mi hermano y ejemplo a seguir. Gracias por tu sabia dirección, tu confianza en mis capacidades, por tu empuje y aliento en los momentos difíciles, por tu comprensión, sacrificio y paciencia. Sin ti, hubiese sido imposible la culminación de este importante proyecto de mi vida.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I.1. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDAD

Se justifica seguidamente la elección del tema objeto de esta investigación, consecuencia tanto de su importancia y actualidad, como de las carencias que hasta el momento existen en la literatura –no sólo la científica, sino también la emanada de organismos e instituciones nacionales e internacionales.

Siendo la gobernanza, como reconoce el United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN, 2013), un factor clave para la consecución de la sostenibilidad, los avances en esta materia en el ámbito del turismo han sido mínimos, por lo que es necesario contribuir a una reflexión a este respecto y, aún más, intentar generar metodologías para la incorporación de la gobernanza como herramienta para la gestión estratégica sostenible de los destinos turísticos.

I.1.1. Importancia del tema y área de investigación

En el siglo XXI, los cambios experimentados en la estructura económica, la globalización, la necesidad de modernización, en definitiva, la diversidad y la complejidad de la sociedad actual, han contribuido a que hoy en día se requiera de una nueva forma de gobierno (Cerrillo, 2005), adquiriendo gran importancia los procesos de comunicación entre los actores involucrados y la creación de responsabilidades comunes que garanticen el alcance de una mayor eficacia y eficiencia en la misma.

Es por ello que, en los últimos años, se está extendiendo la gobernanza como una nueva forma de gobernar, en la que los actores públicos y privados colaboran y participan en la aplicación de las políticas públicas. Ésta se plantea como un instrumento que permite dar soluciones a problemas complejos y resolver conflictos. Se trata de crear consensos, establecer estrategias comunes y dar un mayor valor a la transparencia y a la comunicación (Astocaza, 2010).

La gobernanza se ha convertido en un reclamo político a partir de los años 90 del siglo pasado. En numerosos campos y contextos políticos administrativos, los políticos han acogido este concepto como una nueva forma de pensar sobre las capacidades estatales y las relaciones entre el estado y la sociedad (Peters y Pierre, 2005).

El turismo se ha visto igualmente afectado por este proceso de cambios y por la necesidad de introducir este nuevo elemento vinculado al mismo. Por otro lado, el concepto de sostenibilidad en el ámbito turístico adquiere una gran importancia y pasa a ser considerado como imprescindible en el desarrollo de un destino turístico. Es, por tanto, necesaria la implementación de un modelo de gestión que permita lograr su impulso y una mayor competitividad del destino, al mismo tiempo que garantice la sostenibilidad (global en sus diferentes dimensiones). El papel que juega la gobernanza en este sentido es indispensable, apareciendo aquí, por tanto, no como una forma de gobierno, sino como una forma de gestión.

El interés que suscita la aplicación de la gobernanza en el ámbito turístico ha sido objeto de diversos estudios, e incluso la OMT ha mostrado su preocupación a través de diversas actuaciones (Vera et al., 2011), como la Conferencia celebrada en FITUR 2007 sobre *La excelencia en la gobernanza turística exige formas de gestión actualizadas*, o la celebración del 7º Foro de la Organización Mundial del Turismo, en Puerto Vallarta (México, noviembre de 2010) (OMT, 2010). En la segunda sesión de este Foro, titulada *La gobernanza del turismo y el lugar del turismo en las instituciones*, se reconoció que el turismo tiene un papel preponderante en las economías de los países, por lo que, a través de una política integral y específica, la industria turística ha de tener un lugar relevante para los respectivos gobiernos. Y su impulso es necesario a través de tres pilares básicos: el sector público, el sector privado y la sociedad civil, consiguiéndose una mejora de la competitividad de los destinos turísticos a través de la cooperación de estos tres elementos. Asimismo, en las conclusiones de ese Foro se recoge que el sector privado necesita apoyos públicos cuya gestión está en manos de diferentes órganos de gobierno. Y la sociedad civil de los destinos ha de ser involucrada en las actividades turísticas para que se logre una relación equilibrada y armónica entre los visitantes y las comunidades locales. Por otra parte, se expone que los procesos de descentralización plantean retos asociados a la capacitación de los recursos humanos, el fortalecimiento institucional y la

coordinación multisectorial. En ellos, es necesario evitar la duplicidad en las actuaciones de las administraciones públicas y así optimizar los recursos disponibles.

Así, se observa que el concepto de gobernanza aparece reflejado en las nuevas tendencias de la política y planificación turística, ya que la consecución de la sostenibilidad del turismo se asienta sobre la base de la participación de todos los actores, no solamente los entes privados y las administraciones, sino también la comunidad local y los visitantes del destino turístico en cuestión. Ello conlleva que las relaciones entre actores y su cooperación sea no solo deseable, sino imprescindibles. Lo que hace pensar que el concepto de gobernanza forma parte implícitamente del concepto de sostenibilidad (Vera et al., 2011), por lo que ha de tenerse en cuenta inexorablemente.

Por tanto, en esta tesis doctoral se plantea la utilización de la gobernanza como una herramienta básica clave para la gestión de los destinos turísticos. Se establece como fin último un modelo de gestión del destino turístico en el que se tengan en cuenta los principios de la buena gobernanza, en todas las estrategias llevadas a cabo en el mismo, consiguiendo así el desarrollo de éste de forma sostenible y un incremento de su competitividad. Sería un proceso en el cual interactúan distintos actores en torno a la solución de problemas y a la búsqueda de oportunidades para las distintas poblaciones implicadas.

I.1.2. Carencias en la literatura

El concepto de gobernanza en turismo ha sido objeto de análisis en diferentes estudios, ponencias y conferencias en reuniones científicas, y ensayos en revistas científicas y boletines especializados, pero, tras un análisis pormenorizado de todos los estudios encontrados, Barbini et al. (2011) señalan que en la actualidad solo hay producción científica muy inicial sobre esta temática, la mayoría procedente del ámbito europeo, aunque hay algunas aportaciones de enorme interés que provienen de Asia, América y Oceanía. Además, indican que estos estudios se centran sobre todo en los últimos seis años y que son las revistas científicas las que contienen una mayor cantidad de artículos de investigación en los que aparece el concepto de gobernanza turística. En este sentido, Echebarría (2004: 10) señala que *“faltan modelos teóricos que permitan agregar coherentemente los requerimientos y atributos de la gobernanza”*.

Por otro lado, aunque cada vez son mayores los estudios e investigaciones realizadas sobre la aplicación de la buena gobernanza en el turismo y el establecimiento de diversas políticas sobre el desarrollo sostenible del mismo, lo cierto es que no existe una política eficaz capaz de garantizar que el turismo sea compatible con la conservación de patrimonio cultural y natural del territorio, y la obtención de beneficios económicos por la población local del destino mediante un proceso de gestión abierto y participativo (Lanquar y Rivera, 2010).

En general, se señala que hay falta de dimensión operativa, es decir, de aplicación práctica de la gobernanza (Vera et al., 2011). Existe una incipiente creación de un cuerpo teórico sobre esta temática, pero, aunque es cada vez mayor la utilización de los principios de la buena gobernanza en la planificación estratégica de los destinos turísticos, en realidad no existe un método en la aplicación de este concepto y tampoco son tenidos en cuenta todos los principios de la buena gobernanza, tal y como se verá en los próximos capítulos de esta tesis, ya que, en la mayoría de los casos, son utilizados uno o dos principios, sin tener en cuenta el resto.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha expuesto la necesaria utilización del concepto de gobernanza en el ámbito turístico para lograr la sostenibilidad del desarrollo del destino. Pero este concepto es complejo y variado, en él convergen numerosos intereses contradictorios y, hasta ahora, no existe un modelo que permita determinar cómo aplicar este concepto al turismo. El problema sería determinar cómo aplicar la gobernanza como herramienta eficaz en la gestión de los destinos turísticos, qué metodología utilizar.

Se plantean así, diferentes cuestiones, entre otras, el problema de quién debe iniciar el proceso en el destino, ¿es la administración?, ¿son las asociaciones?, ¿es la empresa que tenga más recursos turísticos en sus manos?, ¿serán un grupo de empresas?, ¿y qué papel juegan los ciudadanos del destino?

Por otro lado, se plantea el problema de qué intereses primarán en el proceso, ¿serán los intereses de quién inicie el proceso?, ¿los de los ciudadanos del destino?, ¿los de la empresa que tenga mayores recursos económicos?, ¿los de todos?

Otra cuestión que se plantea es, en el caso de que surja un conflicto de intereses, ¿cómo es éste resuelto?, ¿la entidad que ha iniciado el proceso es la que se encargará de solucionarlo?, ¿será solventado por quien esté interesado en reparar el conflicto?, ¿se constituirá una entidad para ello? Y, por último, se plantea el problema de la rendición de cuentas. ¿Cómo se llevará ésta a cabo? ¿Quién la realizará?

Todas estas cuestiones son las que se tratarán de solventar en el desarrollo de los capítulos de esta investigación.

I.3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Expuestos los argumentos que justifican la elección del tema objeto de estudio, a continuación se establece la hipótesis que ha guiado esta investigación y se plantean los objetivos –tanto general como específicos– que se pretenden conseguir con la realización de la misma.

I.3.1. Hipótesis

El turismo es una de las actividades productivas más importantes de la economía mundial, pero su desarrollo ha de realizarse de forma sostenible, con el fin de que éste no conlleve repercusiones negativas en el ámbito económico, social y ambiental. Para ello, no sólo será necesario que exista eficiencia económica, conservación ambiental y equidad social, sino también será imprescindible la participación de todos los actores del destino (públicos, privados y comunidad local) en el establecimiento de estrategias, toma de decisiones y resolución de conflictos. Así, para su impulso se precisa de la colaboración del sector público, ya que la mayor parte de los recursos a utilizar están en manos públicas; del sector privado, ya que intervienen diferentes subsectores empresariales, y de los habitantes y visitantes del destino turístico, ya que es imprescindible la participación de los mismos en la planificación de dicha actividad. Es fundamental, por tanto, disponer de un instrumento que les permita a todos ellos participar y colaborar en el desarrollo de un turismo sostenible.

En tal contexto, el planteamiento de esta tesis doctoral se ha realizado con la intención de comprobar las siguientes hipótesis de partida:

H1. La gobernanza es un factor clave para la consecución de la sostenibilidad.

H2. En la actualidad, no se cumplen muchos de los principios que caracterizan la implantación de la buena gobernanza en los destinos turísticos, por lo que se puede concluir que no existe ésta.

H3. Se puede impulsar el uso de la gobernanza como herramienta de gestión sostenible de los destinos turísticos, lo que requiere el diseño de una metodología adecuada, que también es posible formular científicamente.

H4. Se puede medir la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión sostenible de los destinos turísticos, mediante el uso de un sistema adecuado de indicadores que contemple todos los principios de la buena gobernanza.

I.3.2. Objetivo general

Se pretende desarrollar una metodología de intervención que facilite la implantación del concepto de gobernanza como herramienta para la gestión sostenible de los destinos turísticos, basado en el establecimiento de estrategias para solucionar posibles problemas para su aplicación. El objetivo, por tanto, es generar un instrumento metodológico que permita a todos los agentes de un destino turístico participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para superar los conflictos surgidos, buscando oportunidades para los distintos actores implicados y estableciendo estrategias para mejorar los procesos de gestión turística del destino que lo aplique.

I.3.3. Objetivos específicos

La consecución de objetivo general planteado con anterioridad, requiere, a su vez, lograr los siguientes objetivos específicos:

1. Delimitar los conceptos de turismo, desarrollo sostenible y sostenibilidad, así como los requisitos necesarios para la consecución de ésta última en el ámbito turístico.
2. Delimitar los contenidos del concepto de gobernanza, así como los principios que deben regir su implantación.
3. Demostrar que la gobernanza turística tiene un papel determinante en la consecución del desarrollo sostenible del turismo.

4. Identificar los factores de éxito en la aplicación de los procesos de gobernanza turística.
5. Diseñar y validar un modelo de aplicación de la gobernanza turística como instrumento clave para la gestión sostenible de los destinos turísticos.
6. Diseñar y validar un sistema de indicadores que permita medir el nivel de implantación de la gobernanza como instrumento de gestión sostenible de los destinos turísticos.

I.4. ACLARACIONES METODOLÓGICAS

La investigación turística es *“la formulación de preguntas, la sistemática colección de información para responder a esas preguntas y la organización y análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos de futuro”* (Sancho, 2001: 4).

En el ámbito turístico, la investigación es fundamental para conceptualizar la realidad y poner en marcha los procesos que pretenden ser motor de desarrollo social y económico y, además, es estratégica para la toma de decisiones asertivas (Castillo y Lozano, 2006).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se determinó la metodología a seguir en esta tesis, así como la estructura de la misma. Ambas se exponen a continuación:

I.4.1. Planteamiento metodológico general

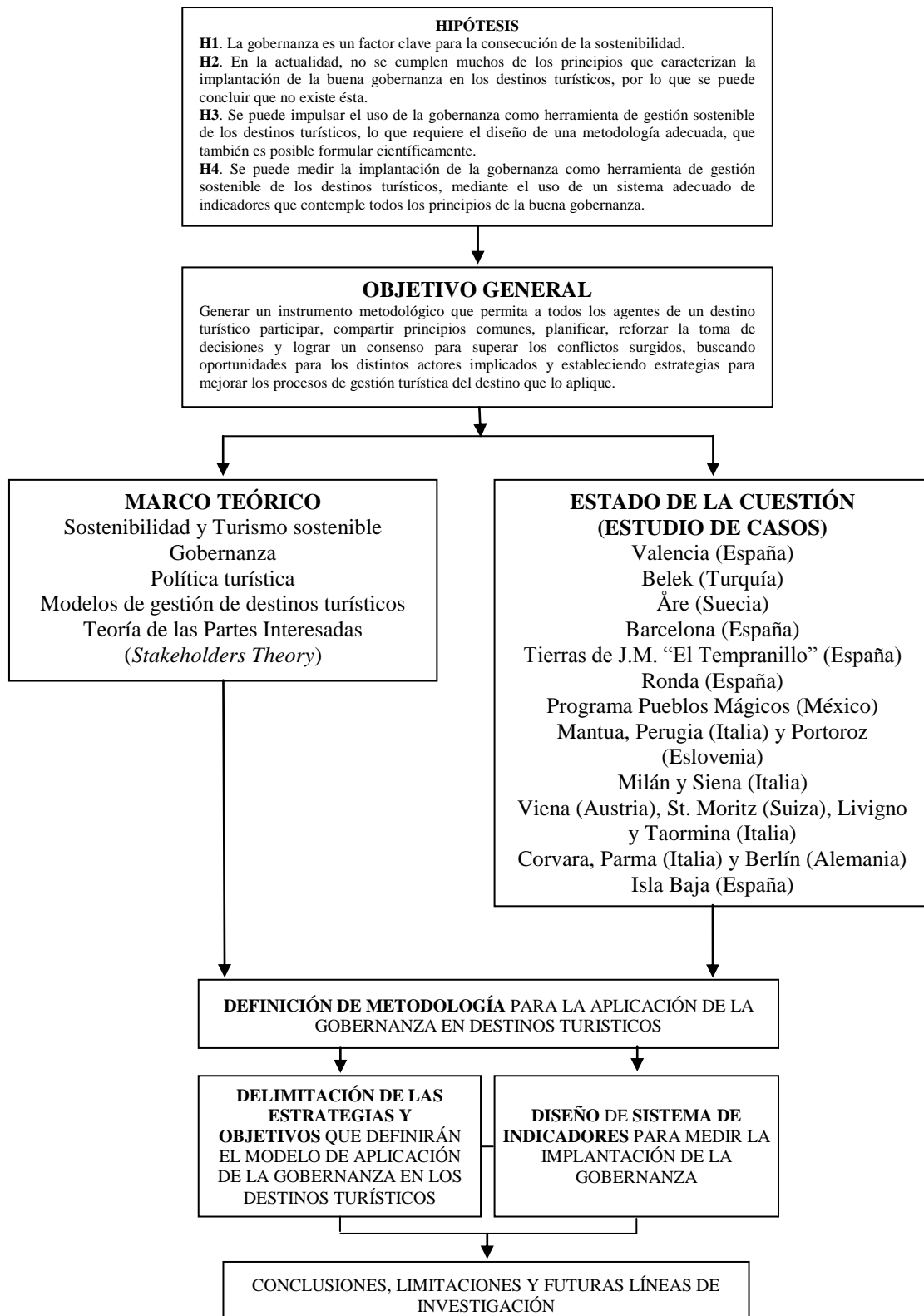
La estructura metodológica general seguida para el desarrollo de esta tesis tiene diferentes fases, que aparecen representadas en el Gráfico I.1.

Considerando la hipótesis de trabajo planteada y los objetivos específicos propuestos, así como la novedad del tema objeto de estudio, que hace necesario partir del conocimiento de la opinión de un grupo de expertos sobre la utilización de una serie de estrategias e indicadores para aplicar la gobernanza como herramienta de gestión de los destinos turísticos, se ha optado por utilizar en esta investigación técnicas metodológicas de carácter mixto, es decir, cualitativas y cuantitativas.

Los métodos cualitativos se utilizan cuando la información sobre un determinado tema es muy escasa en datos numéricos, pero posee un gran valor descriptivo, que no puede ser tratado con datos estadísticos (Lafuente y Marín, 2008; Medina, 2012). Es decir, cuando el objeto a investigar requiere un estudio en profundidad de temas o casos con el objetivo de obtener información que dé acceso a la raíz del tema: conocimiento interior y cualificado. En esta metodología lo importante es la solidez y fundamento del esquema resultante (Calabuig, 2008). Los investigadores cualitativos utilizan literatura y teoría de forma inductiva, frecuentemente las consideran al crear el diseño del estudio y las desarrollan hasta finalizar el mismo (Hernández et al., 1991). En definitiva, mediante la investigación cualitativa se suelen recabar datos en forma de palabras e imágenes, que, posteriormente, son analizadas a través de diversos métodos que no incluyen la estadística, ni la cuantificación de ningún tipo (Cepeda, 2006).

Los métodos cuantitativos se utilizan cuando se pueden medir las variables objeto de estudio de una forma objetiva y con gran precisión. Para utilizar este tipo de investigación, se ha de estar seguro de que la observación de las variables va a proporcionar datos numéricos concretos que puedan ser objeto de un tratamiento estadístico posterior (Lafuente y Marín, 2008; Medina, 2012). Los investigadores cuantitativos crean hipótesis que contienen variables medibles, que se someten a prueba desde su enfoque. La literatura y la teoría se utilizan de forma deductiva (Hernández et al., 1991).

Gráfico I.1 Esquema básico de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia.

Con este planteamiento inicial, la estructura metodológica conlleva los siguientes apartados:

A. Revisión teórica

La primera fase de la investigación consistió en una profunda revisión teórica sobre los conceptos de turismo, desarrollo sostenible y sostenibilidad con el objetivo de determinar los requisitos necesarios para la implantación de la sostenibilidad turística. Asimismo, se procedió a la delimitación del concepto de gobernanza y los principios que son imprescindibles para la consecución de una “buena gobernanza”, justificándose el papel importante de ésta en los avances hacia la sostenibilidad del destino turístico.

Posteriormente, se realizó una revisión teórica del concepto de política turística y su relación con la gobernanza turística, así como de los diferentes modelos de gestión de los destinos turísticos y la importancia de la aplicación de la gobernanza en el modelo de gestión de los mismos.

Para el desarrollo de esta fase se recopiló numerosa documentación que procedía, principalmente, de revistas científicas especializadas y de prestigio internacional, de tesis doctorales, de informes y estudios realizados por instituciones internacionales como la OMT, UE o Naciones Unidas, libros especializados sobre gobernanza, compilaciones sobre investigaciones en turismo, memorias de congresos, etc.

Esta fase ha sido fundamental para generar un marco teórico que permita contextualizar el objeto de estudio y ubicar las fases posteriores de esta investigación, ya que, como se ha señalado anteriormente, son escasos los estudios en los que se hace referencia a la gobernanza turística.

B. Estudio empírico. Estudio de casos

Esta segunda fase de la investigación se ha realizado a través de un enfoque cualitativo, mediante la utilización del método de estudio de casos. Esta técnica *“examina un fenómeno en su estado natural, empleando múltiples métodos de recogida de datos para obtener información de una o varias entidades (gente, grupos u organizaciones”* (Benbasant et al., 1987; citados por Cepeda, 2006: 59).

Se procedió con ello a un examen del método de investigación de estudio de casos y justificación de su utilización en esta tesis doctoral y, posteriormente, se realizó un análisis de diferentes destinos turísticos, a través del cual se efectuó una

recopilación de datos sobre los mismos, haciendo especial hincapié en su situación actual. Para ello, se utilizaron datos procedentes de libros, páginas de Internet y revistas científicas especializadas. Con ello se pretendía, fundamentalmente, obtener una visión general, lo más ajustada a la realidad, acerca de la aplicación en el momento actual de la gobernanza como herramienta de gestión estratégica sostenible de los destinos turísticos.

C. Formulación de estrategias-objetivos y propuesta de sistema de indicadores

Tras el establecimiento de un marco teórico y la realización del estudio de casos, se procede al desarrollo de un panel de expertos cuyo objetivo ha sido recoger la opinión de un grupo de investigadores, a través de cuestionarios, sobre la aplicación de los principios de la buena gobernanza a la gestión de los destinos turísticos y cuyos datos han servido de base al establecimiento de las estrategias y objetivos que deben guiar el modelo de aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos; así como al establecimiento de un sistema de indicadores que ayudará a medir dicha aplicación y que permitirá su evaluación y corrección de posibles errores. Dichas estrategias, objetivos e indicadores están basados en los diez principios fundamentales que han de aplicarse para poder hablar de buena gobernanza.

Es necesario destacar que la formulación del modelo de aplicación de la gobernanza y la propuesta del sistema de indicadores fueron paralelos al proceso de encuestación a expertos. De manera que, a la vez que se iba desarrollando el contenido de ambas propuestas (metodología y sistema de indicadores), se planteaban las preguntas, y una vez conocidas las opiniones de los expertos, se iban completando y rediseñando la metodología y el sistema de indicadores con las aportaciones del panel de expertos.

C.1. Metodología empleada: cuestionario a panel de expertos

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y con experiencia en el tema que se va a evaluar, a los que se pide que emitan un juicio consensuado sobre dicho tema (Berg, 2001; Bogdan y Taylor, 195; Sancho 2001). Según se les solicite, el juicio emitido puede ir referido a la puesta en práctica o efectos del conjunto o de solo a una parte del tema a evaluar.

Las ventajas que conlleva este método radican, fundamentalmente, en el profundo conocimiento que tienen los expertos sobre el tema objeto de evaluación, lo que supone un ahorro de tiempo considerable, un coste reducido, una mayor credibilidad de las conclusiones y una gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que puedan surgir durante su desarrollo.

Entre las limitaciones que tiene la aplicación de este método, hay que citar que los expertos de mayor edad o rango profesional pueden imponer sus opiniones a los demás, o que no se asegura la consistencia de los resultados con otros datos en relación con la variable estudiada (Sancho, 2001).

C.2. Selección de expertos

La selección de expertos a participar es uno de los retos cruciales de esta parte de la investigación, puesto que la información básica sobre el que se va a basar el trabajo viene dada por las opiniones vertidas por los expertos seleccionados. Además, en función de cómo se elija al grupo, pueden incluirse sesgos imposibles de ser eliminados de los resultados posteriormente (Berg, 2001; Sancho, 2001).

El grupo de expertos que ha participado en esta investigación está formado por 13 personas (Cuadro I.1) formado por: 1 miembro de instituciones y/u organismos empresariales vinculadas con el turismo, 1 técnico cualificado de la administración pública y vinculada con el turismo, 11 profesores universitarios familiarizados con la investigación y especialistas en diferentes áreas de conocimiento (antropología, sociología y economía) vinculadas con la gobernanza y la sostenibilidad; existiendo una estrecha vinculación entre la actividad profesional, institucional y/o investigadora de los expertos invitados a colaborar y el tema objeto de estudio, lo que ha influido positivamente en la obtención de los resultados.

Cuadro I.1 Ficha técnica del Panel de Expertos

Tamaño de la muestra	13 expertos
Fecha del trabajo empírico	15 mayo a 30 septiembre de 2013
Tipo de estudio	Panel de expertos

Fuente: Elaboración propia.

Se estableció como condición *sine qua non*, que los expertos participantes fuesen personas con conocimientos reconocidos en el tema destinado a evaluar por los mismos, es decir, la gobernanza y especialmente su concreción en el ámbito del turismo. En el Anexo I de esta tesis doctoral se incluye un listado completo de los expertos consultados.

El número final de expertos que han participado en esta investigación es el apropiado, a pesar de ser reducido, dado que son recientes e incipientes los estudios e investigaciones sobre la temática objeto de evaluación y es escaso el número de expertos que pueden consultarse sobre la misma a nivel nacional, con el conocimiento suficiente como para responder con fiabilidad a los extensos cuestionarios remitidos.

C.3. Recogida de información: los cuestionarios

Otro punto importante a tener en cuenta es el medio a través del cual se recoge información del grupo de expertos, puesto que es fundamental para el éxito o fracaso de la investigación llevada a cabo la forma en que se presentan las preguntas (solas o en grupo), el medio que se utiliza (cuestionario, entrevista o medio telemático) y la redacción de las preguntas en sí mismas (concisas y claras) (Denzin y Lincoln, 2011; Sancho, 2001). En esta investigación, se ha optado por elegir como medio para obtener información del grupo de expertos, la utilización del cuestionario. El grado de conocimiento que, a priori, se suponía a quienes se invitó a participar en el panel y que han demostrado a lo largo del proceso, y la calidad de las contestaciones, justifican que se remitieran a cada uno de los participantes los dos cuestionarios (uno relativo a estrategias y objetivos a tener en cuenta para fijar posteriormente un modelo de aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos y otro relativo a los posibles indicadores a tener en cuenta para la adecuada evaluación de dicha aplicación).

Para el diseño de los dos cuestionarios utilizados se tuvo en cuenta la complejidad del tema a evaluar por los expertos y su adecuación a las siguientes características (Sancho, 2001):

- Objetividad. El investigador no influyó en la respuesta dada por el experto.
- Claridad. Se utilizó un lenguaje fácilmente asimilable por el experto.

- Precisión. Se evitó la ambigüedad con el objetivo de obtener justo la información que se necesitaba.
- Corrección. Se evitaron preguntas que, por su contenido o lenguaje, pudiesen molestar al experto.
- Duración limitada. Se han realizado preguntas sintetizadas, evitando las preguntas excesivamente largas que pudiesen cansar al experto.

Respecto a la tipología de las preguntas, se optó por utilizar preguntas cerradas, ya que el experto debía contestar señalando una de las opciones que se proponían, aunque se requería al mismo para que en determinadas ocasiones explicara el porqué de su elección. La justificación de esta decisión está en la necesidad de acotar bien el contenido de los cuestionarios, dada la complejidad del tema a evaluar y a que su adecuada elaboración era fundamental para la obtención de la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

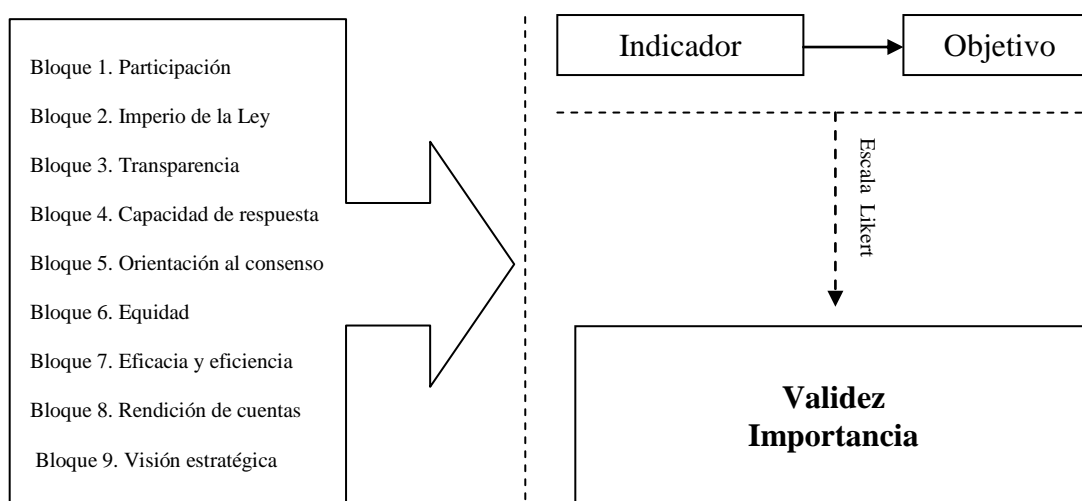
En lo que concierne a la estructura de los cuestionarios, el relativo a las estrategias y objetivos a tener en cuenta para dar contenido al modelo de aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos (Anexo II) se estructuró en cinco bloques. El primero de ellos (preguntas de 1 a 4) hace referencia a cuestiones básicas respecto de la aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos. El segundo bloque (preguntas de la 5 a la 9) se refiere a la primera fase a tener en cuenta para la aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos, la fase de diagnóstico. El tercer bloque (preguntas de la 10 a la 19) cuestiona a los expertos respecto a la fase de organización y establecimiento de estrategias para la aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos. El cuarto bloque (pregunta 20) hace referencia a la fase de ejecución y seguimiento. Y, por último, el bloque cinco (preguntas 21 a 23) se refieren a la fase de evaluación a tener en cuenta en la aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos.

Las preguntas 7, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22 de dicho cuestionario, se formulan en varios apartados que contienen ítems con una respuesta en escala numérica graduada, puntuada del 1 al 7, en la que el experto debía asignar la puntuación al elemento considerado. Se utilizó la escala Likert que facilitaba al experto mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones reflejadas en

ambos cuestionarios, desde la postura de “*totalmente en desacuerdo*” (1) hasta la de “*totalmente de acuerdo*” (7). Con ello, se pretendía una contestación más rápida del cuestionario y tener una mayor facilidad para el análisis de los resultados obtenidos.

El cuestionario dirigido a la validación de indicadores que ayudarán a medir dicha aplicación (y que permitirán su evaluación y corrección de posibles errores) se estructuró en nueve bloques, en función de los principios de buena gobernanza que se pretendían medir (Gráfico I.2) y haciendo referencia, en cada uno de ellos, al indicador correspondiente, su objetivo, la verificación de su validez y la verificación de su importancia, siendo éstos valorados utilizando la escala numérica graduada del 1 al 7 en la que el experto debía asignar la puntuación al elemento considerado (Anexo III).

Gráfico I.2 Estructura del cuestionario para el establecimiento de indicadores



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definida la estructura y secuencia de las preguntas, se realizó un pre-test con un grupo reducido de expertos, con anterioridad a la circulación del cuestionario. Así, se verificó que la redacción era clara y comprensible, que los juicios incluidos no condicionaban las opiniones de los expertos y que no existían afirmaciones engañosas. De esta manera, se validó el contenido del cuestionario.

Para la aplicación de los cuestionarios, se realizó una invitación directa a cada uno de los expertos seleccionados para que participara en la contestación de los mismos, explicando la finalidad de cada uno de ellos. Posteriormente, se realizó la distribución de éstos vía correo electrónico. Al enviar el cuestionario, se pidió a cada

uno de los expertos que marcara la opción que considerase la más adecuada, a la vez que se solicitó que realizaran los comentarios que consideraran oportunos al respecto del contenido de los cuestionarios que se les enviaban, con el objeto de conseguir la mayor información posible.

Consecutivamente, se hizo una labor de seguimiento personalizado mediante llamadas telefónicas y el envío de correos electrónicos, labor que, dado lo específico y complejo de la materia, ocasionó que la contestación de todos los expertos seleccionados a dichos cuestionarios se prolongara desde mayo a septiembre de 2013, a pesar de tratarse de un grupo reducido.

C.4. Tratamiento de la información

Respecto al tratamiento de los datos, la asignación de valores numéricos a las opciones de respuesta que presentaba el cuestionario permitió transformar la valoración cualitativa de cada respuesta en una valoración cuantitativa, con la que fue posible obtener los diferentes datos estadísticos y los promedios por sección. Para ello, se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 21.0.

Como medida de concentración de las opiniones dadas por los expertos se han utilizado, según los casos, la media aritmética –la suma de todos los datos de acuerdo al número de valores- y la mediana (Q2) –que la tendencia central más usada para opiniones en grupos. La media es la medida promedio más usada, puesto que tiene en cuenta todas las opiniones, ofreciendo un valor más exacto; pero, puede verse afectada por la denominada “*asimetría*” que representa la distribución de las observaciones respecto a un valor central y que puede venir originada por la existencia de valores extremos que distorsionan su significación. Por ello, se utiliza la mediana cuando la media aritmética es distorsionada excesivamente por la existencia de valores extremos.

Como medidas de dispersión se han utilizado la desviación típica, cuando la variable referente de concentración ha sido la media, y el recorrido intercuartílico, cuando lo ha sido la mediana. Esta medida representa “*el rango de la mitad media de las puntuaciones*” (Johns y Lee-Ross, 1998: 104). Se calcula a partir de ordenar los datos de mayor a menor, mostrando la diferencia entre el valor que deja a su izquierda el 75 por 100 de las respuestas ordenadas (tercer cuartil, Q3) y el valor que deja a su

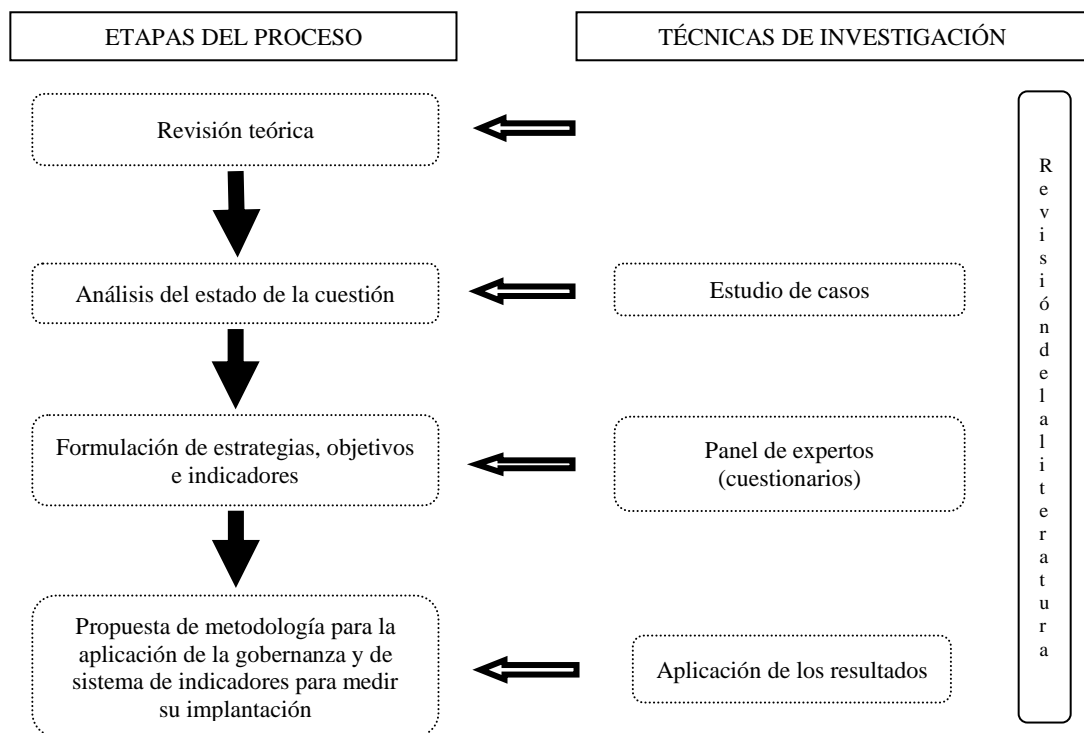
izquierda el 25 por 100 (primer cuartil, Q1). Cuanto menor sea el recorrido mayor será la estabilidad en las respuestas y coincidencia de opiniones.

Por último, la medida que se utilizó para evaluar la significación estadística del acuerdo de los expertos en las respuestas de los cuestionarios fue el coeficiente de variación de Pearson, que expresa el cociente entre la desviación típica y la media aritmética, $V_x = \frac{S}{\bar{X}}$. De manera que, a mayor V_x , existe una mayor heterogeneidad de las opiniones de los expertos. A tales efectos, se ha considerado que el consenso se había logrado cuando el nivel de acuerdo sobre la media era estadísticamente significativo (es decir, $V_x \leq 0,3$).

C.5 Propuesta de una metodología de aplicación de la buena gobernanza en los destinos turísticos

Una vez realizado el panel de expertos y analizados los resultados obtenidos en el mismo, se procedió a la formulación de la metodología, así como al establecimiento de indicadores que permitieran evaluar la aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos (Gráfico I.3).

Gráfico I.3 Estructura metodológica



Fuente: Elaboración propia.

I.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación se ha dividido en ocho capítulos. El primer capítulo es de carácter introductorio y ha permitido justificar la importancia del tema a investigar, la hipótesis de trabajo, los objetivos y el planteamiento metodológico que se ha tenido en cuenta en cada una de las fases de esta tesis doctoral.

En la Parte I se expone el marco teórico de referencia. En concreto, en el Capítulo II se delimitan los conceptos de desarrollo sostenible, sostenibilidad y turismo sostenible. Además, se define lo que es un ecosistema turístico y se delimitan los actores que participan en el mismo.

En el Capítulo III, se concreta el concepto de gobernanza y su relación con la política turística. En el mismo, se hace especial hincapié en la Teoría de las Partes Interesadas y se determina el papel preponderante que tiene la gobernanza turística en el logro de la sostenibilidad.

Finalmente, en el Capítulo IV se realiza un análisis de los diferentes modelos de gestión de los destinos turísticos y se justifica la importancia de que en los mismos se tengan en cuenta los principios de la buena gobernanza para alcanzar la sostenibilidad del turismo.

En la Parte II de esta tesis se realiza un análisis del estado de la cuestión respecto a la aplicación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos y se formula un planteamiento metodológico para aplicar la buena gobernanza en la gestión estratégica sostenible de los destinos turísticos y para medir su nivel de implantación.

El Capítulo V incluye varios estudios de caso considerados por la literatura científica como ejemplos de éxito en la aplicación del concepto de gobernanza turística, concluyendo que, contrariamente a lo que afirma esta literatura, en general, se trata de casos en los que se produce tal gobernanza, al incumplirse algunos, o muchos, de los principios de buena gobernanza reconocidos a nivel internacional.

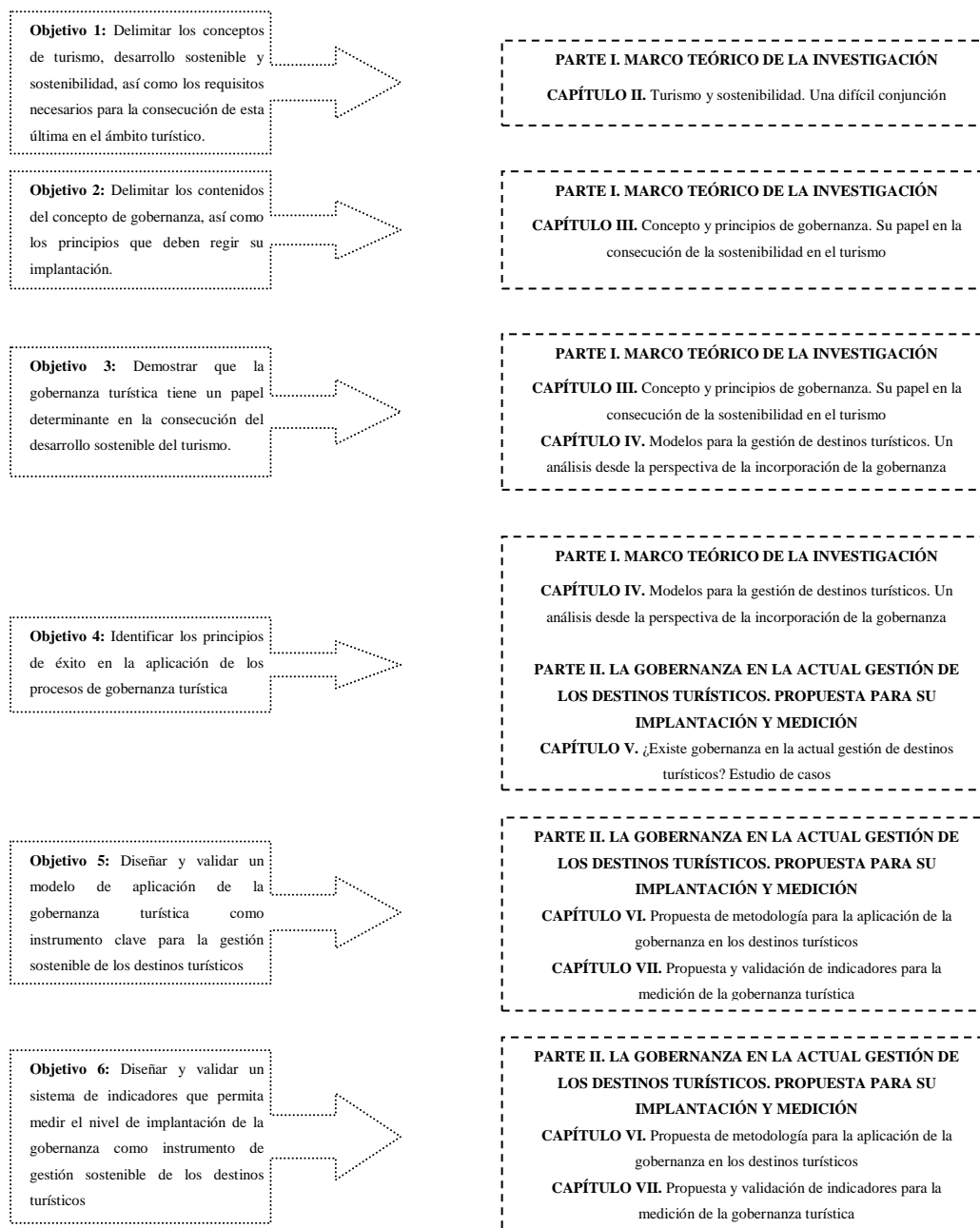
El Capítulo VI presenta las fases fundamentales que se han de tener en cuenta para la aplicación de la metodología propuesta, validada por un grupo de expertos consultados para tal fin. Y en el Capítulo VII se propone un sistema de indicadores

que se han de tener en consideración para medir la aplicación de este concepto en la gestión de los destinos. Este sistema de indicadores se ha organizado en función de los principios de buena gobernanza analizados previamente en el Capítulo III y también ha sido validado por el grupo de expertos.

Por último, en el Capítulo VIII se recogen las conclusiones que se han obtenido con el desarrollo de la presente investigación, así como las limitaciones a las que se ha enfrentado su autora durante el proceso. Finaliza con una serie de propuestas de investigación para un futuro inmediato.

En el Gráfico I.4 se recoge la correspondencia que existe entre los objetivos planteados en este trabajo de investigación y la estructura por capítulos del mismo.

Gráfico I.4 Correspondencia de la estructura de la tesis doctoral con los objetivos planteados



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

TURISMO Y SOSTENIBILIDAD. UNA DIFÍCIL CONJUNCIÓN

II.1. INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en los últimos años en una de las actividades más importantes para el desarrollo económico de muchos territorios (Bertucci, 2002; Cárdenas, 2012; Cardoso, 2006; Carrillo y Pulido, 2012; Comisión de la Comunidad Europea, 2002; Fayós-Solá, 2004; Martín, 2001; Marín y Marín, 2001; Molina, 2009; OMT, 1999; PNUMA, 2011; Sánchez et al., 2013). Se trata de una actividad de prestación de servicios que necesita de creciente incorporación de tecnología y en la que hay una tendencia progresiva al uso de recursos humanos y de materiales.

Por otro lado, los grandes cambios que se están produciendo a nivel energético, climático, cultural, económico y legal, requieren una tremenda rapidez en la adecuación de la actividad turística a un entorno cada vez más complejo y cambiante (Pulido y López, 2011). En este sentido, el reto está en la consecución de un desarrollo turístico sostenible, asociado a la diversión, descanso, cultura y naturaleza; pero respetuoso con las peculiaridades y tradiciones de los territorios, su patrimonio arqueológico, cultural y natural, que comprenda y respete los ecosistemas y la diversidad biológica.

Aunque en los últimos años empieza a consolidarse una corriente de pensamiento crítica (Cárdenas, 2012), el turismo es reconocido hoy como una actividad capaz de generar riqueza, siendo uno de los fenómenos económicos y sociales de mayor relevancia del siglo XX (Foro Europeo del Turismo, 2002; Mazón y Fuentes, 2007; Moreno et al., 2002; Seldjan y Donald, 2009) y contribuyendo de forma importante a la economía global (Kuenzi y McNeely, 2008). Se reconoce que el turismo favorece la creación una gran cantidad de beneficios en el ámbito económico, social y cultural (Martín, 2001). El crecimiento del turismo en los últimos años y su incidencia en el desarrollo económico de los territorios muestra la importancia que esta actividad tiene en la actualidad, teniendo, además, una fuerte influencia en otros sectores económicos importantes, como la construcción, la sanidad o el medio ambiente.

La Declaración de Manila (1980), surgida de la Conferencia Mundial del Turismo convocada por la OMT, reconoce el turismo como una actividad esencial de la vida de las naciones, por sus consecuencias directas para los sectores sociales, culturales, educativos y económicos de las sociedades nacionales y para las relaciones internacionales.

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo en 1994 señala que *“el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”* (Sancho, 1998: 46). La propia OMT (1998) reconoce que esta definición recoge las características más importantes del turismo:

- Introducción de los elementos motivadores del viaje: ocio, negocios, otros.
- Acotación temporal del periodo por un año.
- Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el periodo de la estancia.
- Localización de la actividad turística como la actividad realizada fuera de su lugar habitual.

El turismo se reconoce como impulsor de la economía mundial, creador de empleos y recursos económicos. De ahí que la mayoría de territorios fomenten la actividad turística para fortalecer su economía (Güemes, 2002), ejerciendo su desarrollo importantes repercusiones en el ámbito social y medio ambiental en la zona a la que afecta, pudiendo modificar, incluso, las condiciones de los mismos (Seldjan y Donald, 2009).

Pero, el crecimiento del turismo no solo tiene consecuencias positivas, sino que también suele ir frecuentemente acompañado de algunas consecuencias negativas en el ámbito medioambiental, social y económico (Bertucci 2002; Ivars et al., 2001; Martín, 2001; Molina, 2009). Los recursos naturales y culturales pueden dejar de ser interesantes si son masificados, incluso pueden deteriorarse, si se sobrepasa su capacidad de carga. El interés turístico puede también disminuir si la originalidad o la identidad local se ven menoscabadas. La calidad y variedad del producto turístico se verían seriamente amenazadas. Por tanto, su desarrollo ha de ser sostenible, con el

fin de garantizar la protección y gestión de aquellos recursos que son la base del desarrollo económico y social.

Por otro lado, en los últimos años ha habido importantes cambios en los hábitos de los consumidores, han surgido avances tecnológicos, etc., lo que ha llevado a que el turismo sufriera modificaciones significativas (Ávila y Barrado, 2005) y se pusiera de manifiesto la importancia de que el desarrollo del mismo sea sostenible.

En el presente capítulo se analiza el concepto de sostenibilidad, las razones por las cuales es necesario que el turismo se desarrolle de forma sostenible, la importancia de llevar a cabo una adecuada política turística en esta línea y, por último, los agentes que intervienen y su papel en la consecución de la sostenibilidad del turismo.

II.2. EL CONCEPTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

II.2.1. Desarrollo sostenible, un concepto controvertido

El de desarrollo sostenible es un concepto dinámico, que ha ido evolucionando paralelamente al desarrollo científico, tecnológico y humano. Hoy, el problema ambiental es visto como uno de los más urgentes a los que se enfrenta la Humanidad, aunque ello no siempre ha sido así, ya que en décadas pasadas se consideraba que vivíamos en un mundo de recursos naturales inagotables (Saura y Hernández, 2008). Con el tiempo, se empezó a tomar conciencia de los problemas ecológicos que conlleva el desarrollo económico. Ya en 1968, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) organizó en París la *Conferencia de la Biosfera*, en la que se habló por primera vez de que la utilización y conservación de los recursos debían de ir unidos (Pérez, 2003).

En 1972 se publica el informe del Club de Roma¹ titulado *Los límites del crecimiento*, que analizó la evolución de algunos parámetros como población, recursos naturales, alimentos, producción industrial y contaminación, generando un modelo predictivo del comportamiento global del planeta. El estudio destacaba las limitaciones físicas al crecimiento y señalaba que en 2050 habría un trastorno de las

¹ El Club de Roma es un foro de debate independiente e internacional que agrupa a científicos, economistas, altos funcionarios, empresarios, sociólogos y artistas de todo el mundo (Calabuig, 2008: 54).

variables anteriores, dando la voz de alarma sobre los efectos devastadores que las pautas de producción y consumo existentes en el momento ocasionaban sobre el planeta Tierra² (Calabuig, 2008).

En 1974, el concepto de desarrollo sostenible aparece recogido por vez primera en la Conferencia de Cocoyoc sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

En la década de los ochenta empiezan a evidenciarse problemas como la destrucción de la capa de ozono, la contaminación de los océanos, etc. Así, en 1980, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) publicó un informe titulado *Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales*, en el que se identificaban los principales elementos en la destrucción del hábitat: pobreza, presión poblacional, inequidad social y términos de intercambio del comercio.

En 1981 se hacía público el *Informe Global 2000*, realizado por el Consejo de Calidad Medioambiental de Estados Unidos. Concluía este documento que la biodiversidad es un factor crítico para el adecuado funcionamiento del planeta, que se debilita por la extinción de especies.

En 1982 la *Carta Mundial de la ONU para la Naturaleza* adopta el principio de respeto a toda forma de vida y llama a un entendimiento entre la dependencia humana de los recursos naturales y el control de su explotación. Se crea entonces el Instituto de Recursos Mundiales (WRI), en EE.UU., con el objetivo de encauzar a la sociedad hacia formas de vida que protejan el medio ambiente de la Tierra y su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

En 1984 se produce la primera reunión de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, creada por la Asamblea General de la ONU en 1983, para establecer una “agenda global para el cambio”.

Pero es en 1987, con la aparición del denominado *Informe Brundtland*, cuando este concepto pasa a ser aceptado en el ámbito institucional (Bárcena et al., 2000).

² El Club de Roma ha continuado elaborando nuevos informes, lo que ha dado lugar a la publicación, entre otros, del informe *Más allá de los límites de crecimiento* y el informe *Los límites del crecimiento: treinta años después* (2004) (Calabuig, 2008: 54).

Según Bermejo (2005), este informe constituye un hito, tanto por ser el primero que asume desde el punto de vista institucional el concepto de desarrollo sostenible, como por el órgano que lo avala, la ONU.

En la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, que presidió la Canciller noruega Gro Harlem Brundtland, se realizó una investigación sobre los efectos que el desarrollo estaba causando en el medio ambiente entre 1983 y 1987. El informe de dicha Comisión, conocido como *Informe Brundtland*, definió el desarrollo sostenible como “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades*”.

Son muchas las interpretaciones que ha suscitado este concepto, pero del mismo se pueden extraer dos ideas (Barrantes, 1993: 2):

1. “*El concepto de necesidades, en concreto, las necesidades particulares de los pobres, a los que se les ha de dar prioridad.*”
2. “*Las limitaciones impuestas sobre la capacidad del medio ambiente de satisfacer las necesidades presentes y futuras, por el nivel de la tecnología y la organización social*”.

Dado el carácter ambiguo de esta definición, el concepto de desarrollo sostenible se ha utilizado de múltiples formas, dependiendo del contexto en el que es empleado. Mensah y Camargo (2004) señalan que ha habido una oleada de investigaciones y publicaciones sobre la vaguedad y ambigüedad de su definición y aplicabilidad, existiendo dos grandes grupos de pensamiento opuestos: el de los pesimistas, principalmente ecólogos y otros científicos, que piensan que la tierra no puede siempre solventar la demanda mundial de recursos renovables y no renovables. Y, por otro lado, están los optimistas, entre los que destacan los economistas, que están convencidos de que la tierra, con el mercado de incentivos, políticas públicas adecuadas, la sustitución de materiales, reciclaje y las nuevas tecnologías, puede satisfacer las necesidades y mejorar la calidad del bienestar humano, de ésta y siguientes generaciones, de forma indefinida.

Por otra parte, el concepto de desarrollo sostenible puede dar lugar a confusión. Así, la propia traducción al castellano de *sustainable development* ha propiciado una primera confusión, puesto que desarrollo, en castellano, se usa como sinónimo de

crecimiento, mientras que *development*, en inglés, significa crecimiento, pero también evolución. Asimismo, es necesario tener en cuenta la diferencia existente entre los conceptos de sustentable y sostenible. La Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2009) los define de la siguiente forma:

Sustentable

1. adj. Que se puede sustentar o defender con razones.

Sostenible

1. adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

Otra cuestión es que el concepto de desarrollo sostenible incluido en el *Informe Brundtland* se refiere a necesidades que serán diferentes para las distintas generaciones y para las distintas culturas (Redclift, 2005). Como señala Bermejo (2000), se deberían precisar cuáles son las necesidades mínimas que han de ser satisfechas por todos, con el fin de establecer el patrimonio natural que ha de ser legado a la siguiente generación. Para este autor (Bermejo, 2005), el *Informe Brundtland* sólo hace referencia a las necesidades esenciales, sólo es necesario crecer para satisfacerlas.

La tercera cuestión que se plantea es ¿cómo definen esas necesidades las diferentes culturas? Para algunas sociedades, será prioritario buscar mayores riquezas materiales a costa de una mayor contaminación, mientras que para otras lo prioritario será el aire fresco y los espacios abiertos. Redclift (2005: 225), señala que *“hoy dichas necesidades deben de vincularse a la realidad material, al producto de nuestra ciencia y la tecnología y a los cambios asociados a la conciencia”*.

La cuarta cuestión que se plantea es si es posible determinar el grado de bienestar de las generaciones futuras. La generación actual no puede decidir sobre el mismo, solamente ha de respetar los recursos y funciones ambientales necesarios para alcanzar el desarrollo sostenible.

Una última objeción a este concepto de desarrollo sostenible es que el mismo se refiere a la supervivencia y el bienestar de la Humanidad, sin tener en cuenta que dicho bienestar depende de la convivencia que se tiene con otros seres vivos.

A pesar de todas estas objeciones, Bermejo (2000) señala que del *Informe Brundtland* se pueden extraer algunas aportaciones positivas:

- Deja clara la necesidad de conservar los recursos y funciones naturales.
- Pone de manifiesto la necesidad de alcanzar objetivos sociales, en lugar de objetivos individuales reflejados en la demanda solvente, como resalta el liberalismo vigente.
- Está inspirado en la solidaridad entre generaciones.
- Pone límites al crecimiento. Aunque en el concepto no se establecen explícitamente límites físicos al crecimiento, a lo largo del informe se recogen numerosos datos que ponen de manifiesto que no es posible generalizar el modelo del centro a la periferia, lo que lleva a pensar que el producto económico no puede incrementarse más allá de 5-10 veces. Se puede objetar que esta limitación es excesiva, pero ello no afecta a la importancia de señalar que hay límites físicos que imposibilitan el crecimiento ilimitado.

En los últimos años, se ha producido una mayor toma de conciencia de la sociedad por alcanzar el desarrollo sostenible. Como señalan Lima y Aibar (2009), el desarrollo sostenible es un concepto que va mas allá de la protección del medio ambiente, ya que abarca la preocupación por las generaciones futuras, la calidad de vida, la equidad entre las personas en el presente (incluyendo la prevención de la pobreza), la equidad entre generaciones –considerando que las generaciones futuras merecen disfrutar de un entorno, al menos, igual al que tenemos hoy- y las dimensiones social y ética de los sistemas naturales.

En el ámbito internacional, la Unión Europea (2009) considera el desarrollo sostenible como un objetivo general a largo plazo, en el que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente han de ir de la mano y desarrollarse mutuamente. Ésta está comprometida en la creación de una

economía con unas bajas emisiones de carbono, basada en el conocimiento y en el uso eficiente de los recursos.

Las cumbres y las conferencias de Naciones Unidas celebradas en los últimos quince años han generado un consenso mundial sobre las políticas y las actividades de promoción de los objetivos de erradicación de la pobreza y fomento del desarrollo sostenible y proporcionan un marco básico para lograrlos (Cuaderno Pueblos, 2010: 18).

Volviendo a la cuestión conceptual, los conceptos de sostenibilidad y de desarrollo sostenible son utilizados por la mayoría de los autores de forma indistinta, aunque para algunos, como Jiménez (2000: 101), no son sinónimos, ya que, según éstos, el concepto de desarrollo sostenible incluye objetivos sociales según una escala de valores humanos y de necesidades que van cambiando en el tiempo, es un proceso abierto que se va enriqueciendo a sí mismo progresivamente.

El concepto de desarrollo sostenible tiene tres dimensiones diferenciadas: económica, social y ambiental. Todas tienen el mismo rango y han de ser interpretadas conjuntamente.

Así, cuando se pretende la interpretación de la dimensión ambiental en el sistema, ha de hacerse teniendo en cuenta los diferentes aspectos económicos y sociales que preocupan a la sociedad. Como señala Bermejo (2005), no es posible definir las dimensiones económica y social independientemente del entorno biofísico. Y, por otra parte, aunque se alcance una sociedad desarrollada y con una alta integración social, no podrá mantenerse si se deteriora el medio físico.

Desde la perspectiva ambiental, la sostenibilidad se refiere a las necesidades de garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los recursos biológicos (Lima y Aibar, 2009; Seldjan y Donald, 2009). La idea sería conservar la riqueza natural y asegurar la capacidad de autoreproducción y autodepuración del medio ambiente, manteniendo

las actividades humanas para asegurar sus necesidades, pero sin sobrepasar la capacidad de carga de los ecosistemas³ (Jiménez, 2000).

Desde la perspectiva económica, la sostenibilidad conlleva que el desarrollo sea económicamente eficaz y que los recursos se gestionan de forma que perduren para las generaciones futuras (Brinckmann et al., 2010; Seldjan y Donald, 2009). Se trata de conseguir el desarrollo económico, logrando el máximo de bienestar humano (presente y futuro), pero contando con las limitaciones establecidas por la disponibilidad del capital total, en concreto del capital natural (Jiménez, 2000).

Desde la perspectiva social y cultural, la sostenibilidad garantiza que el desarrollo sea conforme a la cultura y los valores de las personas afectadas, manteniendo y fortaleciendo a la comunidad (Seldjan y Donald, 2009). Los seres humanos son los beneficiarios y, en ocasiones, los perjudicados por el desarrollo. De ahí que, para crear instrumentos de organización social y para la formación de capital sociocultural con el fin de lograr el desarrollo sostenible, sea imprescindible la participación de todos los agentes, junto con la integración de otros elementos de organización social, como el sistema de valores y creencias, sistemas de autoridad y aplicación de normas, sistemas de bolsas de trabajo, etc. (Jiménez, 2000). Las líneas estratégicas para lograr la sostenibilidad deben ser socialmente aceptables y deseables (Chávez, 2005).

En esta tesis doctoral se utilizarán ambos conceptos como sinónimos, teniendo claro que de lo se está hablando al referirse a ambos es a *“un proceso continuo de adaptación y reorientación del desarrollo hacia la consecución del ansiado equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales”* (Pulido, 2011: 258). Como señala Novo (2006: 152), *“desarrollo sostenible significa situarse en otra óptica (...). Supone, desde luego, una transformación radical en las relaciones entre economía, ecología y ética; significa comenzar a pensar y actuar con una lógica diferente, tomando en cuenta los límites de la biosfera, la redistribución social y la diversidad cultural”*.

³ En el caso concreto del turismo, cabría referirse al máximo uso que se puede obtener de él sin que se produzcan efectos negativos sobre sus propios recursos biológicos, sin reducir la satisfacción de los visitantes, o sin que se produzca un efecto adverso sobre la sociedad receptora, la economía o la cultura del área (Fullana y Ayuso, 2002: 31).

II.2.2. El proceso de consolidación institucional del concepto de desarrollo sostenible

La consolidación del concepto de desarrollo sostenible se produce, sin embargo, años más tarde, con la *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, aprobada en junio de 1992. Su objetivo primordial fue fijar una alianza mundial y equitativa para proteger la integridad del sistema ambiental y el desarrollo mundial, teniendo presente la naturaleza interdependiente de la Tierra.

A partir de la *Cumbre de Río* se produce un cierto cambio (Jiménez, 1997), admitiéndose que los fenómenos ecológicos han de ser abordados junto con los fenómenos sociales, mediante la integración real de la relación medioambiente-desarrollo. Para solventar los problemas ambientales es necesario que haya una participación de todos los países, pero también que la pobreza deje de ser un problema exclusivo de los países del sur, para ser tratado a nivel mundial con responsabilidad compartida.

Por otro lado, se produce un cambio en el concepto de seguridad mundial, al discutirse cuestiones relativas a la explotación de los bienes ambientales con capacidad de absorción de residuos y su regulación, introduciéndose así un nuevo planteamiento de negociación sobre el reparto de los riesgos ambientales.

Por último, se aviva la idea de crecimiento económico, con el fin de satisfacer las necesidades básicas de los más pobres, pero también para mantener los niveles de vida de los más ricos, introduciendo una nueva fórmula de crecimiento basado en la sostenibilidad.

La *Cumbre de Río*, también llamada *Cumbre de la Tierra*, dio lugar a importantes documentos, como el *Convenio sobre la Diversidad Biológica*, el *Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*, o la *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo*, mediante el que los países firmantes se comprometían a trabajar en pro del desarrollo sostenible y a erradicar la pobreza. Pero el documento más importante que surgió fue el denominado *Agenda 21*. En él se recogían todos los problemas que afectaban al planeta y se trataba de dar solución a cada uno de ellos.

El *Programa 21* es un documento extenso y puede ser considerado como un plan de acción para el desarrollo sostenible y/o un manual de buenas prácticas. En este

documento se consideraron cuatro grupos de temas: 1. Desarrollo social y económico; 2. Recursos gestión; 3. Fortalecimiento de la participación de los grupos principales; y 4. Medios de aplicación (Mensah y Camargo, 2004). Además, se creó la Comisión de Desarrollo Sostenible para controlar e impulsar la puesta en marcha de la *Agenda 21*, cuya primera reunión se celebró en junio de 1993. El primer principio de la Declaración de Río expresa una visión inspirada en la vida humana: “*Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones de desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza*” (Quental et al., 2009).

La expectación que generó la *Cumbre de Río* y la fuerte preocupación por los problemas ambientales, llevó a la Unión Europea a aprobar el *V Programa “Hacia Un Desarrollo Sostenible”* (1993-2000). En él, se hace hincapié en temas como el cambio climático, la contaminación de la atmósfera, la acidificación, los recursos naturales y la diversidad biológica, la reducción de contaminación del agua, los residuos, el deterioro del medio ambiente urbano y las costas. Y los sectores seleccionados fueron industria, energía, transporte, agricultura y turismo.

Los principios que rigieron este *V Programa* fueron los de subsidiaridad y de responsabilidad compartida. Subsidiariedad, porque las decisiones políticas en materia de medio ambiente han de ser tomadas en el ámbito administrativo más adecuado y más cercano a los ciudadanos. Responsabilidad compartida, porque, según el *V Programa*, el desarrollo sólo será sostenible si todos los agentes involucrados trabajan de forma concertada y en colaboración.

Otras reuniones en las que se recogió el concepto de desarrollo sostenible fueron: en 1994, la *Conferencia de Población y Desarrollo*, celebrada en El Cairo. En mayo de 1994, la *Primera Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles*, en Aalborg (Dinamarca), de la que surge la *Carta de Aalborg*. En 1996, la *Segunda Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles*, en la que surge el *Plan de actuación de Lisboa: de la Carta a la acción*. En 1997, se aprueba el *Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*, que entra en vigor en 2005.

Sin duda, otra Cumbre importante en la consolidación del concepto de desarrollo sostenible fue la denominada *Río+5*, celebrada en New York en junio de 1997. En ella, se realizó una revisión de los compromisos adoptados en la *Cumbre de Río*, de 1992, constatándose que la implantación de la *Agenda 21* iba muy despacio.

En 2000, se celebra la *Tercera Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles*, que dio lugar a la *Declaración de Hannover* de los líderes municipales en el umbral del siglo XXI. Y la denominada *Cumbre del Milenio*, en la que se establecieron metas y plazos para el desarrollo y la erradicación de la pobreza. Esta cumbre estableció varios objetivos a nivel mundial, denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos persiguen, entre otros, reducir a la mitad la pobreza, reducir a la mitad la proporción de personas sin acceso a agua potable segura, detener la propagación del SIDA y asegurar la educación primaria universal, todos ellos a alcanzar en 2015.

En 2001, se aprueba el *VI Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea (Medio Ambiente 2010: el futuro en nuestras manos)*. Su objetivo era definir las prioridades y objetivos de la política medioambiental de la Unión Europea hasta y después de 2010, y detallar las medidas a adoptar para contribuir a la aplicación de la estrategia europea en materia de desarrollo sostenible.

En noviembre de 2001, se inicia la *Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio*, o *Conferencia de Doha*, en la que se señalaba que el desarrollo sostenible ha de ser apoyado por todos. En mayo de 2002, se celebra la *Conferencia de Monterrey*, en la que se hace alusión al compromiso de proteger el medio ambiente. Y, también en 2002, tiene lugar la denominada *Cumbre de Johannesburgo*, cuyo objetivo es poner en marcha las actuaciones de la *Agenda 21*, basándose en los principios recogidos en la *Cumbre de Río*, así como cumplir con todos los compromisos internacionales que se habían firmado hasta el momento. También hace referencia a la igualdad entre países y personas, la paz, la seguridad, la estabilidad y el respeto por los derechos humanos. En la misma, se dio un nuevo impulso a la acción global para la lucha contra la pobreza y la protección del medio ambiente.

En febrero de 2004, la séptima reunión ministerial de la *Conferencia sobre la Diversidad Biológica* concluyó con la *Declaración de Kuala Lumpur*, que generó un tremendo descontento entre las naciones pobres y que no llegó a satisfacer por completo a las ricas.

Ese mismo año, en la *Conferencia Aalborg+10 - Inspiración para el futuro*, se produce un llamamiento a todos los gobiernos locales y regionales europeos para que se unan en la firma de los *Compromisos de Aalborg* y para que formen parte de la *Campaña Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles*.

En 2005, entra en vigor el *Protocolo de Kioto*, sobre la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. En el siglo XX existió el temor de que los problemas ambientales existentes conllevaran el agotamiento de los recursos naturales. A principios del siglo XXI, la preocupación es que la producción de sustancias de xenobióticos y la concentración de sustancias artificiales en productos naturales haya contribuido a la generación de problemas ambientales (Hudson, 2005: 240).

En enero de 2006, se elabora la Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre una *Estrategia temática para el medio ambiente urbano*. Es una de las siete estrategias del *Sexto Programa de Acción en materia de Medio Ambiente de la Unión Europea*, tiene como objetivo contribuir a una mejor calidad de vida, mediante un enfoque integrado, centrado en las zonas urbanas, y de hacer posible un alto nivel de calidad de vida y bienestar social para los ciudadanos, proporcionando un medio ambiente en el que los niveles de contaminación no tengan efectos perjudiciales sobre la salud humana y el medio ambiente y fomentando un desarrollo urbano sostenible.

En 2007, tiene lugar la *Cumbre de Bali*, que busca redefinir el *Protocolo de Kioto* y adecuarlo a las nuevas necesidades respecto al cambio climático. En esta cumbre intervienen los ministros de medio ambiente de la mayoría de los países del mundo, aunque Estados Unidos y China (principales emisores y contaminantes del planeta) se niegan a suscribir compromisos.

En 2009, el *Informe de la Comisión Europea sobre la Estrategia de la UE para el desarrollo sostenible* señala que el desarrollo sostenible es el objetivo general a largo plazo de la Unión Europea. Ésta lucha contra el cambio climático y está comprometida a crear una economía con unas bajas emisiones de carbono, basada en el conocimiento y con un uso eficiente de los recursos.

En diciembre de 2009, se celebró la *Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU*, en Copenhague. En ella se logró un acuerdo sobre tres áreas esenciales: la reducción de las emisiones a medio plazo para los países industrializados, la actuación de los países en desarrollo para limitar el crecimiento de sus emisiones, la financiación para dar impulso a la acción en el mundo en desarrollo a hacer frente al cambio climático.

En 2010, tuvo lugar la *Conferencia de las Naciones Unidas para examinar los progresos sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. En dicha reunión se realizó una renovación de los compromisos existentes, confirmando su obligación de lograr los objetivos dentro del plazo fijado: 2015, y de lograr un entorno económico internacional más propicio al desarrollo. Con ese objetivo, los estados miembros, junto con instituciones internacionales y copartícipes no estatales, de la sociedad civil y del sector privado, realizaron la alianza mundial para el desarrollo (Naciones Unidas, 2011).

En 2011, se celebró la *Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU*, en Durban. En ella se logró un acuerdo a través del cual se estableció un protocolo que se aplicaría a todos los miembros y que afronta el fenómeno de cambio climático en los próximos años. En dicho acuerdo se reconoce la necesidad de incrementar el interés colectivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para mantener el aumento medio de la temperatura mundial por debajo de dos grados centígrados, su objetivo fue el establecimiento de medidas destinadas a la reducción de emisiones de carbono y contaminación mundial. Asimismo, se establece un segundo periodo de compromiso para el actual *Protocolo de Kioto* y la puesta en marcha del Fondo Climático Verde.

En 2012, tuvo lugar la *Conferencia de Naciones Unidas Sobre el Desarrollo Sostenible (Rio+20)*. En la misma, se recogen nuevos objetivos de desarrollo sostenible, incluidos la erradicación de la pobreza y el hambre. Señalándose que es necesario incorporar, aún más, el desarrollo sostenible a todos los niveles, integrando sus aspectos económico, social y ambiental. Y reconociendo que la buena gobernanza y el estado de derecho en los niveles nacional e internacional son esenciales para el desarrollo sostenible.

En 2013, se celebró, con 197 países participantes, la décima sesión del *Foro de la ONU sobre los Bosques*, en Estambul. En ella, se reconoció el papel crucial que tiene todo tipo de bosques para lograr un desarrollo sostenible y afrontar desafíos globales.

En el Cuadro II.1 se puede observar la progresiva consolidación del concepto de desarrollo sostenible hasta 2013.

Cuadro II.1 Consolidación del concepto de desarrollo sostenible

Fecha	Evento	Aportaciones
1968	Conferencia de la Biosfera (UNESCO)	Se habla por primera vez de que la utilización y conservación de los recursos debían de ir unidos.
1972	Informe al Club de Roma "Los límites del crecimiento"	Establece modelo predictivo del comportamiento global del planeta.
1972	Conferencia sobre Medio Humano de las Naciones Unidas (Estocolmo)	Se manifiesta, por primera vez a nivel mundial, la preocupación por la problemática ambiental global.
1974	Conferencia de Cocoyoc sobre Medio Ambiente y Desarrollo	Aparece el concepto de desarrollo sostenible.
1980	La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) publicó el informe titulado Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales	Se identifican los principales elementos en la destrucción del hábitat: pobreza, presión poblacional, inequidad social y términos de intercambio del comercio.
1981	Informe Global 2000 realizado por el Consejo de Calidad Medioambiental de Estados Unidos	Concluye que la biodiversidad es un factor crítico para el adecuado funcionamiento del planeta, que se debilita por la extinción de especies.
1982	Carta Mundial de la ONU para la Naturaleza	Adopta el principio de respeto a toda forma de vida y llama a un entendimiento entre la dependencia humana de los recursos naturales y el control de su explotación.
1982	Creación del Instituto de Recursos Mundiales (WRI) en EE.UU.	El objetivo es encauzar a la sociedad humana hacia formas de vida que protejan el medio ambiente de la Tierra y su capacidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.
1987	Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. Informe Brundtland	Primera definición de desarrollo sostenible.
1992	Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo	Empieza a generalizarse al término desarrollo sostenible, aceptándose el planteamiento de los "tres pilares": progreso económico, justicia social y preservación del medio ambiente.
1993	V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea "Hacia un desarrollo sostenible"	Presentación de la nueva estrategia comunitaria en materia de medio ambiente y de las acciones que deben emprenderse para lograr un desarrollo sostenible, correspondientes al período 1992-2000.
1994	Conferencia de Población y Desarrollo (El Cairo)	Consolidación del concepto de desarrollo sostenible.
1994	Primera Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles. Aalborg (Dinamarca)	Carta de Aalborg.
1995	Cumbre Social (Copenhague)	Consolidación del concepto de desarrollo sostenible.
1995	Conferencia Sobre La Mujer (Pekín)	Consolidación del concepto de desarrollo sostenible.
1996	Segunda Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles	El Plan de actuación de Lisboa: de la Carta a la acción.
1996	Conferencia Sobre Ciudades Hábitat II (Estambul)	Consolidación del concepto de desarrollo sostenible.
1997	Protocolo de Kioto	Se aprueba el Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el cual entra en vigor en 2005
1997	Cumbre Río+5	Revisión de los compromisos adoptados en la Cumbre de Río 1992, constatándose que la puesta en marcha de la Agenda 21 iba muy despacio.
2000	Tercera Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles	Declaración de Hannover de los líderes municipales en el umbral del siglo XXI.
2000	Cumbre del Milenio	Se establecieron metas y plazos para el desarrollo y la erradicación de la pobreza.
2001	VI Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea. Medio ambiente 2010: el futuro en nuestras manos	Definir las prioridades y objetivos de la política medioambiental de la C.E. hasta y después de 2010, detallando las medidas a adoptar para contribuir a la aplicación de la estrategia de la U. E. en materia de desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro II.1 Consolidación del concepto de desarrollo sostenible (conclusión)

Fecha	Evento	Aportaciones
2001	Conferencia de Doha	Se señalaba que el desarrollo sostenible ha de ser apoyado por todos.
2002	Conferencia de Monterrey	Se hace alusión al compromiso de proteger el medio ambiente.
2002	Cumbre de Johannesburgo	Su objetivo es poner en marcha las actuaciones de la Agenda 21. Se reafirmó el desarrollo sostenible como el elemento central de la Agenda Internacional y se dio un nuevo ímpetu a la acción global para la lucha contra la pobreza y la protección del medio ambiente.
2004	Conferencia sobre la Diversidad Biológica	Concluye con La Declaración de Kuala. El texto final no establece un compromiso claro por parte de los estados industrializados para financiar los planes de conservación de la biodiversidad.
2004	Conferencia Aalborg + 10 - Inspiración para el futuro	Llamamiento a todos los gobiernos locales y regionales europeos para que se unan en la firma de los Compromisos de Aalborg y para que formen parte de la Campaña Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles.
2005	Protocolo de Kioto	Entrada en vigor del Protocolo de Kioto sobre la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
2006	Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre una Estrategia temática para el medio ambiente urbano	El objetivo es contribuir a una mejor calidad de vida mediante un enfoque integrado centrado en las zonas urbanas y de hacer posible un alto nivel de calidad de vida y bienestar social para los ciudadanos, proporcionando un medio ambiente en el que los niveles de contaminación no tengan efectos perjudiciales sobre la salud humana y el medio ambiente y fomentando un desarrollo urbano sostenible.
2007	Cumbre de Bali	Busca redefinir el Protocolo de Kioto y adecuarlo a las nuevas necesidades respecto al cambio climático.
2009	Informe de 2009 de la Comisión Europea sobre la Estrategia de la UE para el desarrollo sostenible	Establece el desarrollo sostenible como objetivo general a largo plazo de la UE.
2009	Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU en Copenhague	Acuerdo sobre cuatro áreas: la reducción de las emisiones a medio plazo para los países industrializados, la actuación de los Países en desarrollo para limitar el crecimiento de sus emisiones, la financiación para dar impulso a la acción en el mundo en desarrollo a hacer frente al cambio climático.
2010	Conferencia de las Naciones Unidas para examinar los progresos sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en la Reunión de Alto Nivel en septiembre de 2010	Se pretende una renovación de los compromisos existentes e impulsar decisivamente la acción coordinada entre todas las partes interesadas y obtener la financiación necesaria para garantizar el logro de los objetivos para 2015.
2011	Conferencia sobre el cambio climático de la ONU en Durban	Se establecen medidas para afrontar el cambio climático, se amplía el periodo compromiso del Protocolo de Kioto y se pone en marcha el Fondo Climático Verde. A todas estas medidas se las conoce como Plataforma de Durban.
2012	Conferencia sobre Desarrollo Sostenible Rio+2012	Se reconoce que es necesario incorporar aun más el desarrollo sostenible a todos los niveles, integrando los aspectos económico, social y ambiental, y reconociendo que la buena gobernanza y el estado de derecho en los niveles nacional e internacional son esenciales para el desarrollo sostenible.
2013	Foro de la ONU sobre los bosques en Estambul	Reconocimiento del papel crucial que tiene todo tipo de bosques para lograr un desarrollo sostenible y afrontar desafíos globales.

Fuente: Elaboración propia.

II.2.3. El debate científico en torno al desarrollo sostenible

El concepto de desarrollo sostenible ha sido ampliamente cuestionado y debatido, ya que no ha generado consenso en cuanto a su interpretación y aplicación (Moreno, 2007). El mismo surge cuando aparece una nueva forma de desarrollo económico en la que se integra la variable medioambiental, pero también la económica y social.

Recientemente, la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible⁴, señala que debe de haber un cambio de rumbo respecto a la concepción de desarrollo sostenible, haciéndose necesario un marco de desarrollo operativo que pueda movilizar a todos los actores clave con el objeto de lograr superar la falta de coordinación y cooperación internacional y la existencia de políticas inadecuadas en los diferentes países (desarrollados y en desarrollo) para alcanzar los retos del desarrollo sostenible. Por tanto, se requiere de la existencia de un marco global de cooperación para lograr el desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la dimensión económica, social y ambiental y la gobernabilidad que incluye la paz y seguridad. Este marco ha de basarse en cuatro conceptos normativos, que están interrelacionados (Sustainable Development Solutions Network, 2013):

1. Derecho al desarrollo. Los límites planetarios son la razón para que todos los países crezcan de manera diferente y sostenible, no un impedimento para los países en desarrollo.
2. Derechos humanos e inclusión social. Para el desarrollo sostenible todos los individuos tienen que tener las mismas oportunidades para compartir el progreso, son iguales ante la ley y tienen igual acceso a los servicios públicos.
3. Convergencia. Todos los países han de tener la capacidad de crecer y prosperar, elevando sus niveles de vida.

⁴ Se creó en 2012 para “movilizar el conocimiento global científico y tecnológico en los retos de desarrollo sostenible, incluidos el diseño y la implementación de la agenda global para el desarrollo sostenible post-2005” (Sustainable Development Solutions Network, 2013: 7). Esta red contrata ingenieros, científicos, empresarios, líderes de la sociedad civil y actores de desarrollo para promover iniciativas de soluciones que pongan de manifiesto el potencial de la innovación técnica y empresarial para apoyar el desarrollo sostenible.

4. Responsabilidades y oportunidades compartidas. Todos los países han de compartir la proporción de desarrollo sostenible, por ello los países con bajos ingresos y los países con vulnerabilidades especiales (tierras áridas, países sin litoral marítimo, pequeños estados insulares) recibirán el apoyo internacional que necesiten para acabar con la pobreza extrema y tener acceso a las tecnologías precisas para un desarrollo sostenible.

Se observa, por tanto, la inclusión de un nuevo elemento importante dentro del concepto de desarrollo sostenible, la gobernanza, imprescindible para lograr la consecución del mismo.

La plasmación operativa del concepto de sostenibilidad plantea no pocas controversias, que, con el paso del tiempo, han ido ordenándose en torno a dos corrientes de pensamiento que entienden de forma muy distinta la sostenibilidad, lo que ha permitido distinguir entre “*sostenibilidad débil*” y “*sostenibilidad fuerte*”⁵ (Pearce y Atkinson, 1993). Esta distinción explica, según Pulido (2006a), los escasos avances producidos durante los últimos veinte años en la transición hacia la sostenibilidad.

El planteamiento de la “*sostenibilidad débil*” parte de un enfoque tecnocéntrico que considera al medio ambiente como uno de los tipos de capital que forman el capital total del sistema económico y, además, existe una sustituibilidad perfecta entre estos diversos tipos de capital. Para esta corriente de pensamiento, denominada Economía Ambiental, el objetivo de la sostenibilidad implica que el capital, en su conjunto (el capital total), al menos, se mantenga constante para que las generaciones futuras conserven sus cotas de utilidad, consumo per cápita y bienestar social. Por tanto, si se produce una pérdida de capital natural, éste puede ser perfectamente sustituido por otra forma de capital y puede seguir cumpliéndose el objetivo.

Por el contrario, la otra corriente de pensamiento, denominada Economía Ecológica, defiende el concepto de “*sostenibilidad fuerte*”. Esta corriente tiene visión predominantemente ecocéntrica, al considerar que la naturaleza tiene un valor inherente en sí misma y nos provee de funciones que son irreemplazables por el capital hecho por el hombre. Por consiguiente, el subsistema económico se encuentra

⁵ Para profundizar en el conocimiento de ambas corrientes, pero, sobre todo, para conocer los aspectos más relevantes de la construcción de una economía sostenible, es interesante leer el manual de Bermejo (2011).

limitado por el ecosistema global y el mantenimiento del capital natural es imprescindible e insustituible, en su mayor parte, por capital artificial.

Lo que la mayor parte de los autores sostienen es que lo que ha ocurrido desde que se empezara a hablar de desarrollo sostenible es que han triunfado los postulados neoclásicos, de manera que se sigue creyendo que la naturaleza tiene un valor instrumental para el ser humano y que el desgaste de los recursos y servicios ambientales puede compensarse con inversiones en nuevas tecnologías y mecanismos de sustitución. Y eso es lo que explica los escasos avances conseguidos hasta ahora.

Hasta tal punto que en la última *Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible*, celebrada en Río de Janeiro, en 2012, veinte años después de la primera Cumbre de Río (de ahí su denominación de *Río+20*), se asumían los escasos avances producidos y se planteaba como uno de los principales objetivos clave el de asegurar un compromiso político renovado para el desarrollo sostenible. Es necesario potenciar la voluntad política para conseguir un resultado ambicioso y, para ello, la comunidad internacional tendrá que ponerse de acuerdo sobre un marco ético común de valores compartidos y principios.

Convencidos de que el problema es haber errado en la orientación excluyente de la sostenibilidad hacia cuestiones ambientales, el documento final de Río+20, denominado *El futuro que queremos*, reconoce que la denominada Economía Verde es uno de los instrumentos más importantes disponibles para lograr el desarrollo sostenible (Stone, 2013). Es decir, se plantea implícitamente la necesidad de focalizar la atención en la Economía, que, al fin y al cabo, parece ser la preocupación de la sociedad, para, a través de cambios en el modelo económico (lo que se ha denominado enverdecimiento de la Economía), conseguir la transición hacia la sostenibilidad.

La Economía Verde es “*un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que resulta en mejoras del bienestar humano en el largo plazo, sin, al mismo tiempo, exponer las generaciones futuras a riesgos ambientales y escasez ecológicas significativas*” (PNUMA, 2010: 4). Las propias Naciones Unidas se han apresurado a aclarar que el concepto de Economía Verde no sustituye al de desarrollo sostenible, aunque, como señala el PNUMA (2011: 9), “*existe un*

creciente reconocimiento de que el logro de la sostenibilidad requiere casi indispensablemente de contar con una economía adecuada y correcta. La sostenibilidad sigue siendo un objetivo vital a largo plazo, y para alcanzarlo es necesario enverdecer la economía”.

Por tanto, el debate científico comienza a girar ahora en torno a este planteamiento de la Economía Verde, no como alternativa, sino como paso previo que conducirá a la sostenibilidad. Aunque, como señala Monge (2013), es llamativo que aún a estas alturas, en los documentos oficiales, se mantenga una preocupante confusión conceptual. Esta misma autora (Monge, 2013: 53-55) ha identificado los ejes que articulan el debate sobre Economía Verde:

- Diferenciar claramente entre crecimiento y desarrollo.
- Superar el carácter excluyente a que puede dar lugar el término “verde”, incidiendo en la importancia de aspectos como la inclusión y la equidad.
- El debate de fondo es el modelo de desarrollo. Y, de nuevo, ahí surgen dos concepciones contrapuestas, pues, mientras los defensores del cambio de modelo aseguran que la Economía Verde requiere mantener y reconstruir el capital natural como activo económico y fuente de beneficios públicos, en particular, para los grupos socioeconómicos vulnerables cuyo sustento y seguridad dependen en gran medida de la naturaleza, quienes apuestan por mantener el paradigma económico dominante siguen con el planteamiento analizado anteriormente de la “sostenibilidad débil”, es decir, “verde” sigue siendo un mero adjetivo del modelo tradicional.

Como señala Aall (2014), el concepto de desarrollo sostenible gira, básicamente, en torno a la forma de equilibrar la protección de la naturaleza de las incursiones humanas y el uso de los recursos naturales para satisfacer las necesidades humanas. La clave está en la prioridad que se da a la protección de los elementos de la naturaleza, y en qué medida se produce ésta. Y, por otro lado, en qué medida tienen que ser apoyadas las necesidades humanas, y en qué nivel de satisfacción.

En este contexto, plantea Aall (2014) que es necesario establecer algún tipo de estructura jerárquica de las preocupaciones y objetivos, pues no pueden tener la misma importancia todas las metas posibles, que representan a todas las posibles

necesidades o todas las formas posibles de protección de la naturaleza de las incursiones humanas.

II.3. EL CONCEPTO DE TURISMO SOSTENIBLE

La aplicación del concepto de desarrollo sostenible a la actividad turística se ha convertido, al menos sobre el papel, en un eje de actuación básico de instituciones públicas y privadas que proyectan conseguir la excelencia en el ámbito del turismo (Inieta, 2002). El término turismo sostenible es hoy ampliamente aceptado y seguido desde diferentes ámbitos, desde instituciones gubernamentales hasta asociaciones de empresarios (OMT, 1999).

Los análisis sobre las tendencias de la demanda turística ponen de manifiesto que el turista valora cada día más la calidad en la prestación del servicio, tanto en el área urbana como en la natural (Pérez, 2004). La competitividad está en el precio, pero también en la calidad global, incluida aquí la calidad ambiental (Inieta, 2002). El éxito del producto turístico estará, por tanto, en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes que exigen cada vez una mayor calidad medio ambiental, una de las dimensiones de la sostenibilidad.

La OMT (1998) señala que la sostenibilidad está ligada a los conceptos de calidad, continuidad y equilibrio. Por lo que el turismo sostenible se asienta sobre un modelo de desarrollo que pretende (Pérez, 2004):

- Optimizar la calidad de la población local, es decir, la gente que trabaja y vive en el destino turístico.
- Proporcionar una mayor calidad en la experiencia de la que disfruta el visitante.
- Conservar la calidad del medio ambiente, del que dependen tanto la población local como los visitantes.
- La obtención por los residentes locales de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística.
- Asegurar la obtención de beneficios por parte de los recursos turísticos.

Por otro lado, la OMT, conjuntamente con el World Travel & Tourism Council y el Herat Council, formuló una definición de turismo sostenible que incluyó en la Agenda 21 de la Industria del Turismo y los Viajes: *"El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida"* (OMT, 1999: 18).

En 2004, la OMT estableció una nueva definición conceptual de desarrollo sostenible del turismo, señalando que (OMT, 2004: 7): *"Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.*

Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- 1. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.*
- 2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.*
- 3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.*

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles”.

II.3.1. El proceso de consolidación institucional del concepto de turismo sostenible

En 1978, la OMT creó una comisión ambiental integrada por representantes de los ámbitos turístico y ambiental, con el fin de definir líneas de trabajo que llevasen a un desarrollo del turismo respetuoso con el medio ambiente. Pero el término turismo sostenible no se aplica por primera vez hasta 1991, en la celebración del 41 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo (AIEST). En este Congreso se recoge la primera definición de turismo sostenible, indicando que es *“aquel que mantiene un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos. El turismo debe integrar las actividades económicas y recreativas con el objetivo de la conservación de los valores naturales y culturales”* (AIEST, 1991: 46).

En la *Cumbre de Río*, en 1992, se empieza a configurar una nueva tendencia que pretende integrar el desarrollo sostenible en la actividad turística. Como ya se ha señalado en el apartado anterior, de ella, surge un programa global de actuaciones sobre cuestiones medioambientales y de desarrollo a nivel mundial, la *Agenda 21*.

En 1993, se pone en marcha el *V Programa de Acción en materia de Medio Ambiente –Hacia un Desarrollo Sostenible*. Es el primer documento de la Unión Europea que introduce el término de sostenibilidad referido al turismo. En él se proponen medidas específicas sobre el turismo, como:

- Mejor dispersión del turismo en el tiempo y en el espacio.
- Fomento de formas del turismo respetuosas con el medio ambiente.
- Disminución del uso del automóvil a favor del transporte público.
- Mejor gestión del turismo de masas.
- Sensibilización de los turistas.

En 1995, se celebra en Lanzarote la *Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible*, en la que se adoptó la *Carta Mundial del Turismo Sostenible*. Este documento cuenta con dieciocho puntos dirigidos a todos los sectores relacionados con el turismo. Se reconoce en el documento que el turismo es una actividad ambivalente, puesto que puede aportar ventajas en los ámbitos socioeconómico y cultural, pero también puede afectar a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local.

Señala que el desarrollo turístico debe de fundamentarse en criterios de sostenibilidad, debe de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para la comunidades locales.

En 1996, en el marco del *Programa Agenda 21*, surgido de la *Cumbre de Río*, la OMT, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo y el Consejo de la Tierra, elaboraron el informe *Agenda 21 para la Industria de los Viajes y del Turismo. Hacia un desarrollo ambientalmente sostenible* (nótese, por cierto, ya un primer error de concepto, al vincular la sostenibilidad con lo ambiental). En él se indica:

- Los organismos administrativos, las administraciones nacionales del turismo (ANT) y las asociaciones empresariales representativas tienen como fin primordial la creación de sistemas y procedimientos que integren conceptos de desarrollo sostenible en el eje de su proceso de adopción de decisiones, y la identificación de las actuaciones necesarias para hacer realidad el desarrollo turístico sostenible.
- Las empresas tienen como fin principal la creación de sistemas y procedimientos que incorporen los aspectos del desarrollo sostenible como parte de la función central de la gestión y la identificación de las actuaciones necesarias para hacer realidad un turismo sostenible.

Este informe pone de manifiesto la importancia de la asociación entre gobierno, industria y otras organizaciones, estudia el significado estratégico y económico de los viajes y del turismo y muestra los grandes beneficios que pueden obtenerse al hacer toda la industria sostenible.

En 1997, se celebró en Berlín la *Conferencia Internacional de Ministros de Medio Ambiente sobre Diversidad Biológica y Turismo*. De ésta surge la *Declaración de Berlín sobre Diversidad Biológica y Turismo Sostenible*, en la que se hace una importante valoración del turismo como actividad económica, pero también como una amenaza para la conservación de la biodiversidad.

En mayo de ese mismo año, se firmó la *Declaración de Manila sobre el Impacto Social del Turismo*, en la que se puso de manifiesto la importancia que tienen ciertos principios para la consecución del turismo sostenible, entre ellos se destacan: la mejora de las condiciones de vida de la gente a través del turismo, el respeto de los visitantes hacia la cultura y tradiciones de la población local, la importancia de la participación local en la planificación, puesta en marcha y evaluación de políticas turísticas.

En octubre de 1999, la OMT adoptó el *Código Ético Mundial del Turismo*. En su artículo 3 se hace referencia al turismo como factor de desarrollo sostenible:

“1. Todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

2. Las autoridades públicas nacionales, regionales y locales favorecerán e incentivarán todas las modalidades de desarrollo turístico que permitan ahorrar recursos naturales escasos y valiosos, en particular el agua y la energía, y eviten en lo posible la producción de desechos.

3. Se procurará distribuir en el tiempo y en el espacio los movimientos de turistas y visitantes, en particular por medio de las vacaciones pagadas y de las vacaciones escolares, y equilibrar mejor la frecuentación, con el fin de reducir la presión que ejerce la actividad turística en el medio ambiente y de aumentar sus efectos beneficiosos en el sector turístico y en la economía local”.

En 2002, Año Internacional del Ecoturismo, se celebra la *Cumbre Mundial del Ecoturismo*, en la que se aprobó la *Declaración de Québec sobre el Ecoturismo*. En agosto de este mismo año, tiene lugar la *Cumbre de Johannesburgo*, en ella la OMT presentó la iniciativa *Turismo y Reducción de la pobreza*, en la que se presenta el turismo sostenible como una herramienta para acabar con la pobreza, en la medida en que éste favorece

la creación de empleo, atrae la inversión, contribuye al enriquecimiento de la comunidad y a la preservación de las culturas.

En diciembre de 2002, se celebra el primer *Foro Europeo del Turismo*. En él se señala que la Unión Europea se ha comprometido a fomentar el desarrollo sostenible de las actividades turísticas en Europa, estableciendo como objetivos importantes para lograr un desarrollo sostenible del turismo en Europa los siguientes (Comisión Europea, 2002: 17):

- *“Un crecimiento del turismo europeo en el que se evite por todos los medios la degradación medioambiental y el agotamiento de los resultados disponibles, procurando minimizar las repercusiones negativas que pudiese tener, y*
- *La consecución de una serie de beneficios económica y socialmente equilibrados procedentes del turismo europeo.”*

Y establece como objetivos clave para un turismo europeo sostenible (Comisión Europea, 2002: 18):

- *“Revisión de la demanda turística: el modo en el que los consumidores practican el turismo*
- *Una proporción adecuada entre el volumen turistas y los medios necesarios para su transporte.*
- *Un reparto más equilibrado del turismo europeo a lo largo del año.*
- *Desarrollo de la oferta turística europea y los agentes que contribuyen a su creación*
- *Una industria turística europea competitiva y responsable.*
- *La satisfacción del cliente en el centro de mira del turismo europeo.*
- *Empleo y creación de puestos de trabajo: mano de obra sostenible y condiciones laborales de calidad.*
- *Un producto turístico que se crea y del que se disfruta sin agotar los recursos y sin generar demasiados desechos ni aguas residuales.*

- *Beneficios generados para las poblaciones residentes en los destinos turísticos.*
- *Destinos turísticos europeos sostenibles*
 - *Una intensidad y crecimiento del volumen del turismo en los destinos europeos que no sobrepase la capacidad de carga de dichos destinos.*
 - *Destinos turísticos europeos económicamente saneados: una competitividad turística equilibrada y variedad de la oferta turística europea.*
 - *Destinos turísticos europeos de calidad que dejen satisfechos a los clientes.*
 - *Cohesión económica y social regional y desarrollo rural y cultural en Europa a través del desarrollo turístico."*

En 2003, la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA), en su informe *Europe's Environment: The Third Assessment*, dedica el apartado 2.7 al turismo. En él se señala que, aunque se están llevando a cabo numerosas iniciativas voluntarias por parte de hoteleros, turoperadores, etc., existe una falta general de integración de los temas ambientales en las estrategias de la industria turística.

En abril de 2003, también se celebró la *1ª Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo*, en Djerba (Túnez). Como resultado final de la misma, surgió la *Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático*. Esta Declaración reconoce que los impactos del cambio climático ya se están produciendo en algunos destinos turísticos, e insta al establecimiento de medidas de adaptación y mitigación que respondan a los efectos que produce el cambio climático. Incluye una serie de recomendaciones para las organizaciones internacionales, gubernamentales y organismos del sector privado, para la colaboración en los niveles de destino internacional, nacional y local, todo ello para minimizar los efectos adversos del cambio climático.

En junio de 2004, tuvo lugar la *Conferencia Ministerial sobre turismo cultural y reducción de la pobreza*, en Hue (Vietnam), en la que se puso de manifiesto que es necesario conservar y proteger la cultura para hablar de una buena política turística, siendo preciso un reparto equitativo de todos los ingresos entre todos los participantes en el turismo cultural. Por otro lado, el sector público ha de ejercer el

papel de mediador entre los actores clave del desarrollo turístico: el sector privado y las comunidades locales.

En enero de 2005, se celebró la *Conferencia de Naciones Unidas sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo*, en Port Louis, Mauricio. Se ocupó de las cuestiones clave que deben tenerse en cuenta por las pequeñas naciones insulares y proporcionó orientaciones políticas, directrices y otros instrumentos a las autoridades nacionales de turismo, la industria del turismo y otros agentes del turismo en los pequeños Estados insulares, en cómo desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible para el beneficio de su población.

En octubre de 2006 tuvo lugar el *Taller sobre Turismo Sostenible en las Ciudades del Patrimonio Mundial*, en el marco de la 6ª *Conferencia de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM) para Europa del Sur y el Mediterráneo*, en Córdoba. En él se diseñaron estrategias en favor del desarrollo sostenible y el turismo cultural como su base económica de cara al futuro. En este Taller se ofreció a los técnicos de turismo y responsables políticos de las ciudades participantes e integrantes de la Secretaría Regional para Europa del Sur y del Mediterráneo la posibilidad de intercambiar experiencias al respecto de la actividad turística, así como sobre su aplicación equilibrada y sostenible en las ciudades que son Patrimonio de la Humanidad.

En octubre de 2007 se celebró la 2ª *Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo*, en Davos (Suiza), que dio lugar a medidas de investigación y política que permiten al turismo responder a los retos del cambio climático y, al mismo tiempo, reducir la propia contribución del sector al calentamiento global.

En marzo de 2008 tuvo lugar la *Conferencia Internacional sobre la Gestión del Turismo Sostenible en los Destinos del Patrimonio*, en Huangshan (China). Tuvo por objeto reforzar la colaboración en curso entre la OMT y la UNESCO para fortalecer y armonizar las orientaciones de las políticas e instrumentos, y facilitar su aplicación a través de un programa estratégico de formación sobre turismo sostenible en Patrimonio de la Humanidad.

En diciembre de 2009 se celebró la *Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU*, en Copenhague. En ella se manifestó que el turismo sostenible y los viajes son importantes para todos los países y fundamentales para los estados más pobres del

mundo, ya que proporcionan puestos de trabajo, comercio y desarrollo. El turismo ha de ser el pilar de la denominada economía verde (economía baja en carbono), con la participación de todos los agentes del turismo en la reducción de las emisiones de carbono (OMT, 2009: 13).

En abril de 2010 se celebró la *30 reunión anual de la Asociación Internacional de Evaluación de Impacto*, en Ginebra. Se señala que, con el fin de preparar a las sociedades globales para una transición hacia una economía verde, es necesario realizar evaluaciones que demostrarán el tipo de inversiones verdes que mejor se acoplan a los entornos locales, nacionales y regionales. Y se centra en sectores que tienen potencial para la inversión verde sostenible, entre ellos: el turismo, además de la agricultura, la industria y el transporte.

En junio de 2011 tuvo lugar el *Foro OMT* en Vilamoura (Portugal), en el que se logró un consenso para el establecimiento de estrategias de turismo para las próximas décadas y se señaló que el turismo tiene un gran potencial para contribuir al desarrollo, pero que, para ello, será necesario establecer sistemas adecuados de gobernanza que otorguen capacidad de actuación a las personas y a las comunidades.

En junio de 2012 se celebró en Río de Janeiro la *Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible Rio+20*. En ella, el turismo, dada su importancia económica y social, es integrado como uno de los cinco programas en el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles⁶. En ésta se pone de manifiesto que el turismo puede contribuir a acelerar la transición global a economías eficientes en la utilización de recursos y formas de vida sostenibles. A partir de este reconocimiento, en la literatura vuelve a aparecer el término “*turismo verde*” (que, en su momento, erróneamente, se conceptualizó como sinónimo del de turismo ambientalmente sostenible y, por extensión, del de turismo sostenible) y que ahora aparece vinculado con el reconocimiento de la necesidad de enverdecer las economías para avanzar en materia de sostenibilidad, lo que puede dar una nueva dimensión a este término, con un carácter mucho más holístico e integrador, al que también se está denominando, en algunos casos “*turismo en la economía verde*”.

⁶ Es un marco de acción global para promover la cooperación internacional con el objeto de acelerar la transición hacia patrones de consumo y producción sostenibles, a través de la implementación de políticas e iniciativas a nivel regional y nacional

En septiembre de 2013, se celebró la *Conferencia de la OMT sobre el Desarrollo del Turismo Sostenible en las Islas*, organizada de forma conjunta por la OMT y el gobierno de Francia. El tema central fue el papel del turismo en destinos insulares como un medio para promover el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.

La progresiva consolidación del concepto de turismo sostenible se puede observar en el Cuadro II.2.

Cuadro II.2 Consolidación del concepto de turismo sostenible

Fecha	Evento	Aportaciones
1978	Comisión UNWTO ambiental	Define líneas de trabajo que llevasen a un desarrollo del turismo respetuoso con el medio ambiente.
1991	41º Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo (AIEST)	Primera definición de turismo sostenible.
1992	Cumbre de Río	Surge una nueva tendencia que pretende integrar el desarrollo sostenible en la actividad turística.
1993	V Programa de Acción en materia de Medio Ambiente <i>"Hacia un desarrollo sostenible"</i>	Primer documento de la Unión Europea que introduce el término de sostenibilidad referido al turismo.
1995	Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible	En ella se adoptó la <i>"Carta Mundial del Turismo Sostenible"</i> .
1996	Informe <i>Agenda 21 para la industria de los viajes y del turismo: hacia un desarrollo ambientalmente sostenible</i> (UNWTO)	Este estudia el significado estratégico y económico de los viajes y del turismo y muestra los grandes beneficios que pueden obtenerse al hacer toda la industria sostenible.
1997	Conferencia Internacional de Ministros de Medio Ambiente Sobre Diversidad Biológica y Turismo (Berlín)	De ella surge la <i>"Declaración de Berlín sobre Diversidad Biológica y Turismo Sostenible"</i> .
1997	Declaración de Manila sobre el Impacto Social del Turismo	Recoge la importancia que tienen ciertos principios para la consecución del turismo sostenible: respeto de los visitantes por la cultura, etc.
1999	Código Ético Mundial del Turismo (UNWTO)	Hace referencia al turismo como factor de desarrollo sostenible.
2002	Cumbre Mundial del Ecoturismo (Québec)	<i>"Declaración de Québec sobre el Ecoturismo"</i> .
2002	Cumbre de Johannesburgo	OMT presentó la iniciativa <i>"Turismo y Reducción de la pobreza"</i> , en la que se presenta el turismo sostenible como una herramienta para acabar con la pobreza.
2002	Primer Foro Europeo del Turismo	En él la Unión Europea se compromete a fomentar el desarrollo sostenible de las actividades turísticas en Europa.
2003	Informe <i>Europe's Environment: The Third Assessment</i> (AEMA)	Señala que existe una falta general de integración de los temas ambientales en las estrategias de la industria turística.
2003	1ª Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo en Djerba (Túnez)	Señala que los impactos del cambio climático ya se están produciendo en algunos destinos turísticos e insta al establecimiento de medidas de adaptación y mitigación que respondan a los efectos que produce el cambio climático.
2004	Conferencia ministerial sobre turismo cultural y reducción de la pobreza en Hue (Vietnam)	Recoge que es necesario conservar y proteger la cultura para hablar de una buena política turística y reparto equitativo de los ingresos de turismo cultural.
2005	Conferencia de Naciones Unidas sobre los pequeños Estados insulares en desarrollo, en Port Louis (Mauricio)	Establece orientaciones políticas y directrices de cómo desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible para el beneficio de su población.
2006	6ª Conferencia de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM) para Europa del Sur y el Mediterráneo en Córdoba	En ella se trazaron estrategias en favor del desarrollo sostenible y el turismo cultural como su base económica de cara al futuro.
2007	2ª Conferencia Internacional Sobre Cambio Climático y Turismo, en Davos (Suiza)	Estableció medidas de investigación y política que permiten al turismo responder a los retos del cambio climático.
2008	Conferencia Internacional sobre la Gestión del Turismo Sostenible en los Destinos del Patrimonio en Huangshan (China)	Su objetivo fue reforzar la colaboración en curso entre la OMT y la UNESCO, para fortalecer y armonizar las orientaciones de las políticas e instrumentos, sobre turismo sostenible en Patrimonio de la Humanidad.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro II.2 Consolidación del concepto de turismo sostenible (conclusión)

Fecha	Evento	Aportaciones
2009	Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU en Copenhague	El turismo ha de ser el pilar de la denominada economía verde (economía baja en carbono), con la participación de todos los agentes del turismo en la reducción de las emisiones de carbono.
2010	30 Reunión anual de la Asociación Internacional de Impacto en Ginebra	Objetivo preparar a las sociedades globales para la transición hacia una economía verde.
2011	Foro de UNWTO en Vilamoura (Portugal)	Logro de consenso para el establecimiento de estrategias de turismo para las próximas décadas.
2012	Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Rio+20	El turismo es integrado como uno de los cinco programas en el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles ⁷ debido a su importancia económica y social.
2013	Conferencia de la UNWTO sobre el Desarrollo del Turismo Sostenible en las Islas	El turismo en destinos de las islas tiene un papel fundamental como un medio para promover el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

II.3.2. El debate científico en torno al turismo sostenible

En el ámbito de la investigación en turismo, se ha prestado considerable atención a la cuestión de la sostenibilidad desde principios de los años noventa del pasado siglo (recuérdese que la primera definición de turismo sostenible se produce en el 41º Congreso de la AIEST). Buckley (2012) realizó un exhaustivo análisis de la literatura científica sobre turismo sostenible, concluyendo que *“la literatura sobre turismo es grande, más de 150.000 artículos en total, con 5.000 relevantes para el turismo sostenible”* (Buckley, 2012: 529).

A pesar de ello, el propio Buckley se muestra pesimista acerca del interés real que suscita el turismo sostenible, llegando a plantearse, incluso, que *“el interés en la sostenibilidad entre los investigadores del turismo parece ser tan limitado como lo es entre los defensores de la industria de turismo, empresas y turistas. A gran escala, los cambios sociales y ambientales están alterando el mundo en el que opera el turismo, pero son pocos los investigadores que están tratando de lidiar con estos cambios”* (Buckley, 2012: 537). En el mismo sentido se manifiesta Hall (2010: 131), al reconocer que *“a pesar de la gran cantidad de publicaciones, conferencias, planes y estrategias que tienen que ver con la sostenibilidad, el turismo es posiblemente menos sostenible de lo que incluso ha sido”*.

⁷ Es un marco de acción global para promover la cooperación internacional con el objeto de acelerar la transición hacia patrones de consumo y producción sostenibles, a través de la implementación de políticas e iniciativas a nivel regional y nacional.

Hay, por tanto, una cuestión clave que plantearse. Cómo es posible que haya pasado ya un cuarto de siglo de investigación y debate sobre el desarrollo sostenible y la relación de éste con el turismo y, a pesar de tratarse de un concepto socialmente muy propalado y aceptado a nivel mundial, aún genere tanta controversia en el ámbito científico. Y, lo que es aún más preocupante, que haya una convicción generalizada acerca los escasos avances reales que se han producido respecto a la incorporación de la sostenibilidad en los procesos de desarrollo turístico.

Los argumentos que se han utilizado para explicar esta situación son muchos y muy variados, incluso, en algunos casos, variopintos. No obstante, cabría resumirlos en cuatro grandes grupos:

- Confusión terminológica (que no conceptual) que conduce, a su vez, a un desconcierto operativo.
- La sostenibilidad es imposible de alcanzar, es una utopía.
- Las medidas necesarias para avanzar en materia de sostenibilidad requieren una inversión tal que, al menos en el corto plazo, condicionan la rentabilidad de quienes las adoptan. Y, en consecuencia, no se adoptan.
- En relación con el anterior, hay otro conjunto de trabajos que justifica los escasos avances en materia de sostenibilidad del turismo en el hecho de que, en realidad, el consumidor es poco exigente en estas cuestiones, las valora poco y menos aún está dispuesto a pagar por ellas.

Respecto al primero de los argumentos, el concepto de turismo sostenible ha sido objeto de interpretaciones erróneas y simplistas, al equipararlo con tipologías turísticas como el ecoturismo o el turismo de naturaleza, denominarlo con acepciones como las de turismo verde, ecoturismo, geoturismo o *slow tourism* e, incluso, aún peor, llegarlo a considerar como una tipología turística nueva, o considerarlo como un turismo alternativo.

Quizás, el término que más se haya consolidado en los últimos años sea el de "*turismo responsable*", en referencia a la actitud de respeto hacia los lugares y las personas con las cuales el turista entra en contacto a lo largo de su estancia en el destino que visita. Sus defensores presentan éste como un concepto amplio que incluye el respeto medioambiental, pero que, sobre todo, incluye los criterios de respeto cultural y social hacia las poblaciones y las sociedades de acogida. Además,

señalan que el turismo responsable enfatiza la importancia de los consumidores y de la industria en asumir la responsabilidad en relación a la actividad turística (Leslie, 2012).

La definición de turismo responsable procede de la Declaración de Ciudad del Cabo, aprobada en 2002, con anterioridad a la celebración de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo. En dicha declaración se recogen las principales características de este concepto (Cuadro II.3).

Analizadas estas características, y el contenido global de la declaración de Ciudad del Cabo, no se aprecia ninguna diferencia con el concepto de turismo sostenible. Es más, tal como se ha analizado en los apartados anteriores, el de turismo sostenible parece un concepto mucho más holístico.

Cuadro II.3 Características del turismo responsable

-
- Minimizar los impactos negativos económicos, ambientales y sociales.
 - Crear beneficios para la gente local y mejorar el bienestar de las comunidades de acogida.
 - Involucrar a las personas locales en las decisiones que afectan sus vidas y oportunidades de vida.
 - Hacer contribuciones positivas para la conservación del patrimonio natural y cultural, para contribuir a la conservación de la diversidad cultural del mundo.
 - Proporcionar experiencias más agradables para los turistas a través del contacto con la población local y una mayor comprensión de los aspectos sociales y ambientales de las cuestiones de la cultura local.
 - Ser culturalmente sensible, promocionar respeto y entendimiento entre los turistas y los anfitriones y contribuir al desarrollo de la confianza y el orgullo local.
-

Fuente: Declaración de Ciudad del Cabo (2002).

Los defensores del uso del término turismo responsable, basan su posición en dos razones. La primera, que el término turismo sostenible está exclusivamente vinculado a cuestiones ambientales, dejando de lado las cuestiones culturales y sociales. Este argumento es del todo erróneo, pues la sostenibilidad implica un equilibrio dinámico entre eficiencia (económica), equidad (social) y preservación de los recursos (y ya se ha dejado claro que todo tipo de recursos, no solo naturales). La segunda, que, mientras que la responsabilidad está ligada a las decisiones personales que tomamos todos y cada uno de nosotros a la hora de viajar, la sostenibilidad es una cuestión más sectorial, ligada a un modelo y con una visión más a largo plazo.

Tampoco esto es del todo cierto, pues el turista, en su proceso de toma de decisiones, también puede tener un compromiso individual hacia la sostenibilidad.

En consecuencia, la aparición de este término parece responder más al interés por acuñar un nuevo argumento para el marketing, que por una necesidad real no cubierta. Es cierto que se ha avanzado poco en materia de sostenibilidad del turismo, pero ello no es consecuencia de un problema de concepto, sino operativo. En este sentido, el concepto de turismo responsable no viene a aportar nada nuevo.

Otro de los conceptos que se ha solido utilizar como sinónimo del de turismo sostenible es el de "*turismo verde*". Tradicionalmente, se trataba de una asociación errónea del turismo con cuestiones ecológicas, con lo verde, cuando se sabe que la sostenibilidad es mucho más.

Por tanto, ha sido un error este planteamiento, que ha llevado, como se ha visto, a la generación de una gran confusión terminológica, conceptual y operativa, que ha dado pie a la aparición de otros conceptos que han pretendido ser sustitutivos del de turismo sostenible, acusando a este de parcial y poco operativo. Sin embargo, la aparición del concepto de Economía Verde (López y Pulido, 2011, 2013a, 2013b) y el reconocimiento de la necesidad de enverdecer las economías para avanzar en materia de sostenibilidad, puede dar una nueva dimensión a este término, con un carácter mucho más holístico e integrador. En cuyo caso, habría que revisar los términos de referencia de este concepto, que dejaría de estar vinculado exclusivamente con las cuestiones ambientales, incorporando, los principios básicos de la Economía Verde: baja en carbono, eficiente en el uso de recursos e inclusiva socialmente.

La realidad es que, a pesar de los avances realizados en los últimos años respecto a la concepción del turismo sostenible y de los esfuerzos de la propia UNWTO en este sentido, aún hoy, en documentos oficiales tan importantes como el documento estratégico elaborado con motivo de la Cumbre del G-20, celebrada en la República de Corea, en octubre de 2010, inexplicablemente, se vuelve a caer en los mismos errores conceptuales (Goldin, 2010: 46-47), lo que explica las dificultades para concretar en un abanico de políticas y acciones operativas los contenidos del paradigma de la sostenibilidad del turismo.

En lo que respecta al segundo grupo de argumentos, los recientes debates entre Weaver (2012a, 2012b) y Peeters (2012), y entre Weaver (2011) y Scott (2011), ponen de manifiesto que, a pesar de los años transcurridos, se trata de un tema aún candente y que los académicos aún discuten acerca de las posibilidades reales sobre la consecución de resultados tangibles en materia de sostenibilidad turística.

Así mientras autores como Hall (2000) plantean que se trata de un proceso continuo de adaptación y reorientación del desarrollo turístico hacia la consecución del ansiado equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales, o como Ritchie y Crouch (2000: 5) llegan a plantear que la competitividad es “ilusoria sin sostenibilidad”, otros, como Aronsson (2000) plantean que la idea de sostenibilidad es una quimera, por lo que lo máximo a lo que se puede aspirar es a hacer un desarrollo turístico más sostenible de lo que ha sido hasta ahora.

En este sentido, Wheeler (1993) plantea que se trata de un concepto teóricamente atrayente, aunque de difícil práctica, consecuencia de las dificultades que presenta y la subjetividad inherente a sus principios. En general, se critica que, tanto académicos como administraciones públicas, hayan asumido este concepto con excesivo entusiasmo y tan escasos resultados, lo que ha servido a los primeros para generar una ingente cantidad de literatura, pero pocas herramientas de aplicación práctica (Stabler, 1997) y a los segundos para legitimar tras el uso de este concepto procesos de desarrollo turístico abusivos y claramente contrarios a los principios de la sostenibilidad, incluso, en muchos casos, de la propia ética (Bramwell, 2004).

El tercer gran grupo de argumentos viene a plantear que las medidas necesarias para avanzar en materia de sostenibilidad requieren una inversión tal que, al menos en el corto plazo, condicionan la rentabilidad de quienes las adoptan. Y, en consecuencia, no se adoptan medidas para avanzar decididamente en la sostenibilidad, al considerarlo un gasto significativo que les reporta escasos beneficios (Black y Crabtree, 2007; Robèrt et al., 2002).

Sin embargo, un reciente estudio de Pulido et al. (2014) demuestra que el progreso hacia el turismo sostenible no afecta a los principales indicadores económicos de un país en el corto plazo y, por tanto, no limita la rentabilidad y competitividad. También demuestra que el turismo sostenible no es un lujo que sólo los países ricos pueden darse, ni debe impedir el desarrollo y perpetuar la pobreza en

los países en desarrollo. De hecho, un programa de marketing y una comunicación eficaz sobre el turismo sostenible suele resultar esencial para el éxito económico.

Por último, el cuarto grupo de argumentos está relacionado con el escaso compromiso del turista con la sostenibilidad. Un reciente trabajo de investigación publicado por Pulido et al. (2013) y realizado en la Costa del Sol Occidental, demuestra que el turista actual no valora los esfuerzos que el destino realiza en materia de sostenibilidad, carece de sensibilidad hacia la sostenibilidad y no está dispuesto a realizar un esfuerzo, en términos de mayor precio a pagar, por disfrutar de una oferta turística más sostenible.

Otros autores, como Carrigan y Attalla (2001), McDonald et al. (2009), Yates (2008) o Weaver (2012a) sostienen que el turista, en general, tiene una escasa sensibilidad hacia las cuestiones que tienen que ver con la sostenibilidad. En general, suele afirmar que le preocupan estas cuestiones, pero la realidad es que es reacio a asumir personalmente medidas correctoras. Además, Miller et al. (2010) demostraron que las personas sólo estaban dispuestas a cambiar su comportamiento turístico si otras personas también cambian su comportamiento. En otros casos, lo que parece que realmente ocurre es que los turistas desconocen cómo trasladar los principios de la sostenibilidad a su comportamiento diario (Sharp, 2013).

En consecuencia, siguiendo la lógica de estos argumentos, si el turista no lo solicita, no lo valora y no está dispuesto a pagar por él, no tiene sentido hacer una apuesta por la sostenibilidad. Aunque, como señalan Pulido et al. (2013) y Pulido et al. (2014), sí que parece haber, al menos, un segmento de la demanda turística que valora estas cuestiones, el problema está en saber identificarlo y ser capaz de cubrir sus expectativas.

Retomando el planteamiento de Aall (2014), que se exponía en un apartado anterior sobre el debate científico acerca del desarrollo sostenible, también en el caso del turismo el problema parece ser la inexistencia de liderazgo institucional que asegure una estructura jerárquica de preocupaciones y objetivos. De hecho, Moscardo (2011) recupera una revisión de los modelos de planificación turística de Getz (1986) y concluye que, en realidad, después de casi treinta años, los procesos de planificación del turismo se conceptualizan y se utilizan en documentos académicos

y gubernamentales prácticamente igual que hace treinta años. Nada ha cambiado sustancialmente.

Lo que Moscardo (2011) plantea es que se repiten treinta años después los mismos problemas en estos procesos de planificación. A saber:

- Un enfoque centrado en proyectos concretos, en lugar de considerar el turismo en su conjunto.
- El limitado interés por los impactos que genera el turismo.
- Un enfoque hacia los aspectos económicos, con un interés muy limitado por los problemas ambientales.
- Una falta de interés por la manera en que el turismo podría interactuar con otras actividades en el destino y los efectos que ello tendría sobre el conjunto del territorio.
- La adopción de un enfoque de planificación del turismo desde la perspectiva del mercado (del negocio turístico).
- Consecuentemente, la priorización de las necesidades y expectativas del mercado o de los turistas como los principales motores de la planificación turística, relegando el papel de los residentes en el destino (cuando éste se considera).

Se trata, por tanto, una vez más, de un problema de cambio de modelo. Los avances en materia de sostenibilidad no llegarán si no se producen cambios en las formas de producción y de consumo turístico y eso, como ya han reconocido los principales autores (Buckley, 2013; Hall, 2010; Sharpley, 2009; entre otros), no se producirá manteniendo el modelo actual.

Esta falta de liderazgo para dirigir el cambio de modelo de desarrollo turístico es el gran reto que deben de afrontar los destinos turísticos en los próximos años. Y es ahí donde la gobernanza se convierte en un elemento clave. Como señalan Riera et al. (2009: 377), *“si los agentes económicos se comportan racionalmente y tratan de buscar el máximo beneficio individual, pueden alcanzar situaciones que son ineficientes socialmente, es decir, que no generan el máximo bienestar para la sociedad”*. De ahí, la necesidad de que la administración pública asuma el liderazgo a la hora de generar el entorno propicio y los incentivos necesarios para que todos los agentes implicados negocien, discutan y, finalmente, cooperen para la consecución de los objetivos establecidos.

II.3.3. Razones para aplicar el concepto desarrollo sostenible a la actividad turística

En la crisis económica de los setenta empieza a considerarse que el crecimiento económico no puede ser ilimitado, incorporándose a dicho concepto una variable medioambiental y una variable social, materializándose todo esto en el concepto de desarrollo sostenible, que ha de ser tenido en cuenta a la hora de establecer cualquier estrategia de crecimiento y desarrollo económico en toda política sectorial, incluida la política turística (Flores y Barroso, 2008).

Existen razones económicas, sociales y ambientales que llevan a la necesidad de aplicar el concepto desarrollo sostenible a la actividad turística. Como señala Prats (2009: 328-329), el turismo ha de adaptarse a los cambios y comprometerse con la sostenibilidad.

La literatura económica ha puesto de manifiesto la importancia del turismo como estrategia de desarrollo económico, dada su contribución al equilibrio del déficit comercial de la balanza de pagos, su capacidad para crear empleo o para incrementar los ingresos fiscales (Pulido et al., 2008). El turismo está muy relacionado con el desarrollo, ya que es un sector generador de oportunidades, creador de negocios y empleo. Y promueve el desarrollo y crecimiento económico de una zona determinada. Por tanto, la aplicación de la sostenibilidad al turismo es debida a la influencia que este tiene en la economía, política, sociedad y medio ambiente de la zona en que se desarrolla (Flores y Barroso, 2008). En este sentido, Brinckmann et al. (2010: 67) señalan que *“el turismo (local, solidario, comunitario) puede ser una alternativa viable para promover el desarrollo, siempre que fuera realizado desde las demandas de la comunidad y dándole como retorno los beneficios que esta actividad genera”*.

En la actualidad, el concepto de *“turismo verde”*⁸ o sostenible tiene una gran importancia. Conscientes de ello, los empresarios turísticos están introduciendo cada vez más cambios en la gestión de sus empresas con el objeto de que éstas sean más ecológicas y, a la larga, más eficientes (por ejemplo, la introducción en los hoteles de los dispositivos de ahorro de agua y de luz). Aunque, en un principio, ello conlleva

⁸ Este hace referencia a las políticas, prácticas y programas que tienen en cuenta tanto las expectativas de los turistas en cuanto a la gestión de los recursos naturales de forma responsable, como las necesidades de las comunidades que se ven afectadas por los proyectos de turismo ejecutados (PNUMA, 2011).

realizar una alta inversión para realizar los cambios técnicos y tecnológicos necesarios, ésta es recuperable a la postre y su rentabilidad es inmediata (Pérez, 2004).

El documento realizado por *World Wildlife Fund* (WWF, 2012) recoge las actuaciones que algunas grandes empresas realizan para transformar sus modelos de negocio con el objetivo de lograr la sostenibilidad. Son numerosas las empresas que colaboran con el desarrollo económico sostenible mediante la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

Por otro lado, se crea una imagen positiva de cara a la opinión pública, que cada vez está más sensibilizada ante los problemas ambientales. Así, más de un tercio de los turistas están a favor de un turismo ecológico y están dispuestos a pagar por las experiencias que les pueda aportar (PNUMA, 2011; OECD, 2013).

Además, el turismo verde supone la creación de puestos de trabajo y la mejora de la calidad de vida de la población local. La participación de la comunidad local en el desarrollo turístico contribuye al desarrollo de la economía local y a la reducción de la pobreza. Por tanto, es preciso fomentar el turismo sostenible respetuoso con el entorno natural y la población local como un medio de mantener la industria turística de la zona en cuestión.

Asimismo, el turismo está vinculado con el medio ambiente, un activo escaso y limitado, que se ve influenciado por la actividad turística que se desarrolla. Y que está cada vez más afectada por los cambios energético y climático y el compromiso internacional respecto a la reducción del impacto ambiental y climático, la energía, la calidad del agua y la atmósfera, los espacios naturales protegidos, etc. (Pulido y López, 2011). El turismo verde conllevará importantes beneficios ambientales incluyendo la reducción del consumo de agua, el uso de energía y la emisión de CO₂. Invertir en “*turismo verde*” puede reducir el coste en energía, agua y residuos, aumentando el valor de la biodiversidad, los ecosistemas y el patrimonio cultural (PNUMA, 2011).

Los turistas son cada día más exigentes, teniendo una creciente preocupación por la sostenibilidad ambiental. En este nuevo contexto, los destinos vacacionales

serán elegidos teniendo en cuenta no sólo los aspectos ecológicos, socioculturales, patrimoniales, el entorno cultural, el paisaje urbano, sino también los procesos sobre el ciclo del agua, residuos, la energía y las emisiones atmosféricas. El consumo está cambiando hacia opciones turísticas cada vez más influenciadas por la sostenibilidad (OECD, 2013).

II.3.4. Principios del turismo sostenible. La multidimensionalidad del desarrollo turístico sostenible

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Consejo de la Tierra, presentaron, en septiembre de 1996, el documento titulado *Agenda 21 para la Industria de Viajes y el Turismo: Hacia un Desarrollo Ambientalmente Sostenible*. En él se recogen los principios para un desarrollo sostenible del turismo (OMT, 1999: 18):

- *“Los viajes y el turismo deben ayudar a las personas a llevar una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.*
- *Los viajes y el turismo deben contribuir a la conservación, protección y restablecimiento de los ecosistemas de la Tierra.*
- *Los viajes y el turismo deben estar basados en pautas de producción y consumo sostenibles.*
- *Las naciones deben cooperar en la promoción de un sistema económico abierto, en el cual el comercio internacional de los servicios de viajes y turismo pueda ejercerse según bases sostenibles.*
- *Los viajes y el turismo, la paz, el desarrollo y la protección del medio ambiente son cuestiones independientes.*
- *La tendencia al proteccionismo en el comercio de los servicios de viajes y turismo debe detenerse o invertirse.*
- *La protección del medio ambiente debe formar parte integrante del proceso de desarrollo turístico.*

- *Los problemas de desarrollo turístico deberán tratarse con la participación de los ciudadanos interesados, con la adopción de las decisiones de planificación adecuadas a escala local.*
- *Las naciones deben advertirse entre ellas de las catástrofes naturales que puedan afectar a los turistas o a las zonas turísticas.*
- *Los viajes y el turismo deben utilizar su capacidad de crear empleo, en la mayor medida posible para las mujeres y para la población autóctona.*
- *El desarrollo del turismo debe reconocer y respaldar la identidad, la cultura y los intereses de la población autóctona.*
- *La industria de los viajes y del turismo debe respetar las leyes internacionales de protección del medio ambiente”.*

La Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote (1995) constituye un marco de referencia, al englobar los principios fundamentales del turismo sostenible. En ella se señala que (1995: 2):

“El desarrollo turístico deberá de fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

El turismo tendría que contribuir al desarrollo sostenible, integrándose en el entorno natural, cultural y humano, debiendo respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos”

La OMT (1999: 22) aplicó el término sostenible al turismo, señalando que: *“El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.* Aunque ésta no es una definición actual, se ha reflejado en esta tesis doctoral debido a la importancia de los principios que la misma recoge.

En el marco de esta definición, destacó como principios del turismo sostenible:

- Los recursos naturales, históricos, culturales y de otro tipo, que son utilizados por el turismo, se conservan para su uso continuado en el futuro y, además, aportan beneficios a la sociedad actual. Dada la relación que éste tiene con los recursos naturales, culturales e históricos de la zona, este principio es de gran importancia para el turismo. Si estos recursos se deterioran, el turismo se ve perjudicado. La conservación de los mismos es necesaria para que los negocios a largo plazo tengan éxito. Por otro lado, el turismo ha de respetar las tradiciones culturales y la identidad étnica, lo que favorecerá la conservación del patrimonio cultural de la zona y contribuirá a que los residentes de ésta alcancen una mayor conciencia de su patrimonio y fomenten su protección. La participación de las comunidades locales en la actividad turística, no sólo beneficia a éstas y al medioambiente, sino que también mejorará la calidad del servicio turístico.
- Es importante que haya una planificación y el análisis de la capacidad turística, con el fin de que el desarrollo turístico no cause serios problemas ambientales o socioculturales en la zona de turismo.
- La zona turística ha de mantener y mejorar su calidad ambiental global en donde sea necesario. Es imprescindible que se mantengan los procesos ecológicos esenciales y ayudar a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica. El turismo es un estímulo para mejorar la calidad y capacidad ambiental de la zona, ya que hoy el turista busca destinos respetuosos con el medio ambiente.
- Se conserva un elevado nivel de satisfacción turística, de forma que el destino mantiene su prestigio y potencial comercial. Es necesario que el turista esté satisfecho para que el destino siga siendo viable y mantenga su cuota de mercado.
- Los beneficios obtenidos del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad. Es trascendental que el desarrollo turístico se planifique y gestione de forma que permita el reparto de los beneficios obtenidos uniformemente

entre toda la comunidad del destino; creando oportunidades de trabajo estable y de crecimiento para la población.

Todo ello hace que el turismo se convierta en una estrategia de desarrollo local (Cánoves et al., 2006; Flores, 2008; Ivars et al., 2001; Merinero 2009a; PNUMA, 2011). Así, éste es una gran oportunidad en algunas zonas en las que no existen otras alternativas de actividad económica (Pulido et al., 2008); y, además, como parte del sector servicios, ofrece posibilidades para el surgimiento de empresas locales, ofertando trabajo y negocio. Un turismo sostenible puede crear vínculos más fuertes con la economía local, mejorando el potencial de desarrollo local a través de (OECD, 2013: 21):

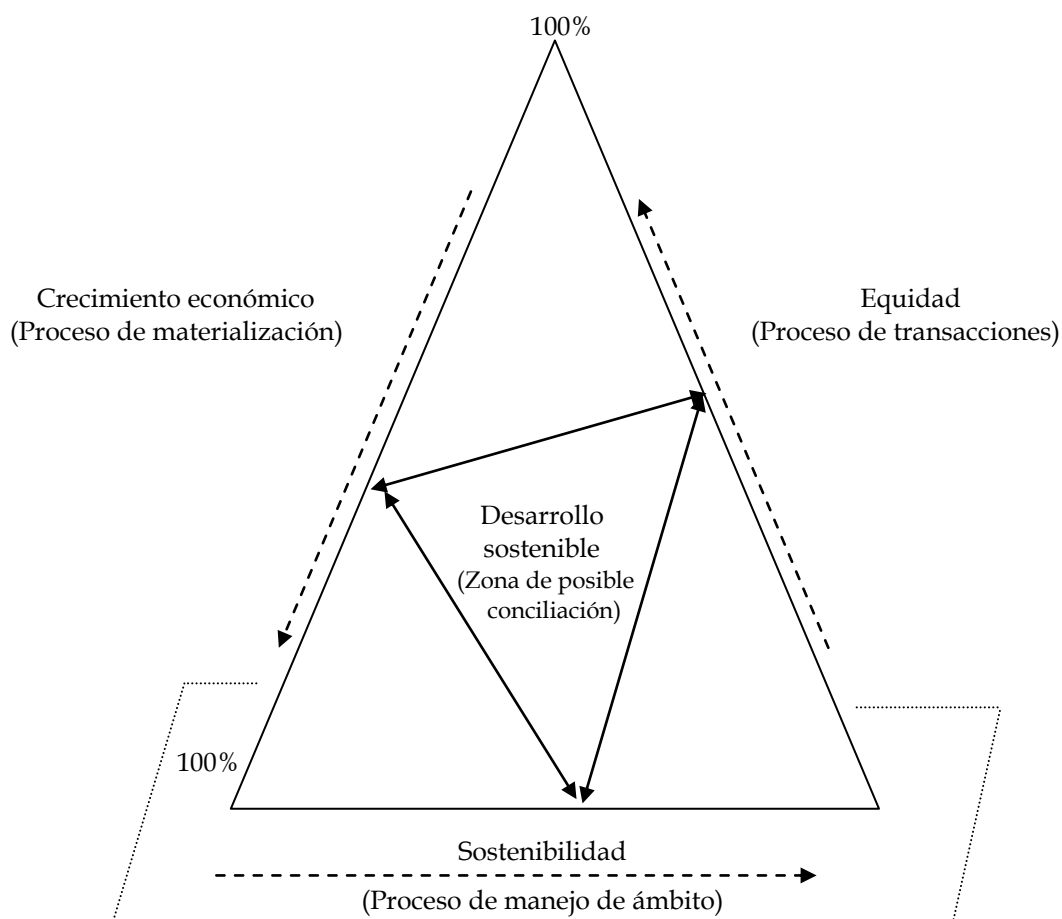
- *“Su capacidad para aprovechar la herencia de la biodiversidad, el paisaje y cultura en los países en vías de desarrollo.*
- *La mano de obra del sector turístico, con actividades especialmente adecuadas para las mujeres y grupos desfavorecidos.*
- *Mayor gasto de los turistas que pueden beneficiarse de una amplia gama de sectores de apoyo.*
- *El turismo mejora las infraestructuras comunes básicas necesarias para el desarrollo de otros sectores y la calidad de vida.*
- *El turismo emplea a más mujeres y jóvenes que el resto de sectores”.*

Los principios recogidos en la definición de turismo sostenible realizada por la OMT (1999), se refieren a aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico, debiendo establecerse un equilibrio adecuado entre éstos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. El turismo sostenible debe ejercer el mínimo impacto ambiental negativo, contribuir al incremento de la economía y los servicios locales, favorecer la protección del medio ambiente y conseguir educar a visitantes y miembros de comunidades locales.

En este sentido, es destacable el triángulo Möbius (Gráfico II.1), propuesto por Nijkamp (1990), que representa la triple dimensión del desarrollo sostenible y que

posteriormente fue incorporado por autores como Dourojeanni (1997: 7-14), Hall (2000: 14) o Ivars et al. (2001: 9).

Gráfico II.1 Relación entre crecimiento económico, equidad y sostenibilidad ambiental



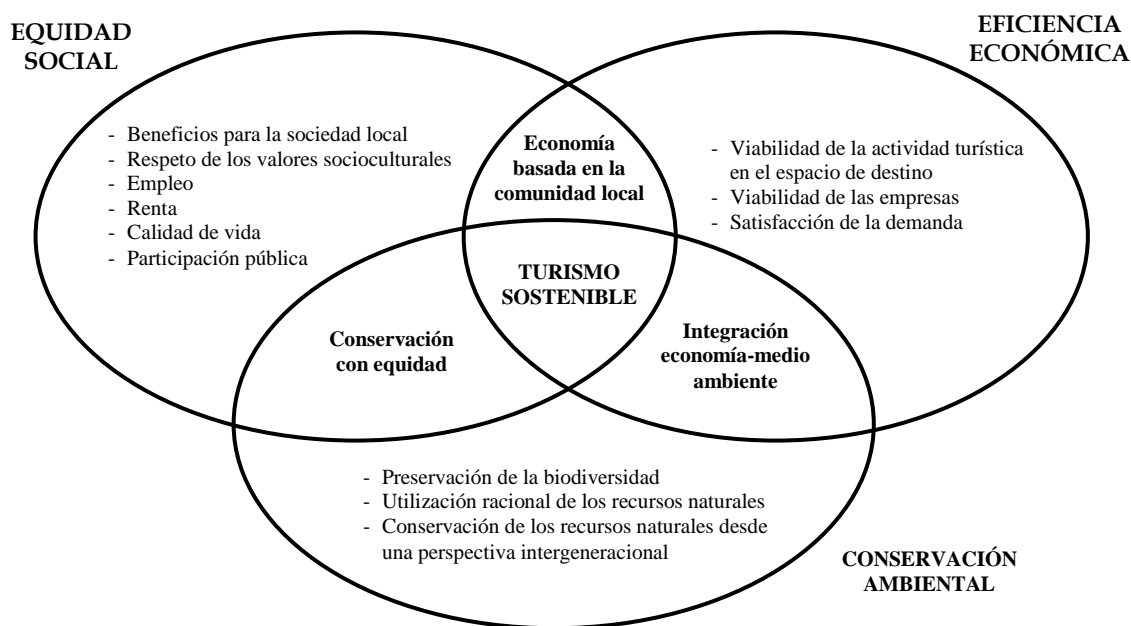
Fuente: Nijkamp (1990).

Las flechas ubicadas en los lados representan el sentido del logro de cada uno de los objetivos, mientras que el área central del triángulo representa la zona de posible conciliación entre éstos. Dicha zona equivale a la zona de equilibrio para el desarrollo sostenible. Al triángulo original se le ha añadido, en la base, el ámbito dentro del cual se pretende alcanzar el desarrollo sostenible (Dourojeanni, 2000: 12).

Teniendo en cuenta esta noción de equilibrio entre objetivos sociales, económicos y ambientales del desarrollo sostenible, así como los elementos básicos de lugar, comunidad local y visitante, Ivars et al. (2001: 9) establecen un modelo conceptual de turismo sostenible que se recoge en el Gráfico II.2, identificando el “desarrollo turístico sostenible con un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad

política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal así como los instrumentos de planificación y gestión , a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y equidad social del desarrollo”.

Gráfico II.2 Modelo conceptual del turismo sostenible



Fuente: Ivars et al. (2001: 11).

El desarrollo turístico sostenible no es algo estático y fijo, sino que es un concepto cambiante, que se adapta y reorienta hacia el logro del equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales (Pulido 2006a; Pulido, 2006b: 279; Hall, 2000).

Puede, por tanto, identificarse claramente una triple dimensión del desarrollo sostenible: la dimensión económica o empresarial, la dimensión social y la dimensión ecológica (Ávila, 2002; Blancas et al., 2010; Comisión Europea, 2002; Cuthill, 2009; Fullana y Ayuso, 2002; Hall, 2000; Herrero, 2002; García, 2000; Hudson 2005; Lima y Aibar, 2009; Mensah y Camargo, 2004; Pardellas y Padín, 2004; Pérez, 2004).

Los tres elementos son fundamentales para alcanzar la sostenibilidad turística, pero, además, como señala Pulido (2006b), es necesario que, para conseguir la misma, se den unas circunstancias previas; es lo que este autor ha denominado la “cuádruple

envolvente de la sostenibilidad”: institucional, social, ética y de conocimiento (Gráfico II.3).

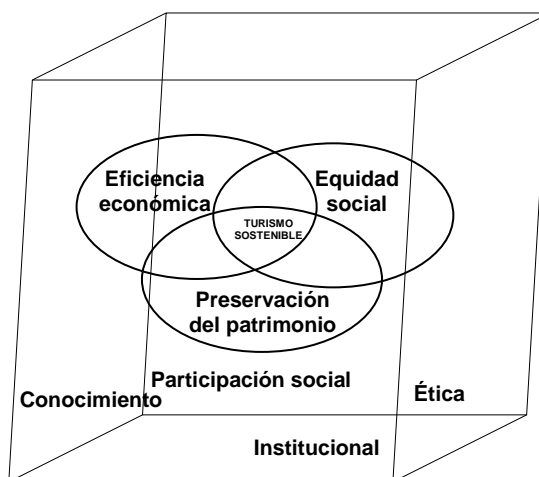
Así, según este autor, para conseguir la sostenibilidad será necesario un **liderazgo institucional** claro y contundente. Los gobiernos, en cuyas manos se encuentran la mayor parte de los recursos (naturales, culturales, territoriales, etc.) necesarios para lograr el desarrollo turístico, han de asumir la responsabilidad de inspirar los cambios necesarios hacia modelos de producción y consumo sostenibles, adaptando el marco institucional y legal, y sirviendo de orientación a cualquier tipo de intervención en el territorio. En este sentido, Pulido (2006b: 281) señala que *“es necesario que exista una voluntad inequívoca de asumir ese liderazgo, voluntad que, por otro lado, debe estar por encima de la alternancia en el poder y de las prioridades estratégicas de cada grupo gobernante”*.

Un segundo elemento es el **aspecto ético**. Es necesario que toda la sociedad, y en particular los agentes implicados en el desarrollo turístico de un destino, tengan en común un conjunto de valores hacia la sostenibilidad. Que se reconozcan los valores intrínsecos de la naturaleza, la identidad cultural y la organización social de un territorio, más allá de observarlo como un mero bien material de consumo. Además, los agentes que intervienen en este proceso han de adquirir un elevado grado de compromiso, con el fin de evitar prácticas ilegales (blanqueo de dinero, enriquecimiento ilícito, etc.) que perjudican seriamente el desarrollo de estos destinos.

Otro aspecto importante y determinante para la gestión competitiva y sostenible del destino turístico es la **gestión del conocimiento**. En la actualidad, estamos ante un proceso de cambios rápidos y constantes; además, el desarrollo turístico sostenible no es algo estático y fijo, sino que es un concepto sujeto a un proceso de cambio, de adaptación y reorientación hacia la consecución del equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales; por lo que, disponer de un sistema de conocimiento que permita conocer y evaluar el proceso y los cambios que se están produciendo en el entorno, es vital para adoptar medidas correctoras que ayuden a controlar los impactos que se están produciendo y, por tanto, que ayuden a mejorar su capacidad competitiva.

El cuarto aspecto a tener en cuenta es el **capital social**⁹. La implicación de la sociedad, tanto de los visitantes como de los residentes, es imprescindible para lograr el desarrollo sostenible del turismo. El éxito de su consecución dependerá de la capacidad para involucrarlos en dicho proceso (Pulido 2006b).

Gráfico II.3 Cuádruple envolvente de la sostenibilidad



Fuente: Pulido (2006b).

El desarrollo del turismo sostenible precisa de la participación de todos los actores, públicos o privados, que intervienen en el destino. Se ha de tener en cuenta a todos los sectores económicos del destino y a todas las necesidades de la sociedad civil, así como la opinión y la participación activa y constante de la población a la que implica (Muñoz y Fuentes, 2007). Es importante dar la oportunidad a los habitantes de un destino turístico para decidir sobre la planificación y desarrollo del mismo, de forma que ello permitirá tener expectativas realistas sobre lo que se puede esperar, habrá más motivaciones para proteger el entorno cultural y natural, y se verán como beneficios las mejoras obtenidas gracias a esta actividad (Toselli, 2003).

Así, la *Carta del Turismo Sostenible* redactada en el marco de la *Conferencia Mundial de Turismo Sostenible*, celebrada en Lanzarote, en abril de 1995, señala que: “La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en el proceso, tanto públicos como privados. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional”.

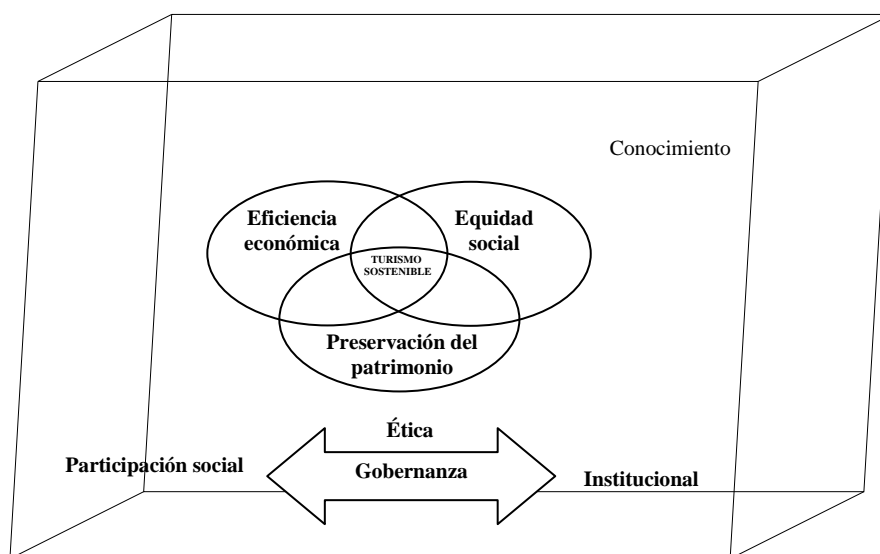
⁹ Putnam lo define como “un conjunto de relaciones y asociaciones horizontales que impactan la productividad en una comunidad; estas asociaciones incluyen las redes de acción ciudadana y también las normas sociales” (Whittigham, 2002: 6)

Fullana y Ayuso (2002: 86) indican que es decisiva la función que tienen las poblaciones locales en el desarrollo de un turismo sostenible en el ámbito de un destino turístico. Además, es necesario que exista colaboración de las empresas turísticas para suscitar una conciencia sostenible en el sector y que haya apoyo de las instituciones públicas para coordinar determinadas actuaciones de manera eficaz.

Por tanto, será necesario la construcción de una estructura de organización y participación social a nivel local que permita a los actores del territorio establecer estrategias de desarrollo turístico sostenible que casen las decisiones ambientales con las económicas y con las sociales, de tal forma que la sostenibilidad se vea como una exigencia para el uso racional y equitativo de los recursos y deje de considerarse un objetivo utópico (Pulido, 2006b).

Teniendo esto en cuenta, se ha de introducir un nuevo concepto para poder hablar de sostenibilidad del turismo, que contribuye al fortaleciendo de la gestión de destinos, realizándola de forma más eficaz y haciéndola más competitiva e innovadora. Es el concepto de **gobernanza**. Este concepto hace referencia a la cooperación entre los actores públicos, privados y la sociedad civil para tomar decisiones y establecer estrategias, con el fin de lograr el desarrollo sostenible del turismo. Por tanto, como aparece en el Gráfico II.4, para alcanzar un desarrollo del turismo sostenible serán necesarios, además de los tres pilares básicos (dimensión económica, dimensión ambiental y dimensión social), la convergencia de diferentes elementos clave: el reconocimiento de un conjunto de valores hacia la sostenibilidad, la existencia de un sistema de información que permita conocer y evaluar el proceso y los cambios que se están produciendo en el turismo, el liderazgo institucional, la implicación social y un proceso de toma de decisiones, resolución de conflictos y establecimiento de estrategias (gobernanza), que permita la organización de numerosas relaciones entre los actores e intereses diversos que existen en el destino turístico (Farinós, 2008; Velasco, 2008) (Gráfico II.4).

Gráfico II.4 La gobernanza como elemento clave del turismo sostenible



Fuente: Elaboración propia, basado en Pulido (2006b).

El turismo es una actividad transversal y para su desarrollo es necesaria la intervención de diferentes subsectores empresariales (alojamiento, transporte, restauración, etc.). Igualmente, es precisa la colaboración del sector público para su desarrollo, puesto que la mayor parte de los recursos a utilizar están en manos públicas; del sector privado, ya que intervienen diferentes subsectores empresariales, y de los habitantes del destino turístico, ya que, como hemos visto, es imprescindible la participación de los mismos en la planificación de dicha actividad (Velasco, 2008). Es fundamental, por tanto, disponer de un instrumento que les permita a todos ellos participar, compartir principios comunes, planificar, reforzar la toma de decisiones y lograr un consenso para superar los conflictos surgidos, buscando oportunidades para las distintas poblaciones implicadas y estableciendo estrategias para alcanzar el desarrollo de un turismo sostenible.

Autores como Peris et al. (2009) hablan de gobernanza como otra dimensión de la sostenibilidad, señalando que la dimensión social, la dimensión ambiental y la dimensión económica se interrelacionan en el marco de una cuarta dimensión que configura el sistema de gobernanza en su conjunto. Pero, como se ha señalado anteriormente, la gobernanza sería una condición ineludible para que haya sostenibilidad del turismo, siendo necesario, por tanto, que se lleve a cabo una gobernanza turística integral, es decir, ambiental, económica y social, puesto que el

turismo sostenible es un ámbito complejo en el que los actores (partes interesadas) son dependientes unos de otros y las ventajas que obtienen provienen de la cooperación mutua (Timur, 2002), y el desarrollo turístico de un territorio se relaciona directamente con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, involucrándose conjunta y coordinadamente en la mejora de las condiciones del mismo para asumir los desafíos derivados de estos procesos (Merinero y Pulido, 2009).

En este mismo sentido, la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible considera a éste como un concepto holístico que aborda el desarrollo económico (en el que se incluye el fin de la pobreza extrema), la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y la buena gobernabilidad (en la que incluyen la paz y la seguridad). Para esta red, las grietas en un área, pueden quebrantar los avances en otras y la gobernabilidad deficiente e inseguridad, también pueden perjudicar el progreso en los objetivos económicos, sociales y ambientales. Además, es necesario un marco de desarrollo sostenible que sea operacional y movilice a todos los actores clave (gobiernos nacionales y regionales, sociedad civil, empresas, la ciencia y la academia) en todos los países con el objetivo de pasar de la trayectoria de *"lo de siempre"* al proyecto de desarrollo sostenible (Sustainable Development Solutions Network, 2013: vii). Para realizar estas afirmaciones, se basan en el documento de resultados de la *Cumbre de Rio+20*, en la que se hace referencia a tres dimensiones del desarrollo sostenible (económico, ambiental y social) y se resalta la importancia de la buena gobernabilidad y de la paz y seguridad, a las que dicho documento hace a veces referencia como las bases del desarrollo sostenible. La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible habla de cuatro objetivos sociales como dimensiones del desarrollo sostenible: desarrollo económico (incluida pobreza extrema), inclusión social, sostenibilidad ambiental y buena gobernabilidad (incluidas la paz y seguridad), pero ello lo hacen para lograr brevedad en su exposición. Se observa por tanto, la importancia de la gobernanza en la consecución del desarrollo sostenible.

El concepto de gobernanza comienza a utilizarse a mediados del siglo XX y en el ámbito académico, siendo relacionado con el concepto de turismo por autores como Barbini et al. (2011), Bertucci (2002), Calabuig (2009), Dinica (2006), Jiménez y de la Cruz (2007), Merinero (2008), Mazón y Fuentes (2007), Nordin y Sveson (2005), Paskaleva-Shapira (2001), Pannozzo (2002), Velasco (2008), Peris et al. (2009), etc.

En España, se ha de tener en cuenta, el *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012–2015*, elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo en 2012, con la aportación de las Comunidades Autónomas, las organizaciones empresariales, los sindicatos y representantes del sector (Pulido y López, 2013a). De él se destaca como aspectos fundamentales:

- Establecimiento del liderazgo del gobierno de la nación con el objetivo de incluir las voluntades de los actores y los recursos en un proyecto común.
- Colaboración público – privada en el diseño de políticas, en el ámbito de decisión y financiación de la inversión en promoción turística.
- Diseño de políticas transversales para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias que afectan a todos los órganos de la Administración general del Estado y a los diferentes niveles de la administración (europea, estatal, autonómica y local).
- Establecimiento de un marco y una estructura institucional que estimule la competitividad en las empresas.
- El destino turístico en España debe de funcionar de forma alineada, innovando en el diseño de las políticas: España como destino al servicio del turista.

En el ámbito internacional, la Comisión de las Comunidades Europeas en el *Libro Blanco La Gobernanza Europea* (2001), señala que la estructura y la calidad de la gobernanza determinan la unión o el conflicto social, el éxito o el fracaso del desarrollo económico, la conservación o el deterioro del hábitat natural, y el respeto o no de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Todo ello ha sido reconocido por la comunidad internacional y demuestra la importancia que tiene la gobernanza para el desarrollo. Y recuerda que en el *Consenso de Monterrey*, los Jefes de Estado acordaron que una buena gobernanza a todos los niveles es indispensable para un desarrollo sostenible, un crecimiento económico sostenido y la eliminación de la pobreza.

Advertimos, por tanto, cómo para las instituciones comunitarias tiene gran importancia el concepto de gobernanza, con el fin de lograr la sostenibilidad del

turismo. Así lo pone de manifiesto la Comisión Europea (2002: 23), señalando que *“los procesos que rigen el turismo sostenible requieren que los agentes cooperen y trabajen de forma conjunta eficazmente para establecer una escala de prioridades en lo que respecta a sus objetivos en relación con los aspectos especialmente problemáticos de un cierto destino turístico o la parte de la cadena de la oferta turística a la que pertenecen”*.

En definitiva, para lograr el desarrollo del turismo sostenible, es imprescindible que se tenga en cuenta el concepto de gobernanza, que implica por definición a un amplio y complejo conjunto de actores públicos y privados, y se basa en la flexibilidad, el partenariado y la participación voluntaria de los diversos representantes de los intereses sociales existentes (Farinós, 2008: 13).

Pero, ¿cuáles son los actores que forman parte del ecosistema turístico? ¿Cuál es su relación con el entorno? Y ¿cuál es el papel que desempeñan y que es fundamental a la hora de hablar de gobernanza?

II.4. EL ECOSISTEMA TURÍSTICO. IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES QUE INTERVIENEN

En la literatura turística es muy habitual asumir el funcionamiento del turismo en el marco de la Teoría de Sistemas, justificándose en que esta actividad tiene una naturaleza compleja y su análisis y las posteriores actuaciones que conlleva el mismo es mejor si se realiza desde dicha perspectiva, ya que favorece la interrelación entre los visitantes y el territorio y un intercambio entre las partes que lo componen (Merinero y Pulido, 2009; Torres, 2004).

Desde este punto de vista, el destino, desde la perspectiva interna, se considera como un sistema en el que los actores que intervienen en el desarrollo de su actividad turística tienen una serie de relaciones productivas para la mejora del mismo. En este sentido, Valls (2004: 10) señala que el destino turístico se consideraría un sistema en el que todas sus partes se interrelacionan para formar un todo que puede ser tratado como una unidad de planificación.

La Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2010) define sistema como un conjunto de cosas que, relacionadas entre sí ordenadamente, contribuyen a un determinado objeto. Partiendo de esta definición, se puede señalar que un sistema turístico está compuesto por:

1. Un conjunto de elementos (llamados también entidades).
2. Un conjunto de relaciones entre estos elementos.
3. Un conjunto de relaciones con el exterior.

Un elemento fundamental dentro del sistema turístico es el actor turístico, que puede ser definido como aquella persona física u organización que, con su acción, interviene, directa o indirectamente, en la generación de efectos sobre la actividad turística en una determinada dimensión territorial (Merinero, 2008; Vera et al., 2011).

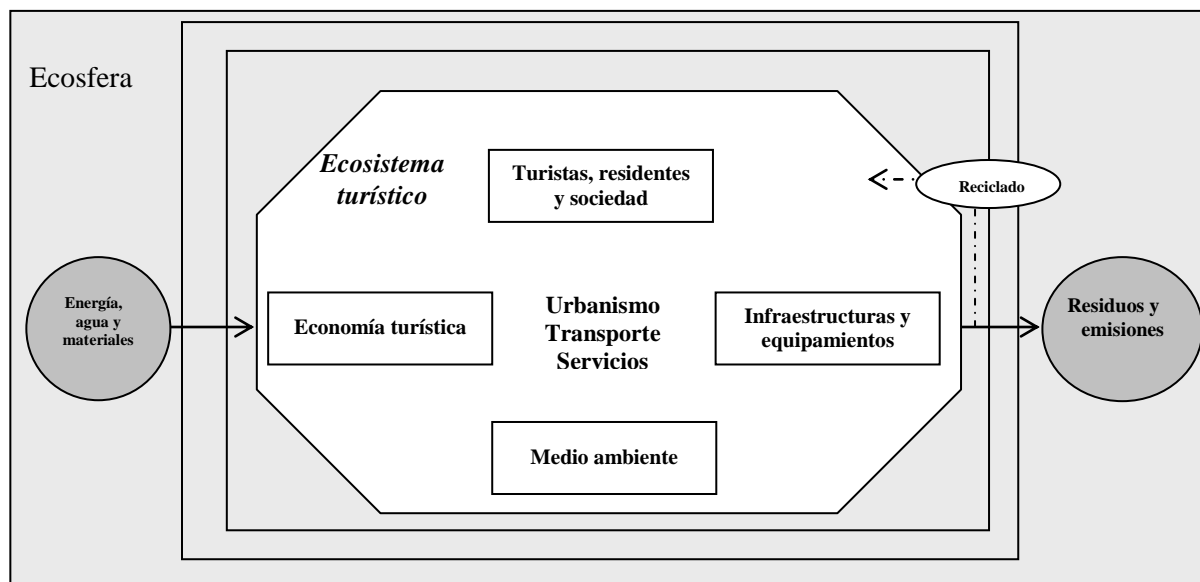
En segundo lugar, otro elemento a tener en cuenta en el sistema turístico son las relaciones que se producen entre los distintos actores que intervienen en el mismo. Es necesario que todos funcionen como un todo unificado, para que los equipamientos turísticos, los recursos, los servicios, las infraestructuras, la formación, la información, la investigación, la promoción y la distribución turísticos se conviertan en un producto comercializable. Desde la perspectiva de la demanda turística, las relaciones entre actores conciernen a estrategias de precios y de captación de clientes. Desde la perspectiva de la oferta, las relaciones entre actores tienen que facilitar la construcción del producto turístico, siendo estas relaciones muy complejas, ya que un mismo producto depende de diferentes actores, con estrategias y objetivos diferentes (Merinero y Zamora, 2009).

En tercer lugar, el sistema turístico está formado por el conjunto de relaciones con el exterior, que influirán en él.

Esto plantea la introducción de un nuevo concepto, el de ecosistema. La Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2010) lo define como una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. Teniendo en cuenta esta definición, se puede definir ecosistema turístico como *“la unidad de análisis territorial compuesta de elementos abióticos (suelo, recursos naturales, infraestructura, equipamientos, construcciones, etc.) y bióticos (población, turistas, biodiversidad, etc.) especializada en la generación o comercialización de servicios turísticos que generan un volumen de flujos turísticos y socioeconómicos. Es un subsistema abierto y dependiente del sistema ecológico global, y la garantía de la sostenibilidad implica un estado estacionario o sin crecimiento cuantitativo,*

aunque se admite el desarrollo cuantitativo” (Pulido, 2005: 143; Pulido, 2006a: 420) (Gráfico II.5).

Gráfico II.5 Funcionamiento del ecosistema turístico



Fuente: Pulido (2005) y Pulido (2006a).

La importancia de lo expuesto hasta ahora lleva a plantearse cuestiones como: qué actores son los que interactúan para desarrollar actividades turísticas en un determinado territorio, que podrá considerarse como un destino consolidado o en formación; y qué se entiende por destino turístico, visto desde la perspectiva externa de mercado. En los epígrafes siguientes se tratará de dar respuesta a dichas preguntas.

II.4.1. Identificación de los actores que conforman el ecosistema turístico

Para lograr un desarrollo sostenible del turismo es necesario determinar el conjunto de actores que intervienen en el mismo, las relaciones que existen entre ellos y su relación con el entorno, garantizando la competitividad del mismo; puesto que, como señala Pulido (2006a: 452), la sostenibilidad es un elemento clave para la competitividad de un destino turístico, en la medida en que garantiza un nuevo escenario, no sustentado sobre los parámetros habituales de crecimiento cuantitativo de la demanda turística, que asegura la preservación del medio ambiente y la cultura local, que garantiza la participación de la población, tanto en el proceso de desarrollo como en la apropiación de beneficios, y que favorece una oferta turística de calidad, condiciones indispensables para mantener la competitividad.

El visitante de un destino turístico lo consume en su conjunto, por lo que las acciones de los actores que intervienen en el mismo han de estar coordinadas e integradas, de tal forma que el destino pueda funcionar como un todo y el turista pueda ver satisfechas todas sus expectativas (Merinero, 2008: 1). Se ha de proceder, por tanto, a la identificación de todas las partes interesadas¹⁰ (*stakeholders*¹¹ en la literatura anglosajona) y la delimitación de las relaciones que se dan entre ellos, ya que, un cambio en las condiciones en las que se desarrollan, acarrea un cambio en la estructura del modelo, que deberá adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias para mantener las posibilidades intactas de conseguir los objetivos propuestos (Pulido, 2010). Además, la mayor o menor disposición de los actores turísticos para trabajar conjunta y coordinadamente condiciona las características de la oferta turística y su forma de gestión (Pulido, 2013a: 143). Por tanto, el análisis de los actores que conforman el ecosistema turístico ha de hacerse desde una visión holística y sistemática, teniendo en cuenta la sociedad, la administración pública, las empresas que prestan sus servicios en el destino y los propios turistas (Pulido, 2013b). Partiendo de todo ello, se identificarán a continuación los agentes que intervienen en los procesos de desarrollo turístico (Cuadro II.4).

¹⁰ Desde la perspectiva de la Teoría de las Partes Interesadas, un destino turístico es un sistema abierto de múltiples (privados y públicos) e interdependientes (las acciones de una de las partes genera impactos sobre las otras) actores (Pulido, 2010: 151).

¹¹ Es un término inglés utilizado por primera vez por Freeman en su obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984) para referirse a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o es afectado por la consecución del propósito de una corporación” (Pulido, 2010: 150).

Cuadro II.4 Agentes del ecosistema turístico

AGENTE	CATEGORÍA
Organismos públicos y parapúblicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizaciones internacionales, Unión Europea, Administraciones nacionales, regionales y locales. 2. Entidades/ organizaciones / organismos de turismo y desarrollo. 3. Oficinas de información nacional, regional y local.
Interlocutores sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociaciones que representan a los diferentes sectores de la industria turística. 2. Sindicatos.
Emprendedores	
Proveedores de productos y servicios turísticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sector de la hostelería. 2. Sector de la restauración. (Restaurantes, cafés, bares, etc.) 3. Sector del transporte. 4. Atracciones y actividades. 5. Guías turísticos.
Intermediarios turísticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Turoperadores. 2. Agencias de viaje.
Universidades, organismos de investigación y asesoramiento	Públicos, privados, asociaciones público-privadas y ONG.
Turistas	
Residentes	
Otros actores	Farmacias, empresas de taxis, organizaciones eclesiásticas, etc.

Fuente: Elaboración propia, basada en Comisión Europea (2002).

A. Organismos públicos y parapúblicos

Han de promover la preservación, integración y el aprovechamiento de los recursos, potenciar la sensibilización de la población respecto al turismo natural y cultural, así como la cualificación de los trabajadores del sector y, finalmente, promocionar hacia el exterior el producto turístico.

Poseen instrumentos que sirven para controlar ciertos desarrollos, que se pueden clasificar en cuatro categorías (Boers y Bosch, 1995: 52):

- a) Instrumentos económicos: impuestos y subsidios.
- b) Instrumentos legales. Legislación internacional, nacional, local y permisos.
- c) Instrumentos sociales. Proporcionan información y acuerdos con las empresas.
- d) La provisión de facilidades y servicios públicos, como alcantarillado, tratamiento de seguros, recogida de basura y transporte público.

Su papel es fundamental a la hora de configurar la oferta turística del destino, ya que numerosos recursos y atracciones utilizados para la creación del producto turístico son de naturaleza pública (Pulido, 2013a).

Estos organismos se pueden considerar en los diferentes niveles administrativos: internacional, estatal, regional y local.

Internacional. Dados los beneficios y los impactos negativos que el turismo genera para la vida, la cultura y la economía, son numerosas las directrices que los organismos internacionales han establecido con el fin de promover la preservación y aprovechamiento de los recursos turísticos. Entre ellos, destaca la Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo internacional creado en 1925 y cuyo objetivo es promover el turismo. Está vinculada formalmente a las Naciones Unidas desde 1976, al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). Es en 1977 cuando se firma un convenio que formaliza la colaboración con las Naciones Unidas, siendo un organismo especializado del sistema de Naciones Unidas desde 2003.

Otros organismos o instituciones que tienen creciente importancia en el ámbito del turismo son el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente). Primer órgano de Naciones Unidas en la esfera del medio ambiente y cuyo objetivo es dirigir y alentar la participación en el cuidado del medio ambiente, inspirando, informando y dando a las naciones y a los pueblos los medios para mejorar la calidad de vida, sin poner en riesgo la de las futuras generaciones.

ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios Histórico-Artísticos). Es una organización internacional no gubernamental que tiene como objetivo promover la teoría, la metodología y la tecnología aplicadas a la conservación, protección, realce y apreciación de los monumentos, los conjuntos y los sitios histórico - artísticos.

UICN (Unión Internacional para la conservación de la naturaleza). Contribuye a encontrar soluciones pragmáticas para los urgentes desafíos del medio ambiente y el desarrollo del planeta, apoyando la investigación científica, gestionando proyectos de campo afronta todo el mundo, y reuniendo a los gobiernos, las ONG, Naciones Unidas, las convenciones internacionales y las empresas para que trabajen juntas en

el desarrollo de políticas, leyes y buenas prácticas. La UICN desarrolla y apoya ciencia de vanguardia para la conservación, particularmente en especies, ecosistemas, biodiversidad y el impacto que éstas tienen en los medios de vida humanos.

WWF (World Wildlife Fund). El objetivo de WWF es la conservación de la naturaleza. Utilizando los conocimientos científicos más avanzados, trabaja para preservar la diversidad y abundancia de vida en la Tierra y la salud de los sistemas ecológicos por:

- la protección de áreas naturales y las poblaciones silvestres de plantas y animales, incluyendo especies en peligro de extinción;
- la promoción de enfoques sostenibles para el uso de los recursos naturales renovables, y
- la promoción de un uso más eficiente de los recursos y la energía y la reducción máxima de la contaminación.

Agencias internacionales de cooperación para el desarrollo, entre las que cabría destacar a la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo). Es una entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI). Es el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Su objeto es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo. También hay que citar al SNV, organización de desarrollo internacional de origen neerlandés. Actualmente, trabaja en treinta y dos países de África, Asia, América Latina y los Balcanes. Su función es apoyar a los actores nacionales y locales de gobierno, la sociedad civil y del sector privado para encontrar y aplicar soluciones locales a problemas de desarrollo social y económico. Facilita el desarrollo del conocimiento, la intermediación, la creación de redes y la promoción a nivel nacional e internacional. También a SWISSCONTACT (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo), creada en 1959 por personalidades de Swisscontact de la economía suiza y la ciencia. El objetivo principal es promover el desarrollo sostenible -económico, social y ecológicamente sostenible- en los países

seleccionados. Swisscontact, sobre todo, busca la cooperación con socios locales, de acuerdo con el principio de ayudarse a sí mismos.

Estatul. El art. 149 de la Constitución Española (1978) otorga al Estado competencias sobre diferentes materias con incidencia en la actividad turística:

- Relaciones internacionales.
- Régimen aduanero y arancelario; comercio exterior.
- Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.
- Regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales y normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia.
- Estadística para fines estatales.
- Obras públicas de interés general o cuya realización afecte a más de una Comunidad Autónoma.
- Legislación laboral; sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas.

El Estado, como garante de la marcha de la economía, tiene, por tanto, competencias sobre aquellas actividades que influyen en ella, es el caso del turismo.

Regional. En el caso de España, el art. 148.1.18 de la Constitución Española (1978) concede a las Comunidades Autónomas competencia exclusiva sobre la *“promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”*, siempre y cuando los correspondientes Estatutos de Autonomía recojan como exclusiva la citada competencia.

El ámbito regional tiene gran importancia en España, ya que, bajo la competencia de las Comunidades Autónomas, se encuentra, por ejemplo, la gestión de los espacios naturales protegidos o del patrimonio cultural. Por otro lado, su política de subvenciones y ayudas es importante para el desarrollo turístico, ya que, en la mayor parte de los casos, los municipios no cuentan con recursos económicos suficientes para ello.

Local. Según el art. 25.2 de la LRBRL, *“Los municipios ejercerán, en todo caso, competencias en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en las siguientes materias:*

- m) Actividades o instalaciones culturales y deportivas; ocupación del tiempo libre; turismo”.*

Ello implica que, a nivel local, las leyes deben reservar funciones de intervención para los entes locales sobre el ámbito turístico. La entidad local podrá promocionar la actividad turística local e informar sobre sus servicios (oficinas municipales de turismo, etc.). Pero, además, es el ente competente para realizar el planeamiento urbano, otorgar autorizaciones o licencias para determinadas actividades (restaurantes, bares, cafeterías), es la responsable de los servicios de abastecimiento de agua, energía, etc., así como de la seguridad ciudadana, la limpieza o el tratamiento de residuos, etc., que tienen una enorme importancia en el ámbito turístico.

B. Interlocutores sociales

Su papel consiste en proteger los intereses de los trabajadores y asociaciones de empresarios de los diferentes subsectores de la industria turística. Su intervención es fundamental para promover y reforzar los principios y derechos fundamentales en el trabajo, promover la creación de empleos y ampliar la protección social. El diálogo social es un requisito previo para la buena gestión y el desarrollo democrático (Casale, 2004).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (citado por Casale, 2004: 121) define el diálogo social incluyendo en él todos los tipos de negociaciones o meros intercambios de información entre representantes de gobiernos, trabajadores y empleadores, sobre cuestiones de interés común relativas a la política económica y

social. Puede existir como un proceso tripartito, siendo el gobierno una parte oficial del diálogo, o puede consistir en relaciones bipartitas, únicamente entre la fuerza laboral y la patronal (o los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin participación directa del gobierno. Las consultas pueden ser informales o institucionalizadas y, a menudo, una combinación de ambas. Puede tener lugar a escala nacional, regional o empresarial. Puede ser interprofesional, sectorial o una combinación de todos ellos.

C. Emprendedores

Son los encargados de poner en marcha nuevos proyectos turísticos. Una vez creado, pueden venderlo o mantenerlo, beneficiándose de su explotación (Boers y Bosch, 1995).

El momento actual, caracterizado por una persistente crisis económica, es difícil para la puesta en marcha de empresas en el ámbito turístico, predominado por la competitividad. Cada vez es más difícil situarse en segmentos amplios y con la suficiente rentabilidad potencial para garantizar la permanencia a medio plazo. Por otro lado, las preferencias de los consumidores cada vez más informados y con mayor capacidad de negociación cambian rápidamente (García y Ruiz, 2009).

En el ámbito turístico, existen no obstante, multitud de actividades dirigidas a satisfacer el conjunto de necesidades que experimenta el turista en el lugar de destino. Entre ellas, cabe destacar los alojamientos, alimentación, transporte, ocio, cultura, deportes, etc. Por otro lado, se ha de tener en cuenta, que junto con las grandes empresas del sector, surgen pequeñas empresas, habitualmente ligadas a negocios familiares o de carácter autónomo, dirigidas frecuentemente a la consecución del autoempleo de sus promotores (García y Ruiz, 2009).

D. Proveedores de productos o servicios turísticos

Suministran el producto final. Se pueden clasificar en función de las distintas actividades características del turismo. El papel de estos es crucial para la configuración del destino turístico (Pulido, 2013a).

- Hostelería. Su objetivo final es cubrir las necesidades de descanso del turista mediante la oferta de una habitación u otro espacio habilitado para pasar la

noche. La industria turística distingue dos tipos de alojamientos (Pérez, 2004):

- Hoteleros: hoteles, apartahoteles, moteles, hostales y pensiones.
- Extrahoteleros: campings, chalets y apartamentos, balnearios, casas rurales, etc.

Es necesario un esfuerzo de todos ellos para conseguir alcanzar la sostenibilidad mediante la utilización de estrategias innovadoras que favorezcan la creación de empleo local, realizando actividades que ayuden a los habitantes de la zona (festivales locales, exposiciones, etc.) y estableciendo medidas que supongan una disminución de los impactos ambientales (medidas para ahorro de agua, ahorro de energía, etc.). Se trata de establecer nuevos modelos de negocio que pueden beneficiar al medio ambiente al reducir la presión sobre los recursos naturales y/o la emisión de contaminantes sin dejar de fomentar el desarrollo económico (OECD, 2013; PNUMA, 2011).

- Restauración. Restaurantes, cafés, bares, etc. La gastronomía se ha convertido en uno de los atractivos fundamentales del producto turístico, hasta tal punto que su inexistencia puede influir muy negativamente en el desarrollo del mismo. Además, generalmente las empresas de restauración suelen también satisfacer las necesidades de la población local, por lo que no son exclusivamente turísticas.

El impacto que provocan las mismas (contaminación acústica, residuos, aguas residuales, emisiones contaminantes, etc.), hace que éste sea un sector fundamental para lograr el turismo sostenible, por lo que es necesario el establecimiento de herramientas de mejora de su gestión para que esta se realice de forma sostenible (Pérez, 2004). Se trata de establecer los cambios necesarios para la transición a un modelo de negocio más ecológico e innovador (OECD, 2013).

- Transporte. La existencia de infraestructuras de transporte que permitan llegar al destino turístico es fundamental para su desarrollo. La mejora en

los medios de transporte ha traído consigo que el turista pueda llegar a lugares que antes eran prácticamente inaccesibles, además de reducir el tiempo que tarda éste en desplazarse e, incluso, en ocasiones, convertirse en una atracción en sí misma, como es el caso de los cruceros.

En este caso, y sea cual sea el medio de transporte elegido, ha de ser lo más sostenible posible, siendo el que más se adapte a las necesidades del lugar, el más empleado en el área y el más ecológico. La mejora de la eficiencia energética en el sector del transporte, el uso de combustibles limpios y la sustitución del transporte particular por el transporte público o no motorizado, puede ocasionar importantes beneficios económicos y de salud (PNUMA, 2011).

- Propietarios y gestores de atracciones y actividades. Servicios puestos a disposición del turista en el destino turístico elegido para su uso y disfrute (Fullana y Ayuso, 2002). Es un sector en crecimiento debido a diversos factores (Pérez, 2004):
 - Interés de los visitantes por la realización de actividades diferentes.
 - Búsqueda del riesgo y la aventura.
 - El gusto por la práctica de deportes en el tiempo libre vacacional.
 - La proliferación de nuevas actividades en cualquier medio (agua, tierra, aire), que invitan a un descubrimiento continuo.
 - El incremento del nivel de vida en los países desarrollados permite a sus habitantes acceder a unas actividades que en ocasiones suponen un importante desembolso económico.
 - La continúa bajada de los precios de ciertas actividades ante la gran demanda existente.

Son parte fundamental del producto turístico, ya que, en la mayor parte de los casos, son la motivación principal para visitar un destino turístico. En ocasiones, son recursos, bienes y servicios y/o actividades que no son

propiamente turísticos, sino que se aplican al consumo turístico mediante un proceso más o menos largo y complicado (Torres, 2006).

Estas empresas tienen una gran importancia en la consecución de la sostenibilidad del destino turístico, ya que su oferta tiene una gran relación con el territorio en el que se desenvuelve. De ahí que sea necesaria la implicación de los mismos en la planificación turística, determinando, la localización de las actividades, el respeto por las poblaciones locales en donde se instalan, estableciendo bases para desarrollar actividades más sostenibles, etc. (Pérez, 2004).

- Guías turísticos. Se trata de profesionales con un profundo conocimiento sobre el patrimonio y los recursos turísticos, facultados para acompañar, dirigir, ayudar e informar durante itinerarios a pie, en autobús, automóvil, ferrocarril, u otro medio de transporte. Su función es muy amplia: dar explicaciones históricas o de otra índole, ayuda a los turistas en los trámites y gestiones aduanales, etc. Su acción puede prolongarse más allá del viaje y realizar la labor de guía local. Su papel es clave en la sostenibilidad turística, ya que (Pérez, 2004):
 - El guía es escuchado. La gente considera que es un servicio que ha pagado, por lo que escucha lo que éste dice.
 - El guía es respetado. Se asume su opinión como la de un experto.

Estos deben de mostrar respeto por el medio natural y cultural, la importancia de la conservación de los destinos que se visitan, etc.

E. Intermediarios turísticos

Intervienen en la actividad turística como intermediarios entre el consumidor final (turista) y el oferente del producto turístico (viaje y estancia en destino turístico). Pueden extender su función intermediadora al resto de oferta turística (hotel, restauración, actividades complementarias) (Fullana y Ayuso, 2002).

Los intermediarios turísticos se relacionan con la función de distribución, en concreto a los aspectos de transporte y comercialización de paquetes turísticos. Aquí

se incluyen, por tanto, las agencias de viajes y los turoperadores. Pueden definirse como (Pérez, 2004):

- Turoperadores. Diseñan los paquetes turísticos y los ponen a disposición de las agencias. Tienen una gran preocupación por conseguir un turismo sostenible, por lo que son muchas las medidas que están poniendo en marcha para ello: implantación de sistemas de gestión medioambiental, análisis del ciclo de vida de sus productos, auditorías hoteleras, etc.
- Agencias de viaje. Son las que realmente se dedican a la venta al turista de los productos elaborados por los grandes turoperadores, por lo que su papel es fundamental a la hora de alcanzar la sostenibilidad. Estas podrían adoptar diversas medidas para lograrla: apoyo a turoperadores, establecimientos hoteleros, medios de transporte, empresas de actividades o guías turísticos comprometidos con el turismo sostenible; desvío de parte de sus ingresos por turista a labores de ayuda para la conservación de la naturaleza o para las comunidades locales de los destinos, etc.

En los últimos años, las tecnologías de la información y la comunicación han conseguido modificar el procedimiento que utilizaban los intermediadores turísticos para establecer su oferta, con el objetivo de mejorar su competitividad y lograr una mayor satisfacción de sus clientes (Pulido y López, 2013b).

F. Universidades, organismos de investigación y asesoramiento

Son los encargados de desarrollar y proporcionar los conocimientos adecuados al sector. Su papel es fundamental en la divulgación, formación e investigación en materia de turismo sostenible. Según la Comunidad Europea (citado por García y Ruiz, 2009: 361), es imprescindible fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación en el ámbito universitario, de cara a incrementar la vocación emprendedora entre los estudiantes. Para García y Ruíz (2009: 361) se debe maximizar el potencial de la actividad empresarial innovadora y basada en el conocimiento, capaz de generar crecimiento económico, empleo y, por tanto, un mayor nivel de riqueza.

G. Turistas

La OMT (1999: 18) define al turista como un visitante que permanece una noche al menos, en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país o lugar visitado. De igual forma, se debe tener en cuenta que, entre los turistas, se encuentran los viajeros de negocios y los que asisten a congresos y reuniones.

En este caso, es necesario señalar que uno de los principales problemas que puede acarrear el turismo tiene que ver con el exceso de viajeros. Si existe una buena planificación del turismo no tiene por qué producirse este problema. Por ello, habrá de estudiarse el lugar, involucrar a la población local en el diseño de la actividad, indicando dónde se va a ubicar a los visitantes, infraestructuras que se les va a proporcionar, etc. (Pérez, 2004).

El papel del turista es fundamental en la gestión del destino, ésta no debe hacerse solamente desde el enfoque de la oferta, sino que ha de tener en cuenta el perfil socioeconómico, psicográfico y el cuadro motivacional del turista, con el objeto de comprender y mantener los flujos turísticos actuales y determinar si existen nuevos huecos de mercado (Pulido, 2013b: 565).

H. Residentes

Son los habitantes del destino turístico, que deberían beneficiarse del desarrollo del turismo en esa zona. La OMT (1999) señala que, en la planificación y desarrollo del turismo, es necesaria la participación de la comunidad local, con el objetivo de que los beneficios obtenidos incidan en la misma, incluidos los grupos menos afortunados y las minorías.

Será preciso que ésta tenga una actitud favorable, que vea al turismo como beneficioso para el desarrollo económico de su localidad y el bienestar de sus habitantes, ya que, si es una comunidad disgustada, apática o desconfiada, transferirá estos sentimientos a los turistas, que se sentirán reticentes a visitar lugares en los que no se sienten bien recibidos (Ritchie e Inkari, 2006; Royo y Ruiz, 2009). El problema está en que no todos los residentes tienen una misma percepción respecto de la actividad turística, por lo que su gestión en ningún caso es fácil (Pulido, 2013: 160).

I. Otros actores

Además de todos los actores señalados hasta ahora, habría que tener en cuenta que, en función del tipo de destino, hay que considerar otros agentes que tienen naturaleza no turística y cuya relevancia se explica por las características del propio destino, de los recursos con que cuenta, o del tipo de actividades que se pueden practicar en el mismo. Es el caso de los espacios naturales protegidos, donde tienen especial relevancia los grupos ecologistas, los empresarios concesionarios de infraestructuras y servicios de uso público; o de los destinos patrimoniales, en los que adquieren relevancia, por ejemplo, la Iglesia, los propietarios de bienes de interés cultural, etc. Aquí también se incluirán los actores relacionados con el conjunto de bienes y servicios que no son de naturaleza turística, pero que son imprescindibles para que el turista satisfaga gran parte de sus necesidades durante su visita al destino: empresas de taxis, las farmacias, las organizaciones eclesiásticas, los propietarios particulares de bienes de interés cultural, etc. (Pulido, 2013: 156).

Su papel en la configuración de un destino, como destino de excelencia y en la prestación de un servicio de calidad es fundamental (Torres, 2006).

Por tanto, con independencia de este análisis genérico, hay que tener en cuenta que cada destino tiene una dinámica propia de actores, interrelaciones e intereses, cuyo conocimiento y gestión es determinante para la consecución de un desarrollo turístico sostenible.

En definitiva, existe un amplio abanico de actores que participan en la planificación y gestión sostenible de un ecosistema turístico, cada uno de ellos con sus propios criterios, problemas y objetivos (Dourojeanni, 2000). De ahí que se ha de establecer un proceso que permita que todos ellos contribuyan, en la realización de sus funciones en el ámbito turístico, a la puesta en práctica de estrategias que lleven a un desarrollo sostenible del mismo, armonizando las cuestiones económicas, ambientales y sociales, trabajando de forma conjunta y cooperando en el establecimiento de objetivos y resolución de conflictos. Es este proceso el que se viene conociendo como gobernanza turística (Gráfico II.6).

Gráfico II.6 Agentes implicados en la gobernanza turística



Fuente: Elaboración propia.

II.4.2. El concepto de destino turístico. La orientación al mercado del ecosistema turístico

El concepto de desarrollo turístico se caracteriza por su ambigüedad, ya que se utiliza desde numerosas perspectivas (territorial, sociocultural, comercial, etc.) y a diferentes escalas (país, región, municipio, incluso referido a atracciones concretas o lugares específicos) (Pulido y Pulido, 2013).

Saraniemi y Kylänen (2011) han señalado cuatro perspectivas diferentes de acercamiento al concepto de destino turístico:

- **Visión convencional.** Es una visión estática y a través de la misma se considera al destino turístico como un área geográfica fija que crea atracción para los turistas.

- Visión del marketing. A través de esta el destino turístico se conforma como un conglomerado de productos turísticos (instalaciones, bienes y servicios) creados para satisfacer las necesidades de los turistas.
- Visión del cliente. En esta el destino es una composición de servicios ofrecidos por diferentes proveedores dirigidos a general valor al cliente, que toma decisiones racionales en forma de experiencias turísticas.
- Visión sociocultural. El destino es considerado un sistema de comunicación social en el que se produce la interrelación entre visitantes y residentes. El destino sería una estructura dinámica que cambia de significado y de valor, y que se construye a través de relaciones económicas, políticas, culturales y sociales.

La OMT (1998) lo define someramente como el lugar donde se generan la oferta y la demanda. Pearce (1989), por su parte, lo define como un conjunto de productos y servicios disponibles en un lugar determinado y con capacidad para atraer turistas desde cualquier lugar de origen.

Un destino turístico es un conglomerado de productos turísticos que se encuentran en una zona geográfica determinada y que constituye un ecosistema en el que se integran distintos recursos, bienes y servicios, equipamientos e infraestructuras (López y López, 2007; Pulido y Pulido, 2013). Incluye multitud de componentes, desde alojamientos hasta equipamientos públicos (Vera et al., 2011; Pulido y Pulido, 2013). El destino turístico tiene unos elementos primarios que constituyen su atractivo (recursos) y unos elementos secundarios que facilitan su consumo (comercios, alojamientos, locales de entretenimiento, etc.). Está condicionado por la legislación vigente y la tecnología disponible en el lugar en el que se encuentra, pero su posicionamiento dependerá de su accesibilidad física y perceptual, su estrategia de comercialización y promoción y por las expectativas que los turistas tengan del mismo.

Valls (2004) señala que existen cinco características que ha de tener un destino turístico:

1. Ha de constituir un espacio geográfico uniforme, con análogas características y en el que se pueda establecer una planificación.
2. Ha de ser un territorio al que se dirijan los visitantes y que suponga una experiencia turística, solamente con el hecho de desplazarse al mismo.
3. Ha de ofrecer una oferta estructurada que satisfaga las expectativas de los visitantes, ofreciéndose en conjunto los recursos, atractivos y empresas de los que disponga dicho destino.
4. Ha de existir una marca que represente toda la oferta, identifique dicho destino en los mercados y de lugar a afectos y sentimientos.
5. Ha de existir una comercialización conjunta del destino, existiendo para ello una planificación conjunta.

Y establece que el destino turístico tiene diferentes funciones:

1. Función de calidad de vida de sus ciudadanos. Esta hace referencia al uso de espacio para vivir, relacionarse, para realizar una actividad económica, para conseguir un desarrollo cultural y formación, y por último, para realizar actividades de diversión, deporte, ocio y turismo.
2. Competitividad internacional. Esta hace referencia a la exportación, la atracción de capitales, la realización de eventos de ámbito mundial, el uso de tecnología y redes y la atracción de turistas y visitantes.
3. Desarrollo económico superior. El elevado número de visitantes que recibe un territorio y su organización alrededor de la actividad turística conlleva un nivel económico superior, fruto de la rentabilidad económica que producen los negocios instalados, la rentabilidad económica de las administraciones públicas que intervienen, la rentabilidad social de los habitantes del destino que disfrutarán de infraestructuras adecuadas, puestos de calidad, etc. y de la rentabilidad medioambiental mediante el mantenimiento y aumento del valor del patrimonio y del territorio.

4. Satisfacción. Las tres funciones anteriores se alcanzarán si el destino turístico logra proporcionar a los visitantes y a los habitantes del mismo experiencias que satisfagan las expectativas que éstos tienen de éste.

Por otro lado, se observa que desde los años ochenta del siglo pasado, ha habido un importante aumento de los destinos turísticos y ello debido a diferentes razones (Barroso y Flores, 2006):

1. El turismo tiene un efecto diversificador y multiplicador para las economías locales, lo que, unido a la crisis que han sufrido otros sectores económicos tradicionales (pesquero, agrícola, minero, etc.) y a la consideración del gran potencial de crecimiento que tiene éste, ha llevado a una gran cantidad de países, regiones, comarcas y municipios, a intentar posicionarse como destinos turísticos.
2. Las mejoras producidas en las tecnologías de la información y comunicación conllevan que los emisores/receptores estén más cerca en relación tiempo/coste.
3. Aparición de nuevos destinos turísticos, surgidos por la necesidad de los turistas, que ya han visitado varias veces un mismo destino, de visitar lugares nuevos que les generen nuevas sensaciones y situaciones.

Todo ello ha originado un incremento de los destinos turísticos y, por ende, el aumento de la competitividad entre los mismos (Barroso y Flores, 2006; Sancho y García, 2004). Para mejorar dicha competitividad, algunos destinos turísticos más consolidados utilizan un modelo turístico diverso, de calidad y sostenible social, económica y ambientalmente (Blancas et al., 2010; Pulido y Pulido, 2013). Con el objetivo de que el destino turístico sea competitivo, será importante no sólo el buen uso de los recursos que estén situados en dicho territorio, sino que cada vez cobra mayor importancia la habilidad que tiene el destino turístico para añadir valor a los recursos existentes y obtener de ellos la mayor rentabilidad posible; lo que influirá en la calidad de vida de la población local (Barroso y Flores, 2006; Pulido y Pulido, 2013).

Por otro lado, se persigue conseguir un turismo de calidad e innovador, por lo que, además de crear productos turísticos básicos, es necesario contar con el territorio y con entornos institucionales viables (Ávila y Barrado, 2005). Por tanto, será imprescindible, para que el destino sea dinámico e innovador, que se tenga en cuenta la intervención de todos los agentes del territorio en la puesta en marcha y desarrollo del mismo, creándose relaciones e interconexiones entre todos ellos, surgiendo así un nuevo modelo de gestión de los destinos turísticos, basándose en la gobernanza turística (Pulido y Pulido, 2013).

CAPÍTULO III

CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE GOBERNANZA. SU PAPEL EN LA CONSECUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL TURISMO

III.1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística, como se ha reflejado en el capítulo anterior, es desempeñada por numerosos actores, todos interdependientes y cada cual con su propio conjunto de normas, procedimientos, principios, responsabilidades y objetivos (Kuenci y McNeely, 2008).

La complejidad de la misma, hace necesaria la existencia de fórmulas de gestión que propicien la resolución de conflictos y el establecimiento de estrategias y objetivos que conducen al crecimiento de dicha actividad de forma sostenible. La introducción de las nuevas tecnologías, la participación de numerosos actores en la gestión de la actividad turística, la existencia de intereses diferentes, la falta de presupuesto, todo ello, conlleva la búsqueda de una nueva forma de intervención que permita una actuación conjunta y coordinada de todos los actores públicos, privados y sociedad civil, logrando así la anhelada sostenibilidad del turismo. Para ello, es imprescindible la participación de todos estos grupos de actores (público, privado y sociedad civil). Se trata, por tanto, de una forma de gestión diferente a la tradicional, que facilita la participación de todas las partes interesadas en la planificación y gestión de los destinos turísticos. Es lo que se conoce como gobernanza turística.

La gobernanza turística se encuentra aún en construcción (Cerrillo, 2005; Velasco, 2010). Pero, cada vez existe una mayor preocupación por establecer modelos de gestión de los espacios turísticos que respondan a la idea de gobernanza. Esta preocupación se observa en organismos internacionales, como la Unión Europea y la OMT. Esta última, consciente de la importancia de llevar a cabo una renovada gestión pública del turismo, puso en marcha en 2006 un sistema de excelencia basado en un modelo de buenas prácticas en gobernanza turística: *Certificación OMT-Sbest*. Esta distinción promueve la mejora de la calidad en el servicio turístico y estimula mejoras en el bienestar de la sociedad civil (Vera et al., 2011).

Para poder establecer esos modelos de gestión de los espacios turísticos, teniendo como premisa principal la idea de gobernanza, es necesario identificar las partes interesadas en los mismos, sus intereses y cómo pueden intervenir en la consecución de la sostenibilidad.

En este capítulo se analizará la Teoría de las Partes Interesadas, formulada por Freeman en 1984. Asimismo, se justificará la importancia de su aplicación en los destinos turísticos, la relevancia de identificar las partes que intervienen en el proceso turístico, los objetivos de cada una de ellas y sus intereses, con el fin de establecer estrategias que permitan la colaboración de todas en el desarrollo sostenible del destino en el que actúan.

Se estudiará el concepto de gobernanza, cuándo surge y por qué, sus diferentes acepciones, su evolución; haciendo referencia a la progresiva relevancia que va alcanzando éste y a las organizaciones que financian o promueven proyectos de investigación sobre dicho concepto. Asimismo, se establecerán las diferencias que existen entre éste y otros dos conceptos importantes: gobernabilidad y gobierno. Y se hará referencia a los principios que han de converger para hablar de buena gobernanza.

Se examinará el concepto de política turística, sus funciones y objetivos. Se establecerá la relación existente entre ésta y el concepto de gobernanza aplicado a los destinos turísticos (gobernanza turística). Se justificará por qué es importante aplicar el concepto de gobernanza en la gestión de destinos turísticos, haciendo reseña a diversos ejemplos sobre ello.

Por último, se hará referencia al papel que tiene cada una de las partes interesadas en el logro de la sostenibilidad, y la necesidad de aplicar la gobernanza turística como instrumento para establecer estrategias que permitan alcanzar dicha sostenibilidad.

III.2. LA TEORIA DE LAS PARTES INTERESADAS

En la actualidad, la forma de administrar gobierno en la sociedad está experimentando importantes cambios, que conllevan a su vez un nuevo diseño de las bases tradicionales del poder político. El Estado o sistema político, en su conjunto, no

tiene atribuida exclusivamente la capacidad de solventar las demandas sociales, de intervenir en los conflictos y crear oportunidades, sino que es necesaria la acción conjunta de un amplio y variado grupo de actores interesados e involucrados (stakeholders en la literatura anglosajona). Frente a la decisión unilateral y monopolio estatal a la hora de gestionar el interés colectivo, surge otra forma de intervenir en la que las decisiones a adoptar son el producto de las relaciones y de las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad. Se impone el reparto de tareas y responsabilidades entre actores públicos y privados, y dentro de un proceso de relación e interdependencia constante (Rojo, 2005).

En estos momentos, en las sociedades democráticas, es difícil establecer una separación entre la sociedad y la Administración, y también que ésta última imponga unilateralmente su voluntad y criterio. Para establecer y realizar las políticas destinadas a la gobernabilidad de nuestras sociedades, es necesario el acuerdo entre todos los actores interesados (stakeholders), que disponen de una gran variedad de recursos (cognoscitivos, técnicos, financieros, mediáticos) (Rojo, 2005).

La Teoría de las Partes Interesadas fue formulada por Freeman en 1984, en su trabajo titulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. En él definió la “parte interesada” como “grupo o individuo que puede afectar, o es afectado, por el logro de un propósito de la corporación” (Langtry, 1994; d’Angella et al., 2010; Franch et al., 2010). Aquí, el concepto de *stakeholder* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. Por tanto, la expresión *stakeholder* no se refiere solamente a personas o individuos, sino que también hace referencia a grupos y a organizaciones que tienen interés o participan activamente en el sistema (Pulido, 2010). Sin el apoyo de estos grupos, la corporación dejaría de existir, lo que conlleva que los gerentes de las empresas deben incitar a las partes interesadas para que aporten ideas constructivas para lograr alcanzar los resultados deseados (Donaldson y Preston, 1995).

La Teoría de las Partes Interesadas fue seguida por otros autores como Agle y Wood (1997), Clarkson (1995), Donaldson y Perston (1995), Friedman y Miles (2002, 2006), Jones (1995), Jones y Wicks (1999), Mitchell et al. (1997) o Mitchell et al. (2001).

El concepto de parte interesada ha sido utilizado como herramienta estratégica de gestión. Si se quiere realizar una buena gestión, se ha de tener en cuenta no

solamente a los accionistas, sino también a las partes interesadas (Langtry, 1994; Kerimoğlu y Çiraci, 2008). En este sentido, Jones (1995) postula que las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, si son de confianza y cooperación, darán una ventaja competitiva a la empresa que no tendrán las empresas que no utilizan estos criterios.

Por otra parte, Evan y Freeman –citados por Langtry (1994)- y Donaldson y Preston (1995) señalan que cada grupo interesado tiene derecho a ser tratado como un fin en sí mismo, y no como medio para lograr algún otro fin. Por ello, debe de participar en el establecimiento de la dirección futura de la empresa de la que forma parte.

Asimismo, se han de destacar los distintos enfoques que las relaciones con los grupos de interés pueden tener en cada organización (Collins et al., 2005; Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995; Ruiz et al., 2009).

1. Enfoque descriptivo. Analiza qué grupos son identificados como stakeholders y cuál es la relación con ellos. Según este enfoque las empresas no tienen recursos para hacer frente a todas las demandas, por lo que sólo se obtendrían conclusiones sobre cómo cambian las relaciones con los grupos de interés en función de su poder, pero no se obtendrían conclusiones sobre cómo contribuyen los grupos de interés a los objetivos empresariales.
2. Enfoque instrumental. Éste trata de analizar en qué medida los grupos de interés contribuyen a alcanzar los objetivos propios de la organización. Es un enfoque estratégico en el se aborda el análisis de los grupos de interés en tanto en cuanto éstos contribuyen a la supervivencia de la organización.
3. Enfoque normativo. Este enfoque coincide con el enfoque de la responsabilidad social, en tanto considera a la empresa como responsable de sus actuaciones frente a sus grupos de interés. Asume que cada *stakeholder* tiene un valor en sí mismo, con independencia de lo que pueda contribuir a otros objetivos propios de la organización o a los objetivos de otros actores, como pueden ser los accionistas.

Según la Teoría de las Partes Interesadas, el objetivo de cualquier empresa sería cumplir las expectativas de sus *stakeholders*. Muchos autores, defensores de esta concepción de la empresa, consideran que estamos ante nuevas formas de gobernanza que llevan a que el concepto de responsabilidad social de la misma sea un concepto dinámico, capaz de adaptarse a la visión que tienen sus grupos de interés sobre cómo la empresa puede contribuir al desarrollo sostenible (Ruiz et al., 2009).

Por otro lado, un proceso de planificación que involucra a una amplia gama de partes interesadas puede ser más lento, pero asegura una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos del proceso. No existe un único procedimiento de resolución de problemas, pero el diseño de colaboración entre todas las partes interesadas puede conllevar dos pasos (Kerimoğlu y Çiraci, 2008):

1. La coordinación de las políticas, determinando los objetivos y metas a seguir.
2. La coordinación administrativa y la creación de herramientas para alcanzar los objetivos.

Es necesario, por tanto, realizar un estudio para identificar correctamente el conjunto de partes interesadas y su interrelación. Es vital entender de qué manera las intervenciones propuestas afectarán al poder y los intereses políticos de las partes interesadas, ya que todas las intervenciones en materia de políticas se realizan en un contexto social que se caracteriza por una pequeña mezcla de organizaciones, redes e instituciones informales. El diseño de intervención deberá tener en cuenta la posibilidad de que, al intervenir los grupos dominantes a favor de sus intereses, perjudiquen el bien público (Woolcock y Narayan, 2001).

De otra parte, Mitchell et al. (1997) establecen tres atributos para clasificar a cualquier parte interesada: poder, legitimidad y urgencia, son tres de los atributos principales de la tipología de la identificación de las partes interesadas. Definiendo poder como la capacidad de un actor que tiene o puede tener acceso a imponer su voluntad en la relación. Legitimidad, como la percepción o presunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de algunos sistemas socialmente contruidos de normas, valores, creencias y definiciones. Y urgencia, como el grado en que las reclamaciones de los interesados exigen una atención inmediata. Estos autores señalan que las partes interesadas que poseen estos

tres atributos son más prominentes que las que poseen uno o dos de ellos. Asimismo, Timur (2002) indica que la Teoría de las Partes Interesadas conlleva que las organizaciones traten de llevar a cabo políticas que equilibren sus necesidades y las necesidades de sus participantes. Por su parte, Donaldson y Preston (1995) establecen que todos los sectores interesados participantes en una empresa lo hacen con el fin de obtener beneficios, sin que exista, a simple vista, prioridad de un conjunto de intereses y beneficios sobre otra.

III.2.1. La Teoría de las Partes Interesadas en el ámbito del turismo

Sobre la base de esta Teoría de las Partes Interesadas, se ha planteado en la reciente literatura turística la necesidad de la participación de todas las partes interesadas en la planificación, gestión y comercialización de un destino turístico. (Pulido, 2010; Timur, 2002). Desde esta posición, el destino turístico se concibe como un sistema abierto de actores múltiples e interdependientes, en el que la actuación de una de las partes afecta a las demás (Merinero y Pulido, 2009). Será necesario, por tanto, identificar los intereses de las diferentes organizaciones y personas, integrándolas en el proceso de toma de decisiones bajo el principio de sostenibilidad. Pero, ¿quiénes son las partes interesadas en el destino turístico? Timur (2002), siguiendo los planteamientos de la OMT (1993), señala tres grupos de partes interesadas:

1. La industria del turismo. Esta crea oportunidades de empleo, negocio, ingresos y divisas, proporcionando una amplia gama de servicios turísticos.
2. Los partidarios del medio ambiente. Cuya función es compatibilizar la actividad turística con los recursos disponibles.
3. La comunidad local. Está formada por residentes, gobierno local, empresas locales, organizaciones y otras instituciones y asociaciones locales.

El análisis de las partes interesadas es importante, por tanto, en la medida en que facilita la identificación y estudio de las partes que intervienen y proporcionan herramientas que ayudarían a identificar objetivos y resolver conflictos de intereses (Grimble, 1998; Pulido, 2010). Dicho análisis será de utilidad, principalmente, de dos formas diferentes (Grimble, 1998):

1. Mejora de la selección y diseño de proyectos de investigación. La posibilidad de la realización de compensaciones entre los diferentes interesados ayuda a evitar lo inesperado, facilita el buen diseño del proyecto y mejora la probabilidad de que la ejecución del mismo sea exitosa.
2. Atender mejor la distribución, los impactos sociales y políticas de proyectos de investigación. Un análisis explícito de los intereses e intervenciones de las diferentes partes interesadas puede asegurar que los resultados de la investigación estén diseñados eficazmente para satisfacer las necesidades previstas.

El rendimiento de un destino turístico depende de los enlaces que surjan entre los diferentes actores que en él operan. Bramwell y Sharman (1999) (citado por Presenza y Cipollina, 2010; d'Angella et al., 2010) identifican tres ventajas potenciales que se derivan de la colaboración basada en el consenso entre actores:

1. Puede evitar el coste de la solución de los conflictos entre las partes interesadas.
2. Puede legitimar acciones colectivas, si las partes interesadas participan en el proceso de toma de decisiones que afectan a sus actividades.
3. La disposición a colaborar entre todas las partes interesadas puede ocasionar la mejora en la coordinación de políticas y actividades relacionadas con la planificación de destinos turísticos y puede llevar a la necesidad de involucrar a los actores públicos y privados para lograr el consenso y para que las empresas e instituciones establezcan estrategias hacia los mismos objetivos.

Cada una de las partes interesadas tiene objetivos e intereses diferentes en el desarrollo de la actividad turística, por lo que el alcance de consenso es un proceso difícil en el establecimiento de políticas de turismo sostenible. A pesar de ello, la cooperación y la interacción entre todas las partes interesadas es posible si todas ellas se reúnen regularmente para cambiar información y coordinar sus esfuerzos y programas hacia objetivos comunes. Se trataría de desarrollar políticas de turismo sostenible que equilibren las necesidades de la industria, los residentes y la comunidad

local, sin comprometer cultural y ecológicamente la integridad social y el medio ambiente (Timur, 2002).

En este sentido, Song et al. (2013) señalan que en el ámbito del turismo la participación de todos los interesados en la elaboración y aplicación de las políticas ha sido débil debido a la naturaleza fragmentada del sector y los conflictos entre los diferentes actores, por lo que la gobernanza es esencial para la formulación y aplicación de las diferentes políticas en el ámbito turístico.

Por otro lado, la introducción de estos aspectos medioambientales y socioculturales en los procesos de producción turística hace imprescindible la participación de la comunidad local para lograr el desarrollo del turismo en un determinado territorio (Merinero y Pulido, 2009). Garantizando su participación, y estableciendo los límites ecológicos, económicos y sociales, se logrará que la actividad turística esté al servicio de la persona y de la comunidad (Ledesma, 2009). La solidaridad y el consenso entre actores es necesaria para la vida en una comunidad turística, pero ésta ha de modularse, puesto que, si no, iría en contra de las tres premisas elementales del progreso socioeconómico (Ascanio, 2009):

1. La libertad, como condición del progreso personal y material.
2. Un *"sano individualismo"*, que promueva iniciativas culturales innovadoras.
3. Capacidad competitiva para promover un turismo de calidad.

Además, la interdependencia entre los actores, respecto a sus ventas, suministros, desarrollo de la información y el acceso a otras empresas en otras partes de la red, es una oportunidad para que las pequeñas y medianas empresas turísticas disminuyan su desventaja debido a su tamaño; así, serán capaces de hacer frente a problemas de mayor escala y alcance, incrementándose la creación y el mantenimiento de la competitividad (Presenza y Cipollina, 2010).

El establecimiento de estrategias para lograr un turismo sostenible puede ser un proceso difícil, que requiere complejas relaciones entre la industria turística, los visitantes y la comunidad local. El aumento de los servicios turísticos, la capacidad de los transportes, la mejora de la eficiencia de las organizaciones locales, la disminución de los desacuerdos, la garantía de la seguridad, el intercambio de la responsabilidad en

la planificación, toma de decisiones, resolución de problemas, establecer procesos de evaluación, aumento del diálogo con el público, garantizar la participación de la comunidad local y de los visitantes en el proceso y abordar con éxito las desigualdades sociales y locales, solamente es posible mediante la participación de todos los interesados a través del denominado proceso de gobernanza (Kerimoğlu y Çiraci, 2008). Pero, ¿qué se entiende por gobernanza?

III.3. DEFINICIÓN DE GOBERNANZA. PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA

III.3.1. Definición de gobernanza

El concepto de gobernanza¹² es relativamente reciente. Aparece por primera vez en un informe del Banco Mundial, de 1989, y, desde entonces, ha sido mucha la literatura surgida referente al mismo. Se utiliza de infinitas maneras y tiene múltiples acepciones. Así, los autores se refieren a ella aludiendo a diferentes niveles territoriales: gobernanza local, gobernanza regional, gobernanza europea; a sectores concretos: gobernanza turística, gobernanza económica; e, incluso, a técnicas específicas: gobernanza electrónica (Barbini et al., 2011; Calabuig, 2008; Cerrillo, 2005; Edgar et al., 2006; Pulido et al., 2013; Natera, 2004; Rojo, 2005; Song et al., 2013; Velasco, 2010; Vera et al., 2011).

Algunas razones que llevan a la aparición de dicho término son (Barbini et al., 2011; Calabuig, 2008; Cerrillo, 2005; Graña, 2005; Natera, 2004; Peters y Pierre, 2005; OMT, 2010; Pascual y Godás, 2010; Rojo, 2005; Velasco, 2010):

1. El Estado ha dejado de tener monopolio sobre los conocimientos y recursos económicos e institucionales necesarios para gobernar.
2. Crisis fiscal del Estado, producida en la década de los ochenta y los noventa del pasado siglo en los países occidentales.
3. Cambio ideológico hacia el mercado y la “decepción” acerca de las capacidades del Estado para la mayoría de las perspectivas ideológicas. El que se pusiera en entredicho la existencia de un centro de control político

¹² La Real Academia Española de la Lengua, en Decisión del Pleno de 21 de diciembre de 2000, incluyó una nueva acepción de “gobernanza” en su diccionario: “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad y el mercado de la economía”.

eficaz, incitó a buscar otras formas alternativas de coordinación entre lo político y lo social.

4. La globalización, debido a las consecuencias que ha tenido en la habilidad tradicional del Estado para dirigir la sociedad, y a la transferencia de competencias a instituciones internacionales o las que se derivan de la desregulación de los mercados internacionales.
5. La aparición de la Nueva Gestión Pública. Para Osborne y Gaebler (1994; citados por Natera, 2004), un gobierno podría utilizar de forma eficiente un conjunto de instrumentos que fuesen más allá de la mera prestación de servicios. Para estos autores, gobernanza consiste en la posibilidad de contratar, delegar, implantar nuevas modalidades de regulación.
6. La convergencia de tres caracteres clave del cambio social: complejidad, velocidad y diversidad, que han llevado a que se produzca, en la mayoría de los países occidentales, cambios significativos en la naturaleza de sus políticas públicas. En la actualidad, las políticas muestran el cambio social hacia temas como la participación ciudadana, la protección del medio ambiente o las cuestiones de género. Algunas de ellas, pueden desarrollarse en el marco de la política nacional, pero otras han de ser desarrolladas en el ámbito internacional. Esto ha generado que los gobiernos necesiten nuevos instrumentos y el fortalecimiento de nuevos valores en las estructuras gubernamentales y en la sociedad en general.
7. El incremento de la complejidad y fragmentación de las estructuras políticas y administrativas, debido a la descentralización administrativa, tanto territorial (regiones y municipios), como funcional (organismos autónomos, ONGs, agencias independientes, organizaciones privadas o semipúblicas).

Todos estos factores no conllevan debilidad en el Estado, sino que éste aún tiene un papel importante, debido a su capacidad negociadora y unificadora para contender con el entorno, pero si requieren una adaptación a la sociedad en la que está implantado (Natera, 2004; Peters y Pierre, 2005; Prats, 2005). La gobernanza ha de tener su base en el desarrollo social y se atribuye a las crecientes o cambiantes interdependencias sociales (Kooiman, 2005; Duran, 2013).

Así, la gobernanza haría referencia, en definitiva, a *“las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos”* (Kooiman, 1996; citado por Natera, 2005: 56), y se caracteriza, según este autor porque:

- a) La gestión de los asuntos públicos ya no es competencia exclusiva de las instituciones y actores estatales.
- b) Admite la posibilidad que tienen los numerosos actores sociales de intervenir en dicha gestión.
- c) Induce a la cooperación y participación de todos ellos en la toma de decisiones públicas y en la adopción de responsabilidades de interés general, lo que da lugar a que exista una interdependencia entre ellos.

El proceso de gobernar, que era *“unidireccional”* de los gobernantes a los gobernados, pasa a ser *“bidireccional”*, en el que se tienen en cuenta aspectos, problemas y oportunidades del sistema de gobierno, pero también del sistema a gobernar; se producirían así relaciones e intercambios sistemáticos entre quienes gobiernan y quienes son gobernados (Kooiman, 2005; Duran, 2013; OMT, 2010; Pulido et al., 2013).

Por otro lado, Rojo (2005: 7) señala, que la gobernanza es un *“mecanismo alternativo al gobierno tradicional, fundado en una relación jerárquica entre quien gobierna y quien es gobernado, y en la facultad normativa y coercitiva del Estado para establecer la norma y obligar a su cumplimiento”*. En la sociedad se han producido importantes cambios, diluyéndose la diferencia entre lo público y lo privado, creándose redes de actores autónomos e interdependientes con un alto nivel de especialización e influencia (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, mediáticos, etc.). Ello, unido al proceso de globalización, ha menoscabado la idea de gobierno tradicional incapaz de solucionar de forma satisfactoria los problemas, conflictos y demandas planteadas por la sociedad actual, y dando lugar al concepto de gobernanza. Así, Barbini et al. (2011) entienden que gobernanza es un modelo innovador de gobierno, diferente al modelo tradicional y cuya estructura está compuesta por las organizaciones involucradas y las relaciones que se generan entre ellas. Gobernanza sería un nuevo modo de gobernar en las sociedades actuales, en el que existen espacios de colaboración y de participación para aquellos que no tienen estas competencias en sentido estricto (Vallecillo, 2011).

Por su parte, Graham et al. (2003; citados por Buteau-Duitschaever et al., 2010: 32) definen la gobernanza como *“un proceso mediante el cual las sociedades u organizaciones toman sus decisiones importantes, determinan a quién involucrarán en el proceso y cómo rendirán cuentas”*.

Por su parte, Mayntz (1998: 1) expone diferentes acepciones para el vocablo gobernanza:

- a) *“Un nuevo estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de las redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado.*
- b) *Una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social. Se tiende al uso generalizado del término governance para indicar cualquier forma de coordinación social y no sólo en la economía, sino también en otros ámbitos”*.

Para él, gobernanza es un nuevo modo de gobernar más cooperativo, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que la autoridad tenía un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que forman la sociedad civil. En la gobernanza los actores públicos y privados cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas; a través de la existencia de organizaciones formales y redes entre organizaciones (Cerrillo, 2005; Duran, 2013; Mayntz, 2001; OMT, 2010; Vera et al., 2011). Por tanto, la función del gobierno cambia, pasando a facilitar la creación de espacios para que los actores lleguen a acuerdos sobre los problemas y cómo afrontarlos. La gobernanza podría definirse en este caso como *“la estructura o pauta que emerge en un sistema sociopolítico como resultado común de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados”* (Prats, 2005: 161).

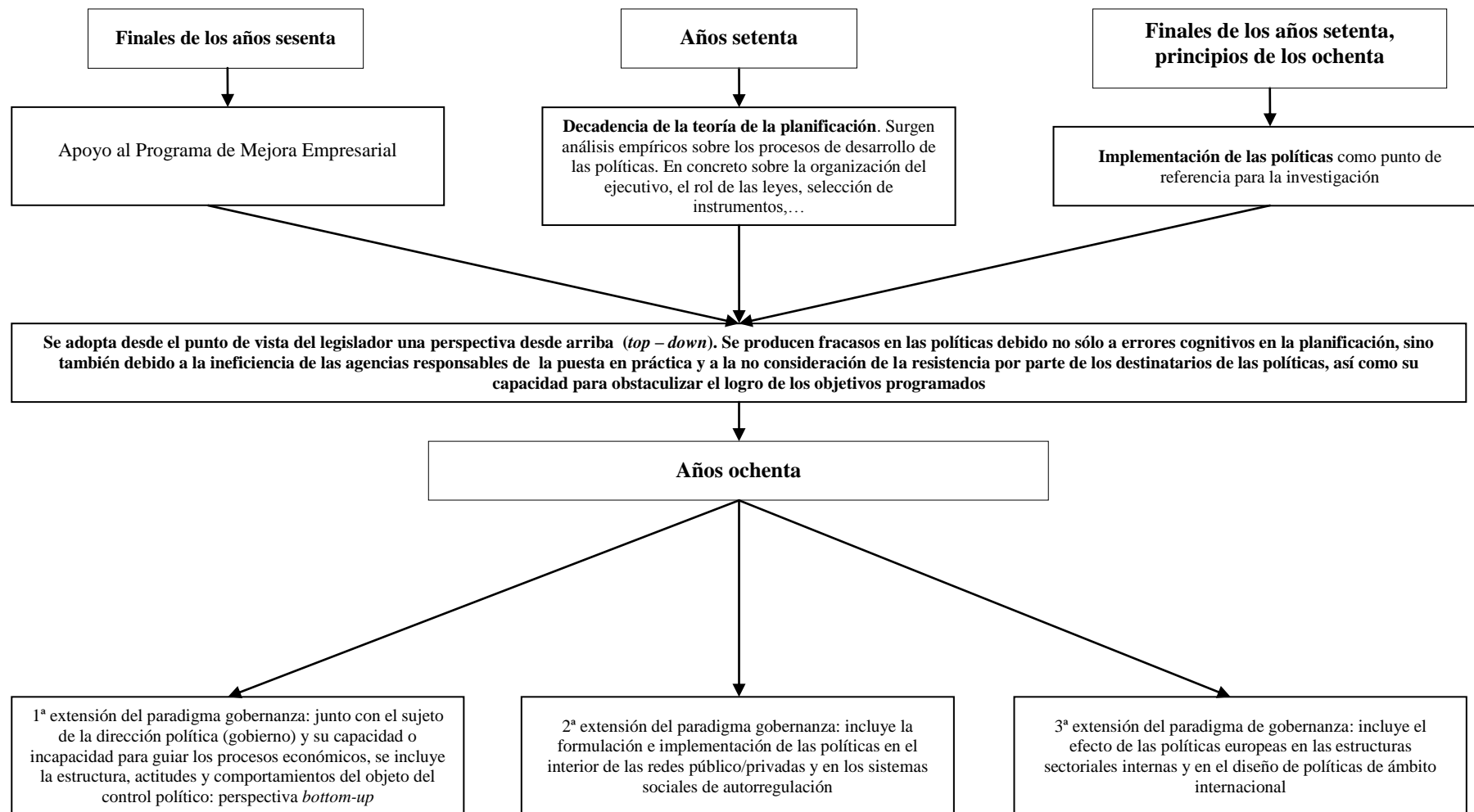
Por otro lado, Peris et al. (2010) entienden que gobernanza se crea a través de la participación de los actores y sus relaciones en una serie de procesos sociales, políticos y económicos concretos. Por tanto, para ellos la gobernanza es consecuencia de las relaciones sociales y políticas que se producen en el sistema, siendo responsables de tal proceso el conjunto de actores, organizaciones e instituciones que en él operan (locales, regionales, nacionales o internacionales).

La gobernanza puede considerarse un proceso abierto de coordinación en los ámbitos económico, ambiental y político y entre numerosos intereses y actores que participan en el desarrollo territorial (Zunino y Vera, 2012). Las relaciones entre los actores han de estar basadas en la confianza, ya que facilita la adopción de decisiones públicas y la toma de decisiones (Vallecillo, 2011). Y además, ha de ser una gobernanza democrática, es decir, ha de involucrar a todos los actores y no solamente a intereses particulares (Romero y Farinós, 2011).

La evolución de la política de la gobernanza se produce en varios momentos (Calabuig, 2008; Mayntz 1998; OMT 2010) (Gráfico III.1). Así, a finales de los años sesenta, la Teoría de la Gobernanza Política se ve como una teoría de la planificación. Ésta tiene relación con los temas de desarrollo y las formas de llevar a cabo las políticas públicas, adoptándose una perspectiva desde arriba, desde el legislador. Pero, los estudios sobre los procesos de desarrollo de las políticas ponen de manifiesto que existen fracasos en la aplicación de las mismas, debido a los errores en la planificación o ineficacia de las agencias responsables en la aplicación de las políticas, y a que no se tuvo en cuenta la resistencia por parte de los destinatarios de éstas y su capacidad para obstaculizar o perturbar la consecución de los objetivos propuestos.

En los años ochenta del siglo XX, se incluye en el modelo de la gobernanza al gobierno, como "*sujeto*" de la dirección política, pero también a la estructura, las actitudes y comportamientos del "*objeto*" del control político (perspectiva *bottom-up*). Posteriormente, la idea de que no existe ya un centro de control político eficaz, llevó a estudiar otras formas alternativas de gobernanza, concretamente formas cooperativas y horizontales de autorregulación social y de producción de políticas.

Gráfico III.1 Evolución de la Teoría de la Gobernanza Política



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mayntz (1998).

Más tarde, la puesta en marcha de la Unión Europea crea una nueva estructura de gobernanza de carácter transnacional. Las decisiones tomadas a nivel europeo ejercen influencia en la eficacia de las políticas internas, restringiendo el margen de elección para la formulación de las mismas en el ámbito nacional (Mayntz, 1998; OMT 2010). El concepto de gobernanza se extiende en Europa a partir, sobre todo, de la publicación por la Unión Europea, en 2001, del *Libro Blanco sobre la Gobernanza*, en el que se refleja la gobernanza como un modo de gobernar basado en la horizontalidad y el acuerdo. Dicho concepto se asocia directamente con la descentralización, la participación ciudadana y la colaboración con la sociedad civil (Pascual y Godás, 2010).

Por otra parte, para el movimiento América-Europa de Regiones y Ciudades, el concepto de gobernanza es un nuevo arte de gobernar, cuyo principal instrumento de gobierno es la interdependencia entre los diferentes actores. El objeto de la misma sería la capacidad de organización y acción de la sociedad de un marco territorial dado; el medio, la gestión de redes, y su finalidad sería el desarrollo humano. Lo que caracterizaría a la gobernanza como forma de gobernar es que se basa en la existencia de un grupo de redes que tienen un conjunto de técnicas, instrumentos y procesos para lograr la creación conjunta del desarrollo humano en un territorio. Gobernanza es una acción de gobierno cuyo principal objetivo es la colaboración entre la sociedad civil y el gobierno para hacer frente a las necesidades sociales, por lo que, a pesar de que tiene múltiples dimensiones (normativa-legal, provisión y gestión de servicios), predomina la función de la gestión relacional sobre las demás. Las características que se exigen en las funciones legal y de gestión de servicios serán diferentes a las que han adquirido en el modo burocrático y gerencial (Pascual y Godás, 2010).

El interés y la importancia de este concepto de gobernanza aumenta cuando se afirma que las formas de gobernanza son fundamentales para promover y garantizar el desarrollo sostenible (Vera et al., 2011; Whittingham, 2002; Comisión de las Comunidades Europeas, 2003). Así, la Comisión de las Comunidades Europeas (2003: 3) señala que: *“Las estructuras y la calidad de la gobernanza constituyen factores determinantes de la cohesión o el conflicto social, el éxito o el fracaso del desarrollo económico natural, y el respeto o la violación de los derechos humanos y las libertades fundamentales”*. En este contexto, el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, afirma que *“la buena gobernanza es quizá el factor más importante para la erradicación de la pobreza y la*

promoción del desarrollo” (González, 2006: 1). El PNUD (1994) se encuentra al frente del creciente consenso internacional respecto al planteamiento de que la buena gobernanza y el desarrollo humano sostenible son inseparables. En este sentido, la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Solutions Network, 2013) señala que la buena gobernanza es un importante medio para alcanzar las otras tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental, pero también es un fin; ya que el desarrollo sostenible es fruto de la suma de las acciones de todas las personas, todas las partes interesadas han de poder participar en la toma de decisiones a todos los niveles.

Por otro lado, Van (2010) indica que la buena gobernanza va encaminada a lograr el objetivo de la reducción de la pobreza, pero también la paz, la seguridad mundial, la estabilidad nacional y regional, la democracia y los derechos humanos. Para esta autora, en algunos casos, la gobernanza, en lugar de ser una medida para obtener un resultado, es un objetivo en sí mismo.

Independientemente del concepto de gobernanza y del contexto en el que se utilice, existe acuerdo general sobre las características de ésta (Ruhanen et al., 2010):

1. En primer lugar, la gobernanza no es sinónimo de gobierno (como se verá más adelante) y, por tanto, ambos conceptos no pueden ser utilizados indistintamente. La gobernanza es un concepto más amplio que el de gobierno.
2. En segundo lugar, la gobernanza supone un menor control gubernamental, sin liderazgo evidente, y sin una jerarquía determinada, aunque el gobierno puede tener la función de supervisar las tareas que se van realizando.
3. En tercer lugar, la gobernanza implica a múltiples actores que tienen interés en una tarea específica. Por tanto, incluye un elemento de coordinación de la relación existente entre los interesados.

Por otro lado, existe una cantidad creciente de proyectos de investigación enfocados o relacionados con la gobernanza. En el Cuadro III.1 se recogen algunas organizaciones involucradas en financiar o promover proyectos de investigación o

intervención sobre gobernanza y que han utilizado el concepto de forma consistente y continuada.

Cuadro III.1 Organizaciones que financian o promueven proyectos de investigación o intervención sobre gobernanza

ENTIDAD	CONTENIDO
The Institute on Governance	Es una ONG canadiense que fue creada en 1990 con el fin de promover la gobernanza efectiva en Canadá, pero también en el ámbito internacional. Ésta se concentra en cuatro temas fundamentales: participación ciudadana, formas de gobernanza nativas, construcción de capacidad institucional y medición de desempeño y rendición de cuentas.
The Canadian Centre for Management Development	Agencia del gobierno canadiense que tiene una serie de publicaciones tanto de gobernanza, como de gerencia pública. Estas publicaciones fueron el resultado de tres proyectos de investigación, a partir de los que esta organización definió una nueva agenda de investigación para 2000 y 2001, enfocada en la modernización de formas de gobernanza. Se definieron los siguientes cuatro subtemas: ciudadanos y ciudadanía, cambios en la democracia representativa, el nuevo rol del gobierno y reforma requeridas en el servicio público.
Naciones Unidas	En concreto, su centro para los Asentamientos Humanos (HABITAT) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los cuales han desarrollado proyectos de investigación, particularmente en áreas urbanas, con enfoque sobre cuestiones de género, medio ambiente, capacidad institucional y otros temas relacionados con la gobernanza.
Banco Mundial	Tiene una sección en desarrollo urbano y ha financiado diferentes proyectos en gobernanza urbana. Estos proyectos reflejan su propuesta de apertura de mercados y, en consecuencia, han estado concentrados en la promoción de mayor capacidad de respuesta y de rendición de cuentas por parte del Estado, y en evaluar la relación entre gobernanza y desempeño económico.
Inter-American Dialogue	Es un centro independiente para el análisis de las relaciones económicas y políticas entre Estados Unidos y América Latina. Su agenda de investigación está enfocada a cuatro grandes temas: gobernanza democrática, cooperación inter-americana, integración económica y equidad social.
Global Development Research Center	Organización virtual que tiene como uno de sus tópicos centrales la gobernanza urbana.
Global Policy Forum (Foro de Política Global)	Creado en 1993 para supervisar los procesos de elaboración de la política global en las Naciones Unidas. Trabaja con ONGs para promover más presencia ciudadana dentro del sistema de Naciones Unidas.

Fuente: Whittingham (2002: 9).

El concepto de gobernanza está estrechamente relacionado con el concepto de red y es utilizado por numerosos autores para estudiar las relaciones, las dependencias y las dinámicas entre los diferentes actores que, en su conjunto, contribuyen al establecimiento de las políticas públicas (Rojo, 2005). Aunque el concepto de red aparece en las teorías de la gobernanza como una estructura en la que interactúan los actores para conseguir metas comunes, éstas pueden llevar consigo una serie de problemas que proceden de (OMT, 2010):

- Su tamaño, que posibilita acciones de veto.
- La aplicación de la eliminación de conflictos, cooperación y desarrollo de la cohesión social cuando las redes presentan intereses a largo plazo frente a los de corto plazo, al crear tendencias conservadoras o acuerdos basados en el mínimo común denominador.
- La consolidación institucional de las redes a través de mecanismos de estabilización de las redes cooperativas para el desarrollo de identidades comunes, etc.
- Dificultades de coordinación.
- Las disyuntivas relacionadas con cuestiones de confianza.
- Tensiones entre conflicto y cooperación.
- Problemas de poder.

Por otro lado, se habla de gobernanza multinivel entendiéndose esta como gobernanza entre diferentes niveles de gobierno. La globalización trae consigo unas nuevas formas organizativas que pasan de una distribución jerárquica a una nueva relación de redes (Farinós, 2005). Lo importante no es la asignación de funciones y responsabilidades a un determinado ente público o privado o a un determinado nivel de gobierno, sino la política que se va a aplicar y los objetivos que con ella se pretenden conseguir.

El problema es cómo debe organizarse la interdependencia entre los diferentes niveles de gobierno, ya que será preciso lograr la coordinación entre los diferentes niveles que participan en las fases de diseño y aplicación de las diferentes políticas.

Así, se da paso a un estado red que se caracteriza por compartir autoridad a través de un nuevo estilo de gobierno multinivel basado en el principio de gobernanza (Farinós, 2005: 225). La cooperación entre los diferentes niveles incrementaría sus capacidades para resolver conflictos y mejoraría la aplicación de las diferentes políticas, aunque algún autor (Davis y Reed, 2013), señala que la gobernanza multinivel puede tener consecuencias negativas, como las desigualdades entre comunidades.

La gobernanza multinivel es considerada como un proceso dinámico que tiene dos dimensiones (Duran, 2013; Fernández y Weason, 2012):

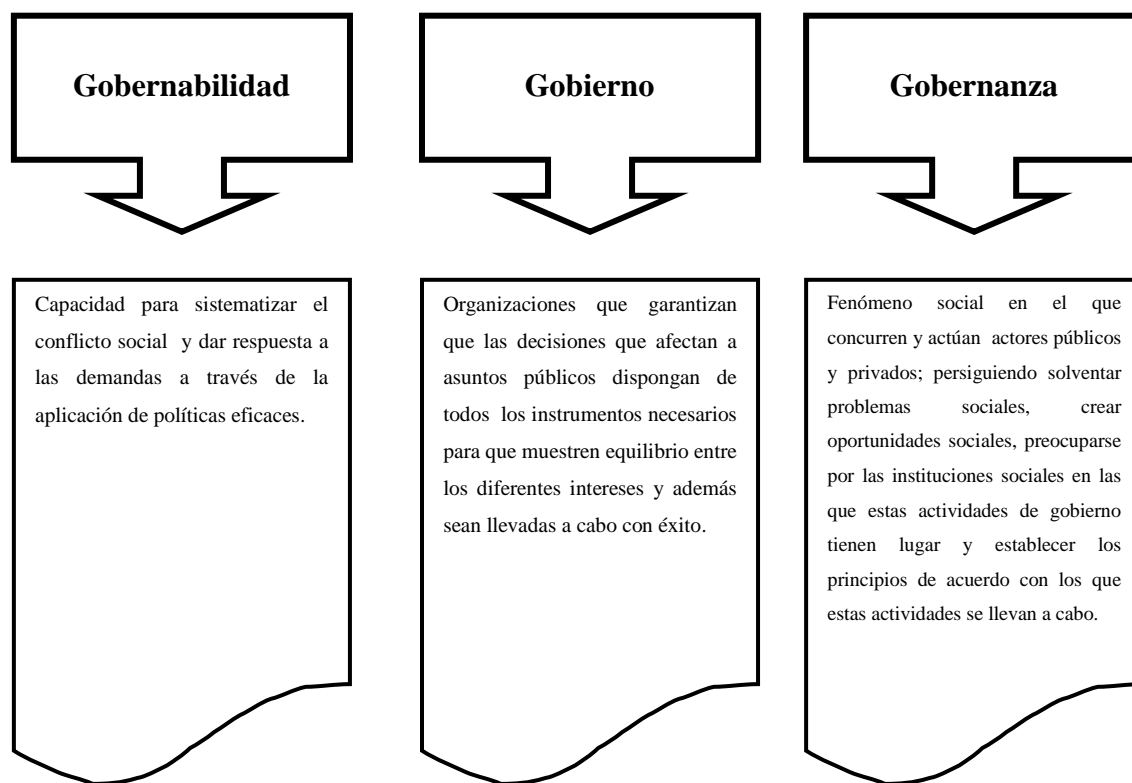
1. Dimensión vertical de la gobernanza. Hace referencia a la relación entre niveles central, regional y local y la necesaria complementariedad y coherencia entre ellos. Esta debe quedar reflejada en acuerdos que permiten participación y responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las políticas de desarrollo.
2. Dimensión horizontal de la gobernanza. Que hace referencia a la coordinación entre agencias, instituciones y actores a un mismo nivel, tanto entre entidades intergubernamentales como entre actores diversos.

III.3.2. Conceptos relacionados con la gobernanza. Gobernabilidad y gobierno

Para hacer una adecuada interpretación del concepto de gobernanza, es necesario establecer la clarificación y diferenciación de éste con otros dos conceptos: gobernabilidad y gobierno (Gráfico III.2), términos que no quieren decir lo mismo, pero que, en ocasiones, han sido utilizados como sinónimos (Astocaza, 2010; Barbini et al., 2011; Romero y Farinós, 2011; Torres-Melo, 2006). Parte de esta confusión es debida a la traducción de los textos académicos de inglés a español, en la que no se ha hecho un examen minucioso de los términos utilizados (Cerrillo, 2005; PNUD, 2004). Así, Torres-Melo (2006) señala que textos que utilizan el término “*governance*” en inglés se tradujeron como gobernabilidad y no como gobernanza, y textos que hablaban explícitamente de “*good governance*” se tradujeron como gobernabilidad no como buen gobierno. Y pone como ejemplo un documento oficial de política del Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico, aprobado en 2006, que fija los criterios para la orientación, asignación y gestión de los recursos de

cooperación internacional para el desarrollo del gobierno británico. En él se plantearon “tres características de la gobernanza”: i) capacidad, ii) responsabilidad y, iii) rendición de cuentas; que hacen referencia a las capacidades y relaciones que se producen entre actores sociales, es decir, el documento plantea, en realidad, características de la gobernabilidad.

Gráfico III.2 Gobernabilidad, gobierno y gobernanza



Fuente: Elaboración propia, a partir de Rojo (2005) y Whittingham (2002).

Gobernabilidad y gobernanza tienen la misma raíz, la palabra gobierno, pero destacan dos dimensiones diferentes de la realidad: la jerarquía de mando, con la gobernabilidad, y la dimensión de integración y de interdependencia, con la gobernanza (Revesz, 2006).

La gobernabilidad es la capacidad de gobernar, la gobernanza es una manera de gobernar. De forma general, gobernanza hace referencia al conjunto de los procedimientos institucionales, de las relaciones de poder y de los modos de gestión, públicos o privados, formales e informales, que regulan la acción de los organismos políticos. Presume que los agentes económicos o sociales tienen una influencia tan

importante como los actores políticos o administrativos, a través de procesos de negociación o de toma de decisiones participativa (Revesz, 2006).

El concepto de gobernabilidad, originariamente, era más utilizado que el concepto de gobernanza, y hacía referencia a la facultad que tenía el gobierno para cumplir sus funciones, ejercer su autoridad y controlar las acciones de sus gobernados (Whittingham, 2002). Supone que el proceso político regula las relaciones sociales y transforma necesidades en políticas y contiene los conceptos de orden, estabilidad, eficacia y legitimidad política (Pascuala y Godás, 2010).

Para Torres-Melo (2006), gobernabilidad son las facultades de los actores sociales, y explicaría la facultad que tiene un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo, mientras que gobernanza englobaría las reglas de juego dentro de un sistema social, y definiría y regularía las relaciones entre actores estratégicos.

Rojo (2005), por su parte, señala que gobernabilidad es la capacidad para sistematizar el conflicto social y dar respuesta a las demandas a través de la aplicación de políticas eficaces, midiéndose en función del acomodo conseguido entre las necesidades sociales formuladas y los resultados que han sido obtenidos, una vez que han sido aplicadas dichas políticas. Mientras que gobernanza es un nuevo modelo de adopción de decisiones, que da respuesta adecuada a la creciente demanda del sector privado de participar en las decisiones públicas y congruente con la compleja sociedad actual, que refleja que ningún actor, público o privado, tiene, de forma aislada, el conocimiento, la información y los recursos suficientes para dar solución a los problemas a los que se ha de hacer frente.

Para Brenner y Vargas del Río (2010), gobernabilidad sería la capacidad para imponer las decisiones adoptadas por el gobierno. Mientras que gobernanza haría referencia a un ejercicio de poder en sentido más amplio que conllevaría diferentes modalidades de asignación de recursos y de control y coordinación. En este caso, los actores gubernamentales no serían necesariamente ni los únicos, ni los más importantes participantes.

Por su parte, Vera et al. (2011) indican que gobernabilidad tiene diferentes significados, pero destacan, concretamente, dos:

1. Gobernabilidad como la capacidad de un gobierno de llevar a cabo sus proyectos.
2. Gobernabilidad como capacidad de un gobierno para dar respuesta a los problemas y demandas sociales.

Respecto a la confusión entre los términos de gobierno y gobernanza, ésta puede ser debida a diversas causas (Whittingham, 2002). Una, es la confusión debida a que existen distintos significados del término gobernanza. Otra es el marco teórico utilizado, puesto que algunos piensan que gobernanza es una función del gobierno, por lo que, aunque aceptan la existencia de otros actores, para ellos el gobierno es quien ejerce la gobernanza, lo que explica que no les parezca importante diferenciar ambos términos. Otra fuente de confusión es el entorno variable en el que gobierno y demás actores actúan, desde estructuras de decisión centralizada, concentrada y jerarquizada, hasta estructuras flexibles, descentralizadas, abiertas y horizontales, en las que las decisiones se toman en forma colectiva. Y, por último, otro foco de confusión es que los procesos de cambio en curso son dinámicos.

Para Whittingham (2002), gobierno representa a las organizaciones encargadas de garantizar que las decisiones que afectan a asuntos públicos dispongan de todos los instrumentos necesarios para que muestren equilibrio entre los diferentes intereses y, además, sean llevadas a cabo con éxito. Mientras que gobernanza hace referencia al procedimiento de toma de decisiones, de negociación de prioridades, de utilización del poder y a los valores enumerados en dicho procedimiento.

Conejero y Pizarro (2005) señalan que el concepto de gobernanza refleja la idea de superación del modelo de gobierno burocrático-jerárquico por un modelo cooperativo, más descentralizado, en el que el sector público, el sector privado y las organizaciones, grupos e individuos que forman parte de la sociedad civil se complementan.

Para Peris et al. (2010), la idea de gobernanza sobrepasa la idea de gobierno. Mientras que gobierno es considerado una estructura de instituciones y espacios, en el que se produce la toma de decisiones formales del aparato estatal, el concepto de gobernanza comprende la relación constante de diferentes actores.

Por su parte, Graña (2005) indica que si, en un principio, gobernanza y gobierno tuvieron el mismo origen y eran empleados indistintamente, desde hace algunos años, en la literatura socio-política, el concepto de gobierno empieza a utilizarse para hacer referencia al poder jerárquico, a la autoridad tradicional del Estado como totalidad. La gobernanza, en cambio, hace referencia a un modo horizontal de gestión del poder, contraria al modelo tradicional de gobierno, que tiene por principio la autoridad estatal y una estructura vertical de instancias delegadas de decisión.

Así, para Pascual y Tarragona (2009: 58), gobernanza consiste en *“construir el interés general o colectivo a partir de los intereses legítimos de los actores y sectores ciudadanos interdependientes en cada tema. La generación de confianza, colaboración y compromiso institucional, empresarial y ciudadano, la calidad democrática de las interacciones sociales, son los principales valores en los que se basa este nuevo modo de gobernar”*.

En definitiva, siguiendo a Kooiman (citado por Rojo, 2005), gobernanza ha de ser entendida como un fenómeno social en el que concurren y actúan actores públicos y privados; una combinación de diferentes actividades y estructuras de gobierno que son respuesta a las necesidades cambiantes que surgen; un gobierno interactivo mediante el que dichos actores persiguen solventar problemas sociales, crear oportunidades sociales, preocuparse por las instituciones sociales en las que estas actividades de gobierno tienen lugar y establecer los principios de acuerdo con los que estas actividades se llevan a cabo.

Un factor clave para conseguir todo lo expuesto anteriormente es lograr una buena gobernanza. Pero, ¿qué es una buena gobernanza?

III.3.3. Principios de buena gobernanza

El PNUD (1994: 2) señala que *“El reto para todas las sociedades es crear un sistema de gobierno que promueve, apoya y sostiene el desarrollo humano - especialmente para los más pobres y marginales. La buena gobernanza es, entre otras cosas, participativa, transparente y responsable. También es eficaz y equitativa. Y promueve el imperio de la ley. El buen gobierno asegura que las prioridades políticas, sociales y económicas se basan en un amplio consenso en la sociedad y que las voces de los más pobres y más vulnerables son escuchadas en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para el desarrollo”*.

Y establece diversos principios que son necesarios para hablar de buena gobernanza: participación, imperio de la Ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica (Cuadro III.2).

Cuadro III.2 Principios de buena gobernanza según la ONU

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	CONTENIDO
Participación	Todos los hombres y las mujeres deben intervenir en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de legítimas instituciones intermedias que representan sus intereses. Esta amplia participación se basa en la libertad de asociación y expresión, así como las capacidades para participar de manera constructiva.
Imperio de la Ley	Los marcos legales deben ser justos y aplicados de manera imparcial, en particular las leyes sobre los derechos humanos.
Transparencia	La transparencia se basa en el libre flujo de información. Procesos, las instituciones y la información son directamente accesibles a los interesados y se proporciona suficiente para comprender y vigilar.
Capacidad de respuesta	Instituciones y procesos que tratan de servir a todos los interesados.
Orientación al consenso	El buen gobierno interviene para lograr llegar a un consenso amplio sobre lo que es el mejor interés para el grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.
Equidad	Todos los hombres y las mujeres tienen oportunidades de mejorar o mantener su bienestar.
Eficacia y eficiencia	Los procesos y las instituciones han de producir resultados que satisfagan las necesidades, y al mismo tiempo, hagan el mejor uso de los recursos.
Rendición de cuentas	Quienes toman las decisiones en el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante las instituciones interesadas. Esta responsabilidad varía en función de la organización y si la decisión es interna o externa a la organización.
Visión estratégica	Los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Edgar et al. (2006: 6) y PNUD (1994).

Estos principios están interrelacionados, se refuerzan mutuamente y no pueden considerarse aisladamente. Por ejemplo, acceso a la información significa más

transparencia, una mayor participación y una más efectiva toma de decisiones. La amplia participación favorece el intercambio de información necesaria para realizar una eficaz y legítima toma de decisiones. La legitimidad, a su vez, significa la aplicación efectiva e incita a una mayor participación. Y las respuestas de las instituciones para ser equitativas, han de ser transparentes y acordes con el estado de derecho (PNUD, 1994; Pulido y Pulido, 2013).

Todos estos principios deben de figurar, en cierta medida, para garantizar la buena gobernanza. No es suficiente con que estén presentes alguno de ellos y, además, no puede haber discrepancia entre los mismos (Edgar et al., 2006; Pulido y Pulido, 2013; Pulido et al., 2013). Cerrillo (2005) señala que, en un contexto en el que la gobernanza es considerada como la toma de decisiones en ámbitos complejos y cambiantes en el que existen una pluralidad de actores que representan intereses diferentes, los principios de la buena gobernanza han de garantizar que:

- Estén representados todos los actores, asumiendo cada uno de ellos el rol que le corresponde.
- Los actores dispongan de las condiciones necesarias y suficientes para tomar las decisiones que les conciernan.
- Se puedan tomar dichas decisiones.

Para Edgar et al. (2006) todos estos principios, basados en los documentos del PNUD, han de ser reconocidos de forma universal. En particular, los vinculados a los derechos humanos, como la participación y la orientación al consenso y la equidad y el imperio de la Ley, que se reflejan en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

La buena gobernanza se caracteriza por la acción de gobierno como gestión del grupo de instituciones, mecanismos, procesos y relaciones, mediante los que los ciudadanos enuncian sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y solventan sus diferencias; pero también por la realización en dicha gestión de los principios de participación, transparencia, responsabilidad, imperio de la Ley, respeto de los derechos fundamentales, eficacia, equidad, consenso y visión estratégica (Bar, 2001; Pulido y Pulido, 2013; Pulido et al., 2013).

Para Berggruen y Gardels (2012) la buena gobernanza se da cuando las estructuras culturales, las entidades políticas y el sistema económico de una sociedad se armonizan para lograr un equilibrio que ocasione resultados eficaces y sostenibles en interés común de todos. Mientras que se habla de mala gobernanza, cuando las circunstancias originarias han cambiado tanto, que ocasionan que prácticas antes efectivas se vuelvan disfuncionales o cuando la dominación de intereses particulares organizados dan lugar a la decadencia.

En el ámbito de la Unión Europea, la Comisión de la UE, en el documento *Gobernanza Europea un Libro Blanco* (2001), define los cinco principios básicos que fundamentan la buena gobernanza: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia (Cuadro III.3). Estos son la base de la democracia y del Estado de Derecho en los Estados miembros. Además, pueden aplicarse a todos los niveles de gobierno: mundial, europeo, nacional, regional y local. Estos principios se dirigen a (Pascual y Godás, 2010; Pulido y Pulido, 2013):

1. Robustecer la relación de la Unión Europea con la sociedad civil.
2. Aumentar las facultades de los actores regionales y locales para establecer las bases de la definición de los objetivos políticos de la Unión Europea.
3. Centrar los papeles y responsabilidades propios de cada institución.

Para la Comisión Europea (2001), estos principios refuerzan los de proporcionalidad y subsidiaridad. Ha de haber un equilibrio entre los objetivos perseguidos y el establecimiento de políticas y su aplicación eficaz, la elección del nivel en el que ha de actuarse (desde el nivel comunitario hasta el nivel local) y la selección de los instrumentos utilizados.

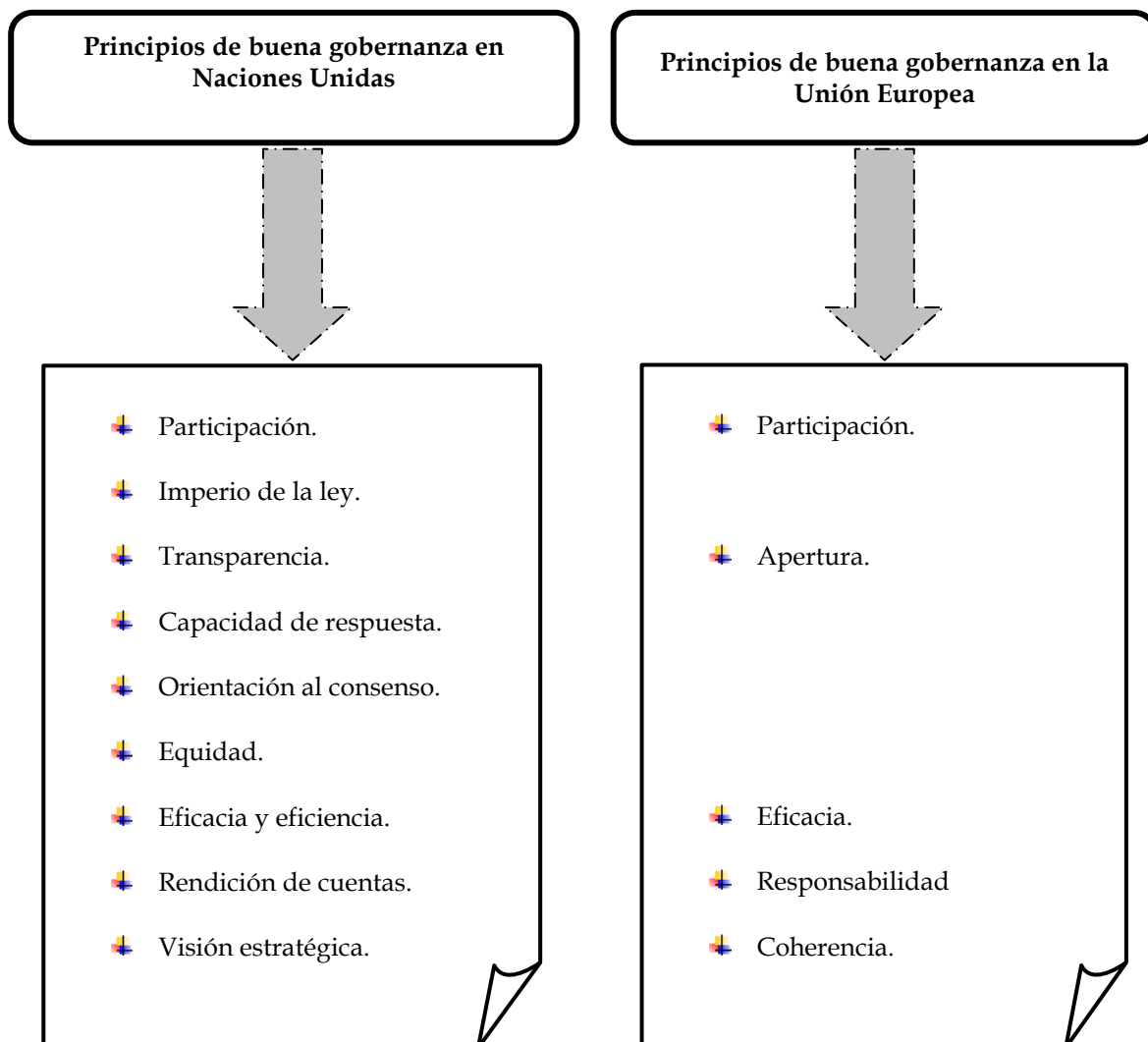
Cuadro III. 3 Principios de buena gobernanza para la UE

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	CONTENIDO
Apertura	Mayor transparencia en la manera de operar, mejor comunicación con los ciudadanos y utilización de un lenguaje comprensible para el público en general.
Participación	Amplia participación de los ciudadanos en todas las fases del proceso, desde la concepción hasta la aplicación de las políticas.
Responsabilidad	Definición clara del papel y responsabilidad de las instituciones de la UE de los Estados miembros y de todos los agentes que participan en el desarrollo y aplicación de las políticas de la UE en los distintos niveles
Eficacia	Las medidas deben ser eficaces y oportunas, y producir los resultados buscados sobre la base de unos objetivos claros, de una evaluación de su futuro impacto y, en su caso, de la experiencia acumulada. La aplicación de las políticas de la UE ha de ser proporcionada y las decisiones han de ser tomadas al nivel más apropiado.
Coherencia	Es necesaria una mayor coherencia en las políticas y en las actuaciones de la UE, así como un liderazgo político y un firme compromiso por parte de las Instituciones para garantizar un enfoque coherente, frente a la cada vez mayor complejidad del sistema y diversidad de la acción comunitaria.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Bar (2001: 9), PNUD (1994: 2) y Vera et al. (2011).

Estos principios recogidos por la Comisión son similares a los expuestos por las Naciones Unidas. Sin embargo, la Comisión no introduce en su lista de principios al de imperio de la Ley y el de equidad (considerándola aquí como derecho a la igualdad de oportunidades), ya que estos tienen valor jurídico en el ordenamiento comunitario, siendo inexcusables, cualquiera que sea el concepto de gobernanza defendido (Bar, 2001; Pulido y Pulido, 2013). Además, es igualmente llamativo que se hayan excluido de esta lista de principios recogidos por la Comisión, aquellos que son propios de cualquier moderna interpretación de la gobernanza, como la gestión orientada a la satisfacción de las necesidades de los administrados, el consenso, o la visión o programación estratégica (Gráfico III.3).

Gráfico III. 3 Principios de la buena gobernanza de Naciones Unidas y en la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, como señala la Comisión de la UE (2001), el modelo lineal, consistente en establecer las políticas desde arriba, ha de ser sustituido por un modelo que, en el establecimiento y aplicación de sus políticas, esté basado en la interrelación, en las redes existentes y en una participación a todos los niveles.

Ruhanen et al. (2010) realizaron un estudio del concepto de gobernanza recogido en cincuenta y tres artículos relativos al mismo en estudios de la ciencia política y estudios de gestión empresarial publicados entre 1990 y 2009. Hasta ahora, dado que existen diferentes interpretaciones de gobernanza, no había coexistencia a la hora de hablar de los principios o dimensiones que debían regir la buena

gobernanza. Por tanto, el objetivo de estos autores era identificar y aclarar los distintos elementos que han sido más utilizados hasta el momento en los numerosos estudios realizados sobre gobernanza, proporcionando cohesión, fundamento y rigor a la literatura existente sobre éstos, facilitando a los investigadores una base importante sobre la que fundamentar sus hipótesis. En un principio, de dicho estudio se concluyó que existían cuarenta principios recogidos en los diferentes artículos y que se aplicaban a la gobernanza (Ruhanen et al., 2010: 10).

Pero, la mayoría de estos principios solamente aparecían recogidos por un autor, de ahí que una nueva revisión de los mismos llevara a estos autores a identificar las seis variables más utilizadas: rendición de cuentas, transparencia, participación, estructura, eficacia y poder. Estas aparecieron recogidas por, al menos, diez autores de artículos referidos tanto a estudios de ciencias políticas como a estudios de gestión empresarial.

En consecuencia, se puede concluir que, a pesar de los diferentes ámbitos en los que se aplica la gobernanza y sus diferentes interpretaciones, existe cierta cohesión respecto a los principios que deben regir en ella para hablar de buena gobernanza, lo que ayudará a la hora de configurar la gobernanza del turismo y considerar sus peculiares características (Pulido y Pulido, 2013).

III.4. POLÍTICA TURÍSTICA Y GOBERNANZA. GOBERNANZA TURÍSTICA

III.4.1. Política turística y gobernanza

En la actualidad, no existe mucha literatura científica que trate sobre política turística, y ello a pesar de la importancia económica y social que tiene esta actividad (Barroso y Flores, 2008; Flores, 2012; Pulido, 2004). La política turística puede ser definida como *“el conjunto de actuaciones y medidas emprendidas y realizadas por las administraciones públicas relativas a la actividad turística”* (Bayón, 1999: 331). Se trataría de las diferentes formas que la administración pública tiene para intervenir en la actividad turística, fomentándola, desarrollándola y corrigiendo, en lo posible, los problemas que el desarrollo de dicha actividad pueda generar. En este sentido, puede afirmarse que hay política turística si se puede observar que la administración pública puede adoptar diferentes alternativas en cuanto a la actividad turística (Flores, 2007).

Tradicionalmente, se ha considerado al turismo como un factor de desarrollo económico en áreas periféricas en las que existe escasa industrialización, pero dada la transformación del modelo turístico, se observa como el turismo puede producir efectos de arrastre en las relaciones intersectoriales, principalmente en el ámbito de los servicios y en los bienes de consumo que puede adquirir directamente el turista (Aguiló, 1998).

El turismo, al ser clave en el desarrollo de países y regiones, necesita unas reglas o técnicas para maximizar su contribución a la sociedad. La política turística sería, en este caso, en el ámbito de la administración pública, un instrumento de gestión del conocimiento, que se utilizaría para investigar, difundir y realizar esas técnicas con enfoques multidisciplinares. Requiere investigación y metodología para producir conocimiento. Y es necesario la adopción de modelos referentes a conceptos, relaciones funcionales, etc., para difundir y aplicar ese conocimiento (Fayós, 2004). Los beneficios que la gestión del conocimiento turístico proporcionan a las empresas turísticas son (Cooper, 2008: 94):

- Reduce el tiempo de búsqueda y aprendizaje para facilitar el desarrollo de nuevos e innovadores productos.
- Fomenta y facilita las técnicas de resolución de problemas mejoradas.
- Proporciona la capacidad de responder rápidamente a los clientes.
- Contribuye a que los procesos de negocio sean más eficientes.
- Mejora el rendimiento del personal mediante el intercambio de conocimientos y el fomento de la confianza mutua y contribuye a reducir la rotación de personal.
- Permite aprovechar y utilizar sus activos de propiedad intelectual.
- Fomenta la asociación, el intercambio de competencias básicas con los proveedores, clientes, vendedores y otras personas interesadas externas a la empresa.

También se puede definir la política turística como un conjunto de reglamentos, normas, directrices, directivas y objetivos de desarrollo y estrategias. Facilita un

marco que permite orientar las acciones de desarrollo del turismo y constituye una manifestación de fines estratégicos dentro de los cuales se encuentra el tipo de turismo que se espera conseguir (Kerimoğlu y Çiraci, 2008; Timur, 2002).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la política turística tiene su fundamento en la política económica, de la cual se desgana (Barroso y Flores, 2008; Flores 2007; Monfort, 2000; Pulido, 2004); siendo esta última entendida como *“la intervención deliberada del gobierno en la actividad económica, con el objeto de conseguir ciertos fines u objetivos, mediante la utilización de ciertos medios o instrumentos”* (Jordán y García et al., 1995; citado por Monfort, 2000: 8). La política económica alcanza resultados distintos, según las condiciones económicas y sociales del ámbito en el que se aplica una política económica concreta; recibiendo influencias e incidiendo en el entorno en el que es utilizada. En este sentido, la concurrencia de los principios urbanísticos, medioambientales, sanitarios, educacionales, etc., y los principios de perfil más económico (monetarios, tributarios, etc.), incide en la política económica de un país. Por ello, cuando un gobierno adopta medidas para promover fines discordantes, como por ejemplo la protección ecológica de los valores naturales de su territorio, o, por el contrario, la captación, a cualquier precio, de divisas en cuantía suficiente para emprender el desarrollo económico pretendido; influirá en la política turística, pues el resto de políticas fluctuarán alrededor de esos dos objetivos, señalados de forma extrema (protección medioambiental y aniquilación de parajes a cambio de divisas), que condicionan el enfoque final de la propia política turística (Monfort, 2000). Las medidas que la política económica adopta para alcanzar sus objetivos influyen en la actividad turística y, de igual forma, la actividad turística influye en los objetivos de la política económica (Torres, 2004).

En definitiva, la política turística se deriva de la política económica, con la que tiene elementos comunes. Es por tanto, una política sectorial que actúa e incide en un ámbito concreto de una economía, teniendo dos rasgos característicos que la diferencian del resto de políticas específicas, que son (Pulido, 2004):

1. La multisectorialidad. Esta característica conlleva dificultades para caracterizar la actividad turística como una rama de producción, al comportarse como una agrupación de sectores interrelacionados.

2. El papel expreso que tiene la administración pública en la configuración de la oferta turística final de los destinos, puesto que una parte importante de los servicios que satisfacen esta oferta son de su competencia.

Teniendo en cuenta este último aspecto, se pueden diferenciar dos tipologías de política turística (Flores, 2012):

1. De ordenación. En este caso la administración pública regula el funcionamiento del mercado turístico para hacerlo lo más eficiente posible.
2. De proceso. En este caso, la administración pública participa como un agente más en la economía del turismo, ofertando bienes y servicios, participando en la organización, promoción y comercialización del destino turístico, etc.

La política turística tiene diversas funciones (Velasco, 2004: 173) (Gráfico III.4):

1. Los gobiernos tienen una función de estímulo de la actividad turística en el territorio, ya que, para el inicio de dicha actividad, han de proporcionar las infraestructuras públicas suficientes: construcción de carreteras, aeropuertos y puertos en zonas que ya hayan generado una primera demanda turística y, además, han de favorecer la creación de oferta turística.

Paralelamente, los gobiernos ejercen una función de promoción, puesto que encabezan la difusión de la actividad turística en la propaganda del país que es destino turístico en el exterior y entre el empresariado, fomentando la creación de puestos de trabajo y la dinamización de sectores complementarios.

2. En segundo lugar, el gobierno puede actuar como agente de planificación, ya que puede encaminar los flujos turísticos hacia las zonas menos desarrolladas del país, o a zonas en las que otros sectores o industrias sufren un declive que la actividad turística puede atenuar.

En este sentido, los autores Cooper et al. (2008) señalan que el concepto de planificación está conectado con la necesidad de organizar algunos acontecimientos futuros para alcanzar unos objetivos preestablecidos.

3. En tercer lugar, el gobierno tiene una función de garantía, regulando la actividad de los subsectores, la protección del consumidor y el control de la oferta.
4. En cuarto lugar, ejerce una función de coordinación entre los diferentes intereses y agentes que entren en conflicto, mejorando la política empresarial.
5. Y, en quinto lugar, desarrolla una función de armonización o canalización del potencial turístico. En este caso, optimiza el producto turístico ante un mercado cada vez más sofisticado y el aumento del conflicto entre los valores de desarrollo y sostenibilidad de difícil gestión.

Gráfico III.4 Funciones de la política turística



Fuente: Elaboración propia, a partir de Velasco (2004).

Teniendo en cuenta estas funciones, se puede observar que los objetivos de la política turística son numerosos y diferentes para cada zona, región o país, además

de que van a depender de la oferta turística que haya y de las motivaciones y criterios que tengan las autoridades responsables de llevar a cabo la política turística. Las circunstancias de cada territorio anticiparán unos u otros objetivos, pero existe un acuerdo respecto a los objetivos esenciales que tiene la política turística. Estos son (Monfort, 2000; Moreno, 2012; Torres, 2004; Velasco, 2004) (Gráfico III. 5):

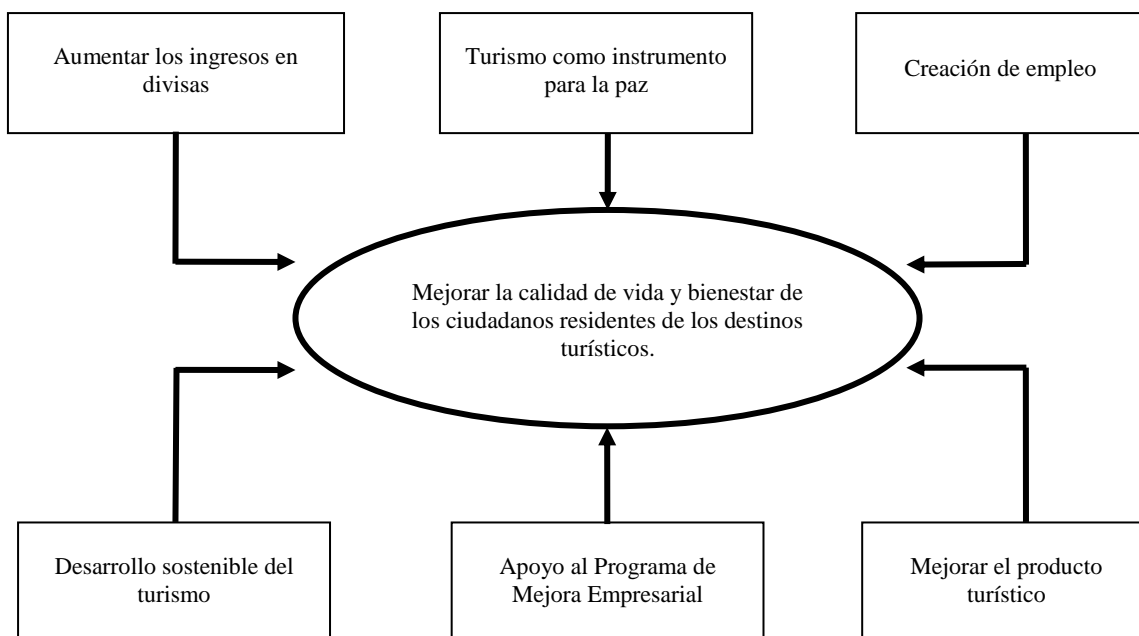
1. Aumentar los ingresos en divisas, para beneficiar la balanza de pagos, y fomentar una actividad económica que conlleve la creación de empleo y la dinamización de sectores complementarios. El turismo tiene una gran influencia sobre el equilibrio de la balanza de pagos, dado que su ejercicio supone el traslado de personas fuera de su domicilio habitual. Ello ha llevado a los países en vías de desarrollo y que tienen problemas para obtener financiación, a utilizarlo como una estrategia, considerando el turismo como una oportunidad para obtener financiación, ya que, por sus propias características, ha de ser consumido "*in situ*" y no presenta obstáculos tecnológicos para su desarrollo.
2. Apoyar el turismo como un medio para alcanzar la paz (por el mejor conocimiento de otras culturas), favoreciendo el derecho a viajar libremente, como recoge la *Declaración Universal de Derechos del Hombre*. El turismo es un elemento importante en la cohesión de una Europa sin guerras y facilita la comprensión entre los pueblos y entender sus diferentes formas de vida.
3. Creación de empleo. El turismo es una actividad que conlleva la creación de mano de obra, directa e inducida, ya que se fundamenta, principalmente, en la prestación de servicios. Esto es tenido en cuenta por las políticas de pleno empleo a diferentes niveles territoriales, que lo añaden a sus planes territoriales. Este es el caso de España, en la que se ha observado que el turismo puede ayudar a paliar el problema del desempleo al llevar aparejado el uso de mano de obra para la prestación de sus servicios.
4. Lograr el desarrollo sostenible del turismo, mediante la creación de un marco jurídico claro y público de las actividades, obligaciones y derechos de las empresas turísticas, la defensa de los turistas y el control de la oferta;

y haciendo frente a las carencias existentes o primando intervenciones para solventarlas. Por otro lado, el turismo ha de ser compatible con el medio ambiente, favoreciendo la calidad medio ambiental. Tanto la política medio ambiental como la política turística han de tener fines coincidentes y han de crear sinergias entre ellas.

5. Apoyo al proceso de mejora empresarial, a través de la tecnificación de las empresas, los programas de ayuda a la internacionalización, o a la puesta en marcha de ofertas más atractivas, mediante la agrupación de productos y la mejora de su comercialización.
6. Mejorar el producto turístico, realizando acciones vinculadas a la calidad, intentando la consolidación de estructuras que procuren la cooperación entre actores.

Todos estos objetivos van dirigidos a la consecución de un objetivo principal: mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos residentes en las zonas en la que existe una importante consideración al turismo.

Gráfico III.5 Objetivos de la política turística



Fuente: Elaboración propia, a partir de Monfort (2000), Moreno (2012), Torres (2004) y Velasco (2004).

Aguiló (2008) señala que la política turística para mejorar la competitividad del producto turístico y posibilitar que los efectos del turismo en la actividad económica beneficien a la mayor parte de comunidad local posible, sería necesario llevar a cabo cuatro estrategias: hacer del turismo un sector líder, fortalecer los canales de distribución en el mercado, ubicar al medio ambiente en primer lugar y desarrollar un sector privado dinámico

La formulación de una política turística supone, en definitiva, el establecimiento de unas estrategias por medio de planes, programas y medidas legislativas, que favorecen la obtención de los objetivos o metas predeterminados (Monfort, 2000).

Según el tipo y medidas a aplicar se puede diferenciar entre políticas turísticas estructurales, en la que se aplican medidas cuyos logros se alcanzan a largo plazo y políticas turísticas coyunturales, cuyos logros se alcanzan a corto plazo. Para el establecimiento de dichas medidas se tienen en cuenta una serie de instrumentos (Díaz, 2012: 97), que se dividirán en dos grupos siguiendo la tipología señalada anteriormente:

A. Instrumentos estructurales

Son los que se utilizan para variar las estructuras en las que se basa el desarrollo turístico y cuyos logros se consiguen a largo plazo. Entre estos destacan:

- Instrumentos normativos. Con estos se pretende desarrollar una regulación turística acorde con las necesidades del sector.
- Instrumentos de planificación. Dependerán del nivel de desarrollo económico de los países y de la madurez del destino. En el caso de países subdesarrollados, la planificación se centrará en establecer infraestructuras necesarias en las primeras etapas de desarrollo turístico (viarias, aeropuertos, etc.), en formación de los recursos humanos, servicios de transporte de viajeros y fuentes de suministro necesarias para la prestación de los servicios turísticos.

En el caso de países desarrollados, la planificación iría dirigida a establecer acciones de desarrollo turístico sostenible, infraestructuras de apoyo a la

prestación de servicios turísticos, estrategias de mejora de la calidad, acciones dirigidas a la consolidación de la innovación e información y al establecimiento de campañas de promoción.

- Instrumentos presupuestarios. Son aquellos que se reflejan directamente en las partidas de ingresos y gastos de las Administraciones Públicas. En el caso de la partida de ingresos, los instrumentos desarrollados se dirigirán a gravar los consumos turísticos. En el caso de la partida de gastos, se hablará de subvenciones y de las ayudas propias de la política crediticia y de inversiones.
- Instrumentos de propiedad. El tipo de instrumento estará en función del sistema político-económico del país de que se trate. En el caso de economías mixtas, los instrumentos utilizados se caracterizan por la colaboración público-privada. Mientras que en los países de planificación económica central, el Estado opera como propietario de los recursos y empresas que aglutina la producción turística.
- Precios públicos. En los países de planificación económica central o en transición hacia un sistema de economía capitalista priman los precios públicos; mientras que en las economías con participación conjunta del sector público y privado en la producción turística, la fijación de los precios viene determinada por el juego de la oferta y la demanda.

B. Instrumentos coyunturales

Sus logros se alcanzan a corto plazo. Entre ellos se encuentra:

- Estrategias competitivas. Utilizadas por los destinos para hacer frente a la crisis económica. Entre estas medidas se recogen: la reducción de precios y surgimiento de nuevos nichos de mercado, estableciéndose el turismo doméstico como segmento estratégico.
- Instrumentos destinados a favorecer estrategias competitivas a aplicar en la gestión de una situación de estancamiento económico. Entre éstas, se observan las siguientes (Díaz, 2012: 108):

1. Medidas destinadas a favorecer la reducción de precios.
2. Medidas tendentes a favorecer la calidad en la prestación de los servicios turísticos.
3. Medidas de mejora de la formación de los recursos humanos del sector.
4. Medidas dirigidas a promover los procesos innovadores en la industria turística.
5. Medidas encaminadas a mejorar la promoción y comercialización de la producción turística.
6. Medidas dirigidas a mejorar la comunicación.

Respecto a los diferentes tipos de medidas de política turística, Torres (2012: 115) diferencia tres grandes ámbitos:

1. Las que se corresponden con las actividades de naturaleza turística y que comprenden el denominado “*sector turístico*” formado principalmente por los alojamientos turísticos, la intermediación turística, la restauración turística, la información turística y la comercialización turística.

Dentro de estas se distinguen las políticas de ordenación y regulación y que tienen una función principalmente administrativa. Y las políticas de fomento y reforma dirigidas a facilitar el fomento y desarrollo de determinadas actividades de naturaleza turística a través de incentivos, ayudas y actuaciones directas.

2. Políticas de las actividades de aplicación turística, cuyo objeto son actividades no turísticas pero que son tenidas en cuenta por el turista. Estas se refieren a políticas sobre áreas temáticas (cultura, deporte, salud, naturaleza y negocios) y sobre turismos concretos (golf, de congresos, monumental, de eventos, etc.).

Las políticas desarrolladas en estos ámbitos son normalmente de organización, de apoyo a su puesta en valor y de promoción de sus productos.

3. Políticas de las actividades de apoyo y relacionadas con el turismo. En este grupo se encuentran aquellas políticas referidas a la creación, gestión y suministro de servicios públicos. Y que van dirigidas a satisfacer las demandas que realizan los turistas y residentes de servicios públicos.

Y las políticas instrumentales directamente relacionadas con el turismo y que tienen carácter transversal. Entre estas se encuentran: política turística de ordenación del territorio, política turística de formación e investigación, política de calidad turística, política turística sostenible y política de protección al consumidor turístico.

Por otro lado, en el proceso de desarrollo de la actividad turística se distinguen diversas fases (López, 1999; Enríquez et al., 2012). Así, la primera fase, denominada fase de producción artesana, iniciada en el siglo XIX y finalizada en los años cincuenta del siglo XX, se caracteriza por estar orientada a una producción limitada y mercados reducidos.

La segunda fase, denominada fordiana, se considera finalizada en los años ochenta y se caracteriza por la creación y consumo de productos generalizados al menor coste posible y dirigidos hacia mercados muy amplios con escasa segmentación.

La tercera fase se inicia a finales de los ochenta y se denomina posfordiana. En ella se está produciendo un cambio en el sector turístico, introduciéndose diferentes motivaciones e incrementándose la preocupación por los impactos sociales, económicos y medioambientales. Ésta se caracteriza por la globalización de los mercados, las economías de escala en las actividades turísticas, la super segmentación de la demanda, la utilización masiva de la tecnología, el requerimiento de que las iniciativas turísticas sean sostenibles, la pretensión de lograr una mayor competitividad, mediante la calidad y la eficiencia, y la difusión espacial del turismo, aumentándose los promotores turísticos e incrementándose los mercados de oferta que incluyen también a los turismos de interior. En esta etapa se produce una concentración de los flujos turísticos en estaciones, en zonas geoturísticas litorales y en espacios determinados.

En el siglo XXI surge la verdadera internacionalización del turismo. Caracterizándose por la difusión espacial de las empresas turísticas, por la demanda de la especificidad geográfica de los destinos y por la creciente importancia de los espacios mentales, la reproducción de geografías lejanas y por la creación de escenarios a-espaciales (Vera et al., 2011: 33). Todo ello ha supuesto un nuevo escenario turístico, que requiere de una nueva política turística en la que haya una actuación conjunta y coordinada del sector privado, público y sociedad civil que favorezca la consecución de la competitividad a través de la calidad y de la eficiencia. En este sentido la Comisión Europea, ha señalado la importancia del turismo para el crecimiento económico y la creación de empleo, indicando que hay que adaptarse a las nuevas circunstancias (cambios demográficos, surgimiento de nuevos destinos, etc.). Propone una nueva política turística basada en la coordinación, el diálogo y la colaboración entre todas las partes interesadas del sector (Bengochea, 2009).

La complejidad de la actividad turística conlleva que sea difícil de canalizar y de gestionar. Es necesario llevar a cabo una planificación turística de la que sean partícipes todos los agentes eventualmente implicados, lo que supone una gran complicación al tratarse de un sector tan disperso, fragmentado, abierto y con fuertes efectos provocados por actividades que pueden ser circunstancialmente turísticas. Es precisa, por tanto, la existencia de una organización con responsabilidad y autoridad, a ciertos niveles, que regularice la satisfacción de las reivindicaciones sociales existentes (Monfort, 2000). Es aquí donde se debe situar el concepto de gobernanza, gobernanza turística entendida como *“los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino”* (Velasco, 2010: 11). Y que permite establecer posibles caminos de desarrollo que supongan el fortalecimiento de una gestión de destinos más eficaz (Velasco, 2008). Es imprescindible, por tanto, la colaboración entre todos los agentes que participan en el desarrollo del destino turístico, a través de alianzas estables y relaciones de partenariado entre organismos públicos, empresas, intermediarios turísticos, medios de comunicación, ONGs, sociedad civil a través de sus asociaciones más representativas, y los propios turistas (Lanquar y Rivera, 2010).

III.4.2. Gobernanza turística

La gobernanza turística comienza a considerarse como una opción eficaz para la gestión de los destinos turísticos. Este es, de hecho, el planteamiento de esta tesis

doctoral. Así, la colaboración público-privada es una elección a llevar a cabo cuyo éxito se encuentra en dos componentes básicos (Madrid, 2009):

1. La confianza entre los participantes.
2. El hecho de que quien aporta información tiene garantizada la confidencialidad de la misma y, además, a cambio obtiene un beneficio concreto, que puede ser la adquisición de información con valor agregado.

Por su parte, Beritelli et al. (citado por Ruhanen et al., 2010: 5) argumenta que *"el concepto de gobernanza que se aplica a los destinos turísticos consiste en establecer y desarrollar normas y mecanismos para una política, así como las estrategias de negocio, mediante la participación de todas las instituciones y las personas"*. Para Moscoso (2012), la gobernanza supone una concertación de actores ya que ésta se relaciona con la creación de coordinación y cooperación entre actores implicados directa e indirectamente en la cadena de valor del turismo, que tienen sus propias reglas y normas.

Por otro lado, la esencia del turismo hace de éste un espacio favorable para aplicar el concepto de gobernanza, y ello es debido a que (Arcorons et al., 2010; Velasco, 2010; Vera et al., 2011):

1. El desarrollo de la actividad turística requiere de la colaboración público-privada. El producto turístico tiene un fuerte componente de recursos públicos cuya gestión es competencia de los distintos niveles de gobierno (recursos naturales, culturales, territoriales, etc.).
2. Es preciso que en el destino haya intervención de la sociedad receptora para el buen desarrollo del mismo, por tanto de la participación de la población civil.
3. El turismo es una actividad transversal, ya que, para su desarrollo, es necesaria la concurrencia de numerosos subsectores empresariales: alojamiento, restauración, transporte, intermediación, etc., con intereses independientes e incluso, en ocasiones, contradictorios.

4. Los agentes turísticos utilizan como forma de trabajo cotidiana elementos diferentes a la tradicional división funcional.
5. Las colaboraciones público-privadas han demostrado gran éxito en determinados ámbitos, como, por ejemplo, la organización Turisme de Barcelona o los Convention Bureau.

Asimismo, Barbini et al. (2011) señalan que el concepto de gobernanza es necesario aplicarlo al ámbito turístico, ya que éste permite analizar el papel de la participación local en las políticas públicas referidas al sector turístico.

Siguiendo a Madrid (2009: 1), puede definirse gobernanza turística como *“el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico”*.

De igual forma, puede definirse gobernanza turística como *“una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación, que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas”* (Duran, 2013: 14; OMT, 2010: 22). En base a esta definición se puede observar que la gobernanza tiene una serie de características articuladas entorno a dos elementos interrelacionados:

1. La acción directiva del gobierno, condicionada por la coordinación, colaboración y participación de redes de actores.
2. La eficacia directiva, determinada por la capacidad y recursos institucionales que mantienen los diferentes procesos a través de los cuales se establecen las metas que buscan soluciones y oportunidades al conjunto de actores involucrados y se establecen los medios e instrumentos para su realización en forma corresponsable.

La gobernanza se puede aplicar a la gestión de un destino, creando ámbitos de relación no sometidos a los principios de jerarquía, ni de mercado, con la facultad para tomar decisiones colectivas desde perspectivas nuevas (Velasco, 2010; Pulido et al., 2013). En este sentido, Pannozzo (2002) señala que el turismo, al ser un producto del territorio y no sólo de la empresa, necesita de un gobierno compartido entre todos los actores de la oferta turística, con el fin de garantizar la realización efectiva de los procesos que se han de llevar a cabo: recibimiento, establecimiento de una oferta territorial integrada ecológicamente compatible, accesible y aprovechable; y creación de las condiciones ambientales y de infraestructuras para la prestación de un servicio de calidad. El objetivo es establecer una serie de herramientas innovadoras con el fin de mejorar el desarrollo del turismo, la sostenibilidad y la participación en la toma de decisiones. La demanda de turismo es elevada y creciente, por lo que los problemas que puedan surgir en la gestión de la actividad turística tienen que afrontarse de forma sistemática por todas las partes interesadas (Paskaleva-Shapira, 2001; Pulido et al., 2013; Yüksel et al., 2005).

Así, Bertucci (2002) señala que, dado que la industria turística influye en numerosas dimensiones de la vida económica y social de una comunidad y a que un solo actor, ya sea público o privado, no puede resolver todos los problemas relacionados con el turismo, son primordiales las asociaciones para reunir a todos los actores implicados y permitir el debate, el arbitraje y la colaboración productiva.

Song et al. (2013) indican que la aplicación de la gobernanza a lo largo de la cadena de valor de turismo, mediante la coordinación, colaboración y cooperación entre los diferentes actores, facilita el consenso y el aprendizaje durante la planificación y gestión del destino turístico.

Es muy importante que los gobiernos y las empresas que tienen interés en el desarrollo de la actividad turística admitan que entre ellos hay una dependencia de recursos y que se den cuenta de que el impulso de la actividad turística no puede lograrlo uno por sí solo (Nordin y Svesson, 2005; Pulido et al., 2013). La gobernanza participativa constituiría una forma innovadora para alcanzar soluciones novedosas a largo plazo a los problemas existentes (Paskaleva-Shapira, 2001; Pulido et al., 2013). La capacidad de innovar que tiene una empresa turística depende no solo de sí misma, sino de un contexto más amplio que forma parte del destino turístico:

clientes, organizaciones, empresas y otros organismos públicos. Por tanto, la gobernanza es fundamental a la hora de crear un destino turístico que sea dinámico, novedoso y centrado en las relaciones público-privadas, redes formales e informales. El nivel de innovación de un destino turístico está influenciado por la confianza pública, las relaciones privadas, la asunción conjunta de los riesgos, las estructuras informales y el consenso estratégico. Y ello debido a que (d'Angella et al., 2010; Nordin y Svesson, 2005):

- a) Los destinos no suelen funcionar con un solo actor y difícilmente las empresas turísticas pueden ser novedosas aisladamente.
- b) Hay dependencia de recursos entre los actores involucrados.
- c) La innovación de un destino turístico puede verse influida por las relaciones formales e informales existentes entre el gobierno local y la industria turística.

Un ejemplo de la importancia que va adquiriendo la gobernanza en el ámbito turístico lo constituye la apuesta de la Fundación UNWTO•THEMIS y el Departamento de Educación y Gestión del Conocimiento de la OMT (UNWTO.EKM). Ambas conceden la *Certificación UNWTO.Sbest* de excelencia en la gestión de destinos, que es desarrollada por la OMT, a través de su Departamento de Educación y Gestión del Conocimiento. Está dirigida a organizaciones que aspiran a convertirse en modelo de buenas prácticas en gobernanza turística y que servirán como ejemplo en esta materia a todo tipo de instituciones especializadas, a nivel local, regional y nacional (Vera et al., 2011).

El modelo de gestión de buenas prácticas de la OMT se desarrolla bajo las directrices de los siguientes criterios de excelencia, fijados por UNWTO.Sbest¹³:

- La relación de la institución con la sociedad civil.
- Su relación con los grupos de interés.
- Dirección estratégica y corporativa.

¹³ http://www.blackstonevalleytourismcouncil.org/blackstone_valley_rhode_island_tourism_council_wto.htm (Último acceso: 13/10/2013).

- Desarrollo e implantación de sus programas.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de recursos financieros y de infraestructuras.

Entre otras instituciones, han recibido dicha certificación la organización española Turismo Valencia Convention Bureau, galardonada por sus logros en gobernanza turística. Ésta trabaja para potenciar la gobernanza orientada al turismo en materia de reuniones, incentivos, convenciones y congresos; situando a Valencia como referente en turismo de negocios en España. Además, esta certificación ha sido otorgada a las instituciones responsables de la gobernanza turística de Blackstone River Valley (Estados Unidos), el Estado de Tabasco (México), San Martín de los Andes (Argentina), Durban KwaZulu-Natal (Sudáfrica) y Cancún (México)¹⁴. Asimismo, la ciudad de Valencia recibió la *Certificación UNWTO.Sbest* en 2006, por su modelo de gestión turística, que, en la actualidad, está caracterizado por su combinación del concepto ciudad histórica-ciudad turística (VLC Turismo Valencia, 2009).

Por otro lado, se observa que, en los ochenta casos descritos y estudiados por la OMT (2001), se puede reconocer un amplio grupo de prácticas que son una prueba de la aplicación de los principios de la gobernanza en la gestión turística. Este tipo de prácticas se encontraron en diferentes ámbitos: el desarrollo de productos; iniciativas de desarrollo de la comunidad; acciones de marketing y promoción; y en la planificación e investigación, en la que se detalla el caso del Sistema coordinado de recogida de datos de alojamiento de Canadá (Madrid, 2009).

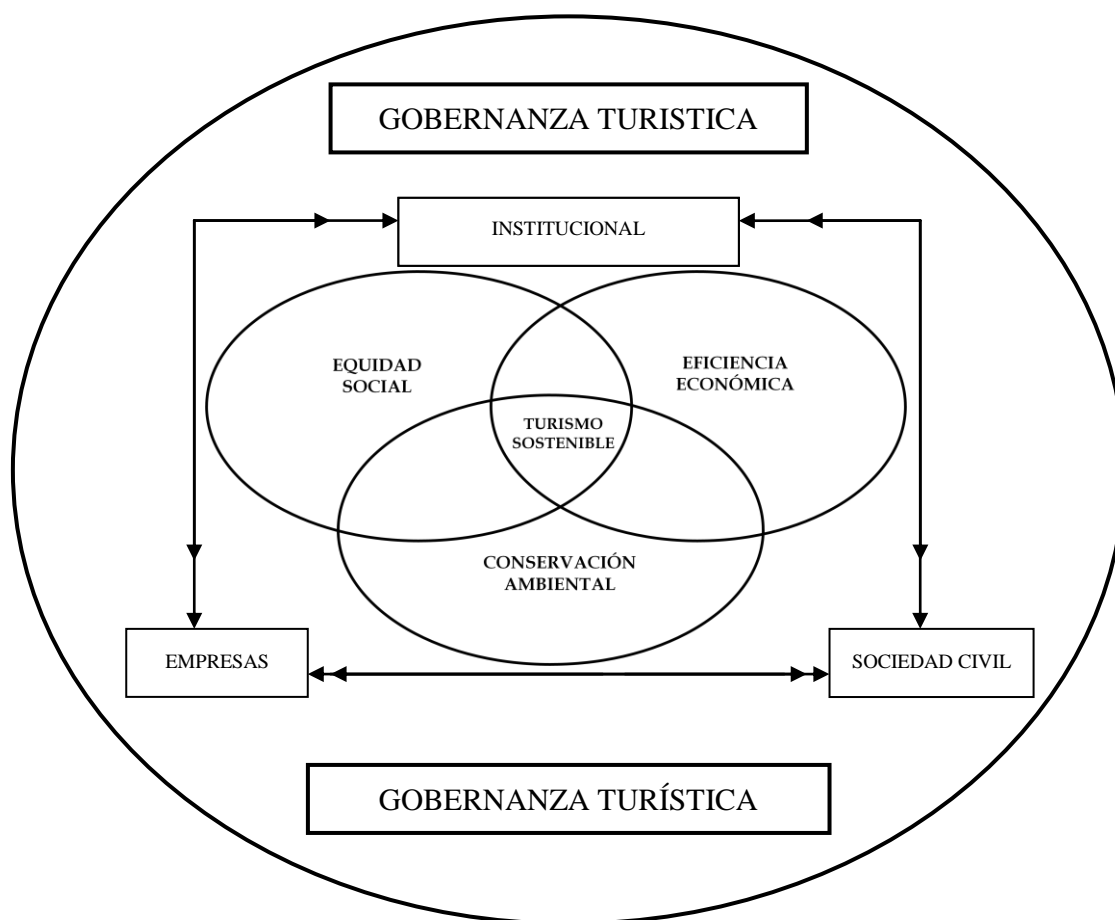
Por tanto, que se consiga un desarrollo sostenible del turismo está directamente relacionado con la aplicación de una buena, transparente y equitativa gobernanza, en la que se recojan métodos de gestión comunitaria y de economía social basadas en la participación, la autogestión de gran parte del proceso de desarrollo turístico, la adopción democrática de decisiones y la distribución equitativa de los recursos y beneficios (Bramwell y Lane, 2011; Lanquar y Rivera, 2010).

¹⁴ http://www.blackstonevalleytourismcouncil.org/blackstone_valley_rhode_islandtourism_council_wto.htm (Último acceso: 13/10/2013)

En consecuencia, es necesario que exista comunicación entre los agentes sociales, económicos y las organizaciones de la sociedad civil; creándose una paulatina consolidación de instituciones responsables, eficaces y democráticas. Siendo los elementos esenciales de cualquier programa de gobernanza la capacitación y la sostenibilidad de las instituciones (COM, 2001). Y, dada la importancia de la actividad turística, los actores deben participar en ella mediante la gobernanza, con el fin de mejorar la sostenibilidad de la misma (Dinica, 2006). Se ha de llevar a cabo, pues, una gobernanza integral (económica, ambiental y social), adecuada a cada destino turístico, a través de herramientas que permitan hacer frente a una serie de cuestiones (Prats, 2008) (Gráfico III.6):

1. Conocer y evaluar la situación actual.
2. Planificar diferentes espacios futuros.
3. Establecer programas de acción y sistemas de seguimiento dirigidos a crear contextos deseables a corto plazo.
4. Poner en marcha sistemas de evaluación periódicos, debiendo valorarse, por un lado, la calidad de vida, desde el punto de vista de los ciudadanos, los agentes institucionales y sociales de un espacio determinado y, por otro lado, verificar si el proceso de interacción de estos agentes se relaciona con los criterios o normas acordados entre ellos y en qué medida (Parrado et al., 2005).

Gráfico III.6 Gobernanza integral del destino turístico



Fuente: Elaboración propia.

La sostenibilidad del turismo necesita que los actores políticos, económicos y sociales que intervienen en la producción turística, a cualquier nivel (local, regional, nacional, supranacional), alcancen entendimientos y logren sinergias, así como que se coordinen y organicen para definir y realizar objetivos generales tendentes a conseguir beneficios para el conjunto de la sociedad, disminuyendo los impactos negativos que pueda ocasionar la actividad turística (OMT, 2010). En este sentido, Bruyn y Fernández (2012) señalan que la autoridad de turismo a nivel nacional debe de asegurar una adecuada coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales con competencia en materia turística y por otro lado, en el marco público-privado y comunidad ha de desarrollar un marco de cooperación para garantizar el mayor nivel de participación y consenso a favor de la industria turística.

III.5. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL LOGRO DE LA SOSTENIBILIDAD

En la actualidad, ya no se considera el desarrollo turístico como consecuencia de la casualidad, sino que su desarrollo es fruto del establecimiento de estrategias de diseño, promoción y comercialización. Es decir, su impulso es consecuencia de la aplicación de políticas que necesitan la participación de sectores y agentes económicos directamente implicados y, además, del consenso y de la intervención de la sociedad, que se va a convertir de forma amplia en la sociedad receptora (Ávila y Barrado, 2005).

Por otro lado, los empresarios tienen como objetivo fundamental obtener el máximo beneficio de su inversión, vendiendo su producto o servicio en las mejores condiciones. Pero, hay que tener en cuenta, que la industria turística tiene una característica que la hace diferente de otros sectores económicos y que está relacionada con el concepto de destino turístico. Así, se observa que la satisfacción de las expectativas y necesidades del turista depende de la habitación del hotel o de la capacidad de comunicación del guía durante una visita contratada, pero también de aspectos como la accesibilidad, el estado de conservación del entorno, la limpieza, el desarrollo de los medios de transporte, las comunicaciones, etc. Todos estos aspectos, que influyen en el destino turístico y en los bienes y servicios que oferta el sector privado, forman parte de las competencias del sector público. Por tanto, el desarrollo sostenible del turismo implica que todos los actores que intervienen en el mismo lo hagan de forma conjunta y responsable, para lo cual hay que establecer nuevas áreas de cooperación interadministrativa público-privada y de participación social que beneficien la toma de decisiones en el proceso de cambio (Pulido, 2010).

En este sentido, Bertucci (2002) señala que, para que el turismo sea un éxito y se desarrolle de forma sostenible, es necesario tener en cuenta tres aspectos relacionados con la gobernanza:

- a) Instituciones políticas transparentes y eficaces, que rindan cuentas para permitir que la participación y representación políticas tengan en cuenta las necesidades de los ciudadanos y sus demandas.

- b) Un conjunto coherente de políticas y un marco normativo que aborde los diferentes aspectos del turismo como un todo.
- c) La asociación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil.

Es necesario que existan asociaciones entre los diferentes sectores y dentro de ellos, ya que los Estados, las empresas y las comunidades no poseen, por sí solas, los recursos necesarios para promover un desarrollo sostenible (Woolcock y Narayan, 2001).

Este será posible siempre que las partes interesadas colaboren entre sí (Ascanio, 2009). La vida en común en una comunidad turística necesita de la solidaridad y el consenso entre sus actores. Pero ésta ha de canalizarse, para no ir en contra de las premisas fundamentales del progreso socioeconómico. Esto es:

1. La libertad, como condición de la mejora personal y material.
2. Un *"sano individualismo"*, que promueva la capacidad competitiva para suscitar un turismo de calidad.

Y todo ello mediante un equilibrio que sustentaría las potencialidades y facultades del ser humano y los caracteres y raíces de una comunidad que es casi siempre irrepetible.

Por otro lado, las organizaciones internacionales que impulsan las iniciativas de desarrollo señalan que la participación es clave para lograr la sostenibilidad, considerando a aquella como un proceso en el que las partes interesadas influyen en el control sobre las iniciativas de desarrollo, de decisión y los recursos que les competen. La sostenibilidad demanda la participación amplia y comprometida de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, en su aplicación práctica y en los resultados obtenidos (Paskaleva-Shapira, 2001). De esta forma, los actores públicos y privados de un territorio son los responsables del desarrollo de la actividad turística en el mismo (Merinero, 2009a). En este sentido, Yunis (2004: 5) establece que una de las condiciones para que el desarrollo del turismo sea sostenible es que la política de turismo sea consecuencia de un proceso en el que todas partes, en especial la comunidad local, participen y sean consultadas. Es necesario que, entre las partes interesadas de la actividad turística, haya una mayor coordinación. Los

elementos esenciales para hablar de un desarrollo sostenible del turismo son la existencia de coordinación e integración de políticas sectoriales en un mismo territorio, la coordinación de la asistencia técnica y financiera, el diálogo y la concertación entre el Estado y los empresarios, y entre estos y las instituciones de formación. Las acciones realizadas de forma aislada para conseguir la sostenibilidad no duran mucho tiempo y, aun cuando sobreviven, no tienen una incidencia significativa en el nivel global de sostenibilidad del destino.

El turismo involucra, como se ha visto en el capítulo anterior, a numerosos actores y partes interesadas, por lo que la complejidad de las relaciones que se producen entre éstos, sus perspectivas y responsabilidades conlleva que la gobernanza, como instrumento para lograr la sostenibilidad del mismo, sea un enorme desafío, lo que lleva a preguntarse ¿Qué papel tiene cada una de las partes interesadas en la consecución de la sostenibilidad en el ámbito turístico?

Se ha de señalar, en primer lugar, que existen tres grandes grupos, cada uno con sus propios intereses y objetivos:

- a) Institucional. Cuyo objetivo es dinamizar el territorio.
- b) Empresarial. Cuyo objetivo es generar valor y dinero.
- c) Social. Cuyo objetivo es mejorar su calidad de vida.

Dichos objetivos e intereses han de coincidir para progresar en la preservación de los recursos, un desarrollo socioeconómico más endógeno y una mayor cohesión social, por lo que es una condición necesaria la cooperación y coordinación entre todos ellos, planificando y gestionando el destino turístico de forma compartida y asumiendo su responsabilidad de forma conjunta. Ya no se busca la solución de un problema a corto plazo, sino que se busca una visión global y poner en marcha nuevas oportunidades para las personas y las propias instituciones (Rodrigues y Pascual, 2007).

En segundo lugar, es necesario que exista un liderazgo institucional, a la hora de llevar a cabo la coordinación de acciones para lograr un desarrollo del turismo sostenible, y éste ha de ser claro, comprometido y basado en la cooperación público-privada (Duran, 2013; Prats, 2005; Pulido, 2005). El papel institucional es importante

para obtener resultados positivos, ya que en su poder se encuentra la mayor parte de los recursos turísticos a explotar, con el fin de conseguir una mayor competitividad se precisan más aeropuertos, carreteras, parques nacionales, mayores prestaciones de servicios en diversas actividades, servicios de ocio, etc. (Arcorons et al., 2010; OMT, 2010). Además, es el actor en mejores condiciones para facilitar alianzas duraderas, más allá de las divisiones de clase, etnicidad, raza, género, adhesiones políticas y religión (Woolcock y Narayan, 2001), y garantizar una gestión eficaz de las decisiones adoptadas. Por otro lado, debido a que cada vez son mayores las necesidades económicas para promocionar y prestar los servicios turísticos, es cada vez más frecuente recurrir a la cofinanciación y cooperación con el sector privado para llevar a cabo actuaciones que hasta hace poco eran de carácter y financiación pública.

Asimismo, el sector turístico privado es consciente de que no puede solicitar que se financien totalmente con fondos públicos actividades de las que es directamente beneficiario y en las que quiere tener una cada vez mayor participación de decisión, puesto que condicionan el éxito o fracaso del destino turístico y, por ende, la rentabilidad de su negocio (Secretaría General de Turismo, 2008).

El gobierno (cualquiera que sea el ámbito territorial del que se trate) tendrá, por tanto, un papel importante en la construcción de la gobernanza democrática (Cerrillo, 2005) y, por consiguiente, en el logro del desarrollo sostenible del turismo. Aunque aquí, se ha de tener en cuenta que existen territorios en los que hay poderosos actores paraestatales, el Estado ha sido debilitado persistentemente y los niveles de credibilidad y legitimidad son bajos, por lo que será interesante observar otras formas alternativas de gobernanza, no lideradas por el gobierno (Whittingham, 2002), y que contribuyen a alcanzar el desarrollo sostenible del turismo. Además, se ha de considerar que el papel del mismo es importante en dos dimensiones (Duran, 2013; OMT, 2010):

- Horizontal. Referida a medidas legislativas adoptadas por el congreso o parlamento y al poder ejecutivo, desarrollado a través de diferentes ministerios, departamentos, agencias, etc. Cada uno de ellos puede tener responsabilidad sobre distintos ámbitos en el sector turístico.

- Vertical. Referida a los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional, provincial, local) que existe en un país determinado, dependiendo de su organización territorial.

Y, en tercer lugar, cabe recordar que las empresas y la comunidad local tienen un importante papel para lograr un buen gobierno y, por tanto, conseguir alcanzar la sostenibilidad en el turismo.

Respecto a las empresas turísticas (siguiendo la Teoría de las Partes Interesadas desarrollada por Freeman), sus obligaciones no solamente están limitadas a los accionistas, sino que comprenden a todos los beneficiados o afectados por sus actuaciones. Las empresas turísticas (Ledesma, 2009) van adquiriendo cada vez una mayor importancia económica, debido a la cantidad de empleos que crean y a que son el soporte de las corrientes turísticas que llegan a un destino y, dada su participación en los procesos sociales de la comunidad y su relación con la naturaleza, su intervención en la planificación y gestión del desarrollo sostenible del turismo, en colaboración con el resto de actores, es imprescindible. Por tanto, se han de establecer políticas, estrategias y procesos acordes con el concepto de empresa como *stakeholders*, lo que permitirá establecer procedimientos y respuestas de acuerdo con esta responsabilidad. Establecer en la empresa una planificación en la que se recojan la misión y valores claros y bien definidos será un paso importante para alcanzar la sostenibilidad, ya que, desde esta primera fase, debe de incluirse el concepto y la voluntad de actuar sosteniblemente en todos los ámbitos de la empresa. Todas las actuaciones de la empresa dirigidas a lograr un mejor servicio y la responsabilidad efectiva a través de un sistema de gestión sostenible, son instrumentos de promoción, que la empresa puede aprovechar de forma eficiente para mejorar su acceso a mercados altamente interesados en este tipo de operaciones, servicios y/o productos responsables (Rainforest Alliance, 2008).

Respecto a la comunidad local, su participación en la planificación del desarrollo sostenible del turismo es imprescindible para lograr la efectividad del turismo en un territorio. Como se observó en el Capítulo II, el turismo puede producir numerosos impactos positivos, pero también impactos negativos (destrucción ambiental, transformación estructura económica, etc.), en la zona en la que se desarrolla. La participación de la comunidad local en la planificación y gestión

del mismo restringiría los impactos negativos de éste sobre el territorio y le llevaría a conseguir el máximo de beneficios económicos, ecológicos y socioculturales, sin perder su identidad y revalorizando su patrimonio.

Cada vez son más los turistas que manifiestan un gran interés por conocer y beneficiar lugares en los que se realicen actividades destinadas a la preservación de la cultura local. No obstante, existen casos, como en las Cataratas del Niágara, donde la comunidad manifestó sentir que el lugar ya no les pertenece. Este aspecto influyó negativamente en el desarrollo de las empresas turísticas en la zona, por lo que sería necesario que la comunidad se sintiese parte de la operación turística, como un actor activo en el rescate de su cultura. Vemos, por tanto, cómo, el respeto y la convivencia son factores clave para lograr el desarrollo sostenible de una zona. Por lo que se deben establecer estrategias de gestión del turismo que sean acordes con las normas y protocolos de la comunidad en la que se desarrolla. Es indispensable que las comunidades locales perciban que tienen participación en el planteamiento y ejecución del desarrollo turístico sostenible (Rainforest Alliance, 2008).

En resumen, y siguiendo a Sautter y Leasin (1999) (citados por Ascanio, 2009), todas las partes interesadas en una comunidad determinada han de gestionar conjuntamente el sistema turístico, mediante un equilibrio que se sustente en los valores de la misma.

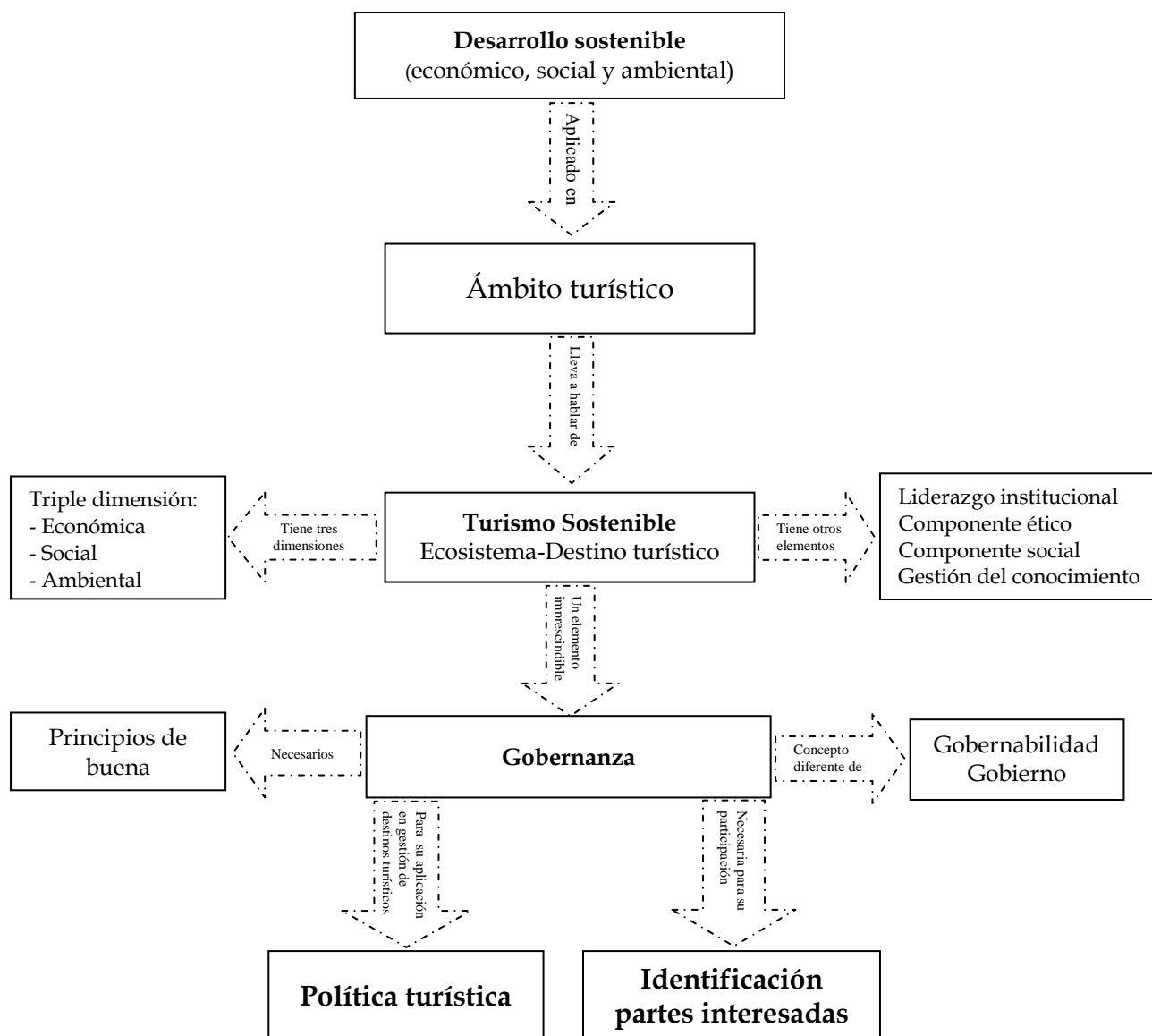
III.6. A MODO DE SÍNTESIS

A lo largo del capítulo anterior y de éste, se han estudiado numerosos conceptos, todos relacionados entre sí e importantes para el objetivo que se pretende alcanzar con la realización de esta tesis doctoral. Se comenzó hablando del concepto de desarrollo sostenible, que es un concepto dinámico y que ha ido evolucionando y consolidándose a lo largo del tiempo hasta llegar a nuestros días y teniendo un carácter económico, social y ambiental. La aplicación de este concepto en el ámbito turístico, ha llevado a hablar de la noción de turismo sostenible, que ha ido fortaleciéndose progresivamente y que tiene también una triple dimensión: económica, social y ambiental. Y que, además, ha de tener otros elementos importantes: liderazgo institucional, un elemento ético, uno social y uno de gestión del conocimiento. Asimismo, se introduce una nueva noción imprescindible para poder hablar de turismo sostenible: la gobernanza; concepto que conlleva la

coordinación y colaboración entre todos los actores de un ecosistema turístico de un territorio, es decir, de un destino turístico determinado, ya esté consolidado o en formación. De ahí, que se haya tenido en cuenta, la Teoría de las Partes Interesadas, ya que es necesario identificar todas las partes afectadas por las actuaciones a desarrollar en un destino turístico favoreciendo que todas ellas participen, pudiendo así hablar de gobernanza turística. Igualmente, se ha hecho referencia a la política turística como formas y estrategias de intervención en el ámbito turístico por parte de la administración pública.

Por otra parte, y para evitar confusiones, se ha establecido la diferencia entre gobernanza, gobernabilidad y gobierno y se han establecido los principios básicos que se han de cumplir para hablar de buena gobernanza. Todo ello aparece recogido en el Gráfico III.7.

Gráfico III.7 Relación entre conceptos estudiados en los capítulos II y III



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

MODELOS PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INCORPORACIÓN DE LA GOBERNANZA

IV.1. INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad en la que se están produciendo cambios muy rápidos, y una realidad compleja en la que intervienen una gran cantidad de actores con diferentes intereses y objetivos. De ahí que, con el fin, en primer lugar, de adaptar la oferta turística de los destinos a las nuevas exigencias y condiciones del mercado; en segundo lugar, consolidar un turismo competitivo basado en la calidad y, en tercer lugar, lograr un turismo sostenible que garantice beneficios económicos y sociales, respetando los recursos existentes para generaciones futuras; se vea la necesidad de poner en marcha un mecanismo que asegure la consecución de tales objetivos, garantizando la participación de todas las partes interesadas en el proceso. Se trata, por tanto, de establecer un modelo de gestión del turismo en el que se tengan en cuenta los principios de la buena gobernanza, que es, como se refleja en el capítulo anterior, un proceso en el cual interactúan distintos actores en torno a la solución de problemas y a la búsqueda de oportunidades para las distintas poblaciones implicadas.

Es necesario intervenir en la gestión del destino turístico, ya que en éste se inmiscuyen numerosos actores (empresarios, comunidad local, organismos, instituciones, etc.) con los que el visitante mantiene contacto, siendo el resultado de éste decisivo sobre la imagen percibida del destino y el consecuente posicionamiento en los mercados. Es imprescindible, por tanto, que los actores públicos y privados utilicen planteamientos estratégicos consensuados entre ellos, para facilitar al visitante una experiencia turística de calidad (González y Rivas, 2008), asegurando, a la vez, que el proceso de desarrollo turístico respeta la identidad local y los recursos ambientales y culturales.

El turismo es una actividad multidisciplinar, por lo que el reto de la gestión de los destinos turísticos implica administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados, a través de diferentes políticas y medidas. Dado el amplio campo de la gestión turística, existen modelos y herramientas

de gestión que se centran en diferentes aspectos de la actividad turística: calidad, capital social, competitividad, sostenibilidad, etc., pero que no la contemplan como un todo.

En este capítulo se analizan los principales modelos de gestión de la actividad turística en destino, seleccionados en función del componente clave sobre el que se focaliza la misma, y se exponen las diferentes estructuras organizativas que se pueden utilizar para la aplicación eficaz de un modelo de gestión de destinos. Además, se hace referencia a las *destination management organizations* (DMO) como ejemplo significativo de estructura de gestión holística de destinos. Finalmente, se analizarán las posibilidades de aplicación de la gobernanza que tiene cada modelo, concluyéndose que no cualquier modelo es válido para ello y que, por tanto, es necesario disponer de un modelo eficaz y dinámico, que favorezca una gestión holística del destino, para lograr un turismo sostenible.

La concreción del modelo que se pretende identificar en esta tesis doctoral, que tiene a la gobernanza como un elemento clave para la gestión sostenible del destino turístico, necesita del conocimiento profundo de las variables estratégicas que condicionan su puesta en marcha. De ahí el interés de este capítulo, que permitirá identificar, analizar y especificar aquellas variables que ya existen en otros modelos y que se consideran adecuadas para la propuesta a realizar en este caso.

IV.2. MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA CONSECUCCIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE

Uno de los objetivos de la política turística es proporcionar una experiencia turística de calidad a los visitantes, maximizando los beneficios para las partes interesadas en el destino, sin poner en peligro la integridad social, cultural y medioambiental del territorio. Pero, el logro de ese objetivo, integrando las diferentes expectativas de las distintas partes interesadas, dependerá de la gestión que se realice de dicho destino turístico (Kerimoğlu y Çiraci, 2008). Éste es un reto significativo, debido a la complejidad de la actividad turística, justificada, por un lado, por su transversalidad y fraccionamiento, ya que la cadena de valor del producto turístico está conformada por numerosos agentes independientes y de distinta naturaleza y, por otro, por su territorialidad, ya que el producto turístico se produce y consume en un

determinado espacio, en este caso el destino turístico (Secretaría General de Turismo, 2008).

Estas características son las que conllevan la necesidad de establecer un modelo de gestión del destino turístico apropiado y justifican la importancia de la metodología empleada para lograr que todas las actuaciones del sector público, privado y tercer sector estén articuladas y coordinadas para alcanzar el desarrollo sostenible de la actividad turística en una comunidad. Por tanto, en este contexto, adquiere gran relevancia el establecimiento de un modelo de gestión turística que implique la formulación de una política y su correspondiente planificación, coordinación y articulación entre todas las partes interesadas, búsqueda de soluciones para la época de crisis, etc., y que favorezca el aumento de la productividad y la competitividad turística del destino, garantizando su equilibrio medioambiental y convirtiéndose en una fuente de riqueza y empleo.

La gestión puede definirse como una serie de hechos que modifican los recursos (personas, contextos de actuación o sistemas) en riqueza financiera, patrimonial o social, implicando la eficiente administración de dichos recursos (Bacci, 2007).

En el marco del turismo, el papel de la gestión de los destinos turísticos implica administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Lleva consigo competencias gubernamentales en materia de toma de decisiones y en materia de planificación, organización y control de actividades empresariales que deberían incumbir al sector público (Manente, 2008: 3). Se realizaría de forma eficaz y eficiente cuando hubiera un completo conocimiento de la demanda real y potencial, de todos los agentes que intervienen en la oferta turística y de las relaciones económicas que existan entre los mismos.

Para entender los principios de la gestión de los destinos turísticos, hay que conocer la naturaleza de la actividad turística a la que han de aplicarse (Secretaría General de Turismo, 2008). Ésta puede analizarse desde el punto de vista de la demanda y de la oferta, coincidiendo ambos en el mercado. Cuando esa confluencia sea armónica, se alcanzará la eficiencia. Desde el punto de vista de la demanda, el factor que explica el fenómeno turístico es la búsqueda de una experiencia unida a un desplazamiento fuera de la residencia habitual. Desde el punto de vista de la oferta, el

turismo es un conjunto de servicios que son ofrecidos por un gran número de agentes en un determinado espacio turístico y con el fin de satisfacer determinadas experiencias.

El destino turístico que vaya a poner en marcha un sistema de gestión deberá, en primer lugar, ser consciente de que constituye un ecosistema crecientemente complejo (Capítulo III) y, en segundo lugar, definir y comprender a los agentes que lo conforman, las conexiones que existen entre ellos, sus interacciones y su entorno competitivo (Manente, 2008).

Una de las acciones clave de todo modelo de gestión es la planificación. La importancia de ésta es reconocida por la OMT (1994), cuando señala que, sin planificación integral de la actividad turística, es difícil llegar al éxito de la gestión y desarrollo turísticos (Miralbell et al., 2010). Por tanto, es necesario realizar una planificación de la actividad turística con el objetivo de alcanzar equilibrio y coherencia en las diferentes actuaciones, teniendo en cuenta el inventario de áreas con recursos turísticos, señalando sus peculiaridades, características, los atractivos que hay que ofrecer y las formas de explotación; valorando las limitaciones y características del entorno, estudiando las consecuencias negativas y positivas de su actuación y garantizando la preservación del marco ecológico.

Por otro lado, es muy importante la obtención de información para llevar a cabo una buena gestión del destino, aunque, como reconoce Manente (2008), actualmente éste es uno de los principales déficit a los que se enfrenta la gestión de los destinos turísticos. Las principales causas que explican este hecho son:

- En la mayoría de los casos, la información no está disponible, o no está actualizada, o no contiene detalles suficientes.
- Existen importantes lagunas en los sistemas de comunicación, lo que lleva consigo la dificultad para obtener la información adecuada y su disponibilidad.
- El coste de obtención de la información suele ser demasiado elevado, por lo que, en ocasiones, la mayoría de los pequeños y medianos participantes no tienen acceso a ella.

- La organización de la información es inadecuada para las necesidades de las partes interesadas.
- El número de indicadores que pueden recopilarse y evaluarse es muy extenso.

Sería necesario, por tanto, elaborar un marco integrado de datos y fuentes, así como completar los datos básicos con indicadores de supervisión, y los métodos de contabilidad con modelos de política turística.

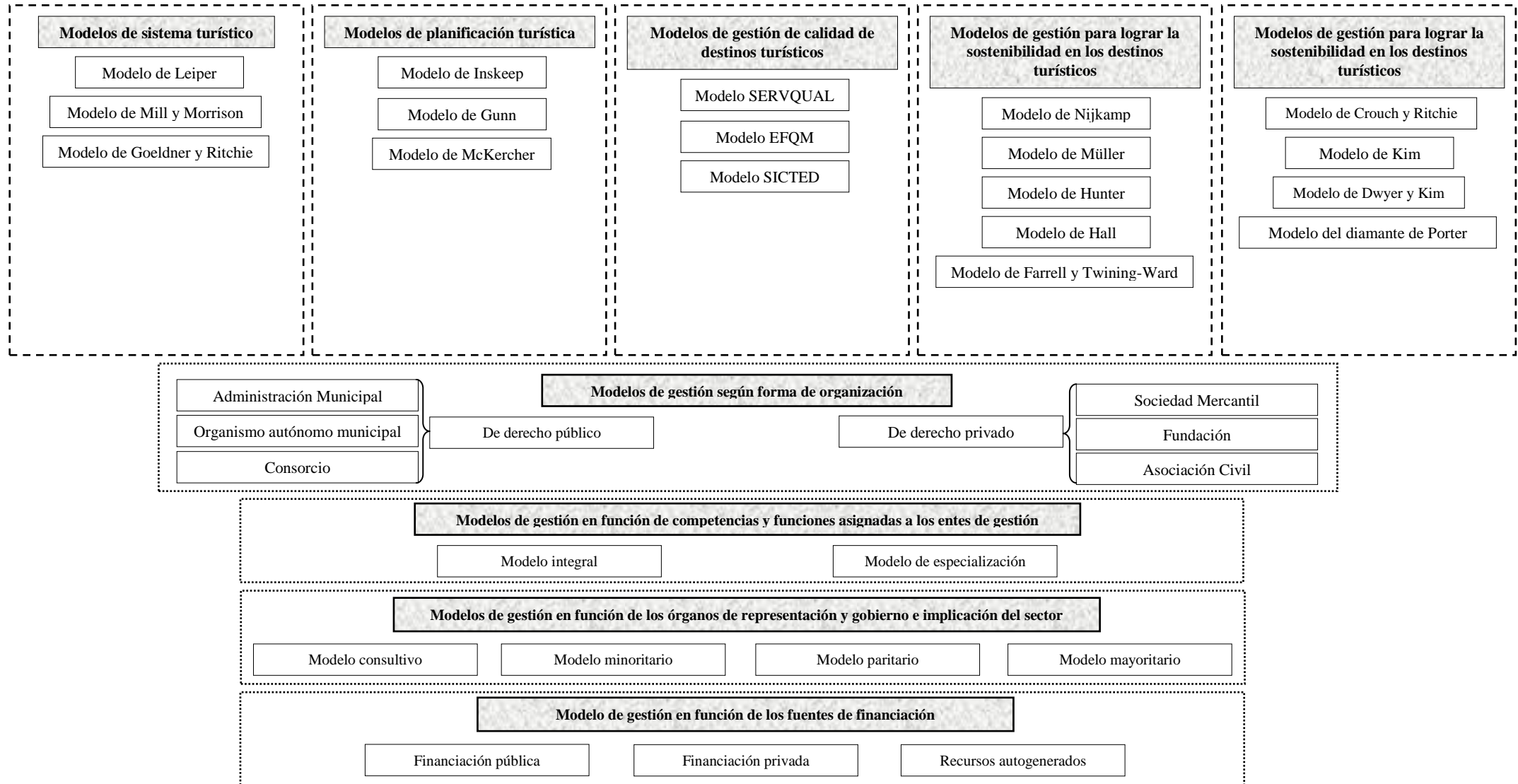
En la actualidad, pueden considerarse diferentes modelos de gestión de destinos turísticos, que revisten diversas formas, en función de la estructura, grado de madurez del destino y del ámbito territorial en que se apliquen. No hay una fórmula única de modelo de gestión de destino turístico, puesto que éste se irá adaptando a las circunstancias de cada destino: importancia del turismo en la economía local, objetivos de la política económica local, etc. Por tanto, aunque puedan compartir muchas de sus características básicas, lo ideal es que el modelo se adapte a las condiciones particulares de cada destino. De ahí que el objetivo de esta tesis doctoral no sea el diseño de un modelo, sino la propuesta de una metodología de intervención que facilite la implantación del modelo de gobernanza que cada destino requiere.

Por otra parte, cabe recordar que no se trata de modelos cerrados, ya que son consecuencia de la combinación de soluciones concretas a los distintos ámbitos (organizacional, jurídicos, financiero, etc.). Siguiendo a autores como Amaya et al. (2008); Antequera (2005); Brito (2005); Eagles (2008); Flores (2007); González y Rivas (2008); Mara y Varcin (2008); More (2005); Miralbell et al. (2010); Porter (2008); Ros et al. (2007); Secretaría de Turismo (2008) y Solsona (2000); se puede clasificar estos modelos como se expone en el Gráfico IV.1. En el gráfico se observa que existen numerosos modelos de gestión de destinos turísticos, dependiendo de diversas circunstancias. Así, en unos casos, dependerá de los objetivos que persigan: calidad del destino turístico, competitividad, sostenibilidad, etc. En otros casos, dependerá de las formas de organización, de las funciones de sus entes de gestión, de sus órganos de representación y de sus fuentes de financiación.

Se observa que unos modelos no excluyen las características de otros, puesto que, una vez que en el destino turístico se priorice el componente clave sobre el que se pretende pivotar el modelo, se establecerá la estructura jurídica que regirá el ente

encargado de realizar la gestión del destino (modelos de gestión según formas de organización), sus funciones (modelos de gestión en función de competencias y funciones asignadas a los entes de gestión), sus órganos de representación (modelos de gestión en función de los órganos de representación y gobierno y la implicación del sector privado) y sus fuentes de financiación (modelos de gestión en función de las fuentes de financiación), pudiéndose, por tanto, encuadrarse en uno u otro modelo en función de lo que se determine.

Gráfico IV.1 Modelos de gestión de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

IV.2.1. Modelos de gestión en función del componente clave sobre el que se focaliza

En este apartado se exponen brevemente las características de los principales modelos de gestión en función del componente clave sobre el que se focaliza la misma. En concreto, se han considerado cinco componentes fundamentales: i) la caracterización sistémica del turismo; ii) la planificación turística; iii) la calidad turística; iv) la sostenibilidad; y v) la competitividad turística.

Es cierto que podrían haberse elegido otros componentes, o no haber reducido este análisis solo a cinco de ellos. La elección realizada tiene un mero objetivo de caracterización, o analítico, pero en ningún caso pretende ser excluyente. Es necesario, no obstante, proceder a la justificación de tal elección. La perspectiva sistémica ha sido fundamental para comprender el fenómeno turístico como resultado de las interacciones y combinaciones que se producen entre los diferentes componentes de la oferta turística y de éstos con los turistas (Beni, 1993). Por su parte, los modelos de competitividad turística integran todos los factores que se consideran relevantes para asegurar un adecuado posicionamiento competitivo de un destino, fin último de una adecuada estrategia de gestión de destinos. Entre medias, planificación, calidad y sostenibilidad son tres de esos factores clave, cuya eficaz gestión asegura avances significativos en materia de competitividad.

1. Modelos de sistema turístico

Estos modelos presentan la conformación interna de la actividad turística y su dinámica funcional. En ellos, el turismo es considerado como un sistema en el que la demanda es el mercado turístico actual y potencial, y la oferta está conformada por las atracciones, transportes, instalaciones, servicios y promoción del turismo. Las relaciones que se producen entre los elementos antes mencionados hacen que la planificación del sector tenga como objetivo un desarrollo formado por todas las partes del sistema, de tal forma que todas las partes del mismo sean tenidas en cuenta en el proceso de planificación (Álvarez, 2007).

La Teoría de los Sistemas Generales fue desarrollada por Bertalanffy (1973: 17), para quien un sistema consiste en "*partes en interacción*". Se trata de un conjunto de

elementos que están interrelacionados entre ellos y también relacionados con el entorno. Un sistema no puede ser entendido, por tanto, como la mera suma de las partes que lo conforman, pues éstas no están aisladas, sino que su comportamiento depende del que tengan las demás y de la lógica global del conjunto del sistema.

Esta idea subyace en la conceptualización del sistema turístico, en el que existen diferentes elementos que, juntos, conforman la experiencia turística, lo que se ha recogido de manera distinta en varios modelos.

Son muchos los autores que han adoptado este planteamiento a la hora de analizar un destino turístico y, por tanto, de plantear acciones para su gestión. A continuación, se exponen someramente sólo los modelos más destacados en la caracterización del turismo como un sistema.

Modelo de Leiper

El estudio de los sistemas turísticos fue una de las grandes temáticas analizadas en profundidad por Leiper (1979; 1990; 1993a; 1993b; 2008) –para una revisión de su trabajo y contribución a los estudios de turismo, véase Hall y Page, (2010)–. Para este autor, el turista es el elemento principal del sistema turístico, sin turistas el sistema turístico no tiene ninguna base empírica. De este modo, identifica los elementos del sistema en función del itinerario del turista. Así, cada itinerario del turista se produce en tres elementos geográficos necesarios: la región de la que procede el turista, la ruta de tránsito y la región de destino.

Este modelo analiza la secuencia de experiencias de un hipotético turista a través de los tres elementos geográficos indicados. Ello permite identificar la naturaleza de los recursos implicados (Leiper, 1979):

- En la región generadora o emisora, previo al viaje, hay una estimulación de las motivaciones del turista para viajar, así como la organización y planificación de dicho viaje.
- En la zona de tránsito se identifica el viaje y suele producirse una interacción con atracciones y el uso de servicios e infraestructuras.

- En la región de destinos hay una interacción con las atracciones principales (también secundarias) y tiene lugar el consumo turístico.
- Tras el viaje, en la región generadora, se producen los recuerdos y toda acción relacionada con el postconsumo.

Leiper también defiende que todos los elementos interaccionan entre sí y, además, al comprenderse como un sistema abierto, también existe relación con su entorno externo (sociocultural, económico, físico, político, etc.).

Modelo de Mill y Morrison

Según este modelo (Mill y Morrison, 1985), el destino se comporta como un sistema de turismo que está formado por cuatro partes interdependientes entre sí que determinan la calidad de la experiencia del viaje turístico. Estas partes son:

- Demanda: los factores que influyen en el mercado. Acercamiento a la demanda del mercado enfocado hacia el consumidor, haciendo hincapié en las influencias internas y externas a los viajeros, lo que incluye necesidades, motivaciones, percepciones, el proceso de decisión de compra alternativo que sigue para viajar y el impacto de los esfuerzos que las organizaciones turísticas realizan en marketing.
- Destino: Planificación, desarrollo y control del turismo. Se identifican los procedimientos y las áreas turísticas a seguir para diseñar políticas, planificar, controlar, desarrollar y explotar el turismo.
- Marketing, estrategia, planificación, promoción y distribución. Estudio de cómo los negocios y áreas turísticas ofrecen sus servicios a potenciales clientes, haciendo hincapié en el uso de la promoción y canales de distribución.
- El viaje turístico. Sus características. Descripción de los segmentos mayores de viaje, movimientos de viajeros y modos de transporte usados.

Modelo de Goeldner y Ritchie

Como se ha podido comprobar, dado que el turismo es un fenómeno complejo y difícil de abarcar, el reto de definir los elementos que conforman el sistema turístico y, más aún, las interrelaciones que se producen entre ellos, es bastante tediosa. De ahí que, en la mayor parte de los modelos generados, se opta por trabajar con grupos genéricos y poco detallados. Sin embargo, Goeldner y Ritchie (2006) intentan definir los elementos del sistema turístico de manera exhaustiva, lo que les lleva a un modelo bastante complejo y detallado. Los autores ubican al turista y las experiencias que éste disfruta cuando visita un destino como centro de su modelo. A partir de ahí, consideran como dimensión fundamental del modelo –se podría decir, como principal envolvente– a los recursos y el medioambiente. En este componente incluyen aspectos relativos a la fisiografía, al clima del destino y a las personas, sean residentes o turistas.

El entorno construido por el ser humano es considerado una segunda dimensión del fenómeno turístico y comprende la cultura, infraestructura, superestructura, tecnología, información y gobernanza. En la categoría superestructura, por ejemplo, se incluyen las instalaciones desarrolladas especialmente para los turistas, como hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de vehículos y atracciones. El ítem gobernanza contempla aspectos como sistema jurídico, político y fiscal.

En tercer lugar, estos autores incluyen a los que denominan sectores operativos de la industria del turismo, es decir, lo que el público en general percibe como “*turismo*”: transporte, alojamiento, restauración, atracciones, eventos, entretenimiento, etc.

La cuarta dimensión, o envolvente, está conformada por las organizaciones responsables de la planificación, desarrollo y promoción. Ese conjunto involucra a los encargados de formular políticas, planificar estrategias, y otros actores relacionados con el desarrollo turístico del destino. La línea ondulada entre entidades de los sectores público y privado representa la importancia de los esfuerzos de la planificación integradora y cooperativa.

Es importante destacar que algunas de esas categorías presentan definiciones distintas de las que usualmente son adoptadas por otros autores.

2. Modelos de planificación turística

La planificación turística puede entenderse como el proceso racional u ordenado para alcanzar el crecimiento o el desarrollo turísticos (Godfrey y Clarke, 2000). La planificación es un elemento básico del turismo, pues favorece la optimización de los impactos positivos y la minimización de los negativos. Por tanto, la planificación condiciona el éxito y la longevidad de cualquier destino turístico, por lo que el tiempo, esfuerzo y recursos destinados a la planificación, deberían ser considerados como inversiones esenciales (Goeldner y Ritchie, 2006).

El enfoque de la planificación ha ido cambiando a lo largo de los años, pasando de una preocupación casi única por la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y su promoción exponencial con el fin de recibir el mayor número de turistas, a adoptar un enfoque más amplio que incorpora las necesidades de las empresas, los turistas, la comunidad local y el entorno medioambiental (Pulido, 2013).

En este sentido, Hall (2000) señala que la planificación estratégica conlleva importantes ventajas para el desarrollo sostenible del turismo, pues propone una perspectiva a largo plazo, tiene en cuenta diversas influencias e intereses y puede incorporar distintos puntos de vista conflictivos en el territorio.

Para Getz (1987), la planificación turística es un proceso que se basa en la investigación y la evaluación, y que busca optimizar la potencial contribución del turista al bienestar humano y a la calidad ambiental. En este sentido, el proceso de planificación incluye: la identificación de problemas, la formulación de alternativas y la asignación de recursos. Este autor identifica, asimismo, cuatro enfoques con relación a la planificación turística: desarrollista, económico, físico y comunitario.

Se trata, además, de un proceso complejo cuyo enfoque dependerá del nivel territorial al que se realice (local, regional, nacional o, incluso, supranacional). Por consiguiente, a lo largo de las últimas décadas han surgido infinidad de modelos de planificación turística. Seguidamente, se incluyen tres de los modelos más significativos, referidos a dimensiones territoriales diferentes. Por otro lado, mientras

que los dos primeros responden a los planteamientos de planificación más clásicos, el tercero es más innovador, vinculado con las cuestiones más avanzadas de sostenibilidad.

Modelo de Inskeep

A caballo entre los modelos de sistema turístico y los de planificación turística cabría considerar las aportaciones realizadas por Inskeep (1991), que plantea que la planificación turística debe responder a la exigencia de establecer un enfoque de desarrollo sostenible en el diseño e implementación de las actividades turísticas. Dicho enfoque supone la gestión sostenible y preservación de los recursos naturales y culturales de la zona en cuestión, para su uso presente y futuro como tales atractivos turísticos y su disfrute para la comunidad local.

Propone un modelo de análisis del turismo de enfoque estructural en el que lo describe por medio de un diagrama compuesto por tres niveles de elementos. El medio ambiente natural, cultural y socioeconómico ocupa una posición central, recibiendo el *status* de principal elemento del sistema turístico. En segundo plano están los elementos de la industria turística. Y, en tercer lugar, el modelo indica la posibilidad de consumo del producto turístico tanto por visitantes como residentes.

Este autor, que trabajó para la OMT durante dos décadas, propuso modelos de planificación para diferentes escalas territoriales, especialmente para los ámbitos nacional y regional (Inskeep, 1994), aunque también desarrolló para la OMT guías para planificadores locales.

Modelo de Gunn

Gunn (1994) realiza una propuesta de planificación en el ámbito regional, tomando como base el análisis de zonas, que ha ido completando en las sucesivas actualizaciones de su manual. Define su modelo a través de cinco elementos (límites geográficos del territorio a planificar; los accesos a dicha zona desde el exterior; movimientos del visitante en el interior; el atractivo turístico principal; las regiones contiguas no atractivas) que deben examinarse de manera individual para obtener conclusiones en función del peso concedido a cada uno de ellos.

Gunn plantea la necesidad de planificar unidades geográficas (ámbito regional) que abarcan varios lugares principales de interés turístico (los destinos) y sus atractivos, así como sus relaciones (sociales, económicas y ambientales) con el entorno y entre ellos. De esta manera, cada destino funciona (y se planifica y gestiona) de manera independiente y, a la vez, como parte de un conjunto (la región) en el que es importante el acceso, la fluidez de las comunicaciones interiores y las zonas no atractivas (que él denomina *hinterland*), que quedan fuera del sistema. Asimismo, cada destino incluye, a su vez, tres zonas: el núcleo de atracción turística principal, el área de influencia directa (que conlleva la utilización del suelo compatible con el atractivo turístico) y una zona circundante a la anterior, denominada área de servicios.

La otra cuestión clave del modelo es el análisis de las relaciones entre los diversos atractivos turísticos de la región. Gunn contempla tres posibles tipos de relaciones: i) compatibilidad, se trata de lugares turísticos con atractivos similares, que pueden ser gestionados fácilmente de forma conjunta, pues sus diferentes recursos se atraen mutuamente; ii) incompatibilidad, protagonizada por lugares cuya falta de similitud exige la planificación por separado de cada uno de ellos; y iii) complementariedad, por lugares que cuentan con recursos que se pueden complementar.

Antes del proceso de planificación, plantea que deben haberse conseguido algunos objetivos: i) debe haberse organizado un comité público-privado que dirija o patrocine el proceso; ii) los dirigentes deben estar de acuerdo en involucrar a todos los agentes del destino; y iii) las estrategias deben dirigirse tanto al sector público como al sector privado y organizaciones sin ánimo de lucro.

Una vez superada esta fase de consenso, se iniciaría el proceso de planificación, que según propone este autor, consiste en cinco etapas:

- La definición participativa y pública de objetivos orientados a la acción y gestión turística.
- La revisión de datos existentes sobre las condiciones turísticas del destino.

- El análisis riguroso de la información obtenida, que permita obtener conclusiones acerca de la realidad turística del territorio objeto de planificación.
- La definición conceptual que identifica las zonas turísticas y los destinos con mayor potencial de desarrollo.
- La definición de estrategias.

Modelo de McKercher

Los enfoques tradicionales de planificación y gestión de destinos turísticos se basan en los principios de estabilidad, equilibrio y posibilidad de predicción. Según esta idea, cualquier impacto negativo de la actividad turística es consecuencia de un fallo en el proceso de planificación debido a la falta de información o a la inexistencia de un análisis adecuado de todas las relaciones que se producen entre los componentes del sistema turístico.

Los avances científicos producidos durante la últimas décadas vienen a demostrar, sin embargo, que no existe un equilibrio único y sencillo, sino diferentes situaciones de estabilidad, inestabilidad e, incluso, caos. Es más, es posible que se puedan producir simultáneamente varios de estos estados.

McKercher (1999) considera que aplicar al estudio del turismo estos planteamientos asegura una mejor adaptación a los entornos multidisciplinares y complejos en los que éste opera, adoptando un enfoque holístico más útil y adecuado a la realidad.

Así, propone un modelo de gestión, o de toma de decisiones, basado en la llamada Teoría del Caos, en el que cada elemento del sistema está conectado con el resto, tanto directamente como a través de más de un paso. De esta manera, la perturbación de alguno de los elementos del sistema generará un cambio en el estado tanto del sistema turístico, en general, como de cualquiera de los demás componentes del sistema.

Se trata, por tanto, de un modelo abierto y en continuo movimiento, en el que un cambio en cualquier elemento modificará el estado de la actividad turística en el conjunto del destino, obligando a sus gestores a reorientar la estrategia de gestión.

El modelo de McKercher (1999: 429-430) explica el turismo en términos de un conjunto de relaciones complejas entre, al menos, nueve de los elementos más importantes que configuran un destino turístico:

- El turista, que es la pieza fundamental del sistema.
- Los mecanismos de comunicación utilizados para poner en contacto al turista con el destino.
- Los factores que condicionan la efectividad del proceso de comunicación.
- El propio destino turístico.
- La administración pública y el sector privado, que intentan influir en la actividad turística.
- Otras externalidades turísticas, como destinos turísticos alternativos, que afectan a la habilidad del destino para atraer turistas (en definitiva, a su competitividad).
- Externalidades no turísticas, o fuerzas macroambientales, como cambios políticos, condiciones económicas y sociales, desastres naturales, guerras, etc., que afectan a la disponibilidad a viajar.
- Outputs del sistema, tanto deseados como no deseados.
- Agente del caos. Se trata de un conjunto de agentes que, con sus decisiones, empujan al sistema hacia el caos.

De acuerdo con este modelo, los sistemas turísticos son *“complejos e incontrolables, caracterizados por un comportamiento no lineal, no determinista y caótico”* (McKercher, 1999: 426). Por consiguiente, su gestión ha de ser flexible, adaptable y experimental, en un proceso que incorpore constantes revisiones y correcciones.

3. Modelos de gestión de calidad de destinos turísticos

Los sistemas de gestión de la calidad han incorporado la medición de la satisfacción del cliente como uno de los elementos clave para identificar las necesidades y expectativas del mismo.

Los modelos de medición de satisfacción del cliente con muchos y variados, pudiéndose clasificar en:

- Modelos de la escuela nórdica: Son modelos cualitativos y se basan en la dimensionalidad de la calidad. Dentro de sus modelos más representativos están: el modelo de Grönroos, de Grönroos y Gummesson, de Eiglier y Landgeard, de Rust y Oliver y el modelo jerárquico de clasificación del servicio, entre otros.
- Modelos de la escuela americana: Son modelos cuantitativos y buscan cuantificar la calidad percibida por el cliente. Dentro de sus modelos más representativos están: el modelo SERVQUAL, SERVPERF, el modelo de desempeño evaluado (EP) y el modelo de la calidad normalizado (NQ), entre otros.
- Índices nacionales de satisfacción. A partir de 1989, surgen diferentes índices nacionales para medir la satisfacción, como por ejemplo: el barómetro sueco de la satisfacción del cliente (SCSB), el índice americano de satisfacción del cliente (ACSI), el índice europeo de satisfacción del cliente (ECSI), etc.
- Otros modelos: el modelos de análisis importancia-desempeño (IPA), el método MUSA (*Multicriteria satisfaction analysis*), el método PRIEX (priorización de expectativas), etc.

Son muchos los modelos de gestión de la calidad que se están aplicando en destinos turísticos. En este apartado se ha optado por incluir un modelo de aceptación generalizada para la evaluación de la calidad de los servicios (SERVQUAL, que se utiliza mucho en turismo) y dos sistemas de gestión de la calidad en destinos turísticos (EFQM y SICTED).

Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de la calidad de los servicios. Este modelo ha sido aplicado a diversas áreas de estudio, en concreto, en el ámbito turístico ha sido una herramienta ampliamente utilizada para la medición de la satisfacción del cliente en alojamientos hoteleros y de restauración.

Este modelo permite medir la satisfacción que los clientes obtienen por el servicio prestado, a través de la diferencia entre expectativas y percepciones. De tal modo que esta herramienta consta de dos partes principales, una dedicada a las expectativas y otra a las percepciones. Está compuesto por cinco dimensiones:

1. Fiabilidad: la prestación del servicio prometido.
2. Capacidad de respuesta: disposición del personal para prestar ayuda y servicio rápido a los usuarios.
3. Seguridad: atención y habilidades dispensadas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.
4. Empatía: capacidad para entender la perspectiva del usuario.
5. Aspectos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Modelo EFQM

El modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM), aplicado, en este caso, a los destinos turísticos, es un sistema basado en la satisfacción de los turistas, los empleados turísticos y la sociedad local, y en el logro de una política y estrategia dirigida a la gestión de personal, los recursos y procesos y al alcance de resultados económicos. Los aspectos básicos de este modelo son (Solsona, 2000: 12):

1. Liderazgo. Hace referencia a la organización. Es necesario establecer un sistema capaz de autofinanciarse y de llevar a cabo medidas de comercialización dinámicas y efectivas. Asimismo, hay que crear asociaciones

que aglutinen a las diferentes organizaciones y agentes para conseguir una mayor eficacia.

2. Estrategia. Se establecen los objetivos últimos que persigue el destino turístico, lo que es básico para la cualificación del producto, ya que la medida en los procesos de evaluación se basará en dichas estrategias.
3. Gestión y satisfacción del personal empleado en el sector. Referida a la integración del personal en la gestión y consecución de objetivos estratégicos, a la capacitación y desarrollo del personal, a su satisfacción y a la evaluación del mismo mediante entrevistas, encuestas, etc.
4. Gestión de recursos. Referida a la organización, preservación y potenciación del uso racional de los atractivos, instalaciones y recursos del destino.
5. Adecuación de los atractivos para su uso turístico. Incluye su señalización, restauración, información, accesibilidad y capacidad de acogida.
6. Aplicación de sistemas de gestión de calidad de servicio en los alojamientos turísticos. Aseguramiento en la calidad en la prestación del servicio de alojamiento, instalaciones y restauración.
7. Gestión medioambiental de las empresas turísticas. Puesta en marcha de sistemas de gestión medioambiental, creación de etiquetas verdes o adhesión a sistemas predefinidos.
8. Satisfacción del cliente. Hace referencia a la necesidad de conocer en qué medida están satisfechas las expectativas del turista.

Modelo SICTED

El Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED), que sigue los planteamientos de la Comisión Europea (2000), es uno de los pilares del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE) compuesto por: sectores, destinos, productos y buenas prácticas, teniendo cada uno de ellos un nivel de exigencia y la posibilidad de obtención de un sistema de calidad.

En concreto, el SICTED es una herramienta de la Secretaría de Estado de Turismo que proporciona un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en cualquier destino turístico nacional. Éste viene a completar líneas de trabajo ya iniciadas, con los Planes de Excelencia Turística y Planes de Dinamización Turística, incorporando un modelo de gestión coordinada del destino, integrando iniciativas públicas y privadas y fomentando la aplicación conjunta de parámetros de calidad a los diferentes subsectores.

El SICTED pretende alcanzar un nivel de calidad homogéneo dentro de ese destino. Este sistema tiene intención de crear consciencia global de destino e identificar objetivos comunes para todos los agentes implicados (privados y públicos, turísticos y no turísticos). Aunque menos exigente que la certificación Q de Calidad Turística, el SICTED es coherente y homogéneo.

En este modelo de calidad, el organismo que planifica, diseña y comercializa es el “ente gestor”, que establece la gestión de la calidad turística, creando estructuras organizativas en el destino, en las que participan activamente todos los agentes.

Según exponen Foronda y García (2009), las principales ventajas del modelo son:

- *“Introducir el concepto de planificación integral del destino.*
- *Presentar una gestión continúa para la mejora de la calidad de los destinos mediante la creación del ente gestor del destino y del cuadro de control como herramienta.*
- *Implantar un modelo de calidad con un enfoque global para todos los sectores y agentes que operan en un destino turístico”.*

4. Modelos de gestión para lograr la sostenibilidad en los destinos turísticos

Estos modelos recogen los tres elementos fundamentales para el logro de la sostenibilidad: conservación natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo, si bien cada uno de ellos plantea un recorrido diferente para llegar a ella.

Modelo de Nijkamp

Este autor establece la planificación del turismo sostenible basado en tres elementos: el lugar, la comunidad local y el visitante (Álvarez, 2007).

Para Nijkamp (1990) es imprescindible que el turismo respete la identidad y los valores socioculturales. Por otro lado, la satisfacción de la demanda turística es clave para lograr la eficiencia económica de la actividad turística.

El desarrollo turístico sería un proceso de cambio cualitativo fruto de la voluntad política que con la participación de la comunidad local adapta el marco institucional y legal y la planificación y gestión a un desarrollo turístico que se basa en el equilibrio entre la conservación cultural y natural, la viabilidad económica del turismo y la igualdad social (Ivars et al., 2001).

Modelo de Müller

Müller (1994) plantea la necesidad de alcanzar un balance entre los que él considera los cinco componentes del turismo sostenible, que conforman el denominado “*pentágono mágico*” (salud económica, óptica satisfacción del cliente, cultura saludable, protección de los recursos y bienestar subjetivo).

Para este autor, el objetivo es alcanzar un desarrollo turístico equilibrado, lo que exige establecer una armonía en este pentágono mágico para maximizar las relaciones positivas entre todos los factores. Este equilibrio probablemente implique, como reconoce el propio Müller, dar una mayor importancia a los aspectos naturales y culturales y, como consecuencia, la degradación de la importancia de los aspectos económicos y financieros.

Una de las críticas que ha recibido este planteamiento es que considera el turismo sostenible como un estado estacionario. Y, como consecuencia, como algo que puede ser identificado y puede perseguirse hasta que se alcanza; cuestión que, como se sabe, no es cierta. Es decir, es cierto que se pueden conseguir avances en materia de sostenibilidad, pero no que exista un estado utópico de sostenibilidad que pueda establecerse como objetivo final y que pueda alcanzarse para después “*descansar*”, como el que logra la gran meta de su vida.

No obstante, quizás la principal debilidad del argumento de Müller es que, en su planteamiento sobre la búsqueda del equilibrio entre los cinco componentes del pentágono, ignora la realidad de los destinos, lo que podría contrarrestar el propio proceso de desarrollo de éstos a corto y medio plazo.

Modelo de Hunter

Hunter escribe dos artículos (Hunter, 1995; 1997) que se han convertido en contribuciones clave en todo el debate sobre el turismo sostenible. Este autor plantea que el turismo sostenible debe ser considerado como un *“paradigma adaptativo”* en el que se pueden legitimar diversas formas de desarrollo y organización de la producción, dependiendo de las circunstancias y de un orden de preferencias dado. Esas formas de desarrollo estarían, a su vez, inscritas en una categoría de sostenibilidad más débil o más fuerte, según ésta se defina en cada momento.

Según este autor, no es posible alcanzar la sostenibilidad a gran escala, sino que dependerá de las circunstancias y necesidades del destino. Así, plantea que los diferentes actores del destino tienen posiciones distintas frente a la sostenibilidad y que es necesario generar un marco de organización localmente viable en el que se conozcan:

- Las necesidades y deseos de los turistas (demanda) a ser satisfechas.
- Las necesidades y deseos de operadores de la industria turística privados y públicos (proveedores de promoción).
- Las necesidades y deseos de la comunidad local anfitriona.
- La protección de los recursos naturales, construidos y culturales, que constituyen la base del turismo.

Hunter (1995) reconoce que las preocupaciones del turismo están, a menudo, al margen de las preocupaciones del desarrollo sostenible. Y establece un modelo en el que considera cuatro variantes en una función decreciente de las relaciones entre el turismo y el desarrollo sostenible (Cuadro IV.1).

Cuadro IV.1 Relaciones entre turismo y desarrollo sostenible

Variante	Posición del turismo	Posición del desarrollo sostenible
1	Dominio del turismo	Muy débil
2	Turismo determinado por el producto	Débil
3	Turismo determinado por aspectos ambientales	Fuerte
4	Turismo a baja escala	Muy fuerte

Fuente: Hunter (1995).

Modelo de Hall

Establece que el desarrollo turístico se basa en el equilibrio entre la conservación natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo (Hall, 2000: 14). Y que dicha relación ha de dar lugar a una serie de beneficios de forma individual para cada uno de estos elementos (Álvarez, 2007), cuales son:

- Los beneficios para la sociedad local en la que actúe la empresa turística serían: generación de empleo, producción de rentas de las que se beneficia la población, aumento de la calidad de vida, participación pública en los proyectos turísticos y respecto de los valores socioculturales locales.
- Beneficios económicos, pues una gestión sostenible llevará a la viabilidad económica de la actividad turística en el espacio de destino, a la viabilidad de las empresas y a tener una mayor capacidad de satisfacción de la demanda.
- Beneficios respecto al espacio natural, el territorio y el paisaje. Pues una gestión sostenible preserva la biodiversidad, utiliza los recursos naturales de forma racional y conserva los recursos naturales para generaciones futuras.

Según este modelo, se realiza una gestión del turismo de forma sostenible cuando hay una conservación igual de los productos naturales y culturales, existe una economía que está integrada en la comunidad local y se produce la integración en el medio ambiente, convirtiéndose estos aspectos en las ventajas competitivas del

destino, los beneficios que aportan en su ámbito local y proporcionando una capacidad continuada para gestionarse.

Modelo de Farrell y Twining-Ward

Como ya ve había planteado al exponer el modelo de McKercher, en los últimos años se viene defendiendo un enfoque de la naturaleza como una multitud de ecosistemas complejos adaptables que se organizan jerárquicamente por medio de interacciones no lineales entre sus heterogéneos componentes.

Según estos planteamientos, el desarrollo de un ecosistema no está totalmente determinado, sino que se produce mediante una adaptación continua a su medio, de manera que pequeños cambios en variables críticas pueden producir transformaciones importantes en todo el sistema, aunque cambios en otro tipo de variables puedan no tener importancia. Por ello, es necesario conocer las interacciones que se producen entre todos los elementos del sistema, generando mecanismos de gestión adaptables, interdisciplinarios y capaces de operar en un contexto de creciente complejidad.

Los sistemas turísticos complejos adaptables operan de forma similar al resto de ecosistemas complejos. Como señalan Farrell y Twining-Ward (2004: 282), *“si uno de los componentes del sistema turístico complejo adaptable sufre una perturbación, ésta afectará más lejos de su lugar de origen, casi siempre con resultados múltiples e inesperados”*; de ahí la necesidad de una gestión flexible, adaptable, experimental y altamente interdisciplinar que permita, mediante enfoques integradores, dar respuesta a los múltiples estados dinámicos en los que se pueda encontrar el sistema turístico.

En este sentido, el conocido como *bucle de Holling* (Holling y Gunderson, 2002) sintetiza los diferentes ciclos por los que pasa un sistema turístico en función de su grado de madurez. Según este planteamiento, la capacidad de un sistema turístico para mantener sus funciones frente a los cambios exteriores viene determinada por tres propiedades: el potencial disponible para el cambio; el grado de conectividad entre las variables y procesos; y la resiliencia del sistema. Los sistemas turísticos impactados pasan por cuatro fases, cuya sucesión es muy rápida en las dos primeras, para luego ir ralentizándose. Consecuentemente, lo que plantea este enfoque es que la mayoría de los trabajos realizados hasta ahora acerca de la sostenibilidad del

desarrollo turístico se han centrado exclusivamente en el estudio de algunos comportamientos, interacciones y cambios que se producen en la parte exterior del bucle, pero no han tenido en cuenta la totalidad del ciclo.

5. Modelos de gestión para lograr la competitividad en los destinos turísticos

El de competitividad es un término amplio, multidimensional y complejo, que ha dado lugar a multitud de definiciones y modelos de análisis. Existe una abundante literatura, generada durante las dos últimas décadas, sobre competitividad de destinos turísticos. Además, los debates sobre competitividad de destinos turísticos han dado origen a un sin fin de modelos de análisis, por lo que aquí solo se recogen los más reconocidos, tres de ellos generados expresamente en el marco del análisis del turismo, mientras que el de Porter es un modelo clásico de análisis de competitividad territorial, extensamente aplicado en el ámbito del turismo.

Modelo Crouch y Ritchie

También denominado modelo de Calgary, fue creado por dichos autores (Crouch y Ritchie, 1999) tras numerosos estudios en el ámbito del turismo. Posteriormente, se han llevado a cabo diferentes revisiones de las variables que conforman dicho modelo, adaptándolo al contexto competitivo (Mara y Varcin, 2008). Es considerado el modelo más completo de análisis de la competitividad de los destinos turísticos. Y, de hecho, es el que más se utiliza. Parte de la distinción entre ventajas comparativas (las ocasionadas por su propia naturaleza, o por la sociedad en la que se encuentra el destino) y ventajas competitivas (las obtenidas como consecuencia de utilizar de forma efectiva los recursos disponibles).

A partir de ahí, consideran el turismo un sistema abierto, constantemente influido por el entorno global (que genera numerosas influencias y presiones externas al propio sistema).

Asimismo, consideran el microentorno competitivo, es decir, las acciones y actividades de cada elemento dentro del sistema turístico, que afectan directamente a los objetivos del resto de miembros. Los factores que conforman este microentorno son:

1. Recursos y atractivos medulares. Son los atractivos principales de un destino, los factores que motivan la visita por parte del turista. Se identifican, en concreto, seis grandes grupos: naturales, cultura e historia, vínculos de mercado, actividades, eventos especiales, superestructura de turismo.
2. Factores y recursos de apoyo. Dan soporte para la creación de una industria turística exitosa. Están relacionados con aquellos elementos que permiten que las actividades y el disfrute de los servicios turísticos se concreten, ya que, entre ellos, están incluidos la infraestructura, servicios básicos y complementarios, accesibilidad y capacidad emprendedora y empresarial en el destino.
3. Estructura movida por estrategia y política. Sirve para la planificación y desarrollo del destino. La política marca la dirección, forma y estructura del desarrollo turístico. La estrategia fija las líneas para llegar a los objetivos económicos y sociales del destino.
4. Gestión de destino. Intenta ensalzar el encanto de los recursos principales y atracciones, fortalecer la calidad y efectividad de los factores de soporte y adaptar a este a las dificultades y oportunidades que generan los factores limitadores y amplificadores de la competitividad.
5. Limitadores y amplificadores de la competitividad. Son factores que están fuera del ámbito de los cuatro grupos anteriores e, incluso, fuera de la influencia del propio sector turístico (localización del destino, interdependencia entre destinos, seguridad, conocimiento del destino, nivel general de precios del destino y capacidad del destino); pero moderan o amplifican la competitividad de un destino por filtrar la influencia de los otros componentes y factores.

Se trata de un modelo conceptual y relativamente abstracto. Pero, a la vez, es exhaustivo, al establecer las dimensiones y factores envueltos en el sistema turístico y en la interpretación del contexto y condiciones de la competitividad para los destinos turísticos en relación con la sostenibilidad (Mara y Varcin, 2008).

Modelo de Kim

Establece cuatro fuentes de competitividad de los destinos turísticos que integran factores que la explican (Kim, 2001):

- Fuentes primarias. Formadas por los sujetos (políticos, empleados, agentes de viaje, etc.), el entorno y los recursos (culturales, naturales e históricos).
- Fuentes secundarias. Engloban la política turística, la planificación y la gestión del destino, las inversiones en el sector y los impuestos y precios turísticos.
- Fuentes terciarias. Integradas por las infraestructuras turísticas, el sistema de alojamiento de visitantes, el atractivo de los recursos, la publicidad y la cualificación de los recursos humanos del sector.
- Fuentes cuaternarias. Se consideran el resultado de las tres anteriores. Se refieren a la demanda turística, el empleo generado por el sector, el comportamiento turístico (tasas de crecimiento, balanza de pagos del sector, etc.). Esta fuente es la productividad del sector, por lo que es un indicador directo para la evaluación y comparación de la competitividad.

Este modelo ha recibido numerosas críticas, sobre todo, porque no justifica las razones por las que una fuente de competitividad se califica como primaria, secundaria, terciaria o cuaternaria. Y, además, las fuentes cuaternarias son consecuencia de la competitividad.

Modelo de Dwyer y Kim

El modelo establece dos grandes grupos de factores (Dwyer y Kim, 2003):

1. Recursos. Integrados por los recursos y factores de carácter general y recursos básicos. Los recursos de carácter general incluyen la infraestructura, en general, la calidad en el servicio, la accesibilidad y la hospitalidad. Los recursos básicos están integrados por los recursos heredados (que incluyen el patrimonio histórico y cultural y los recursos naturales) y los recursos creados (infraestructuras turísticas, que incluyen servicios de hospedaje, alimentación,

transporte y otros servicios de apoyo; eventos especiales; actividades de ocio y entretenimiento y de comercio).

2. Entorno. Recoge las condiciones para el desarrollo (como la ubicación geográfica, el micro entorno competitivo, el macroentorno competitivo y la competitividad en precios), la política y gestión (incluye la gestión de las organizaciones, las actividades de marketing y publicidad, el desarrollo de recursos humanos y la gestión de medio ambiente) y las condiciones de demanda (preferencias de los turistas, imagen del destino, etc.).

De este modo, la competitividad turística es resultante del modelo y está afectada por los factores que determinan la competitividad (los recursos y el entorno) y por la prosperidad socioeconómica. Esta se mide por: el número de visitantes, el gasto turístico, su tasa de crecimiento, participación en el mercado, duración de la estancia y tasa de repetición, contribución del turismo al valor agregado, al empleo, a la inversión, en términos absolutos, en participación porcentual y tasa de crecimiento.

Modelo del diamante de Porter

El modelo conocido como *“diamante de Porter”* sugiere que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras.

Este modelo integra numerosas variables que se agrupan en cuatro grandes factores, los cuales se interrelacionan y forman un sistema denominado *“diamante”*. De esta forma, *“la interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios auto reforzantes que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales extranjeros”* (Porter, 1991: 112). Estos cuatro factores son:

1. Condiciones de los factores. Se incluyen los factores de producción localizados en un territorio. Para Porter, los factores más importantes para conseguir la ventaja competitiva en un territorio serían los factores básicos: mano de obra, recursos financieros, recursos naturales, etc., pero también los creados en el territorio: mano de obra cualificada, nuevas tecnologías, etc. No sólo es importante la dotación de recursos del país en un momento del tiempo

sino la rapidez y eficacia con las que los crea y despliega en determinados sectores.

2. Condiciones de la demanda. Alude al tipo de demanda nacional para los productos y/o servicios de una industria. Es decir, será una ventaja para las empresas de una industria si los compradores del producto están informados y son exigentes, presionan para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y estimulan a las empresas a innovar y mejorar continuamente.
3. Industrias correlativas o coadyuvantes. La existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, crean competitividad nacional a partir de estrechas relaciones de trabajo.
4. Estrategia de la empresa, estructura y competencia. Hace referencia a las condiciones de creación, organización y administración de las empresas, así como las modalidades de competencia en un territorio.

IV.2.2. Modelos de gestión en función su estructura organizativa

Uno de los puntos más importantes a la hora de delimitar el modelo de gestión de un destino turístico es determinar la estructura jurídica que regirá el ente encargado de realizar dicha gestión. Esta estructura ha ido evolucionando en función de la participación de la administración local y el sector empresarial, adaptándose a la necesidad del destino turístico de ser más competitivo. Aquí se analizarán diversas formas jurídicas que se pueden adoptar y que, en general, se enmarcan en dos categorías jurídicas (Miralbell et al., 2010; Secretaría General de Turismo, 2008; Vera, et al., 2011):

- De derecho público o administrativa.
- De derecho privado.

1. De Derecho Público

Integrado en la Administración municipal

En este caso, la gestión turística está integrada en la organización municipal, sin que existan organismos autónomos o independientes. Aquí el turismo se considera

un mero servicio, sin Departamento o Concejalía, con Concejalía compartida, con Concejalía propia o directamente dependiendo de la Alcaldía.

Es el modelo más tradicional y general, aplicado en los casos en que el turismo tiene poca relevancia, o cuando no se lleva a cabo una política proactiva en este sector. Las razones que existen para establecer este modelo de gestión son: la exclusividad de la gestión turística bajo control público, inercia administrativa y funcionarial, no existe una justificación para crear un ente público, o el turismo es decisivo para el municipio, lo que justifica que esté en manos de la Alcaldía.

Respecto a las ventajas y desventajas que encontramos en la utilización de éste, podemos observar el siguiente cuadro:

Cuadro IV.2 Ventajas y desventajas del modelo de gestión Integrado en la Administración

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la ejecución y adaptación dentro del sistema administrativo municipal. • Se produce el control municipal de la política turística sin interferencias.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidad de los procedimientos administrativos. • No hay posibilidad jurídica de incorporar al sector privado en los procesos de toma de decisión. • Conlleva grandes dificultades para establecer mecanismos estables y regulares de aportes de fondos privados y de realizar operaciones comerciales y autogeneración de fondos. • Tiene escaso atractivo para la participación del sector privado en la gestión turística municipal.

Fuente: Miralbell et al. (2010); Secretaría General de Turismo (2008).

Ejemplos de la utilización de este modelo pueden ser los municipios de Pamplona y Málaga. En este último municipio, la gestión turística se realiza directamente por la Concejalía de turismo. El servicio administrativo que se encarga de la gestión, y que depende de la Concejalía, es el Área de Turismo del Ayuntamiento y su presupuesto se financia con presupuesto municipal que hace frente al 100 por 100 de los gastos.

Organismo autónomo municipal (Patronato municipal y similares)

En este caso, la gestión del destino turístico se llevaría a cabo a través de un Ente de derecho público, con personalidad jurídica propia, pero dependiente del

organigrama municipal, normalmente de la Concejalía de turismo o de la Alcaldía, y financiándose casi totalmente con fondos públicos, aunque permiten una financiación privada que es marginal. Existe participación privada en los órganos de representación, aunque la designación depende del poder municipal. En el ámbito de la gestión turística, algunos destinos la adoptan para asegurar la participación económica del sector privado, que, con esta fórmula, se beneficia de incentivos fiscales (Miralbell et al., 2010: 232).

Las ventajas y desventajas que tiene la utilización de este modelo se resumen en el Cuadro IV.3.

Cuadro IV.3 Ventajas y desventajas del modelo de gestión organismo autónomo municipal

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Es un ente fácil de crear para la administración pública. • Conlleva una mayor autonomía de la gestión turística. • Permite la participación del sector privado, con independencia de su aportación económica. • Subordina a la autoridad municipal y ofrece una mayor transparencia al estar sujeta al derecho y a la contabilidad pública.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de agilidad en la gestión y contratación al estar sujeto a derecho público. • Orientación funcional y burocrática en su personal y organización interna. • Predominio del poder municipal lo que retrae la participación privada que es prácticamente inexistente y la imposibilidad de participar sociedades mercantiles.

Fuente: Miralbell et al. (2010); Secretaría General de Turismo (2008).

Ejemplo de este modelo de gestión pueden ser los municipios de Zaragoza, Elche, Salou o Alicante.

Consorcio

Este modelo da lugar a un ente de derecho público, con personalidad jurídica propia, que surge del acuerdo de una o varias administraciones públicas y de entidades privadas sin ánimo de lucro para conseguir un fin de interés público. Es una fórmula flexible, ya que la mayor parte de su funcionamiento se deja al acuerdo entre las partes en la redacción de sus Estatutos. Puede participar en sociedades mercantiles. Y, además, puede financiarse como ente público, a través de

transferencias, precios públicos, etc.; o como ente privado, a través de operaciones comerciales.

Respecto a las ventajas y desventajas de la utilización de este modelo, véase el Cuadro IV.4.

Cuadro IV.4 Ventajas y desventajas del modelo de gestión consorcio

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • De fácil creación, puesto que su sistema de funcionamiento se regula en los Estatutos. • Facilidad para llegar a acuerdos públicos y privados respecto a un objetivo común. • No exigencia de formulismos para su creación, ya que basta con la unión de voluntades recogidas en los Estatutos. • Es inembargable, tiene potestad para recaudar ingresos, puede fijar precios públicos, puede recibir subvenciones y ayudas públicas y está exento del impuesto de sociedades. • Puede participar en empresas privadas, a través de las que puede realizar actividades mercantiles. • Dispone de diversidad de fuentes de financiación: propias de un ente público y las de un ente privado. • Tiene flexibilidad para definir su régimen interno. • Está sometido al Plan de Contabilidad de las Administraciones Públicas.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no pueden formar parte de él de forma individual, sino que han de hacerlo mediante la constitución de entidades sin ánimo de lucro. • Al ser una entidad de derecho público, está sometida al régimen de tutela por parte de las Administraciones Autonómicas. • Está sujeta al Plan de Contabilidad de las Administraciones Públicas, que es menos ágil que el de las empresas privadas. • Tiene limitaciones administrativas en materia de personal y contratación, y solamente pueden formar parte del ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro.

Fuente: Miralbell et al. (2010); Secretaría General de Turismo (2008).

Quizás, el ejemplo más significativo en España que utiliza este modelo de gestión sea el municipio de Barcelona. En dicho municipio, se constituyó, en 1993, el consorcio público Turisme de Barcelona, por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación para la Promoción Internacional de Barcelona. Este tiene dos fuentes de ingresos: las aportaciones que realizan los tres socios y los recursos propios originados por la prestación y comercialización de productos y servicios de turismo. Respecto a sus objetivos, éstos son: consolidar el turismo que tiene la ciudad actualmente, atraer nuevo turismo, lograr la promoción y rentabilización de la oferta comercial de la ciudad, utilizar la oferta turística de ésta, mejorar la rentabilidad de los recursos globales de Barcelona y aumentar el gasto del visitante (Valls, 2004).

2. De Derecho Privado

Sociedad mercantil

Esta se rige por normas de derecho privado, aunque, cuando el capital es total o mayoritariamente público, están sujetas a limitaciones según la Ley de Administraciones Públicas. Contablemente, se rigen por las normas de la empresa privada, aunque su inspección se realiza por la intervención local. Estas pueden estar participadas por socios privados que aportan capital, tecnología o experiencia y habilidad en la gestión.

En el Cuadro IV.5 se resumen las principales ventajas y desventajas atribuidas a la utilización de este modelo.

Cuadro IV.5 Ventajas y desventajas del modelo de gestión sociedad mercantil

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mayor flexibilidad y rapidez en la gestión, organización y contratación. • Conlleva una mayor eficiencia y control en la prestación de estos servicios, a cambio de un precio. • Su administración se rige por el principio de proporcionalidad respecto al capital aportado. • Es flexible y adaptable en relación a la participación de los socios a través de la venta de acciones o ampliaciones de capital; es posible que en su accionariado participen empresas privadas; puede realizar actividades mercantiles a cambio de ingresos y un marco jurídico más conveniente y comprensible para la participación del sector privado.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la participación del sector privado es frágil, el principio de proporcionalidad del capital referido a la representación puede ser un obstáculo para dar voz y voto a dicho sector y para establecer decisiones de estrategia y política turística que no se limiten a los socios de la sociedad mercantil. • Existe riesgo de ofrecer una imagen al servicio de los accionistas de la sociedad mixta y de pérdida de transparencia al tener menores controles administrativos. • En los casos en que la participación pública es mayoritaria existe una supervisión por parte de la Administración pública. • No puede ejercer la autoridad propia de una administración pública y esta fórmula no evita el peligro de burocratización.

Fuente: Miralbell et al. (2010); Secretaría General de Turismo (2008).

Un ejemplo de destino turístico que aplica este modelo de gestión es el municipio de Gijón. Otro ejemplo de este modelo de gestión es la Hotelera Somontur, S.A. Es una sociedad anónima cerrada, formada por Resort Termas de Chillán, Hotel Isabel Riquelme, de la ciudad de Chillán, Hostelería Lanalhue, Aquaterm y dos

radios locales. Entre sus objetivos están conseguir que Termas de Chillán sea un referente mundial como complejo invernal, establecer un servicio que agrupe actividades de esquí, entretenimiento y hospedaje, ofrecer servicios hoteleros y gastronómicos de primer nivel que aseguren que su estancia sea una experiencia única y gestionar Termas de Chillán de forma integrada, incluyendo sus productos naturales (Valls, 2004).

Fundación

Se trata de una organización sin ánimo de lucro, creada por personas físicas o jurídicas, ya sean públicas o privadas, para cuyo mantenimiento utiliza un patrimonio de forma permanente. Sus fines han de ser de interés general. Es una figura jurídica que se rige por el derecho privado, por lo que puede contratar directa o indirectamente a través de sociedades mercantiles participadas. Su patrimonio inicial puede financiarse a través de aportaciones periódicas de sus patronos, las aportaciones de socios protectores (no patronos), ingresos de sus actividades comerciales y transferencias, subvenciones y donaciones.

Las ventajas y desventajas que tiene el uso de este modelo se han resumido en el Cuadro IV.6.

Cuadro IV.6 Ventajas y desventajas del modelo de gestión fundación

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en la gestión y contratación. • Puede tener sociedades participadas de carácter mercantil. • Puede estar compuesta por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, lo que le permite tener posibilidades de participación en entes de carácter mixto. • Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias. • Junto con la figura de los socios patronos, se puede crear la figura de los asociados o protectores, que aportan cuotas periódicas. • Dispone de incentivos fiscales, lo que facilita la participación privada.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • La administración pública ejerce un importante control, tutela y fiscalización, con el fin de que sus actividades sean conformes a los fines de interés general especificados en su objetivo fundacional, lo que puede dar lugar a cierto grado de burocratización. • Depende de su patrimonio inicial para su mantenimiento económico, aunque este inconveniente se puede obviar mediante un contrato o acuerdo de los fundadores, a través del cual se obliguen a realizar aportaciones de forma periódica.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

Ejemplo de este modelo de gestión se observa en el municipio de Valencia. Su ente de gestión, Turismo Valencia Convention Bureau, fue creado en 1992. Esta fundación tiene como patronos al Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, la Feria de Valencia y la Confederación Empresarial Valenciana. Cuenta con 160 protectores entre los que se encuentran empresas de hostelería, agencias de viaje, transporte, etc. Su objetivo principal ha sido situar a Valencia como destino de turismo urbano y de congresos, dando gran importancia a la aplicación de las TIC en la promoción y la comercialización de la ciudad.

Asociación civil

Es una agrupación permanente de personas físicas o jurídicas, ya sean públicas o privadas, que tienen como objetivo un fin común, particular o general, sin ánimo de lucro, guiadas por una organización que tiene personalidad jurídica. Se financia con las cuotas de los socios, pero, fundamentalmente, la financiación es de carácter público, procedente de subvenciones. Se trata de una institución sin ánimo de lucro, lo que puede conllevar dificultades a la hora de realizar operaciones comerciales.

En el Cuadro IV.7 se resumen las ventajas y desventajas de la utilización de este modelo.

Cuadro IV.7 Ventajas y desventajas del modelo de gestión asociación civil

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Permite canalizar las inquietudes del sector privado y la sociedad civil en zonas en las que el turismo es una actividad emergente y la iniciativa privada es activa y emprendedora, mientras que el sector público encuentra dificultades para tomar la iniciativa. • En los órganos de gestión predomina el sector privado. • La asociación puede adaptarse a los límites naturales del destino (valle, comarca, etc.), independientemente de las divisiones administrativas. • Puede beneficiarse de financiación de programas de desarrollo. • Puede gozar de ventajas fiscales si son declaradas de utilidad pública.
DESVANTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación poco estable y continuada, al basarla en cuotas de los socios, subvenciones y programas específicos. • Al ser entidades sin ánimo de lucro, pueden tener dificultades a la hora de realizar actividades comerciales y mercantiles, así como en su gestión y contabilización.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

Ejemplo de éste modelo puede ser la comarca de La Garrotxa, en la provincia de Girona. En la misma, con el fin de promover un turismo sostenible, se creó el ente

de promoción y gestión turística Garrotxa Terra d'Acolliment Turístic, impulsado por el Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa, el Consejo Comarcal y el Gremio de Hostelería. Cuenta con veintiún ayuntamientos y asociaciones empresariales locales (casas de colonias, turismo rural, actividades turísticas, etc.). Utiliza fondos europeos (programas LEADER, PRODER, etc.) para financiar proyectos de desarrollo turístico y de soporte al tejido empresarial, con una estructura ligera y poco costosa.

IV.2.3. Modelos de gestión en función de las competencias y funciones asignadas a los entes de gestión

1. Modelo de gestión integral

En este modelo, el ente encargado de gestión es responsable de la mayor parte de las competencias que están relacionadas con la gestión del destino. Incluso, en algunos casos incluye la gestión de equipamientos que son estratégicos en el destino turístico. Esto ocurre en municipios como Elche, Valencia, etc. Las competencias que suelen asumir este tipo de entes de gestión son: acciones de información y atención al visitante, promoción, marketing y planificación del destino (González y Rivas, 2008; Secretaría General de Turismo, 2008). Las principales ventajas y desventajas de la utilización de este tipo de modelos se recogen en el Cuadro IV.8.

Cuadro IV.8 Ventajas y desventajas del modelo de gestión integral

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Con este modelo es posible hacer un seguimiento de todo el proceso de desarrollo turístico del destino. • Facilita la implicación del equipo de gestión en la estrategia global. • Es adecuado para organizaciones de tamaño medio que necesitan adquirir la responsabilidad de la gestión integral del destino. • Permite la participación privada en el proceso de desarrollo turístico.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • La gran cantidad de acciones que conlleva este modelo puede acarrear dificultades en la ejecución de alguna de ellas. • Es complicado llegar a una especialización y conocimiento suficiente para cada ámbito de actuación. • Puede conllevar desmotivación en el sector privado, al no ver éste resultados de su implicación. • Entre las funciones del ente de gestión, incluye aspectos relacionados con la gestión pública, por lo que existe un mayor riesgo de politización del mismo.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

Para este modelo, la principal razón para intervenir en la gestión del destino turístico es que el visitante demanda una gran variedad de bienes y servicios que, solamente si se actúa como un sistema integrado, pueden cumplir con las expectativas del viaje.

2. Modelo de especialización

En este modelo el ente de gestión es responsable solamente de la gestión de un producto turístico específico, o bien de unas competencias específicas de la gestión de un destino. Un ejemplo de este modelo puede encontrarse en Ámsterdam, en la que la empresa privada que se encarga de la gestión del destino está organizada en unidades de negocio que trabajan como empresas privadas, ya que tienen personalidad jurídica propia, que se encargan de gestionar ámbitos específicos (Secretaría General de Turismo, 2008). Las ventajas y desventajas de este modelo se sintetizan en el Cuadro IV.9.

Cuadro IV.9 Ventajas y desventajas del modelo de especialización

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo permite obtener el máximo de eficiencia para cada uno de sus ámbitos de competencia, puesto que el indicador de gestión del ente es la obtención de resultados específicos y medibles. • Proporciona la especialización de los recursos humanos en su ámbito de actuación. • Permite participar al equipo en una gestión global del proyecto en todas sus fases. • Propicia la implicación del sector privado. • Facilita la gestión económica y financiera y el control presupuestario.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establece dificultades para que los gestores tengan una visión global de la evolución del destino. • El sector privado ha de participar en diferentes entidades, si quiere intervenir en la promoción de productos y mercados diferentes. • Este modelo puede dar lugar a que nuevas oportunidades de negocio queden desatendidas por no ser rentables para los entes especializados.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

IV.2.4. Modelos de gestión en función de los órganos de representación y gobierno, así como de la implicación del sector privado

La naturaleza transversal de la actividad turística, conformada por numerosos actores públicos y privados, lleva aparejada la necesidad de cooperación entre ellos y, por tanto, la búsqueda de mecanismos para asegurar la implicación del sector

privado en el funcionamiento de los entes gestores y su corresponsabilización en la financiación (Secretaría General de Turismo, 2008).

En función de los diferentes niveles de participación del sector privado, los modelos pueden ser:

1. Modelo consultivo

En este modelo, el sector privado participa solamente para dar su opinión, presentar propuestas, intervenir en debates, etc., pero no tiene derecho a voto. Este modelo es frecuente en los casos en que la gestión se lleva a cabo a través del Ayuntamiento y se crea un mecanismo de intervención empresarial. Ejemplos de este caso son los municipios de Salou o de Pamplona.

Las ventajas y desventajas de este modelo se sintetizan en el Cuadro IV.10.

Cuadro IV.10 Ventajas y desventajas del modelo consultivo

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Es fácil su implantación y adaptación al sistema administrativo municipal.• Permite la participación del sector privado en la gestión y planificación turística, sin que haya interferencias en la misma.• Se eliminan las confrontaciones políticas y de intereses, al ser el responsable político del ente el que nombra a los miembros del consejo consultivo.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• El sector privado no encuentra interés en aumentar su participación en la gestión turística municipal.• El sector privado es reticente para implicarse financieramente.• Puede ocurrir que el órgano consultivo no represente los intereses de todos los sectores implicados.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

2. Modelo minoritario

En éste, el sector privado participa en los órganos de representación y gobierno del ente, pero esta participación es minoritaria y su implicación económica es prácticamente inexistente o muy reducida. Ejemplos de este modelo pueden ser el Consorcio de Turismo de Sevilla y los Patronatos de Tarragona y Alicante.

En el Cuadro IV.11 se resumen las principales ventajas y desventajas que se derivan del uso de este modelo.

Cuadro IV.11 Ventajas y desventajas del modelo minoritario

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la participación del sector empresarial en la toma de decisiones. • Posición dominante de los organismos que aportan mayor financiación. • Permite la conciliación entre los intereses públicos y privados. • Ayuda a que el sector privado se vea más implicado en la gestión del ente y en la participación económica de las actuaciones que realiza.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado se muestra receloso a una mayor participación financiera. • Existe el riesgo de que las actuaciones que se lleven a cabo sean más de interés público, ya que éste es el sector mayoritario.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

3. Modelo paritario

En este modelo la participación del sector público y privado en el ente de gestión es equilibrada, al igual que en la toma de decisiones. En muchos casos, tiene su origen en el proceso de participación conjunta para llevar a cabo el desarrollo turístico como una estrategia de diversificación de la actividad económica de la zona. Ejemplo de este modelo es la ciudad de Bariloche (Argentina).

Respecto a las ventajas y desventajas derivadas del uso de este modelo, véase el Cuadro IV. 12.

Cuadro IV.12 Ventajas y desventajas del modelo paritario

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una imagen de acuerdo global y conjunto respecto a la promoción y desarrollo de la actividad turística. • Permite que todos los intereses de los sectores sean tenidos en cuenta. • Transparencia en la toma de decisiones y gestión del ente. • Conlleva un incremento del interés del sector privado en la gestión pública de los intereses turísticos. • Hace más atractiva la intervención económica del sector privado en la financiación del ente y sus programas de actuación.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones puede verse retrasado por la búsqueda de consenso entre los diferentes intereses. • La búsqueda de consenso puede dar lugar a que el ente se haga cargo sólo de aspectos coyunturales de la gestión del destino, dejando al margen aspectos estructurales.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

4. Modelo mayoritario

En este modelo el ente de gestión turística es liderado por el sector privado, estableciendo sus objetivos y planes de actuación en consonancia con los intereses de las administraciones públicas. Con este modelo se busca el consenso, pero también eficacia en la gestión, obtención de resultados tangibles y la orientación al mercado de sus actuaciones.

Ejemplo de este modelo son los municipios de Barcelona, Valencia y gran parte de destinos urbanos internacionales: Londres, Berlín, Ámsterdam, Manchester, Copenhague, etc.

Las ventajas y desventajas que se extraen del uso de este tipo de modelos pueden verse en el Cuadro IV.13.

Cuadro IV.13 Ventajas y desventajas del modelo mayoritario

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Gran influencia de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.• Permite la aplicación de tácticas empresariales modernas en los sistemas de organización y gestión.• Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de los programas.• Permite la participación económica del sector privado en la financiación del ente y en la ejecución de sus actuaciones.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Dificulta la transparencia y la defensa de los intereses generales en la toma de decisiones.• Puede ocasionar una visión reducida de la gestión turística del municipio, centrándose en los intereses de aquellas empresas que tienen una mayor representación en los órganos de gestión.• Puede ocurrir que ciertos ámbitos de actuación o productos con poco peso queden al margen.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

IV.2.5. Modelos de gestión en función de las fuentes de financiación

Las entidades de gestión adoptarán diversas formas jurídicas, en función de las fuentes de financiación para realizar sus actividades y de las competencias que van asumiendo. El tipo de financiación puede ser como se explica a continuación:

1. Financiación pública

La financiación pública a los presupuestos de los entes de gestión del destino turístico es fundamental para lograr una base para su buen funcionamiento, obtener

el sucesivo apoyo del sector privado y la generación de recursos propios. En el Cuadro IV.14 se resumen las ventajas y desventajas derivadas de la utilización de este modelo de financiación pública.

Cuadro IV.14 Ventajas y desventajas de la financiación pública

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la participación de los entes públicos en el desarrollo de la política turística. • Los fondos están sujetos a las normas de contabilidad pública, lo que facilita la transparencia. • Igualdad de trato y posibilidad de participación de todas las empresas interesadas en la política turística. • Asegura la estabilidad del ente.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en la toma de decisiones, al estar sometidos a normas de actuación y de financiación. • Las características de la contabilidad pública impiden que el sector privado tenga una visión clara de la asignación de los fondos a unos objetivos medibles determinados. • La población local puede verse relegada, al observar cómo determinados fondos públicos se destinan a la realización de actuaciones que afectan a un sector económico determinado. • El sector privado ve la aportación pública como una obligación, a cambio del pago de impuestos genéricos.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

La financiación pública puede ser:

1. Aportaciones de las corporaciones locales a los presupuestos del ente, en función del presupuesto ordinario de las mismas.
2. Aportaciones específicas para un proyecto en concreto de carácter temporal y renovable.
3. Transferencias de otros niveles de la Administración. Así algunas comunidades autónomas aportan financiación a entes de carácter local.
4. Programas de financiación específicos de dinamización, desarrollo o mejora de calidad de los destinos turísticos que promueve la Administración Central del Estado, conjuntamente con administraciones autonómicas.
5. Programas europeos.

2. Financiación privada

Entre las ventajas y desventajas que se reconocen en la utilización de este modelo, cabe destacar las que se recogen en el Cuadro IV.15. La financiación procedente del sector privado puede venir canalizada a través de diferentes vías:

1. *Aportación institucional.* Aportación que realizan órganos corporativos privados, Cámaras de Comercio o Federaciones empresariales.
2. *A título individual.* Son aportaciones fijas que la empresa realiza al ente de gestión, en función de la importancia estratégica en la zona y su representatividad.
3. *Cuotas.* Son aportaciones de carácter fijo y anual al ente, mediante cuotas que son establecidas en proporción al tamaño y su participación en la actividad turística.
4. *Cuotas obligatorias finalistas.* Estas cuotas son de carácter obligatorio y validadas a través de ordenanzas fiscales de los ayuntamientos.
5. *Esponsorización.* Es la participación puntual de una empresa en el desarrollo de un proyecto determinado, del que obtendrá beneficios la imagen y notoriedad.
6. *Visitor Pay-Back.* Es una aportación voluntaria de los turistas o visitantes a determinados recursos para su mantenimiento y conservación.

Cuadro IV.15 Ventajas y desventajas de la financiación privada

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta que el ente trabaje por objetivos medibles. • Permite la integración entre el sector público y el privado. • Exige al sector público a consensuar las actuaciones a desarrollar. • Conlleva cierta estabilidad del ente, ya que está fuera de los cambios de la política municipal y regional.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Hay riesgo de que el sector privado demande contraprestaciones inmediatas, abandonando las de medio y largo plazo. • Puede haber discontinuidad en la financiación, si algunos de los socios privados no están de acuerdo con las decisiones adoptadas y deciden abandonar la financiación del ente o parte de sus objetivos. • Algunos sectores de población ajenos al sector turístico puede interpretar que hay interferencias de intereses en la política de la ciudad. • La financiación a través de cuotas puede dar lugar a que algunos productos minoritarios no sean atendidos.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

3. Recursos autogenerados

Son aquellos recursos que obtiene el ente mediante la gestión de algunos equipamientos públicos, o bien mediante la prestación de servicios o venta de productos. Ello asegura un volumen importante y permanente de recursos. Entre estos, se puede considerar los siguientes:

- a. Venta de productos con una marca determinada.
- b. Centrales de reserva.
- c. Publicidad.
- d. Agrupación de diferentes servicios de interés para los visitantes.
- e. Gestión de equipamientos.
- f. Explotación de servicios turísticos.

Las ventajas y desventajas más habituales del uso de este tipo de modelo se exponen en el Cuadro IV.16.

Cuadro IV.16 Ventajas y desventajas de recursos autogenerados

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • La generación de recursos por el ente supone un factor de éxito, lo que lleva a los sectores público y privado a una mayor implicación. • La plantilla del ente tiene más clara su función comercial y de marketing. • Ofrece una mayor estabilidad al ente de gestión, al hacerlo un ente de prestación de servicios. • Debe desarrollar mecanismos de gestión avanzada, lo que mejora la competitividad del ente.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Puede dar lugar a centrar sus actuaciones en la obtención de recursos económicos a corto plazo, dejando a un lado los objetivos principales de la gestión turística de medio y largo plazo. • Algunos empresarios pueden ver la realización de ciertas actuaciones como competencia directa. • La búsqueda de mayores ingresos y beneficios puede relegar los objetivos estratégicos de la entidad.

Fuente: Secretaría General de Turismo (2008).

IV.3. ORGANISMOS PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Una vez analizados los principales modelos de gestión de destinos, en función del componente clave sobre el que se focaliza dicha gestión o de diferentes aspectos organizativos, a continuación, se exponen algunas de las tipologías de organismos responsables de la gestión de los destinos turísticos.

Cabe anticipar que son las *destination management organization* (DMO) las que están teniendo una mayor aceptación, probablemente porque son las que responden de un modo más adecuado a los objetivos de gestión holística de los destinos, así como a los desafíos a los que se enfrenta una actividad tan cambiante como el turismo.

IV.3.1. Grupos estratégicos de producto (GEP)

El de grupo estratégico es un concepto utilizado en el ámbito de la gestión estratégica para referirse a un grupo de empresas que, dentro de una industria, tienen similares modelos de negocio o combinaciones similares de estrategias. Por ejemplo, en el sector de la restauración es posible delimitar varios grupos estratégicos, desde los de comida rápida hasta los restaurantes elegantes, en función de variables como el tiempo de preparación, los precios y la presentación.

El número de grupos estratégicos que se pueden encontrar dentro de una industria y su composición dependen de las dimensiones utilizadas para definir los

grupos. El origen del concepto está en las aportaciones de Hunt (1972), aunque fue Porter (1980) quien lo desarrolló y aplicó en su sistema general de análisis estratégico. El estudio de grupos estratégicos desde una perspectiva cognitiva, sin embargo, sólo ha cobrado importancia en los últimos años (Hodgkinson y Thomas, 1997).

En el caso del turismo, se trata de la unión de empresas turísticas (generalmente, pymes, incluso minipymes) y de prestadores de servicios con un interés compartido, que acuerdan trabajar juntos para desarrollar nuevos productos turísticos dirigidos a segmentos específicos, incrementar el valor de los productos ya existentes y/o atacar los obstáculos que dificultan que la actividad turística se desarrolle de forma competitiva y rentable.

Como ejemplo, en el ámbito del turismo cultural, la mayoría de los grupos estratégicos de producto puestos en marcha hasta ahora lo han hecho en torno a alguno de los siguientes elementos unificadores: i) la tematización en torno a criterios históricos, patrimoniales, etnográficos, etc.; ii) el estilo del establecimiento y/o del servicio; iii) la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado, vinculando el producto turístico a potentes marcas territoriales, denominaciones de origen, etc.

Como señala Jaime (2009: 146), los GEP mejoran la capacidad para competir de un territorio, pues:

- Son capaces de aglutinar a los agentes en torno a estrategias y acciones que no se pueden abordar individualmente.
- Asumen conjuntamente la investigación de mercados, que suele tener costes muy elevados, también difíciles de asumir individualmente.
- Comparten información y conocimiento.
- Aumentan las posibilidades de poner en el mercado productos innovadores, o alternativos, con mayor atractivo.

IV.3.2. Destination Management Companies (DMC)

Una *destination management company* (DMC), también llamada *agencia local integradora de viajes*, es una empresa profesional de servicios turísticos con un amplio conocimiento y experiencia de las condiciones, recursos y atractivos turísticos del

territorio, especializada en el diseño y realización de eventos, recorridos, circuitos y toda clase de actividades que demandan los turistas.

El éxito en la operativa de una DMC está en su capacidad para desarrollar de manera eficaz las siguientes tareas (Jaime, 2009: 149-150):

- El conocimiento de las características del territorio en el que opera.
- La capacidad para diseñar la logística en el destino.
- Garantizar la disponibilidad de los servicios.
- Integración de una tarifa única para el cliente.
- Identificar y negociar con los proveedores.
- Organizar la participación de todos los prestadores de servicios que integran el producto, garantizando que funcionen coordinadamente, y asegurando la total satisfacción del cliente.

Las DMC iniciaron su andadura como apoyo a la organización de congresos, convenciones y seminarios, pero, con el paso del tiempo, se han ido diversificando en respuesta a necesidades cada vez más específicas de la demanda turística, y prestando una amplia gama de servicios especializados:

- Atención altamente personalizada.
- Oferta de productos de alto valor agregado.
- Solución integral de las necesidades de los turistas, especial atención a todos los detalles.
- Innovación y creatividad.
- Alto nivel de especialización y conocimiento del nicho de mercado que se atiende.
- Alto nivel de comunicación y supervisión con los proveedores de servicios turísticos y no turísticos.

En resumen, una DMC ofrece todo aquello que sea necesario para la operación y buena marcha del viaje o evento que organiza, actuando como intermediario o *broker* de la industria turística en el territorio en el que actúa.

IV.3.3. Destination Management Organizations (DMO)

Las *destinations management organizations* (DMO) son un componente crítico en la gestión de destinos, y cuyo campo de actuación puede variar desde un país a una localidad.

Las estructuras organizativas de las DMO pueden variar, desde organizaciones privadas hasta organizaciones sin ánimo de lucro. Es decir, tanto una fundación (como puede ser la Fundación Ciudades Medias del Centro de Andalucía), como, por ejemplo, una asociación (Associació la Garrotxa, Terra d'Acolliment Turístic) ejercen las funciones de una entidad de gestión turística en territorios concretos, aunque con diferentes estructuras jurídicas.

En la literatura científica existen muchas definiciones que tratan de conceptualizar la naturaleza, función y actividades de estas entidades de gestión. Tradicionalmente, se ha definido a las DMO como organizaciones de marketing del destino, de hecho, según Ritchie y Crouch (2003), muchas DMO podrían llamarse, más apropiadamente, organizaciones de promoción de destino, ya que muchos de ellos creen que sus esfuerzos deben dedicarse exclusivamente a la promoción del destino. Sin embargo, paulatinamente, y aun reconociendo que el marketing continúa siendo el aspecto principal, se ha producido un cambio importante en el rol de las DMO, que han pasado de una orientación exclusiva al marketing a una orientación total a la gestión (Presenza, 2006).

La definición más difundida es la propuesta por la OMT (2004), generalmente aceptada por la comunidad científica, según la cual las DMO son las organizaciones responsables de la gestión y/o comercialización de los destinos y, en general, pueden incluirse en alguna de las siguientes categorías:

- Las autoridades u organizaciones nacionales de turismo, responsables de la gestión y comercialización del turismo a nivel nacional;

- DMO regionales, provinciales o estatales, responsables de la gestión y/o comercialización del turismo en una región geográfica definida para tal fin, a veces, pero no siempre es una región administrativa del gobierno local o como un condado, estado o provincia, y
- DMO locales, responsables de la gestión y/o comercialización del turismo sobre la base de un área geográfica más pequeña o de una ciudad/pueblo.

Por su parte, Morrison et al. (1998) propusieron cinco funciones principales de la DMO:

- un *“motor económico”*, que genera nuevos ingresos, empleo e impuestos que contribuyen a una mayor diversificación de la economía local;
- un *“promotor de la comunidad”*, que comunica la imagen más adecuada del destino, sus atracciones e instalaciones a unos mercados de visitantes seleccionados;
- un *“coordinador del sector”*, que proporciona un claro núcleo de atracción que reduce la fragmentación del sector con el fin de compartir los crecientes beneficios del turismo;
- un *“representante casi-público”*, que aporta legitimidad al sector y protección a los visitantes individuales y en grupo;
- un *“forjador del orgullo de la comunidad”*, al mejorar la calidad de vida y actuar como el principal *“estandarte”* tanto de los residentes como de los visitantes.

Según Baggio (2008), las DMO son responsables de la coordinación de los recursos y de las empresas que operan en el lugar, y entre sus principales responsabilidades destacan: la aplicación de políticas, la planificación estratégica y operativa, el marketing y el desarrollo de la oferta de productos (coordinación de los activos públicos y privados).

Por otra parte, diversos trabajos (Godfrey y Clarke, 2000; Ritchie y Crouch, 2003; OMT, 2004; Presenza et al., 2005) clasifican las actividades, funciones o roles de las DMO en dos grandes funciones: la comercialización externa del destino y el desarrollo interno del destino.

Por su parte, la comercialización externa del destino pretende incluir todas las actividades destinadas a atraer visitantes a su destino. Así, estas actividades tienen una orientación externa con el objetivo final de influir en las acciones de las personas fuera del destino. Este tipo de actividades, relacionadas con el marketing del destino, son las que se han vinculado históricamente con las DMO.

Respecto a las actividades vinculadas con el desarrollo interno del destino (calidad de la experiencia, coordinación y cooperación de los actores turísticos, definición del modelo de negocio, búsqueda de la sostenibilidad, etc.), aunque, en cualquier caso, la capacidad de realizar una correcta gestión del destino está determinada por la capacidad de la DMO para coordinar a las partes interesadas.

Los anteriormente citados no son los únicos organismos de gestión que pueden operar en un destino turístico. Cabría hacer mención, además, a otros organismos que tienen una presencia importante según el tipo de destino, su grado de desarrollo, o su especialización, como son los *operadores de turismo receptivo*, los *consolidadores* o los *organizadores profesionales de congresos* (OPC), estos últimos más operativos en los destinos urbanos, muchos de ellos de clara vocación cultural.

IV.4. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE

Para un destino turístico es imprescindible la existencia previa de un modelo de gestión que permita el desarrollo del mismo de forma sostenible, superando así las acciones de promoción como única actividad desarrollada por los agentes del territorio, e implantando un adecuado proceso de planificación estratégica y sostenible del turismo. Como se ha señalado anteriormente, no existe un único modelo de aplicación generalizada para cualquier destino turístico, sino que cada uno realizará su gestión en función de sus necesidades, el entorno y sus circunstancias políticas, sociales y económicas (Secretaría General de Turismo, 2008).

La actividad turística tiene un considerable impacto (positivo y negativo) en el lugar en el que se desarrolla, de ahí que la elección de dicho modelo de gestión sea fundamental, ya que, si el objetivo es conseguir que el desarrollo de un destino turístico sea sostenible, ha de tenerse en cuenta que no todos los modelos persiguen

este objetivo y que, además, con unos será más fácil de conseguir este objetivo que con otros.

El turismo se produce en un entorno de competitividad creciente, en el que destinos emergentes intentan atraer al turista basándose en modelos turísticos tradicionales que, a largo plazo, amenazan la continuidad de la actividad. En cambio, son cada vez más los destinos consolidados que utilizan un modelo turístico de calidad, diverso y sostenible ambiental, económica y socialmente (Blancas et al., 2010).

El desarrollo turístico sostenible conlleva un proceso que asegura un equilibrio dinámico (Pulido, 2006a; 2006b) entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica de la actividad turística, la equidad social del desarrollo y la gobernanza (Capítulo II). Pero ello no se ve reflejado a simple vista en todos los modelos de gestión que han sido analizados en este capítulo, lo que conlleva una necesaria reflexión sobre cuáles serían los modelos que han de ser utilizados para hablar de sostenibilidad turística, ya que ésta exige la utilización de estrategias que integren aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales, y que inserten el turismo dentro de un modelo de desarrollo que comporte una continuidad y una mayor competitividad (Ivars et al., 2001).

Así, dentro de los *modelos de gestión en función del componente clave sobre el que se focaliza*, se han analizado cinco tipos de modelos de gestión relativos a diferentes aspectos: i) la caracterización sistémica del turismo, ii) la planificación turística iii) la calidad turística, iv) la sostenibilidad, y v) la competitividad turística. En los primeros, los *modelos de sistema turístico*, el destino turístico es considerado como un sistema en el que todas las partes participan en el proceso de planificación, teniendo en cuenta el entorno en el que se produce. La concepción de turismo como un sistema conlleva un análisis multidisciplinar que dependerá de las relaciones que se produzcan entre los diferentes sistemas en los que el ser humano participa: económico, social, político, cultural, económico o tecnológico (Álvarez, 2007). Tiene en cuenta, por tanto, aspectos que afectan a los tres elementos básicos de la sostenibilidad: eficiencia económica, preservación del medio ambiente y equidad social; por lo que, aunque el objetivo de estos modelos no es alcanzar la sostenibilidad, podrían tenerse en cuenta para ello.

Los *modelos de planificación turística*, además de dar importancia a la planificación, incorporan los elementos relativos a empresas, turistas, comunidad local y entorno medioambiental, por lo que se observa su clara relación con la sostenibilidad. Una deficiente planificación, o la falta de la misma, da lugar a que en el destino turístico surjan problemas relacionados con el deterioro del medioambiente, pérdida de identidad cultural, etc. y, por tanto, un menoscabo del mismo. Así, y teniendo en cuenta lo señalado por Porta y Valls (citados por Calderón, 2010), la planificación debe establecer un modelo de sostenibilidad que promueva la rentabilidad de las inversiones privadas, así como la rentabilidad social y medioambiental.

El fin principal de los *modelos de gestión de calidad de los destinos turísticos* es mejorar la calidad de los destinos turísticos, abarcando todos los aspectos que tienen contacto directo con el cliente (Solsona, 2000) y teniendo en cuenta la gestión medioambiental, el impacto que se produzca en el territorio y la gestión de los recursos. De manera que la imagen dada por el destino es fruto de la calidad ofrecida desde una perspectiva global. Desde este punto de vista, los dos sistemas de gestión de calidad en destinos turísticos (EFQM y SICTED) analizados en el apartado IV.2 tienen en cuenta, además de las necesidades y expectativas del consumidor, la necesidad de minimizar los impactos negativos en el entorno socio económico, cultural y medioambiental, con el objetivo de conseguir una mayor competitividad del destino y la sostenibilidad de los recursos. El modelo SERVQUAL se centra, sin embargo, en medir lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio, facilitando acciones correctoras que mejoren el mismo en el caso de que exista una brecha entre lo que el cliente espera y lo que percibe.

Los *modelos de gestión para lograr la sostenibilidad en los destinos turísticos* se basan en considerar el desarrollo del turismo desde una perspectiva integral, estableciendo como ejes básicos del turismo la eficiencia económica, la conservación ambiental y la equidad social y cuyo objetivo fundamental es lograr la sostenibilidad turística.

Por último, los *modelos de gestión para lograr la competitividad en los destinos turísticos* tienen como objetivo lograr que los procesos de desarrollo turístico sean competitivos. Dentro de éstos, el *modelo Crouch y Ritchie* establece que el turismo ha de ser sostenible económica, ecológica, social, cultural y políticamente. Para estos

autores la competitividad es ilusoria sin sostenibilidad. Ambos términos (competitividad y sostenibilidad) son una tautología (Mara y Varcin, 2008: 807). Respecto a los modelos de Kim (2001), Dwyer y Kim (2003) y Porter (1980), los tres consideran factores referidos a los recursos y al entorno, vinculados con aspectos económicos, ambientales y culturales que pueden llegar a determinar no sólo la competitividad del destino turístico, sino también su sostenibilidad.

Por otro lado, existen una serie de modelos a los que se podría denominar transversales, ya que los mismos no tienen un objetivo en sí mismo, sino que se clasifican en función de otros aspectos.

Los *modelos de gestión en función de su estructura organizativa*, que se refieren a la figura jurídica del ente encargado de la gestión, con independencia de si se alcanza o no la sostenibilidad turística. La entidad de gestión será diferente en función de la participación que tengan los diferentes agentes. En este sentido, será más factible alcanzar la sostenibilidad cuando haya participación en el ente de gestión de todos los agentes: sector público, privado y tercer sector, puesto que el turismo sostenible requiere que el modelo de gestión sea abierto y participativo (Pulido y Sánchez, 2010).

Los *modelos de gestión en función de las competencias y funciones asignadas a los entes de gestión* incluyen dos planteamientos, dependiendo de si el ente de gestión tiene la mayor parte de las competencias de la gestión del destino (*modelo integral*) o solamente una parte (*modelo de especialización*). En este caso, el *modelo integral* sería el más propicio para lograr la sostenibilidad del turismo, puesto que con el mismo puede realizarse un seguimiento completo de todo el proceso de desarrollo turístico del destino y facilita la implicación del equipo de gestión en una estrategia global.

Los *modelos de gestión en función de los órganos de representación y gobierno y la implicación del sector privado* se clasifican en función de la representación que tenga el sector privado. En este caso, el *modelo paritario*, en el que la participación del sector público y privado en el ente de gestión es equilibrada, y el *modelo mayoritario*, en el que el ente de gestión es liderado por el sector privado, son los dos modelos más adecuados para alcanzar la sostenibilidad. En el primer caso, se tienen en cuenta todos los intereses de los distintos sectores y, en el segundo caso, se busca el consenso y la eficacia en la gestión, estableciendo los objetivos a alcanzar de acuerdo con los

intereses de la administración pública. Ambos modelos admiten la participación de los distintos actores en el desarrollo del turismo, permitiendo establecer estrategias que engloben decisiones económicas, ambientales y sociales.

Por último, en relación a los *modelos de gestión en función de las fuentes de financiación* de las que disponga el ente de gestión para realizar sus actuaciones, sería adecuado que la financiación fuese en parte pública, puesto que facilitaría la transparencia y la seguridad del ente; pero también que existiese apoyo del sector privado, puesto que ello permite consensuar actuaciones y que hubiese generación de recursos propios, lo que supondría un factor de éxito que conllevaría una mayor implicación de los distintos sectores y, además, una mayor estabilidad del ente de gestión.

IV.5. APLICACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS

Para desarrollar un turismo sostenible y competitivo será necesario establecer instrumentos de organización y gestión de la política de desarrollo y promoción turística local con los que sea factible alcanzar la sostenibilidad, pero añadiendo un elemento que en esta tesis doctoral se considera imprescindible para ello, la gobernanza. Por tanto, desde el punto de vista de esta investigación, los modelos de gestión de destino turístico deberían tener en cuenta los principios de buena gobernanza (Capítulo III).

Los autores Flagestad y Esperanza (citados por d'Angella et al., 2010: 63) proponen dos modelos antitéticos de gobernanza, uno basado en la comunidad y otro basado en el ámbito empresarial.

En el primer caso, se trataría de empresas independientes, proveedores de servicios turísticos, que establecerían estrategias individuales, sin que, para ello, exista una estructura jerárquica o una posición dominante de una empresa sobre las demás.

En el segundo caso, se habla de un modelo corporativo en el que la gestión del destino turístico se realiza, principalmente, a través de una corporación de negocios que establece una red de relaciones con los proveedores de servicios del turismo local. Este modelo recoge dos situaciones respecto a la distribución de poder de las

partes interesadas del destino: las relaciones jerárquicas en comparación con igual y el papel desempeñado por la organización de las actividades de gestión de destinos.

Por su parte, d'Angella et al. (2010: 68) establecen cuatro modelos de gobernanza del destino:

1. *Modelo normativo*. Basado en la centralidad de una autoridad legal que asegura la representación política de los intereses de las diferentes partes interesadas. Esta autoridad fija las normas de participación. La financiación puede ser pública o privada, pero está establecida sobre una base de estrictas normas de participación. Las estructuras y mecanismos de gobierno se rigen por estatutos legales o por otros medios que son rígidos y de difícil modificación a corto plazo. Este modelo es el utilizado en ciudades como Viena, St. Moritz, Liviano y Taormina.
2. *Modelo empresarial*. Su creación y desarrollo tiene como base la adhesión voluntaria de las partes interesadas en el proceso turístico, tanto públicas como privadas. Las estructuras y mecanismos de gobernanza son establecidos por los socios fundadores, pero son fáciles de modificar por la asamblea general. Las contribuciones monetarias se realizan según de qué tipo de institución se trate. Este modelo se tiene en cuenta en ciudades como Corvara, Parma, Barcelona y Berlín.
3. *Modelo empresa líder*. El gobierno del destino se basa en una única entidad, representada por una única empresa líder local o institución, que tiene un papel clave en la atracción de turistas o en el reparto de recursos financieros. En él, los mecanismos de coordinación entre las partes son débiles, siendo la empresa líder incapaz de ofrecer incentivos o apoyar la participación de actores locales en una actuación colectiva. Este modelo se utiliza, por ejemplo, en las ciudades de Milán y Siena.
4. *Modelo fragmentado*. Surge en aquellos destinos turísticos en los que se ha producido un desarrollo espontáneo del turismo, debido a las oportunidades vinculadas a determinados segmentos de la demanda o la existencia de un rico patrimonio cultural o natural. En este modelo, los mecanismos de coordinación están limitados a la promoción del destino y a

corto plazo, careciendo de líneas estratégicas para su desarrollo, de mecanismos para la atracción y reparto de recursos financieros, recopilación e intercambio de información, mecanismos de control de calidad de los servicios y de selección de canales de distribución. Se trata del modelo seguido, por ejemplo, en Perugia, Mantova y Portorose.

Gráfico IV.2 Modelos de gobernanza del destino turístico

<i>Concentrado</i>	NORMATIVO Viena, St. Moritz, Liviano, Taormina	EMPRESA LIDER Milán, Siena
	ENTREPRENURIAL Corvara, Parma, Barcelona, Berlín	FRAGMENTADO Perugia, Mantova, Portorose
<i>Disperso</i>	<i>Fuerte</i>	<i>Mecanismos de coordinación</i>
		<i>Débil</i>

Fuente: d'Angella et al. (2010: 68).

Según estos autores, los cuatro modelos son potencialmente capaces de garantizar una gestión eficaz. Y establecen modelos de gobernanza basados en cuatro factores: los actores que participan, las contribuciones previstas, las indemnizaciones obtenidas y las estructuras de gobierno corporativo y sus mecanismos. Para ellos, la clave para una gobernabilidad eficaz se encuentra en la participación, pero no tienen en cuenta si se cumplen el resto de principios de buena gobernanza o no.

Como ya se aclaró en el Capítulo III, la gobernanza no solamente implica el cumplimiento del principio de participación, sino que se establecen otros que son igualmente importantes y que están relacionados entre sí, reforzándose mutuamente. Por tanto, no se puede considerar que estos modelos sean propiamente modelos de aplicación de la misma.

A partir de este estudio de d'Angella et al. (2010), se procederá seguidamente a realizar un análisis de aquellos modelos de gestión de los destinos turísticos que, de acuerdo con el apartado anterior, pueden alcanzar la sostenibilidad turística y pueden ser susceptibles de contemplar la gobernanza en su aplicación. Este análisis será muy limitado, puesto que se realizará exclusivamente desde un punto de vista teórico, sin tener en cuenta su aplicación a un destino turístico concreto, por lo que habrá especial dificultad para establecer si determinados principios de la buena

gobernanza son susceptibles de poder darse en ciertos modelos de gestión. Ello se aprecia, fundamentalmente, en el caso de los principios de *imperio de la ley* y de *rendición de cuentas*, por lo que, en este caso, se estaría a lo establecido por cada ente de gestión en cada destino turístico.

Respecto a los *modelos de gestión en función del componente clave sobre el que se focaliza*, cabe destacar que el *modelo de gestión de Goeldner y Ritchie*, modelo que alude al primer aspecto, hace referencia expresamente al ítem de gobernanza. Por otro lado, en todos se habla de planificación, por lo que sería posible que en ellos se contemple el *principio de visión estratégica*. Asimismo, y dado que la planificación es realizada para determinar estrategias y resolver problemas, teniéndose en cuenta la asignación de los recursos del destino, se podría hablar de los *principios de eficacia y de eficiencia*, pero siempre que en la aplicación de estos modelos de gestión del destino turístico se satisfagan las necesidades de todos los actores que han de intervenir en la misma, haciéndose el mejor uso de los recursos y existiendo procesos que sirvan a todos los interesados, por lo que, en este último caso, puede aparecer también el *principio de capacidad de respuesta*.

Por otro lado, en los mismos, se hace referencia a la organización público-privada para la realización de la planificación, y se hace alusión también a las necesidades y expectativas del turista y a la población local, por lo que podría hablarse de la existencia en estos modelos del *principio de participación*, en el caso de que todos los actores del territorio susceptibles de intervenir en la gestión del destino tuviesen dicha oportunidad. Y de los *principios de orientación al consenso, de transparencia y de equidad*, en el supuesto de que se logre un amplio consenso respecto al interés común a todos, disponiendo todos ellos de información y, además, todos tengan las mismas oportunidades de mejorar o mantener su bienestar.

Respecto a la posibilidad de que en estos modelos de gestión se contemplen los *principios de imperio de la ley y de rendición de cuentas*, habrá que estar a su aplicación en el destino turístico concreto.

Por tanto, se puede concluir que en estos modelos de gestión de destino turístico es posible, a priori, aplicar la buena gobernanza.

En cuanto a los *modelos de gestión según formas de organización* se distinguieron dos categorías: de derecho público o administrativo y de derecho privado. En la primera categoría, ni el *modelo de gestión integrado en la Administración municipal*, ni el *modelo de gestión organismo autónomo municipal*, son susceptibles de aplicar la gobernanza, puesto que, en ambos, solamente se podría hablar de respeto a los *principios de imperio de la ley y de transparencia*, al estar sujeto al derecho y a la contabilidad pública, sin permitir la participación privada, en el caso del primero, o esta está muy limitada, en el caso del segundo, por lo que difícilmente podrían darse el resto de principios. En definitiva, no es posible tener en cuenta la gobernanza en estos modelos de gestión.

En cambio, en esta misma categoría, en el *modelo consorcio* se puede contemplar el *principio de participación*, puesto que el consorcio estaría formado por administración pública y sector privado, aunque, en este último caso, tiene como limitación que las empresas no pueden formar parte de forma individual, sino que han de hacerlo mediante la constitución de entidades sin ánimo de lucro, por lo que este principio se contemplaría de forma limitada. La participación del sector público y del sector privado podría suponer una mayor facilidad en el intercambio de información, lo que permitiría tener en cuenta el *principio de transparencia*. Por otro lado, esta figura tiene como ventaja la facilidad para llegar a acuerdos públicos y privados respecto a un objetivo común, por lo que se contemplaría el *principio de orientación al consenso*. Ello, además, permitiría a este modelo de gestión realizar una actuación que supusiera la satisfacción de las necesidades de todos los actores, estableciendo estrategias para alcanzar objetivos comunes y teniendo en cuenta el mejor uso de los recursos, aplicando así el *principio de visión estratégica* y los *principios de eficacia y eficiencia*. Además, dicho proceso serviría a todos los interesados, teniendo todos las mismas oportunidades de mejorar o mantener su bienestar, contemplando así los *principios de capacidad de respuesta y de equidad*. Por último, al estar sometido al régimen de tutela de las administraciones públicas y al plan de contabilidad de las mismas, se podría hablar de *principio de imperio de la ley* y de *principio de rendición de cuentas*. En definitiva, este modelo de gestión si es susceptible de utilizar la gobernanza en su aplicación al destino turístico.

Respecto a la categoría de derecho privado, el *modelo de sociedad mercantil* es flexible y adaptable en cuanto a la participación de los socios a través de la venta de

acciones o ampliaciones de capital. Pero aquí habría que tener presente que, cuando la participación del sector privado es frágil, el principio de proporcionalidad del capital referido a la representación es un obstáculo para dar voz y voto a dicho sector y para establecer estrategias y políticas turísticas que no se limiten a los socios de la sociedad mercantil. Y, por otro lado, es fundamental tener presentes diferentes cuestiones: ¿qué papel juega aquí la comunidad local, cómo se tienen en cuenta sus intereses? ¿Y las necesidades e intereses de los turistas? Además, aunque puede suponer una mayor eficiencia en la prestación de servicios, hay riesgo de pérdida de transparencia, al tener menores controles administrativos, aunque, en el caso de que la participación pública sea mayoritaria, hay una supervisión por parte de la administración pública. Por todo ello, parece dudoso que en este modelo se pueda tener en cuenta la gobernanza.

Respecto al *modelo de fundación*, se trata de un ente formado por personas físicas o jurídicas, privadas o públicas, pudiendo ser su aportación de carácter dinerario y no dinerario, por lo que aquí se podría contemplar el *principio de participación*. Además, sus fines son de interés general. Así, en el supuesto de que se logre un amplio consenso respecto al interés común a todos, se establezca un proceso que sirva a todos los interesados, disponiendo todos ellos de información y, además, todos tengan las mismas oportunidades de mejorar o mantener su bienestar, se podría hablar de la aplicación de los *principios de orientación al consenso, de capacidad de respuesta, de transparencia* y del *principio de equidad*. Por otro lado, este modelo de gestión permite realizar una actuación que satisfaga las necesidades de todos los actores, estableciendo estrategias para alcanzar objetivos comunes y teniendo en cuenta el mejor uso de los recursos, aplicando así los *principios de visión estratégica y de eficacia y eficiencia*. Por último, cabe señalar que la administración pública ejerce un importante control, tutela y fiscalización de los entes de gestión que aplican este modelo, con el objetivo de que sus actividades sean conformes a los fines de interés general especificados en su objetivo fundacional, por lo que es posible contemplar los *principios de rendición de cuentas y de imperio de la ley*. Por tanto, la utilización de este modelo de gestión en un destino turístico sí que puede facilitar la aplicación de la gobernanza.

Por lo que respecta al *modelo asociación civil*, ésta puede estar formada por personas físicas o jurídicas, públicas y privadas, por lo que se puede señalar que, en

este modelo de gestión, sí será posible contemplar el *principio de participación*. Además, todos los actores participantes tienen un objetivo común, de tal manera que, si todos ellos llegan a un consenso para el establecimiento de estrategias y solución de dificultades, siguiendo un proceso que dé respuesta a todos ellos, permitiendo que todos tengan oportunidad para mejorar o mantener su bienestar y haciendo un uso adecuado de los recursos, permitiría la aplicación de los principios de *orientación al consenso, visión estratégica, capacidad de respuesta, de eficacia y eficiencia y de equidad*. Por último, respecto a los principios de *imperio de la ley* y de *rendición de cuentas*, habrá que estar a lo que indique la aplicación del modelo en el destino turístico concreto, puesto que, al ser entidades sin ánimo de lucro, es posible que puedan surgir dificultades en su gestión y contabilización. En este modelo, por tanto, también es susceptible de tenerse en cuenta la gobernanza en su aplicación.

En los *modelos de gestión en función de las competencias y funciones asignadas a los entes de gestión* sólo se hará referencia al *modelo integral*, puesto que en el *modelo de especialización* el ente de gestión solamente es responsable de la gestión de un producto turístico específico, o de competencias específicas de la gestión de un destino, por lo que no tiene cabida en el análisis que se viene realizando en este apartado.

Respecto al *modelo integral*, González y Rivas (2008) señalan que existe consenso en la literatura científica (Ejarque, 2003; OMT 2007; Valls, 2004) sobre que la gestión integral de un destino turístico necesita una instancia formal de composición pública, privada o mixta, que tiene como principal objetivo aplicar un sistema de gobernanza y que los autores denominan Organización de Gestión del Destino. Esta estructura es un instrumento de coordinación de iniciativas públicas y privadas, consolidándose sobre la base de disponer de un grupo de recursos humanos altamente especializados que aseguren un trabajo integral en el territorio, con la participación del organismo turístico gubernamental, municipales y principales empresas en turismo. Por tanto, en este modelo de gestión es posible tener en cuenta la gobernanza.

Dentro de los *modelos de gestión en función de los órganos de representación y gobierno y la implicación del sector privado*, el *modelo consultivo* permite la participación del sector privado solamente para dar su opinión, pero no tiene derecho a voto, por

lo que en éste no se podría tener en cuenta la gobernanza. Tampoco en el caso de *modelo minoritario*, en el que la participación del sector privado es minoritaria.

En el *modelo paritario* se admite la participación del sector público y privado de forma equilibrada en el ente de gestión, permite que todos los intereses de los sectores sean tenidos en cuenta, existe transparencia en la toma de decisiones y en la gestión del ente y ofrece una imagen de acuerdo global y conjunto en cuanto a la promoción y desarrollo de la actividad turística. Por lo que es posible aplicar la gobernanza en este modelo de gestión del destino turístico.

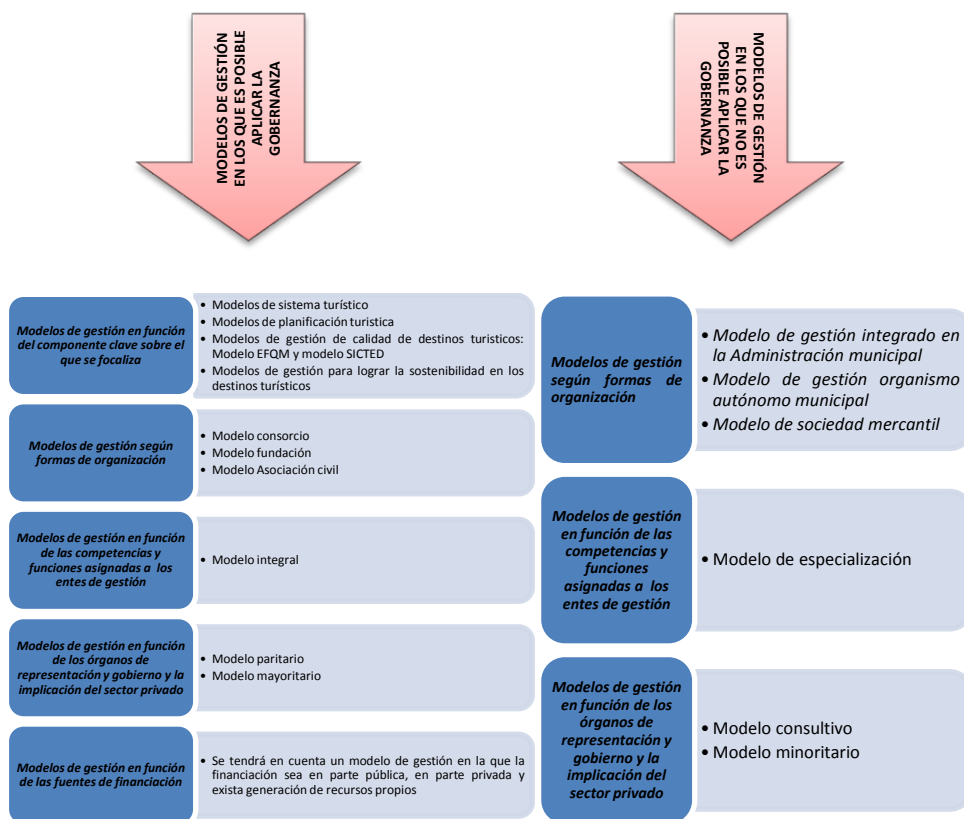
Igual ocurre con el *modelo mayoritario*, en el que, aunque es liderado por el sector privado, se establecen objetivos y planes de actuación de acuerdo a los intereses de las administraciones públicas. Además, con este modelo se busca el consenso, la eficacia en la gestión y la obtención de resultados. Aquí habrá que tener especial cuidado respecto a la transparencia y defensa de los intereses generales, puesto que se corre el peligro de centrarse en los intereses de las empresas que tienen una mayor representación en los órganos de gestión.

Finalmente, respecto a los *modelos de gestión en función de las fuentes de financiación*, dado que en esta tesis doctoral se está postulando la necesidad de la participación de todos los actores del destino turístico para conseguir un desarrollo turístico sostenible, se ha de partir, por tanto, de un modelo de gestión en el que la financiación sea en parte pública y en parte privada y que, además, exista generación de recursos propios, aplicándose, si éste fuera el caso, la gobernanza en la gestión del destino turístico.

A modo de resumen, se puede ver el Gráfico IV.3.

En definitiva, a la hora de establecer una metodología para facilitar la implantación del modelo de gobernanza que requiere cada destino turístico, se deberán de tener en cuenta, en primer lugar, aquellos modelos de gestión de destinos turísticos con los que es posible alcanzar la sostenibilidad del turismo. Y, en segundo lugar, aquellos de estos últimos que cumplen el mayor número de principios de buena gobernanza.

Gráfico IV.3 Modelos de aplicación de la gobernanza en los modelos de gestión de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de formulación de esta metodología se tendrá en cuenta la diversidad, el dinamismo y la complejidad del destino en el que va a ser implantado, ya que, como señala Kooiman (2005), la sociedad necesita orden, pero no puede cambiar si no hay dinamismo, necesita semejanzas para que haya comunicación, pero también diversidad para obtener nuevos conocimientos, y se requieren patrones para minimizar la incertidumbre y el riesgo, pero complejidad para solucionar problemas y crear oportunidades.

CAPÍTULO V

¿EXISTE GOBERNANZA EN LA
ACTUAL GESTIÓN DE
DESTINOS TURÍSTICOS?
ESTUDIO DE CASOS

V.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de diversos destinos turísticos con el objetivo de estudiar si en su gestión se aplican los planteamientos de la gobernanza. Para ello, en primer lugar, se hará una aproximación a la metodología de estudio de caso (su concepto, pasos para su aplicación, tipos, etc.), con el fin de tener una visión global sobre el método de investigación que se va a utilizar en este capítulo.

En segundo lugar, se expondrán los diferentes casos identificados en la revisión de la literatura científica como destinos turísticos en los que es posible que se esté aplicando la gobernanza y ésta está siendo una herramienta eficaz para la gestión de los destinos. Para ello, se estudiará la situación del destino, su estructura económica y la forma de gestión del mismo, para finalizar con la aplicación de cada uno de los principios de gobernanza en dicho destino, con la finalidad de determinar si en su gestión, se tienen o no en cuenta dichos principios.

Por último, se realizará una síntesis de todos los destinos analizados para tener una visión global (y siempre teniendo en cuenta las limitaciones propias de un estudio de estas características) sobre la aplicación de la gobernanza, hoy en día, en la gestión de los destinos turísticos. Estas conclusiones ayudarán a conformar los contenidos analíticos de los dos capítulos siguientes.

El fin último de este capítulo es demostrar, que como bien dice el refrán, no es oro todo lo que reluce. El concepto de gobernanza, como ocurre con el de sostenibilidad y otros tantos, se suele utilizar muy a la ligera, incluso en alguna literatura científica, asumiéndose como una suerte de cooperación público-privada para la implementación de acciones que favorecen el desarrollo turístico del territorio. Pero, como ya se demostró en el Capítulo III de esta tesis doctoral, la gobernanza es mucho más, y su aplicación rigurosa y eficaz exige la configuración de un marco consistente que, a la vez, de legitimidad a las actuaciones desarrolladas y permita exigir compromisos firmes a los agentes turísticos comprometidos.

V.2. LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es el método de investigación más utilizado por los investigadores (Arzaluz, 2005), habiendo sido escogido para este capítulo como estrategia analítica de investigación. El estudio de casos analiza el objeto de estudio en su contexto real, utilizando para ello fuentes cuantitativas y/o cualitativas (Villarreal y Landeta, 2010).

Se dedica este apartado a exponer sucintamente esta metodología de investigación, distinguir entre los distintos tipos de estudios de caso que se pueden realizar, valorar los pros y contras de su uso y establecer los pasos a seguir en su aplicación.

V.2.1. Concepto de estudio de caso

Esta metodología es definida por Yin (1994: 13) como *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.(...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”*.

Por su parte, Morra y Friedlander (2001: 2) definen el estudio de caso como *“un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”*. Según esta definición, el estudio de caso implica tres elementos: entendimiento comprensivo, descripción extensiva y análisis de la situación dentro de su contexto y en su conjunto.

Yaccuzzi (2005) distingue entre la utilización del estudio de caso para la enseñanza y su uso en investigación. Defiende este autor que se trata de un método científico, por exhaustivo y riguroso, y que adopta un enfoque integrador que resulta muy atractivo para el descubrimiento de explicaciones causales.

Para documentar el estudio de caso, se pueden utilizar múltiples métodos, desde la entrevista a personal clave, revisión de documentos y registros, la visita y observación sobre el terreno.

V.2.2. ¿Cuándo ha de ser aplicada esta metodología?

Bonache (1999) plantea que el problema al que ha de hacer frente el investigador es el que determinará la metodología más adecuada. Sin embargo, señala varias situaciones en las que puede aplicarse esta metodología del estudio de caso:

1. Cuando se quieren construir o depurar teorías. El estudio de caso es una metodología apropiada cuando se conoce poco sobre el fenómeno que se va a analizar, o se va a crear una teoría. La teoría permite saber el porqué, es decir, describir, explicar y predecir el fenómeno a estudiar.
2. Para analizar procesos de cambio organizativo. Permite determinar el cómo y el por qué de un cambio ocurrido durante un proceso.
3. En los estudios interculturales. El estudio de caso permite conocer los diferentes significados que un mismo concepto tiene para personas de distinta cultura.
4. Análisis de fenómenos inusuales o secretos. Las relaciones a largo plazo son las que dan lugar a la confianza, que puede proporcionar información “*secreta*” que no puede obtenerse mediante otros procedimientos.

Yacuzzi (2005: 6) señala que en la decisión de qué método elegir se han de tener en cuenta una serie de cuestiones:

1. El tipo de pregunta de investigación que se busca responder.
2. El control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia.
3. La “*edad del problema*”, es decir, si es un asunto contemporáneo o un asunto histórico.

V.2.3. Tipos de estudio de casos

Existen diferentes clasificaciones de estudios de casos. Así, Morra y Friedlander (2001) establecen tres categorías de estudios de casos:

1. Explicativos. Su objetivo es explicar las relaciones entre los componentes de un programa. Entre éstos, cabe citar:
 - a) Implementación del programa. Este estudia las operaciones que se producen, normalmente en diferentes terrenos y, con frecuencia, de manera normativa.
 - b) Efectos del programa. Estudia la causalidad y, habitualmente, incluye evaluaciones de tipo multiterreno y multimétodo.
2. Descriptivos. Son más focalizados que los casos explicativos. A su vez, se pueden dividir en:
 - a) Ilustrativo. Este tipo de estudio de caso es descriptivo y tiene como objetivo añadir ejemplos y realismo al resto de información sobre un proyecto, programa o política.
 - b) Exploratorio. Es descriptivo, pero crea hipótesis para investigaciones posteriores.
 - c) Situación crítica. Estudia una situación de interés único o sirve como prueba crítica de una afirmación sobre un programa, proyecto, problema o estrategia.
3. Metodología combinada. Aquí cabe destacar:
 - a) Acumulativo. Este reúne hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación descriptiva, normativa o de causa y efecto.

Por su parte, Bonache (1999) establece los siguientes tipos de estudio de casos:

1. Casos descriptivos. Que estudian cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de un determinado contexto real.
2. Casos exploratorios. Que estudian una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.

3. Casos ilustrativos. Que exponen las prácticas de gestión de empresas más competitivas.
4. Casos explanatorios. Que señalan las causas, o el por qué, de un determinado fenómeno organizativo.
5. Casos históricos. Que analizan un fenómeno histórico.

El tipo de caso es lo que determina cómo se realizará. Para Bonache (1999), el caso explanatorio es el que reviste un mayor interés como estrategia de investigación, ya que es el que mejor completa y enriquece la metodología cuantitativa.

V.2.4. Críticas y contribuciones de la metodología de estudio de casos

La utilización de la metodología del estudio de caso conlleva una serie de críticas (Arzaluz, 2005; Bonache, 1999; Villarreal y Landeta, 2010). La primera de ellas es la que señala que los resultados obtenidos mediante esta metodología son sesgados, ya que el investigador elige el fenómeno a estudiar y el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre los hechos, lo que lo aparta de ser el investigador “objetivo” que intenta eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos. Por ello, sus estudios son acusados de ser poco objetivos y fiables.

La segunda crítica señala que la ciencia es universal y, con la aplicación de esta metodología, no se sabe si el caso que se analiza es realmente representativo o una representación particular. Según esta crítica, los estudios de caso no permiten generalizar los resultados.

Una tercera crítica es la que señala que dicha metodología crea una enorme cantidad de información que puede que no sea manejable para su sistematización.

Frente a la primera crítica, Bonache (1999) señala, como réplica, la establecida por los críticos de los estudios cuantitativos, que indican que dichos estudios no se centran en la causación, sino en la correlación empírica. Ambas, se diferencian en tres aspectos fundamentales. Así, la relación entre variables correlacionadas es simétrica, mientras que la relación causal no lo es. Por otro lado, las hipótesis causales tienen una mayor capacidad explicativa. En este sentido, Sutton y Satw (citados por Bonache, 1999: 18) señalan que la mera constatación de correlaciones entre variables no es un argumento

teórico, ya que la cuestión clave es por qué existe tal correlación y en qué sentido opera. Por ello, al estudiar los fenómenos dentro de su contexto real, los casos pueden analizar la relación causal entre variables que se perderán en los estudios cuantitativos. Por otro lado, se indica que la metodología cuantitativa no es tan imparcial y objetiva como se pretende; no controla, por tanto, el sesgo del investigador. Así, las encuestas online, por ejemplo, que son típicas de la metodología cuantitativa, no controlan el sesgo y, además, introducen otro, al permitir que las mismas preguntas tengan significados diferentes para distintos encuestados. Por el contrario, el procedimiento informal, típico de los estudios de caso, permite que el investigador descubra que una misma pregunta tiene diferentes significados para distintas personas. Por tanto, el estudio de caso lleva a cabo un análisis con mayor autenticidad.

Respecto a la respuesta dada a la segunda crítica, referida a la generalización de los resultados obtenidos a partir del estudio de un número limitado de casos, Yin¹⁵ indica que la cuestión de la generalización no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser aplicada a otros casos.

Respecto a la tercera crítica, Villarreal y Landeta (2010) señalan que la manejabilidad o no de la cantidad de información que genere esta metodología, dependerá, en gran medida, de la capacidad y método del investigador y de la habilidad de transformar esa gran cantidad de información en múltiples formatos, en información sintética, que sirva como contraste del modelo propuesto en la investigación.

En definitiva, a pesar de las críticas, la metodología del estudio de caso es cada vez más utilizada y es adecuada para atender cuestiones como: explicar relaciones causales que son demasiado complejas para ser explicadas mediante las estrategias de investigación de encuestas o experimentos, detallar el contexto real en el que se ha producido un evento o intervención, valorar los resultados de una intervención y examinar situaciones en las cuales la intervención valorada no tiene un resultado claro y singular.

¹⁵ Citado por Villarreal y Landeta (2010: 34).

V.2.5. Pasos a seguir para aplicar la metodología del estudio de caso

Yacuzzi (2005: 23), siguiendo a Yin (1994) y a George y Bennett (2005), establece que el estudio de casos debe de seguir los siguientes pasos:

1. Diseño del estudio. En este paso, se establecen los objetivos del estudio, se realiza propiamente el diseño y se elabora la estructura de la investigación. Será importante determinar si la investigación tiene por objetivo la predicción, la generación de teorías, la interpretación de significados o una guía para la acción.
2. Realización del estudio. En este paso, se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia en todas las fuentes del caso.
3. Análisis y conclusiones. En este último paso, se analiza la evidencia. Hay numerosas formas de relacionar los datos con las proposiciones. Además, los criterios para interpretar los hallazgos de un estudio no son únicos. Esta etapa finaliza con la preparación del informe del trabajo y la difusión de sus resultados.

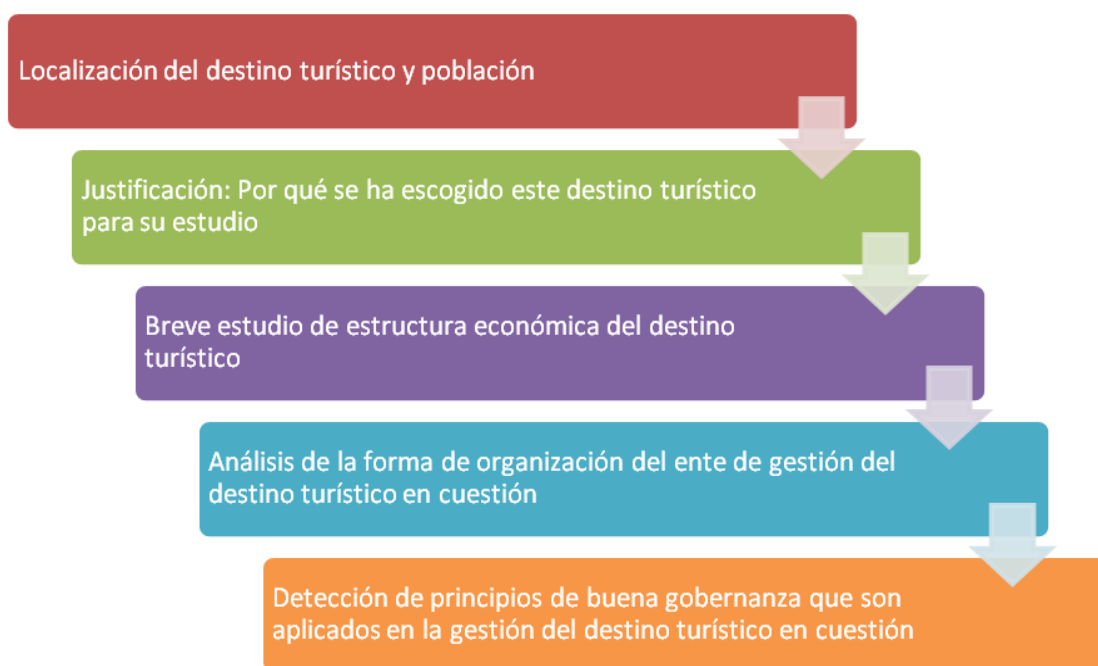
V.3. CASOS IDENTIFICADOS EN LA LITERATURA REVISADA

El desarrollo turístico de un destino se apoya en la existencia de relaciones entre una gran diversidad de agentes, por lo que es fundamental la consecución de la buena gobernanza para lograr el mismo. Como se ha visto en capítulos anteriores, el PNUD establece diez principios para hablar de buena gobernanza. El problema se plantea a la hora de determinar si estos principios se tienen en cuenta en la gestión de los destinos turísticos, lo que justifica la necesidad de realizar una profunda investigación al respecto. La literatura en este ámbito es escasa, a pesar de que en este capítulo se recogen algunos casos sobre la aplicación de la gobernanza y su importancia en la gestión de diferentes destinos turísticos. Los datos recogidos a continuación son los existentes a fecha de cierre de esta investigación (diciembre de 2013), por lo que, posteriormente, puede que haya habido ciertos cambios en los mismos que no queden reflejados en este trabajo.

En el análisis de cada caso se seguirá la misma estructura, comenzando por un estudio de la localización geográfica del destino turístico analizado. Posteriormente, se

justifica por qué se ha elegido dicho destino para su estudio. A continuación, se realiza un breve análisis de la estructura económica del destino turístico y un estudio de la forma de organización del ente de gestión del mismo, para finalizar con la detección de aquellos principios de buena gobernanza que son aplicados en la gestión del destino estudiado (Gráfico V.1)

Gráfico V.1 Estructura análisis de caso



Fuente: Elaboración propia.

Como afirman King et al. (2000: 62), en relación con los estudios cualitativos de investigación social, *“la regla más importante para toda recogida de datos es dejar claro cómo se han creado y de qué manera hemos accedido a ellos”*. Para esta investigación, los casos analizados a continuación no han sido escogidos al azar, sino que se han seleccionado tras una profunda revisión de la literatura científica sobre gobernanza y gestión de destinos turísticos. Tras dicho examen, se consideró oportuno realizar el análisis más pormenorizado de los casos recogidos en este artículo, que en la bibliografía revisada se consideran ejemplo de la aplicación exitosa de la gobernanza como herramienta de gestión del destino. Por consiguiente, en este trabajo se realiza un examen más pormenorizado de cada caso, con el fin de determinar si, efectivamente, es cierto que en estos destinos la gobernanza se aplica con éxito como herramienta de gestión de los mismos.

En consecuencia, la selección de los casos expuestos se ha realizado bajo un criterio teórico (casos de éxito reconocidos en la literatura científica). A pesar de la heterogeneidad que caracteriza esta selección, todos los casos recogidos son representativos de una ‘población’ de destinos turísticos determinada (aquellos a los que los expertos reconocen que aplican con éxito la gobernanza como instrumento de gestión del destino) y, al menos, son válidos para un análisis exploratorio, como es el que se realiza en este artículo.

V.3.1. Valencia

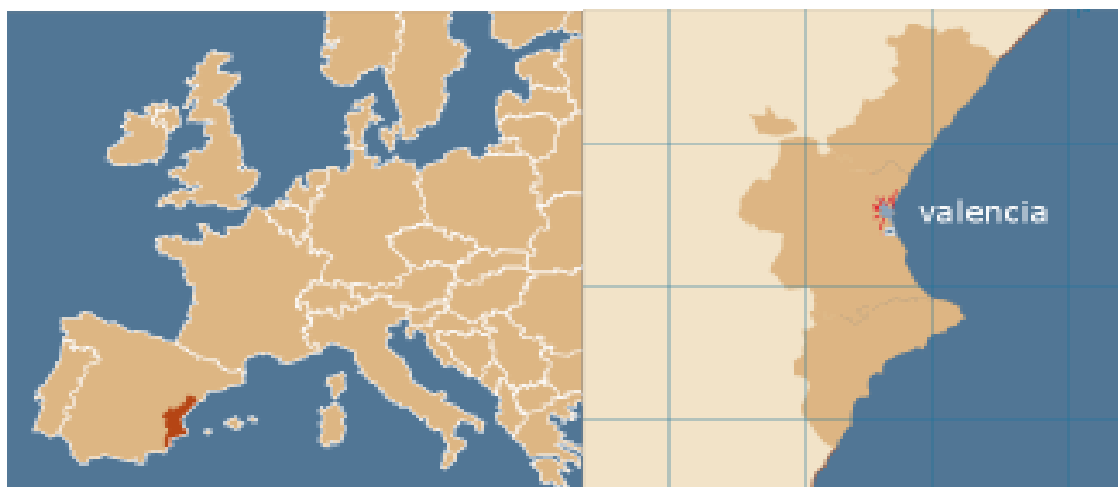
A. Introducción

Valencia es una ciudad española, capital de provincia y de la Comunidad Valenciana, y una de las principales ciudades españolas desde el punto de vista cultural y económico, siendo uno de los núcleos industriales más importantes de España.

Está situada en la ribera del río Turia, en medio de la llanura aluvial L’Horta, siendo su extensión, de este a oeste, de 8 kilómetros. Tiene una altitud de 15 m, una longitud de 0°22'28"W, una latitud de 39°28'36"N y una superficie total de 13.465 Has.

En 2013, cuenta con una población de 797.028 habitantes, que es relativamente joven, ya que un 19 por 100 de la población tiene edades que oscilan entre 15 y 29 años, y un 33 por 100 de la población tienen edades que oscilan entre 30 y 49 años.

Figura V.1 Localización geográfica de Valencia



Fuente: <http://www.valencia.es/ayuntamiento> (Último acceso 19 octubre 2013).

B. Justificación

Valencia ha sido elegido como caso de estudio por ser objeto de dos importantes menciones por parte de la Organización Mundial del Turismo relacionadas con gobernanza:

1. Certificación de la Organización Mundial del Turismo UNWTO-Sbest, *excellende in Tourism Governance*, que reconoce la excelencia en la gestión de destinos turísticos y certifica las mejores prácticas en gobernanza turística, con el fin de promover la mejora de la calidad en el servicio turístico e impulsar avances en el bienestar de la sociedad.
2. Premio UNWTO Ulysses, otorgado por la Organización Mundial del Turismo a la innovación en la gobernanza turística en 2009 (Ayuntamiento de Valencia). Con este premio se reconoce el mérito en la planificación de la promoción turística, el desarrollo del destino, la puesta en práctica de estrategias turísticas, el uso de nuevas tecnologías y la atención al cliente. Asimismo, este premio valora el logro en la búsqueda de la excelencia en la organización interna, que se centra en la eficiencia de los procesos y el uso de las nuevas tecnologías, en cuestiones de liderazgo y alianzas, a nivel local, nacional e internacional, y su pertenencia a organizaciones internacionales y, por último, en los proyectos que Turismo Valencia lleva a cabo en colaboración con el sector turístico internacional, o con las administraciones turísticas españolas regionales y nacionales.

C. Estructura económica

El municipio tiene una base industrial importante, con un 14 por 100 de la población ocupada en el sector secundario. Dicha base industrial está formada por pequeñas y medianas empresas, destacando los sectores del papel y artes gráficas, el sector de madera y mueble, el sector de productos metálicos y el sector del calzado y la confección.

Pero la actividad económica fundamental de la ciudad de Valencia gira en torno al sector servicios¹⁶, que cuenta con un 74 por 100 de la población ocupada, teniendo un

¹⁶ <http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/act%20economica%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2%5f2> (último acceso 19 octubre 2013).

gran peso las actividades de demanda final, el comercio mayorista y minorista, los servicios especializados a empresas y las actividades profesionales.

Respecto al turismo, Valencia es un importante y dinámico destino turístico, que ha experimentado un crecimiento elevado en los últimos años, a pesar de la situación económica actual. De hecho, en 2012 se produjo un crecimiento de un 1 por 100 en las pernoctaciones en la ciudad con respecto a 2011, con 3.303.000 pernoctaciones totales. Además, finalizó 2012 con un incremento del 10 por 100 de viajeros de carácter internacional, y un número de 876.000 visitantes (Fundación Turismo VLC, 2012). Todo ello ha contribuido positivamente al impacto económico del turismo en la ciudad de Valencia, convirtiéndose en un importante sector para la economía de la misma.

D. Forma de organización del ente de gestión

Su ente de gestión es la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau, creada en 1991¹⁷. Esta Fundación tiene como patronos al Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, Feria de Valencia y Confederación Empresarial Valenciana. Cuenta con 239 protectores, entre los que se encuentran empresas de hostelería, agencias de viaje, transporte, etc., que están representados en los órganos de dirección: Patronato y Consejo Permanente. La aportación económica del sector privado se realiza mediante cuotas y convenios.

Su estrategia de desarrollo turístico ha consistido en incorporar los grandes equipamientos que se han ido construyendo: Palacio de Congresos, Ciudad de las Artes y las Ciencias, Instituto Valenciano de Arte Moderno, etc. Y, posteriormente, la organización de macro eventos como la regata *America's Cup* o el circuito urbano de Fórmula 1.

Según el art.6 de sus Estatutos, sus objetivos son los siguientes:

- a) Situar a Valencia como destino de turismo urbano y de congresos, dando gran importancia a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la promoción y comercialización de la ciudad.
- b) Captación y canalización del turismo hacia la ciudad de Valencia.

¹⁷ <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau> (último acceso 19 octubre 2013).

- c) Desarrollo de infraestructura turística y de servicios complementarios.
- d) Prestar servicio de asesoramiento a todos los operadores del sector turístico.
- e) Promover y realizar análisis y estudios que sirva como base para sus actuaciones.
- f) Establecer relaciones de colaboración y cooperación con empresas e instituciones nacionales e internacionales que sean de interés para la promoción turística de Valencia.

Es responsable de la mayor parte de las competencias relacionadas con la gestión del destino.

E. Principios de buena gobernanza que cumple

En la gestión del destino turístico Valencia se puede realizar diferentes observaciones en relación a los principios de buena gobernanza.

Los Estatutos del órgano de gestión permiten la participación de todas aquellas personas físicas o jurídicas que se comprometan a aportar las cantidades que establezca el Patronato, destinadas al mantenimiento y sustento económico de la Fundación (art. 28)¹⁸. Para su admisión, será necesario que éstas se dediquen a alguna actividad turística, de interés para el turismo, o directa o indirectamente relacionada con el turismo. Asimismo, han de estar legalizadas y presentar garantías económicas y profesionales. Y, por último, han de demostrar el ejercicio de dicha actividad profesional durante, al menos, un año. Aquí cabría preguntarse si realmente se puede hablar de *participación*, ya que existe cierta limitación a la participación de la ciudadanía de Valencia que se ve afectada directamente por el desarrollo turístico del municipio en el que habitan. Aunque el Plan Estratégico de Valencia (2012-2015) tiene como uno de sus objetivos para 2015, una alta aceptación de los ciudadanos de las estrategias planteadas (Fundación VLC, 2013), no contempla, sin embargo, ningún medio de participación para los ciudadanos. Solamente habla de sensibilización de la población. Por otro lado, en el proceso de elaboración del Plan de Actuación del ente, se reenvía la propuesta del Plan a los socios fundadores para obtener sus propuestas y comentarios ¿ésto se puede considerar suficiente para poder hablar de participación?

¹⁸ Estatutos Fundación Turismo Valencia Convention Bureau.

Asimismo, se ha de tener en cuenta que, respecto al principio de participación de los actores, no todos tienen el mismo número de votos. El baremo que se aplica es: Ayuntamiento de Valencia, 34 votos; Cámara de Comercio 6 votos; Feria de Valencia, 5 votos; Confederación empresarial valenciana, 5 votos; patrocinadores y colaboradores, 20 votos, y socios protectores, 30 votos. Las colaboraciones que se realizan entre todos los actores que participan en este ente de gestión estarán en función de la aportación económica que realicen al mismo y los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos. Por lo que ¿se puede hablar de *orientación al consenso*?, principio que pretende alcanzar el mejor interés del grupo. ¿Y del principio de *capacidad de respuesta*?, que trata de servir a todos los interesados. ¿Y de *equidad*? ¿todos tienen las mismas oportunidades?. En este caso, se observa que no todos los actores que participan tienen el mismo número de votos y que, además, solamente se exige mayoría simple para alcanzar un acuerdo, por lo que cabría pensar que, en determinadas situaciones en los que no haya acuerdo, aquellos que tienen menor número de votos tienen menor número de posibilidades de hacerse oír.

Respecto al *principio de transparencia*, la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau realiza informes periódicos de gestión y una Memoria de Actividades anual, proporcionando un libre flujo de información a los interesados. De igual forma, realiza la *rendición de cuentas* ante los mismos, adecuándose su actuación a la normativa vigente (*principio de imperio de la ley*). Le es aplicable la legislación en materia de Fundaciones y, en ningún caso, lo contemplado en los Estatutos puede ir en contra de la misma.

Los resultados obtenidos por la gestión de la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau han sido muy importantes, logrando un incremento de la oferta y de la demanda de turismo en la ciudad¹⁹. Su gestión, por tanto, parece ser *eficaz y eficiente*, realizando el mejor uso de los recursos. Prueba de ello son los dos importantes reconocimientos que ha obtenido de la Organización Mundial del Turismo: la certificación S.Best (2006) y el premio Ulises (2008), que premian las buenas prácticas, la innovación, la eficiencia y la eficacia. Por otro lado, la Fundación realiza un estudio permanente del impacto generado por la actividad turística en el ámbito económico y

¹⁹ <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/plan-actuaciones> (último acceso 20 octubre 2013).

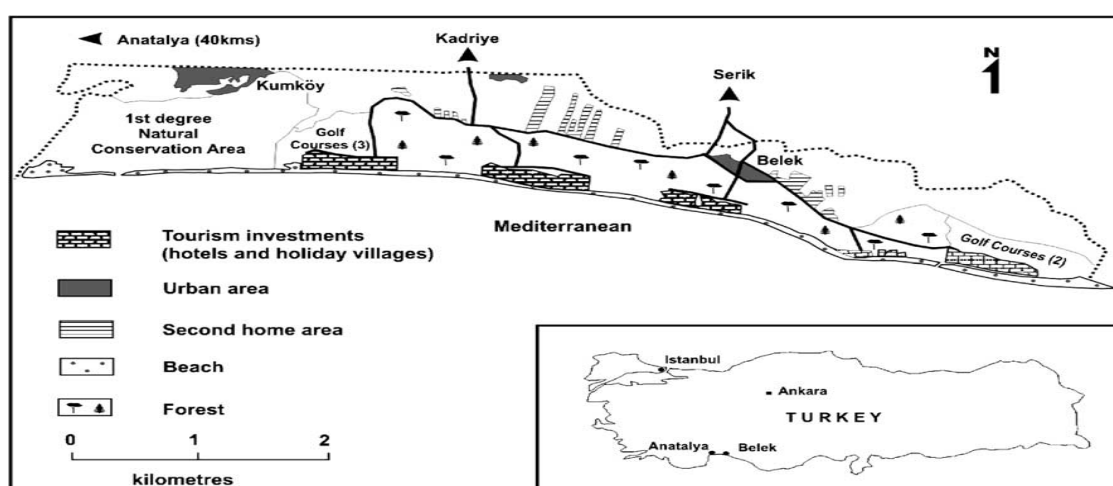
el empleo del destino, adaptando sus actuaciones y estrategias a la realidad del municipio. De ahí que tenga en cuenta en su actuación el principio de *visión estratégica*.

V.3.2. Belek (Antalya Turquía)

A. Introducción

Belek, es una localidad costera de Turquía que ha experimentado un rápido crecimiento a gran escala. Se encuentra a 40 Km de la ciudad de Antalya, en la costa mediterránea, y cuenta con una población de 70.586 habitantes.

Figura V.2 Localización geográfica de Belek



Fuente: Yüksel et al. (2005: 869).

B. Justificación

Belek aparece en la literatura (Yüksel et al., 2005) como un ejemplo de políticas de turismo. La participación de todos los actores en la gestión de este destino ha producido un rápido crecimiento de la localidad y se ha visto como una mejora en la eficiencia en la prestación de servicios y en los procesos de toma de decisiones más cercana a la población (Yüksel et al., 2005).

La OMT (2001) reconoce este destino turístico como un importante proyecto de cooperación entre el sector público y privado. Los objetivos del proyecto se realizaron en colaboración entre inversores, habitantes de la zona, entidades públicas y ministerios competentes. La colaboración público privada en este proyecto ha demostrado que se puede lograr el desarrollo más rápido, evitando que surjan los problemas propios del sector. Esta colaboración propició la comprensión y mutua confianza entre el Estado, el sector privado y la comunidad local.

C. Estructura económica

La agricultura, la industria y el turismo son los motores económicos de la zona. Además, es un importante centro de investigación botánica, con 574 especies de plantas. Pero, Belek destaca por ser un importante núcleo turístico de Turquía, situado en la provincia de Antalya²⁰. Cuenta, en la actualidad, con treinta y dos hoteles de cinco estrellas y cinco campos de golf. El destino tiene una capacidad total de 45.000 camas.

El sector turístico ha experimentado un importante incremento desde 1984²¹, aumentándose el número de viajeros que visitan la zona hasta 1.364.641 visitantes en el 2012.

D. Forma de organización del ente de gestión

La gobernanza turística en Belek se caracteriza por que el centralismo en la administración pública y algunas otras áreas han comenzado a reflejar tendencias recientes hacia el neoliberalismo y una descentralización limitada.

Sin embargo, dos aspectos de la gobernanza de Belek son inusuales entre estaciones de esquí de Turquía. En primer lugar, se ha producido la privatización de las funciones relacionadas con el turismo; funciones que en otros centros turísticos siguen siendo realizadas por el gobierno central. La Asociación de Inversores de Turismo de Belek (Betuyab) fue establecida en 1990 con el fin de ayudar al Ministerio de Turismo con la financiación, construcción y gestión de la infraestructura del complejo. El Estado arrendó territorio para el desarrollo de las empresas individuales que son miembros de la Asociación de Inversores de Turismo Belek (Betuyab).

En segundo lugar, la gobernanza de Belek se caracteriza por la participación de una ONG, la Sociedad para la Protección de la Naturaleza de Turquía (DHKD), en la elaboración de un plan de desarrollo para la zona (Yüksel et al., 2005: 869). El Plan preconiza la instauración de un enfoque de colaboración para la gobernanza de la zona en el que participan las partes afectadas en el perfeccionamiento y aplicación de las

²⁰ <http://www.betuyab.com.tr>. (último acceso 2 octubre 2013).

²¹ <http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.antalya.org/listingview.php%3FlistingID%3D146&prev=/search%3Fq%3Dantalya%2Bbelek%2Bturquia%26biw%3D982%26bih%3D602> (último acceso 2 octubre 2013).

políticas de desarrollo, creándose una nueva organización público privada que sustituyó a la anterior (Yüksel et al., 2005: 877). Posteriormente, este organismo se convirtió en el Fondo Mundial para la Naturaleza de Turquía, cuya participación fue debida a la preocupación sobre los impactos del turismo en la playa de Belek, ya que es un sitio importante de anidación para las tortugas marinas globalmente amenazadas.

Los objetivos y actividades de Betuyab se llevan a cabo a través de la colaboración de los inversores, los habitantes locales, la asociación oficial (Belek Asociación de Inversores de Turismo), los establecimientos y los Ministerios competentes (Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud, Ministerio de Bosques, etc.), y son apoyados por los servicios de consultoría de varias universidades. El principal objetivo propuesto es establecer un “*turismo sostenible*” en Belek.

E. Principios de buena gobernanza que cumple

Siguiendo a Yüksel et al. (2005), se puede señalar que el ente encargado de la gestión (Betuyab) estaba integrado por entidades privadas, que no tenían en cuenta el *principio de participación*, ya que, aunque existe una descentralización de poder, no se crea un ente de gestión en el que participen todos los interesados, sino que parte de que la gestión de Belek se lleva a cabo por empresarios que invierten en recursos turísticos del destino, siendo limitada la participación de los actores locales. El control y el poder está en manos de empresas e instituciones de fuera de la zona, creando malestar social entre la comunidad.

Por otro lado, el estudio de la zona determinó que esta entidad tenía el monopolio de los servicios turísticos y no tenía en cuenta a la población local. Asimismo, se señala que la rendición de cuentas es deficitaria. Por lo que esta entidad no cumplía con los principios de buena gobernanza en su gestión.

Posteriormente, surgió la Sociedad para la Protección de la Naturaleza de Turquía (DHKD), que estableció un plan de desarrollo de Belek basado en el uso físico y ecológico de la zona, abordando los problemas económicos, sociales y ambientales relacionados con el desarrollo turístico (*principio de visión estratégica*). Este plan permitía la participación de las partes afectadas en el establecimiento de las políticas de desarrollo del lugar y dio paso a otro ente, formado por sector público y sector

privado, que sustituyó al anterior (Betuyab), siendo, en este caso, el sector público el mayoritario.

Sin embargo, Yüksel et al. (2005) señalan que la aplicación del plan no se realizó de forma eficaz, existiendo falta de consenso en su desarrollo, debido a las diferencias en los valores y prioridades de los actores. Esta entidad carecía de la influencia política para desarrollar el plan y de recursos financieros para ello. Por otro lado, carecía de líneas claras de rendición de cuentas y de legitimidad como organismo de planificación. No cumple, por tanto, con los principios de buena gobernanza.

V.3.3. Åre (Suecia)

A. Introducción

El municipio de Åre está situado a 670 Kms. al noroeste de Estocolmo y tiene una población de 10.127 habitantes. Tiene una altitud de 406 m, una latitud de 63°23'57"N, una longitud de 13°5'4"E y una superficie total de 7.262,75 Kms. cuadrados²².

Åre es un municipio ubicado en la región media de Suecia. Está situado a los pies de Åreskutan y es un centro de esquí alpino de importancia en el país.

Figura V.3 Localización geográfica de Åre (Suecia)



Fuente: <http://www.are.se/> (último acceso 29 octubre 2013).

²² <http://es.db-city.com/Suecia--J%C3%A4mtland--%C3%85re> (Último acceso: 29/10/2013).

B. Justificación

Nordi y Svensson (2005) reconocen al municipio de Åre como un ejemplo de aplicación de la gobernanza. La dinámica turística que se ha producido en los últimos años, junto con una gestión eficaz, han contribuido al crecimiento de este destino y a la existencia de una mayor innovación en el mismo. El gobierno local transfiere la responsabilidad de la toma de determinadas decisiones a la industria local, estableciendo una nueva estructura de gobernanza.

C. Estructura económica

El sector turístico es predominante en el municipio de Åre, que recibe alrededor de 450.000 turistas al año. Pero, existen también empresas en el comercio minorista, manufactura, diseño y agricultura. La evolución que se ha producido en los negocios en los últimos años ha sido creciente.

El número total de empresas existentes en el municipio ha crecido de 1.370 en 2000, hasta 1.815 en 2010.

D. Forma de organización del ente de gestión

En el municipio de Åre (Suecia) se encuentra situada una importante estación de esquí. Fue creado un grupo formado por diferentes empresas, instituciones públicas y otros actores de importancia: el gobierno local, dos empresas más destacadas del ámbito del turismo (Skistar y Holiday Club), la Asociación de Empresarios y la Oficina de Turismo. El grupo no tiene director o Presidente, siendo la responsabilidad compartida. El sistema hace hincapié en la innovación y el aprendizaje, a través de la colaboración y la competencia, la difusión de conocimientos e información, el papel de la investigación y las instituciones educativas, los recursos humanos y el acceso al capital (Nordi y Svensson, 2005: 11). En los últimos años, se ha desarrollado un modelo de asociación público-privada de cooperación, que ha llevado al destino a una nueva fase de crecimiento. Esas relaciones público-privadas en el destino son, en general, positivas, pero son particularmente fuertes entre el municipio y un par de los principales actores privados y también entre instituciones (Nordi y Svensson, 2007).

E. Principios de buena gobernanza que cumple

Nordi y Svensson (2005, 2007) señalan que, respecto a la participación en el ente de gestión de Åre, los acuerdos son tomados de forma informal, basados en las

relaciones de confianza que existen entre los actores. La participación en la toma de decisiones para establecer las estrategias a seguir es limitada, lo que incrementa los problemas de legitimidad desde el punto de vista democrático. No se cumple, por tanto, con el *principio de participación*; principio que se ha establecido como necesario para hablar de la existencia de buena gobernanza.

Por otro lado, según los resultados de una encuesta municipal de 2009, el 30 por 100 de los habitantes encuestados se encuentra insatisfecho con la posibilidad de participar en el desarrollo de la actividad municipal, frente al 20 por 100 de los que se encuentran satisfechos. Respecto a la información (*principio de transparencia*), el 48 por cien de los encuestados están satisfechos con la información recibida respecto a las actividades desarrolladas en el municipio.

La *rendición de cuentas* es difícil de realizar, al no existir un director o presidente del grupo y tener todos los participantes una responsabilidad compartida. La estructura del grupo es informal, teniendo la empresa Skistar más poder que el resto de actores (preocupándose solamente por sus áreas de interés y sus beneficios). La participación en los debates sobre las estrategias de gestión están limitados a las grandes empresas, por lo que se puede afirmar que tampoco se cumple con el *principio de orientación al consenso*, ni los de *equidad*, *capacidad de respuesta* e *imperio de la ley*.

En definitiva, la gestión de este destino se basa en la confianza pública, las relaciones privadas, la asunción de riesgos de una forma conjunta, establecida en la existencia de una estructura informal y de consenso estratégico, que influye como un aspecto positivo en la innovación del destino y en el desarrollo y crecimiento del mismo (*principio de eficacia y eficiencia*), pero de la que no se puede afirmar que cumpla los principios de la buena gobernanza.

V.3.4. Barcelona

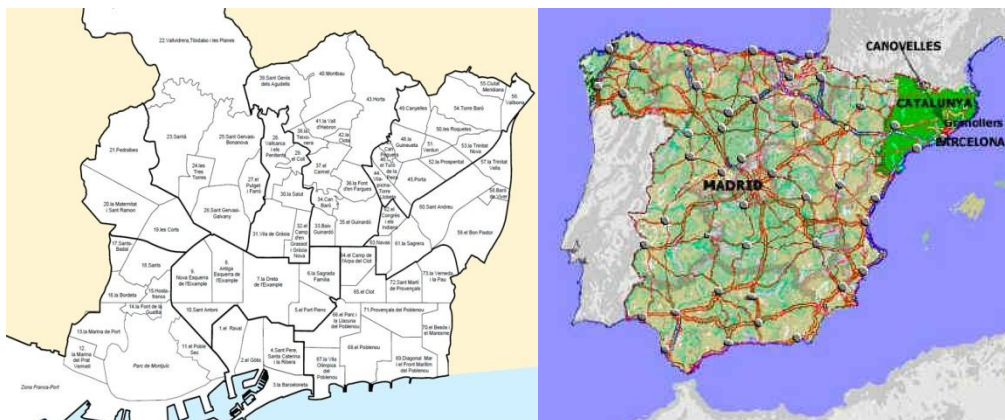
A. Introducción

Es la capital de Cataluña y está situada a 166 Kms. de la frontera con Francia y a 120 Kms. del sur de los pirineos²³. Se encuentra delimitada por dos ríos: el Llobregat, por el sur, y el Besòs, por el norte. Barcelona tiene una altitud de 12.5 m., una superficie de 100,4 Kms. cuadrados y forma parte de la comarca de El Barcelonés.

²³ <http://www.bcn.es/castella/laciutat/barcelona/> (último acceso 19 diciembre 2013).

Tiene un total de 1.619.337 de habitantes, siendo una población joven, ya que la mayoría se concentra en los tramos de edad comprendidos entre los 25 y 44 años.

Figura V.4 Localización geográfica de Barcelona



Fuente: <http://www.bcn.es/castella/laciutat/barcelona> (último acceso 19 diciembre 2013).

B. Justificación

En Barcelona el turismo urbano se ha visto incrementado ampliamente en los últimos años, siendo éste uno de los pilares de la economía de la ciudad, lo que ha convertido a ésta en uno de los principales destinos turísticos urbanos internacionales, al recibir 7,4 millones de visitas en 2012 y 15 millones de pernoctaciones²⁴. Su proyección internacional fue impulsada por los Juegos Olímpicos de 1992, que ofrecieron una imagen de una Barcelona renovada, con nuevos valores y propuestas adaptadas al mercado emergente.

En dicho contexto surgió el Consorcio Turisme de Barcelona, creado a través de un acuerdo entre el sector público y privado de la ciudad. Con su puesta en marcha se pretendió que la planta hotelera, los servicios y las nuevas infraestructuras de Barcelona se fuesen mejorando y rentabilizando con el transcurrir del tiempo.

Este consorcio ha desarrollado y concretado varios programas para la promoción del turismo en la ciudad, convirtiendo al sector turístico en uno de los pilares económicos más importantes de Barcelona. Uno de los proyectos destacados llevado a cabo por el mismo es el Plan Estratégico 2010-2015, encargado por el Ayuntamiento de Barcelona. El plan intenta establecer la bases de un modelo turístico que potencia el

²⁴ <http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm> (último acceso 19 diciembre 2013).

equilibrio entre los residentes y los visitantes a la ciudad, preservando los valores de identidad y convivencia en la misma, y fijar actuaciones que han de realizar los actores públicos y privados del sector turístico, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el éxito en un futuro. Entre los retos que propone el Plan Estratégico elaborado por el consorcio, aparece el siguiente:

- La gobernanza del turismo en el marco de la ciudad y su entorno territorial.
- De turista a visitante.
- De la promoción turística a una gobernanza de la actividad turística.
- De los datos a la generación de conocimiento compartido.

Señala que las transformaciones sociales y económicas que se han producido conllevan cambios, adaptaciones y reformulaciones en la forma de plantear y gobernar las ciudades. La importancia creciente del turismo y la multiplicidad de actores públicos y privados que intervienen hacen complejo su gobierno. Por ello, se plantea que es necesario caminar hacia la creación de nuevas estructuras de gestión y coordinación de la actividad turística y sus relaciones con la ciudad y los diferentes territorios, teniendo en cuenta el papel actual de las diferentes instituciones, gobiernos y sectores involucrados.

C. Estructura económica

Respecto a la actividad económica de Barcelona, prevalece el sector servicios, con un total de 114.800 empresas, seguido por el sector comercial, con 35.569 empresas, del sector de la construcción, con 18.851 empresas, y del sector industrial, con 7.592 empresas.

Respecto al turismo, Barcelona es un importante y dinámico destino turístico. Este ha protagonizado un crecimiento elevado en los últimos años. Los datos proporcionados por el Anuario Estadístico de la ciudad de Barcelona (2013)²⁵ así lo reflejan, habiendo pasado de la visita de 6.659.075 turistas en 2008 a recibir 7.440.113

²⁵ <http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm> (último acceso 19 diciembre 2013).

turistas y 15.931.932 pernoctaciones en 2012. Lo que supone un importante incremento de la actividad turística en los últimos cuatro años.

D. Forma de organización del ente de gestión

El Consorcio Turisme de Barcelona²⁶ fue creado en 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación Barcelona Promoció. Su objetivo es promocionar Barcelona como destino turístico, teniendo en cuenta para ello el trabajo realizado por el Patronato Municipal de Turismo desde 1981. Tiene tres objetivos clave:

1. Consolidar el turismo ya existente.
2. Atraer nuevo turismo.
3. Rentabilizar la oferta comercial de Barcelona.

Sus ingresos proceden del Ayuntamiento y de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, aunque, actualmente, una parte importante de su financiación procede de recursos propios (Vera et al., 2011).

El Consorcio ha tenido en cuenta los distintos aspectos del turismo, de ahí que haya adoptado diferentes líneas estratégicas: turismo cultural, el turismo de reuniones, cruceros, la oferta de shopping, el turismo gastronómico, el turismo deportivo, y el turismo de alta gama. Trabaja con diferentes programas, dependiendo de las distintas líneas estratégicas. En cada uno de ellos participan numerosos actores, en función de las cuotas a aportar. Son empresas y entidades privadas que trabajan en temas específicos. Estos programas son:

- a) Turismo de reuniones. Programa Barcelona Convention Bureau. En él participan 333 empresas. Este programa se encarga de captar congresos, ferias, convenciones y viajes incentivos.
- b) Turismo de la oferta comercial. Programa Barcelona Shopping Line. En este programa se trabaja con 175 referencias comerciales. Su finalidad es consolidar Barcelona como ciudad de compras internacional.

²⁶ <http://www.barcelonaturisme.com> (último acceso 20 diciembre 2013).

- c) Turismo de la restauración. Programa Barcelona Gastronomía. En él trabajan en torno a 158 establecimientos y pretende el posicionamiento gastronómico de la ciudad.
- d) Turismo cultural. Programa Barcelona cultura y ocio. Engloba la oferta cultural y de ocio de la ciudad. Pretende rentabilizar la oferta cultural y de ocio de Barcelona.
- e) Turismo del deporte. Programa Sport. Se encarga de los grandes acontecimientos deportivos anuales de la ciudad.
- f) Turismo Premium. Su objetivo es situar a Barcelona como destino de viajes exclusivos y experiencias únicas, atrayendo a un turismo con alto poder adquisitivo.

E. Principios de buena gobernanza que cumple

En la realización de la gestión turística de Barcelona, el Consorcio de Turismo de Barcelona tiene en cuenta la aplicación de diferentes principios de la buena gobernanza²⁷.

Este realiza su actuación en función de la información obtenida a través de estadísticas, estudios oficiales sobre turismo que realizan los diferentes niveles de la Administración, las estadísticas de la actividad turística de Barcelona, el conocimiento directo del sector, a través de los empresarios implicados en la gestión del mismo, y el comportamiento del gasto en Barcelona por países (obtenido a través del informe de actividades de las tarjetas de crédito internacional Visa y Mastercard). Las líneas generales de actuación de cada año se recogen en la Hoja de Ruta, que resume la confirmación real del modelo público privado del ente (50 por 100 del sector público y 50 por 100 del sector privado). A pesar de esta paridad, el sector público ha cedido liderazgo ejecutivo al sector privado.

Aquí habría que tener en cuenta lo señalado en el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2015, según el cual, en Cataluña existen diversos aspectos que influyen en el modelo turístico a desarrollar, entre los que se encuentran: la concurrencia

²⁷ Memoria 2012 de Turismo Barcelona. <http://www.barcelonaturisme.com> (último acceso 20 diciembre 2013).

competencial en materia de turismo entre diferentes administraciones en un mismo territorio, la representación del sector concentrada en unos actores que no son suficientemente representativos o una cultura de baja colaboración entre sector público y sector privado.

De otro lado, el Consorcio de Turismo de Barcelona ha elaborado el Plan estratégico de la ciudad 2010-2015, abriendo un camino de reflexión sobre el modelo de turismo que ha de prevalecer en la misma y que ha de fijar estrategias para mantener o incrementar el interés de los ciudadanos, los sectores económicos, las instituciones y los visitantes de la ciudad, manteniendo los valores y la identidad de Barcelona, respetando el patrimonio natural y cultural, así como la conservación de las tradiciones locales. Desde este punto de vista, se puede afirmar que en su gestión tiene en cuenta el *principio de visión estratégica*, puesto que se tiene una perspectiva amplia y la comprensión de la realidad de la ciudad para establecer las estrategias a seguir; y *el de capacidad de respuesta*, puesto que con su actuación pretende servir a todos los interesados.

Asimismo, existen mecanismos de participación que involucran a los diferentes actores para el establecimiento de líneas de actuación (*principio de orientación al consenso*) y se realizan encuestas a los ciudadanos con el objetivo de analizar la percepción que éstos tienen del turismo y determinar si se muestran favorables a la actividad turística existente en la ciudad. Pero no se observa la existencia de ningún mecanismo que permita a la población afectada proponer actuaciones a llevar a cabo. Tampoco se observa que exista representación de la población a través de asociaciones legítimas representativas de éstos, que establezcan sus puntos de vista y permita que se defiendan sus intereses.

Por tanto el *principio de participación* se recoge con ciertas restricciones, al igual que el *principio de orientación al consenso* y el de *equidad*.

Respecto al *principio de rendición de cuentas*, el Consorcio rendirá cuentas anualmente a la Cámara de Cuentas y la liquidación de presupuesto es publicada en la Memoria que, también, anualmente, realiza el mismo.

Y en lo que respecta al *principio de imperio de la ley*, el Consorcio se atiene a lo establecido en la legislación aplicable en su actuación.

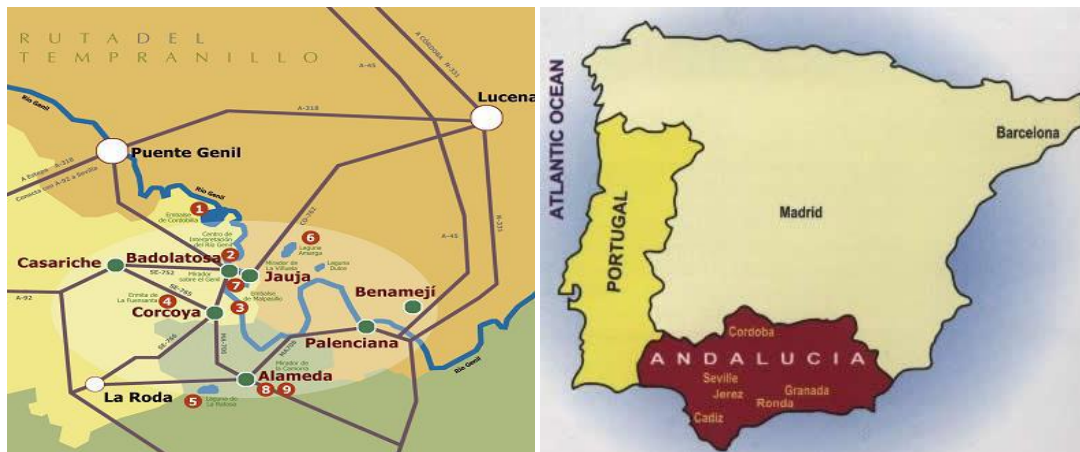
Por último, señalar que este ente realiza su actuación de forma *eficaz y eficiente*, ya que se ha puesto de manifiesto que su gestión ha llevado a un incremento de la actividad turística en la ciudad, consiguiendo generar unos ingresos propios superiores al 93 por 100 de su presupuesto, llegándose a alcanzar en 2012 el número de 15.931.932 pernoctaciones, logrando el porcentaje del 77,04 por 100 de ocupación en habitaciones de hotel. Por tanto, el consorcio contribuye en su gestión al mejor uso de los recursos.

V.3.5. Tierras de José María El Tempranillo

A. Introducción

El desarrollo de los pueblos de la ruta del Tempranillo es un proyecto turístico de desarrollo local²⁸ ejecutado en tres provincias de Andalucía: Málaga, Sevilla y Córdoba. En concreto, en los municipios de Alameda (Málaga), Badolatosa-Corcoya (Sevilla), Casariche (Sevilla), Jauja-Lucena (Córdoba), Benamejé (Córdoba), y Palenciana (Córdoba). Este proyecto tiene como temática de referencia el bandolerismo que se produjo en Andalucía en el siglo XIX. En concreto, en la persona de José M^a Hinojosa Cobacho, “El Tempranillo”, bandolero justo y generoso que constituye el elemento común de los municipios que forman parte del proyecto y lo convierte en la base idónea para su utilización con fines turísticos.

Figura V.5 Localización geográfica de Tierras de José María El Tempranillo



Fuente: C.E.D.I.R. (2007).

Alameda está situada al norte de la provincia de Málaga, en Andalucía, tiene 65,1 Kms. cuadrados de extensión y una altitud de 458 m. y una población de 5.504

²⁸ <http://rutadeltempranillo.org> (último acceso 22 diciembre 2013).

habitantes. Badolatosa se sitúa en la parte nororiental de la provincia de Sevilla (Andalucía), tiene 47,8 Kms cuadrados de extensión, una altitud de 219 metros sobre el nivel del mar y una población de 3.214 habitantes. Corcoya es una pedanía del municipio de Badolatosa, en la provincia de Sevilla (Andalucía), situada a 132 Kms. de la capital y a 6 Kms. de Badolatosa, cuenta con una población de 500 habitantes. Casariche está situado en la provincia de Sevilla (Andalucía), a 125 Kms. de la capital, a 100 Kms. de Málaga y a 100 Kms. de Córdoba, tiene 52,9 Kms. cuadros de extensión, una altitud de 304 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una población de 5652 habitantes. Benamejé está situado al suroeste de la provincia de Córdoba (Andalucía), en el límite de la provincia de Málaga, y tiene una extensión de 53,4 Kms. cuadrados, una altitud de 456 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una población de 5.158 habitantes. Jauja está situada al sudoeste de la provincia de Córdoba (Andalucía), siendo pedanía de Lucena y cuenta con una población de 1000 habitantes. Por último, Palenciana está situada en la subbética cordobesa (Andalucía), posee 16,13 Kms. cuadrados de superficie y está a 399 metros de altitud sobre el nivel del mar, dista 104 Kms. de Córdoba capital y tiene una población de 1.623 habitantes (SIMA, 2013)²⁹.

B. Justificación

El proyecto de desarrollo turístico de Tierras de José María El Tempranillo suponía una gran complejidad, ya que conllevaba articular un destino turístico ubicado en tres provincias andaluzas diferentes (López et al., 2006).

Su objetivo es el desarrollo turístico del territorio formado por los municipios de de Alameda (Málaga), Badolatosa-Corcoya (Sevilla), Casariche (Sevilla), Jauja-Lucena (Córdoba), Benamejé (Córdoba) y Palenciana (Córdoba), sobre la base de sus recursos culturales, sociales y económicos, evitando la dependencia de recursos externos. Además, los habitantes de estas poblaciones tienen un papel fundamental en el diseño y ejecución de las acciones que se desarrollan (Zamora y Merinero, 2003).

Para llevar a cabo este proyecto, se puso en marcha la Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo, en 1998, con el objetivo de crear un destino turístico original, de calidad y con una oferta cultural, histórica,

²⁹ Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía. <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima> (último acceso 23 diciembre 2013).

medioambiental y de servicios turísticos. La finalidad de la Fundación fue desarrollar todas las actuaciones necesarias para poner en valor las potencialidades del territorio y lograr la consolidación del sector turístico de la zona, convirtiéndose en uno de los motores de desarrollo de las localidades empleadas (López et al., 2006; Zamora y Merinero, 2003).

Al proyecto se han incorporado la gran mayoría de los empresarios del sector turístico de los municipios, a través de la figura del Centro de Dinamización Rural José M^a “El Tempranillo”, y los agentes sociales. Con ello, se pretendía unir esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Con el análisis de la gestión de este destino turístico, se tratará de determinar hasta qué punto la unión de todos los actores del mismo (instituciones, sector empresarial y social) conlleva la aplicación de todos los principios de la buena gobernanza.

C. Estructura económica

La economía de estas zonas se basa, principalmente en la agricultura y ganadería, sectores en los que trabaja la mayor parte de la población, seguidos del sector servicios, industria y construcción (C.E.D.I.R., 2007; Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de las Tierras de José María Tempranillo, 2013), con unas tasas de desempleo del 24 por 100.

El turismo rural se plantea como un instrumento de diversificación de la economía de estos municipios, de promoción de su territorio y de freno de su despoblación. La actividad turística ha experimentado un incremento en estos municipios durante los últimos años, contando con numerosos puntos visitables e importante oferta complementaria, sobre todo en el ámbito de la restauración, que cuenta con 15 establecimientos. Respecto a la oferta de alojamiento, la ruta cuenta con 9 establecimientos: 6 casas rurales, 2 hoteles rurales, 1 camping y 8 apartamentos turísticos que ofrecen más de 55 camas.

Respecto a la estancia media de los turistas, señalar que la mayor parte de las visitas se limitan a un solo día. Aunque se está produciendo un incremento de las estancias de fines de semana a una o dos noches. En puentes y vacaciones de verano, aumenta la estancia a tres noches.

D. Forma de organización del ente de gestión

La gestión de este destino turístico se lleva a cabo a través de la Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo, que se constituyó en 1998 por los Ayuntamientos de Alameda, Badolatosa y Jauja-Lucena, junto con las Diputaciones provinciales de Córdoba y Sevilla, que tienen la función de coordinar y garantizar la ejecución efectiva de las actuaciones del Proyecto de Desarrollo Turístico Ruta, adhiriéndose más tarde los Ayuntamientos de Casariche, Palenciana y Banamejé. El 100 por 100 del capital es público (Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de las Tierras de José María Tempranillo, 2013). Los objetivos de la Fundación son la promoción de la cultura, el fomento del empleo y la promoción del turismo rural³⁰.

Se observa que el Patronato lo forman los alcaldes de los seis municipios integrantes de la Ruta del Tempranillo, un representante de la Diputación de Córdoba y otro representante de la Diputación de Sevilla. Otro órgano de ésta es la Comisión Ejecutiva que está formada por los seis alcaldes.

En 2007, se produce la reactivación del Centro de Dinamización Rural José M^a “El Tempranillo”, asociación creada en 1996, en donde se inscribieron todos los organismos públicos del territorio, la mayor parte de los empresarios turísticos de los municipios y el sindicato CCOO. En este caso, el 95 por 100 del capital es privado y un 5 por 100 es público (Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de las Tierras de José María Tempranillo, 2013).

La Asamblea General del Centro de Dinamización está compuesta por todos los socios y su Junta Directiva está compuesta por seis alcaldes, tres representantes de los empresarios, representantes sindicales y un representante de la Fundación Ruta del Tempranillo. En esta, se observa que no hay representación de la población local.

Este ente tiene como objetivos:

- Comercialización turística del destino, a través de la canalización directa del mismo a los demandantes e intermediarios turísticos. Dicha comercialización se realiza mediante la cooperación y comercialización con empresas privadas turísticas, la distribución del producto de forma global e integrada o la

³⁰ Estatutos de la Fundación para el desarrollo de pueblos de la Ruta del Tempranillo.

elaboración de paquetes turísticos que agrupen servicios con características comunes.

- Gestión integral del producto turístico: recursos visitables, red de centros de interpretación, visitas a las zonas paisajísticas y recursos medioambientales, servicios de alojamientos, servicios de restauración, actividades culturales, promoción turística, etc.

E. Principios de buena gobernanza que cumple

En relación a la aplicación de los principios de buena gobernanza en la gestión de este destino turístico, señalar que la puesta en marcha de la iniciativa para el desarrollo del mismo se realizó con la participación y el consenso de los seis Ayuntamientos y la colaboración de la iniciativa privada, los agentes económicos y colectivos sociales de la zona (empresarios y sindicatos) (C.E.D.I.R., 2007; Zamora y Merinero, 2003). Mediante ésta, se establecieron las necesidades a cubrir y los proyectos concretos a desarrollar (*principio de visión estratégica*).

Esta participación se realizó a través de la puesta en marcha de talleres de trabajo con los empresarios y las asociaciones de cada municipio. Además, se establecieron reuniones con los representantes municipales de las localidades del ámbito de actuación, destacando su buena disposición e implicación. Los empresarios, las pequeñas y medianas empresas, los actores sociales y económicos trabajan coordinadamente para elaborar propuestas, creando los servicios necesarios que demanda el destino turístico (*principio de participación, principio de capacidad de respuesta*). Los proyectos son aprobados por todos, y para todos, los actores socioeconómicos de la zona (*principio de equidad y principio de orientación al consenso*), aprovechándose así las competencias y capacidades de cada uno, y dando lugar a una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos. Una particularidad de la gestión de este destino es que cada actor desempeña el rol para el que tiene competencia, lo que proporciona una ventaja competitiva en la gestión del mismo, ya que se lleva a cabo por todos los actores (*principio de eficacia y eficiencia*). Todos participan en la toma de decisiones, en el establecimiento de actuaciones, de priorizaciones temporales y de proyectos, mediante una Asamblea General y una Junta directiva. Tras haberse adoptado dichos acuerdos, cada actor actuará en su competencia sobre lo acordado por todos.

Por otro lado, se fijan mecanismos de control tendentes a asegurar la ejecución de los proyectos, estos mecanismos se intensifican al incorporar la iniciativa privada, ya que esto garantiza que los fondos son utilizados para la ejecución de los proyectos indicados, rentabilizándose de esta forma las inversiones público-privadas realizadas en el destino³¹ (*principio de rendición de cuentas y principios de eficacia y eficiencia*). Sin embargo, el establecimiento de plan de trabajo (fecha prevista de inicio y finalización de proyectos, personas e instituciones implicadas en cada proyecto, objetivos, resultados, etc.) y la elaboración de informes sobre la ejecución de los proyectos, corresponde a la gerencia, participando los actores implicados solamente en las consultas y toma de decisiones que se deriven de estos documentos.

En lo que respecta al seguimiento de la ejecución del programa establecido, se realiza a través de un Consejo General del programa, que se reúne anualmente para evaluar la ejecución del mismo y que está compuesto por todos los miembros de la entidad promotora, y a través de un Comité de Seguimiento General, que se reúne semestralmente para evaluar el seguimiento general del programa y que está formado por un representante de cada miembro de la entidad promotora.

Respecto a la evaluación, se establece una evaluación interna, realizada por los agentes sociales, instituciones públicas, iniciativa privada y organismos que estén implicados. Y una evaluación externa, realizada por agentes no implicados en el desarrollo del programa.

Se establecen unos Estatutos aprobados por todos, en los que se recogen los organismos encargados de la gestión del destino, funciones de los cargos, sistema de inclusión de nuevos socios y régimen de sanciones de los mismos para el caso de que se incumplan las normas establecidas³² (*principio de imperio de la ley y principio de rendición de cuentas*).

De otra parte, en el destino se realizan actuaciones de sensibilización y promoción encaminadas a un entendimiento y conocimiento de todos los agentes del territorio y de la población local. Se utilizan distintos medios de comunicación (radio y

³¹ Estatutos de la Fundación para el desarrollo de pueblos de la Ruta del Tempranillo.

³² <https://sedeelectronicadipusevilla.es/opencms/opencms/portal/.../01.pdf> (último acceso 31 diciembre 2013).

prensa), se realizan jornadas de sensibilización, creación de página web, etc. (*principio de transparencia*).

Por último, señalar que, aunque sí se realizan actuaciones para proporcionar información a los ciudadanos sobre los proyectos desarrollados, no se establecen mecanismos para atender las quejas y reclamaciones de los ciudadanos, ni mecanismos para obtener opiniones de los mismos sobre los proyectos ejecutados en el destino.

V.3.6. Ronda

A. Introducción

La ciudad de Ronda está situada en la zona más noroccidental de la provincia de Málaga. Su término municipal tiene 481,31 Kms. cuadrados y ocupa una meseta a 739 metros sobre el nivel del mar. Es cabecera de la comarca natural de la Serranía y tiene una población total de 36.698 habitantes³³.

Figura V.6 Localización geográfica de Ronda



Fuente: <http://www.turismoderonda.es/informacion/esp/informacion.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

B. Justificación

Ronda es un destino turístico consolidado y diferenciado del turismo de la Costa del Sol, que está aprovechando los recursos naturales y culturales con los que cuenta para generar una oferta turística de calidad. Su inclusión en análisis de casos es debido a que, en la gestión de este destino, se fomenta la participación duradera y viable, a través de la implicación activa de los agentes que intervienen en el sector.

³³ <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/29084.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

Con el estudio de este caso se analiza si dicha implicación supone tener en cuenta los principios de buena gobernanza.

C. Estructura económica

El sector económico predominante en Ronda (Ayuntamiento de Ronda, 2007) es el sector servicios, en concreto el sector turístico. La agricultura tiene carácter de subsistencia, predominando los cultivos vinculados al cereal, olivar, leguminosas, etc. Respecto a la ganadería, destaca la cabaña caprina, ovina, porcina, bovino y caballo.

En el sector industrial destacan las fábricas de mueble tipo rondeño, la industria de productos derivados de lácteos, la industria chacinera, pequeña producción vinícola, destilerías, molinos de aceite, canterías, forjas y una rica actividad artesanal.

Respecto al turismo, este tiene una gran importancia en la economía del municipio. La Memoria del Informe de la Oficina Municipal de Ronda³⁴ refleja que el número de visitantes al municipio en 2009 fue de 236.290 personas, suponiendo un incremento importante respecto a 2005, en el que el número de visitantes fue de 191.222 personas.

D. Forma de organización del ente de gestión

La gestión integral del turismo en el municipio de Ronda³⁵ se lleva a cabo a través de la empresa pública Turismo de Ronda S.A., organismo dependiente del Ayuntamiento de Ronda. Su capital es 100 por 100 público y entre sus funciones están:

- Investigación de mercados.
- Información turística.
- Promoción turística.
- Elaboración de publicaciones científicas, en general, y turísticas, en particular.
- Planificación del destino turístico de Ronda.

³⁴ <http://www.turismoderonda.es/profesional/paginas/observatorio.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

³⁵ <http://www.rondaconventionoffice.com/miembro-002.html> (último acceso 31 diciembre 2013).

- Gestión de monumentos públicos abiertos al público y
- Gestión integral del patrimonio histórico de Ronda de su término municipal.

E. Principios de buena gobernanza que cumple

Para abordar el desarrollo turístico de Ronda, la Delegación Municipal de Turismo del Excmo. Ayuntamiento de Ronda puso en marcha el Plan de Destino Turístico de Ronda 2077-2011 (*principio de visión estratégica*), estableciendo seis líneas estratégicas (Ayuntamiento de Ronda, 2007):

1. Configuración de Ronda como centro turístico sostenible diferenciado de la Costa del Sol mediante la explotación racional de los recursos naturales y culturales con los que cuenta la ciudad de Ronda y la Serranía.
2. Resurgimiento de Ronda como cabecera de la comarca, consecuencia de la mejora de las comunicaciones, la modernización del comercio y las ofertas del ocio.
3. Configurar un turismo integrado en la riqueza cultural, natural y económica de la zona. La oferta turística de Ronda ha de ser el resultado natural de los recursos locales: paisaje urbano, gastronomía, patrimonio cultural y natural, acontecimientos festivos, etc.
4. Propiciar un turismo abierto al territorio, de forma que nuestros espacios naturales próximos y las localidades vecinas formen parte ineludible de la misma oferta turística.
5. Desarrollar un turismo dimensionado tanto en el tiempo como en el espacio. La dimensión temporal implica proseguir con la adopción de medidas que nos permitan alcanzar la estacionalidad cero. La dimensión espacial implica por un lado, evitar la concentración de corrientes turísticas en periodos de tiempo muy reducidos y por otro, tener capacidad de acogida sin vulnerar la capacidad de carga.
6. Fomentar un turismo participativo, duradero y viable, en el que se requiere la participación e implicación activa de los diferentes agentes que

intervienen en el sector, basado en los efectos a medio y largo plazo del modelo turístico adoptado y no en el crecimiento extensivo a corto plazo.

La última línea estratégica hace referencia a la participación de todos los agentes que intervienen en el sector. Esta participación se ha concretado a través de la creación del Consejo Consultivo Participativo del Plan de Destino Turístico de Ronda, formado por los agentes públicos y privados del ámbito local. Pero, este fue creado con posterioridad a la puesta en marcha del Plan de Dinamización Turística, por lo que, aunque se pueda hablar de participación, ésta es limitada. La gestión turística del destino turístico de Ronda³⁶ se realiza por el sector público. Los empresarios y trabajadores turísticos comienzan a tomar conciencia de la necesidad de cooperar con el resto del sector y con el sector público para el desarrollo turístico de Ronda. Por tanto, este destino turístico está en los inicios de aplicar el proceso de buena gobernanza para su desarrollo.

V.3.7. Programa Pueblos Mágicos (México)

A. Introducción

El Programa Pueblos Mágicos de México es desarrollado por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) en colaboración con diversas instancias gubernamentales y gobierno estatales y locales. Entre sus objetivos, están el resaltar el valor turístico de localidades en el interior de país, basado en sus atributos histórico-culturales, y estructurar una oferta turística innovadora y original, poniendo en valor, consolidando y reforzando los atractivos de las localidades con potencial y atractivo turístico (INAFED, 2008, 2013).

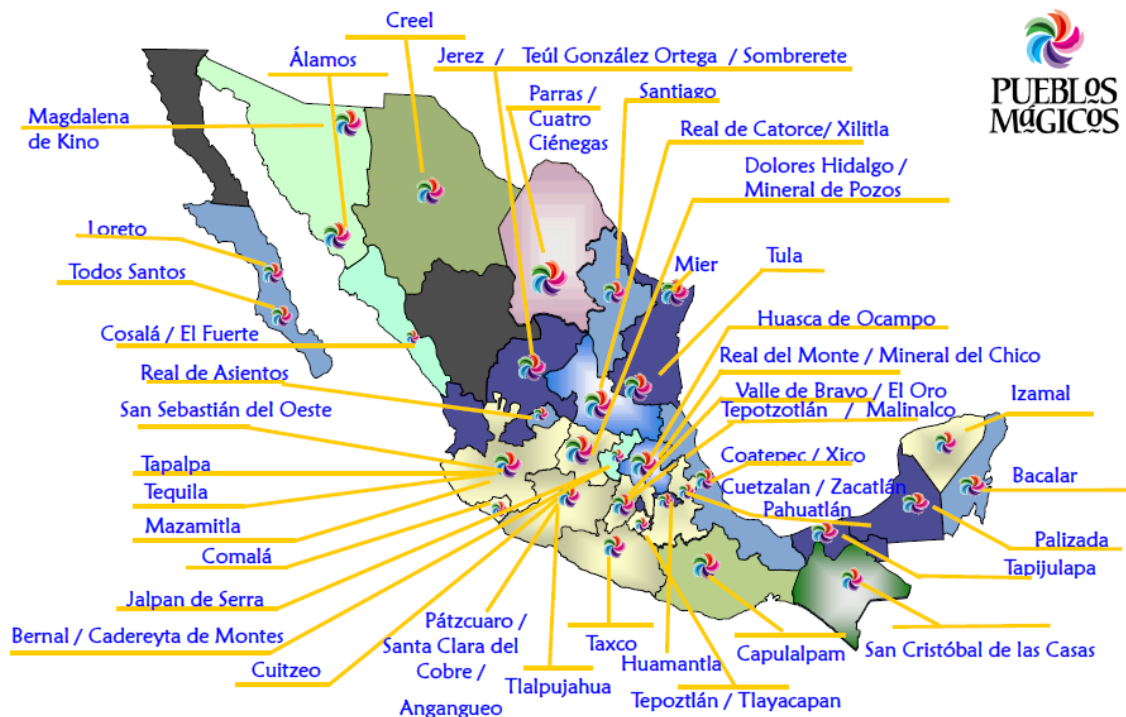
Se pretende que el turismo local sea una herramienta de desarrollo sostenible de las localidades incorporadas al Programa (INAFED, 2008).

Un pueblo mágico se define como *“una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin MAGIA que emana en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy en día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico”* (INAFED, 2008: 105; 2013: 479).

³⁶ http://www.turismoderonda.es/profesional/ests/memoria_turismo_2010.pdf (último acceso 30 diciembre 2013).

En la actualidad (diciembre de 2013), México tiene cincuenta y cinco localidades declaradas Pueblos Mágicos³⁷. Éstas están distribuidas en las siguientes regiones: 33 en el Centro, 6 en el Golfo y el Caribe, 9 en el Norte, 4 en el Pacífico y 3 en el Sureste. Destacan el estado de Michoacán, que agrupa cinco localidades, y los estados de México y Jalisco, que cuentan con 4 localidades, mientras que en Hidalgo, Puebla, Querétaro y Zacatecas existen 3 destinos incorporados en cada uno. Los estados que no cuentan con ninguna localidad declarada son: Baja California, Durango, Nayarit y Distrito Federal; el resto de los estados cuentan, por lo menos, con un Pueblo Mágico. El 20 por 100 de los reconocimientos se otorgaron en 2011, sin embargo, en 2008 no se otorgó ninguna.

Figura V.7 Localización geográfica de los Pueblos Mágicos de México



Fuente: SECTUR, http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos (último acceso 31 diciembre 2013).

³⁷ Las últimas incorporaciones se realizaron los días 22 y 23 de marzo y 14 de junio de 2012, ver boletines de prensa 53, 55 y 111 de la SECTUR, disponibles en http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletines_de_Prensa

B. Justificación

El Programa Pueblos Mágicos de México³⁸ está dirigido a revalorizar un conjunto de poblaciones del país que representan una alternativa diferente para los visitantes turísticos. Entre sus objetivos están resaltar el valor turístico de estas poblaciones y estructurar una oferta turística innovadora y original que responda a una demanda creciente de cultura, tradiciones, aventura y deporte (SECTUR, 2009; Velázquez, 2012).

Se trata de aprovechar las singularidades de las localidades que acceden al programa para la creación de productos turísticos, convirtiéndose el turismo local en una herramienta de desarrollo sostenible de dichas localidades, buscando, además, que la población de las localidades participantes se beneficie del turismo como opción de negocio, trabajo y forma de vida.

Entre los requisitos exigidos para la incorporación de una localidad a este Programa se encuentra el compromiso con la sociedad local, el compromiso de las autoridades estatales y municipales (ya que el Programa basa su estrategia en la participación comunitaria), la existencia de un instrumento de planificación que considere el turismo como estrategia para el desarrollo local, contar con instrumentos de planificación y regulación, impulso al desarrollo municipal, oferta de servicios y atractivos turísticos, valor singular *“La magia de la localidad”*, condiciones y espacios territoriales accesibles, sistema de información turística y desarrollo de capacidades locales (SECTUR, 2009).

Se observa, por tanto, que se identifican ciertos rasgos que pueden llevar a pensar que en el desarrollo de este Programa se aplica la gobernanza. De ahí, que se haya elegido éste caso para su estudio.

C. Estructura económica

Se trata de poblaciones rurales con actividades económicas agrarias y pecuarias. Pero que, además, disponen de recursos y patrimonio histórico, cultural y ambiental, lo que les ha permitido modificar su perfil productivo local, aprovechando dichos recursos para introducir el desarrollo económico del turismo (Hoyos y Hernández, 2008).

³⁸ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos (último acceso 31 diciembre 2013).

Respecto al sector turístico, se observa que el número de establecimientos, está distribuida en igual proporción (29 y 31 por 100) entre establecimientos sin categoría turística o extrahotelera (como cabañas, posadas o albergues) y hoteles de cuatro estrellas. Los hoteles de dos estrellas suponen el 18,5 por 100 de la oferta, los de tres el 10,9 por 100 y sólo un 2,4 por 100 de la oferta los de cinco estrellas. La oferta de servicios es muy variada, ya que hay destinos que cuentan con un solo hotel y ningún restaurante con calidad turística y otros que tienen 439 hoteles y 40 establecimientos de restauración de calidad. La estancia media registrada oscila entre localidades que son de excursión y que no registran ninguna pernoctación, y localidades cuya estancia registrada asciende hasta cuatro noches por turista. Respecto al gasto medio por persona, éste oscila entre 75 pesos en Real de Asientos y 1.800 pesos en San Cristóbal de las Casas (Rodríguez, 2012).

D. Forma de organización del ente de gestión

Los beneficiarios del programa son localidades que tienen elementos históricos y culturales que pueden ser utilizados para el desarrollo turístico.

La sociedad civil, en su conjunto o a través de una representación civil, solicita la incorporación al programa a las entidades federales y/o estatales, con el compromiso de constituir un Comité Turístico Pueblo Mágico o algún otro organismo, asociación civil o grupo a favor del Pueblo Mágico, que representa a la comunidad ante las autoridades e instancias gubernamentales (Madrid, 2013; Rodríguez, 2012; SECTUR, 2009).

Este Comité nombra un representante que será el interlocutor entre la comunidad y las autoridades de los tres niveles gubernamentales, realizando funciones de conductor de ideas, proyectos y prioridades (INAFED, 2008, 2013; Madrid, 2013; Rodríguez, 2012; SECTUR, 2009). Además, dicho Comité debe de tener un plan de actuación anual.

Por otro lado, éste nombra un Presidente, que será de representación social, y un Secretario, que será representante de la dependencia estatal de turismo o representante de la autoridad local.

El objetivo fundamental del Comité Turístico Pueblo Mágico es el seguimiento permanente del Programa a través de reuniones periódicas. Y está formado, como

máximo, por diez representantes con voz y voto, entre los que se incluyen un representante de la Dependencia Estatal de Turismo, un representante de la Autoridad Municipal, un representante del Instituto Nacional de Antropología e Historia y representantes sociales, como pueden ser: asociación de restaurante, asociación de hoteles, asociación de agencias de viajes, asociaciones y cámaras de comercio, colegio de arquitectos, artesanos y líderes de opinión (SECTUR, 2009: 16). Además, a las reuniones podrá asistir un representante de SECTUR, con voz y voto, cuando así lo requiera. Asimismo, a las sesiones del Comité podrán asistir ciudadanos que tendrán la cualidad de invitados y que tendrán voz, pero no voto. Éstos no podrán exceder de cinco.

Este Comité tendrá un mínimo de tres reuniones al año, en donde se discutirán los avances del plan de trabajo del Comité y el de los proyectos que se lleven a cabo en la localidad como parte del apoyo al desarrollo del Programa Pueblos Mágicos.

Por otro lado, se realizarán Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos entre el gobierno estatal y la Secretaría de Turismo, cuyo objetivo es compartir recursos económicos para la realización de obras, sobre todo, de infraestructuras y equipamiento, y que tienen como finalidad el fortalecimiento de la competitividad de estos destinos turísticos (Madrid, 2013; SECTUR, 2009).

E. Principios de buena gobernanza que cumple

Madrid (2013) señala que se observan características suficientes para que el Programa Pueblos Mágicos de México pueda ser considerado como una experiencia realizada dentro del marco de la gobernanza. No obstante, un análisis más pormenorizado de los principios de buena gobernanza nos conduce a establecer ciertas objeciones.

En el documento titulado *Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos Desarrollo Estratégico*, realizado por la consultora Desarrollo Estratégico, Turismo & Competitividad en 2008 (citado por Rodríguez, 2012: 135), se presentan los resultados del diagnóstico elaborado sobre la aplicación de este programa. En este trabajo, se señala que las localidades que forman parte del programa Pueblos Mágicos son heterogéneas y tienen diversos grados de desarrollo económico y

social. De ahí, que los resultados respecto a la evaluación del desarrollo del Programa sean diversos.

Así, mientras que unos municipios tienen un alto desarrollo turístico y se involucran de manera importante en el Programa, otros tienen poco o nulo interés en el mismo y tienen una escasa actividad turística. Esta es una cuestión que se debe de tener en cuenta en el análisis realizado a continuación.

El Programa Pueblos Mágicos establece, en 2009, un documento denominado Reglas de Operación (SECTUR, 2009), que recoge los requisitos que las localidades deben cumplir para formar parte del Programa y las normas de funcionamiento del denominado Comité Turístico de Pueblos Mágicos (*principio de imperio de la ley*). Sin embargo, no se recoge en las mismas ningún sistema de control de gestión de recursos, ni de control sobre los beneficios obtenidos con el desarrollo de los diferentes programas y proyectos a desarrollar (*principio de rendición de cuentas*).

Las Reglas de Operación fijadas para el Programa Pueblos Mágicos (SECTUR, 2009) exigen que existan planes de desarrollo turístico en los que se reconozca al turismo como una estrategia para el desarrollo del municipio (*principio de visión estratégica*). El *Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos Desarrollo Estratégico*, realizado en 2008, señaló que solo un 63 por 100 de las comunidades participantes había elaborado un programa de desarrollo turístico. Un estudio posterior, realizado por Rodríguez (2012), reflejó que el 75 por 100 de los municipios que forman parte del Programa cuentan con un plan de desarrollo turístico.

Por otro lado, según el Dictamen al que se ha hecho referencia anteriormente, la coordinación institucional que requiere el desarrollo del Programa es deficiente. Y solamente el 69 por 100 de los pueblos cuenta con la existencia del Comité Turístico Pueblos Mágicos (*principio de participación*), existiendo un 31 por 100 de localidades que no cuentan con dicho Comité o, que aunque éste existe, no funciona con regularidad. Por tanto, la participación social requerida por el Programa no es tenida en cuenta.

Asimismo, en las Reglas de Operación (SECTUR, 2009) se recoge que debe de existir un Comité por destino y, derivado de éste, la creación de grupos de trabajo que induzcan la realización de programas de acción específicos. Aquí hay que hacer referencia, de nuevo, al estudio llevado a cabo por Rodríguez (2012), que analiza el

Programa Pueblos Mágicos de México y, en concreto, tres casos, Real de Asientos, Comala y Pátzcuaro. En él, se observa claramente que no se respeta el *principio de participación*, ya que, en algunos casos, para formar el Comité Turístico Pueblo Mágico, no se tienen en cuenta a todos los actores interesados (Real de Asientos y Pátzcuaro). En otro caso (Real de Asientos), algunos participantes lo hacen a título personal, sin tener relación alguna con el sector turístico y, en otro caso, (Comala), el Comité está formado por personas vinculadas con los principales sectores, pero no son representantes de gremios. Por tanto, el *principio de participación* es limitado.

Además, las Reglas de Operación (SECTUR, 2009), que señalan quién tiene que formar parte del Comité, indican que los Comités estarán formados por diez representantes, señalando que en el caso de que en alguna localidad haya un mayor número de participantes, éstos tendrán voz, pero no voto (SECTUR, 2009). Asimismo, en las sesiones del Comité podrán participar ciudadanos, aunque no más de cinco, que tendrán voz, pero no voto (*principio de equidad y principio de orientación al consenso*). Para quienes auspician este programa, es más importante el crecimiento que el desarrollo, lo que ha dado lugar a que no se tengan en cuenta a los pobladores locales y el incremento de su calidad de vida (Rodríguez, 2012). Por lo que se ve que hay, de nuevo, limitación del *principio de participación*, del *principio de equidad*, del *principio de capacidad de respuesta* y del *principio de orientación al consenso*.

Respecto a la información turística (*principio de transparencia*), el *Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos Desarrollo Estratégico*, señala que el 74 por 100 de las localidades tienen algún portal de Internet, pero no hay homogeneidad en su presentación y calidad. En este mismo sentido, Rodríguez (2012) señala que existe información turística, considerándose sólo la mitad como profesional y eficiente, y, en general, como escasa. No existen mecanismos de comunicación formalizados que ofrezcan información sobre los proyectos o resoluciones relacionadas con el desarrollo turístico.

Por otro lado, tampoco se puede hablar de que se respete el *principio de eficacia y eficiencia*, puesto que, según Rodríguez (2012), se ha dejado a un lado el impulso al desarrollo sostenible, ya que, aunque, el turismo se está incrementando en algunos destinos, las condiciones de vida de la población local no han mejorado significativamente, pues, en general, se ha dejado de lado la participación local en el

desarrollo turístico. Además, en algunos casos, no está claro que los planes y proyectos de desarrollo turístico que se llevan a cabo en las localidades sean fruto de procesos participativos, o más bien, de un equipo central de consultores. El que se incorporen al Comité de Pueblos Mágicos representantes institucionales puede ser un inconveniente, puesto que no siempre pueden trabajar con el mismo interés que los actores locales.

Asimismo, se ha impulsado el turismo en las localidades que forman parte del Programa, pero que, en muchos casos, tienen falta de estructura mínima para ello, lo que afecta a la calidad del mismo.

Se observa, por tanto, que, aunque en un principio, como señala Madrid (2013), existen aspectos que pueden llevar a considerar que en la gestión del Programa Pueblos Mágicos de México se tiene en cuenta la buena gobernanza, un estudio más pormenorizado de los principios de ésta nos lleva a determinar que existen numerosas deficiencias en su aplicación y que aún queda un gran camino por recorrer para hablar de la aplicación de gobernanza en la gestión de éste destino turístico.

V.3.8. Otros casos

Las ciudades de **Mantua, Perugia y Portoroz** se centran en turismo cultural. En ellas se produjo un incremento del turismo debido a su patrimonio artístico. Aquí, la coordinación de los actores está limitada a las funciones de promoción y no tienen una planificación estratégica en cuanto al desarrollo del destino, sino que su actuación se centra en establecer acciones a corto plazo. Tampoco prestan atención a los mecanismos de atracción y reparto de recursos financieros, recopilación e intercambio de información, control de calidad de los servicios y selección de canales de distribución. Se observa, por tanto, cómo en estas ciudades no se tiene en cuenta un verdadero modelo de buena gobernanza (d'Angella et al., 2010).

Las ciudades de **Milán y Siena** disponen de una única entidad que desempeña un papel clave en la atracción de turistas. Aquí, la existencia de mecanismos entre las partes interesadas es débil, ya que esta entidad no es capaz de ofrecer incentivos, ni tampoco apoyar la participación de los agentes locales en una estrategia colectiva (d'Angella et al., 2010).

En las ciudades de **Viena, St Moritz, Livigno y Taormina** los intereses del destino turístico están representados por una autoridad local, que establece normas

estrictas que regulan la participación de las partes interesadas. Las estructuras y mecanismos son rígidos y no se pueden modificar a corto plazo. En las ciudades de Viena, St. Moritz y Livigno la cantidad de recursos financieros aportados por actores institucionales es alta (d'Angella et al., 2010).

Las ciudades de **Corvana, Parma y Berlín** disponen de una entidad a la que se adhieren los distintos actores del destino turístico de forma voluntaria, ya sean entes públicos o privados. Los mecanismos y estructuras de participación son definidos por los fundadores, pero son fácilmente modificables por la Asamblea (d'Angella et al., 2010).

La comarca de **Daute o Isla Baja (Tenerife)** está formada por los municipios de Garachico, El Tanque, Los Silos y Buenavista y cuenta con una población de 20.000 habitantes y 598 plazas turísticas autorizadas. En 1997, estos cuatro municipios, junto con el Cabildo Insular de Tenerife, formaron el Consorcio Isla Baja, encargado del desarrollo económico comarcal. Además, este ente es el impulsor de esta comarca como un microdestino turístico que se fundamenta en el ambiente rural, gastronómico, cultural y la riqueza en espacios naturales de la comarca. Su gestión turística se basa en el consenso de actores públicos y privados, con un sistema participativo en la toma de decisiones y la gestión de conflictos, basándose en la participación ciudadana. Sin embargo, esta participación no se ha llevado a cabo realmente, existiendo gran cantidad de actores que no tienen representación en la gestión del destino turístico, careciéndose de comunicación entre la ciudadanía y el consorcio (Poleo, 2011).

V.4. A MODO DE CONCLUSION PARCIAL

La importancia de la aplicación de la metodología de estudio de caso en este trabajo estriba en que, a través de la misma, se puede extraer información fundamental respecto a la utilización de la buena gobernanza en la gestión de los destinos turísticos, en base al análisis de las experiencias estudiadas, al examinarse la situación en su conjunto y dentro de su contexto. Se pretende una mejor comprensión de la situación actual respecto a la utilización de la gobernanza en la gestión del destino, lo que lleva a detectar los problemas existentes y permite establecer una metodología adecuada para su aplicación, que es la finalidad última de esta tesis doctoral.

Se ha partido de un estudio previo de cada uno de los destinos, analizando su ubicación geográfica y su estructura económica. Posteriormente, se ha estudiado la forma de gestión del destino, para finalizar con un examen de la posible aplicación de todos los principios de la gobernanza en la gestión del mismo.

Prácticamente todos los casos analizados en este capítulo reflejan, en mayor o menor medida, elementos de la buena gobernanza. Sin embargo, tras un estudio más detallado de los mismos, se observa que no en todos los destinos turísticos se cumplen todos los principios de buena gobernanza e, incluso, en algunos casos, dichos principios son tenidos en cuenta, pero de forma limitada. De ahí, que se pueda concluir que, a pesar de que en algunos casos la literatura científica habla de gobernanza en un destino turístico, o que determinados ámbitos internacionales premian a iniciativas que se consideran de buenas prácticas de gobernanza, la aplicación de la misma como herramienta en la gestión de los destinos es aún muy restringida.

En el cuadro V.1 aparece un resumen de los casos señalados.

Del estudio realizado se desprende que hay una tendencia a la colaboración público privada en la gestión de los destinos. Destaca el hecho de que, en aquellos destinos cuya gestión turística se lleva a cabo a través de un ente público privado, se cumplen más principios de gobernanza (Valencia, Barcelona y Tierras de José María El Tempranillo). Mientras que, en aquellos que optan por una gestión a través de solo lo público o una gestión a través de solo lo privado, o aquellos en los que la gestión se lleva a cabo a través de un ente público y participación limitada del sector privado, no llegan a cumplir la mayor parte de los principios, dado que ven restringida su actuación. Se observa que la sinergia entre los sectores público y privado es un factor fundamental para fomentar la competitividad del turismo, e imprescindible para lograr que la gestión del destino sea eficaz y sostenible.

Cuadro V.1 Resumen de casos sobre principios de buena gobernanza

Fuente	Caso de estudio	Razones que fundamentan su análisis	Principios que se cumplen
OMT	VALENCIA	<p>Otorgadas por la OMT dos certificaciones importantes relacionadas con gobernanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación de la Organización Mundial del Turismo UNWTO – Sbest, excellende in Tourism Governance (2006). • Premio UNWTO Ulysses otorgado por la Organización Mundial del Turismo a la innovación en la gobernanza turística en 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de participación (limitado) • Principio de rendición de cuentas • Principio de transparencia • Principio de imperio de la ley • Principio de eficacia y eficiencia • Principio de visión estratégica.
Yüksel Bramwell y Yüksel (2005)	BELEK (TURQUIA)	<p>Descentralización en la planificación de las políticas que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una mayor participación de los actores. • Una mayor eficiencia en la prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de participación (limitado) • Principio de visión estratégica
Nordi y Svensson (2005)	ÅRE (SUECIA)	Creación de una organización pública- privada que ha llevado a un incremento en los últimos años de turismo en la zona.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de eficacia y eficiencia
d'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010) Velasco (2008) Ayuntamiento de Barcelona (2013)	BARCELONA	Existencia del Consorcio Turisme de Barcelona, como organismo responsable de la promoción turística de la ciudad. Participación pública y privada a partes iguales.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de visión estratégica • Principio de capacidad de respuesta • Principio de transparencia • Principio de rendición de cuentas • Principio imperio de la ley • Principio de eficacia y eficiencia • Principio de participación (limitado)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro V.1 Resumen de casos sobre principios de buena gobernanza (conclusión)

Fuente	Caso de estudio	Razones que fundamentan su análisis	Principios que se cumplen
Elaboración propia	TIERRAS DE JOSÉ MARÍA EL TEMPRANILLO	Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo en la que intervienen instituciones, agentes empresariales y sociales con el objetivo de crear un destino turístico original, de calidad y con una oferta cultural, histórica, medioambiental y de servicios turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de visión estratégica • Principio de transparencia • Principio de rendición de cuentas • Principio imperio de la ley • Principio de eficacia y eficiencia • Principio de equidad • Principio de orientación al consenso • Principio de participación (limitado)
Elaboración propia	RONDA	Gestión del destino que fomenta la participación duradera y viable a través de la implicación activa de los agentes que intervienen en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de visión estratégica • Inicio aplicación principio de participación
Rodríguez (2012) Madrid (2013)	PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO	Creación de un Comité Turístico Pueblo Mágico o algún otro organismo, asociación civil o grupo a favor del Pueblo Mágico, que representa a la comunidad ante las autoridades e instancias gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de visión estratégica (limitado) • Principio de transparencia (limitado) • Principio de participación (limitado)
D'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010)	MANTUA, PERUGIA Y PORTOROZ	Organización de actores que participan en el sector turístico para la promoción del mismo.	No cumplen principios de buena gobernanza
D'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010)	MILÁN Y SIENA	Existencia de una entidad en la que se integran los distintos actores del destino para conseguir la atracción de turistas al destino.	No cumplen principios de buena gobernanza
D'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010)	VIENA, ST MORITZ, LIVIGNO, TAORMINA	Entidad local en la que participan los distintos actores del destino turístico para la defensa de sus intereses.	No cumplen principios de buena gobernanza
D'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010)	CORVARA, PARMA Y BERLÍN	Existencia de una entidad en la que se integran los distintos actores del destino para conseguir el desarrollo del mismo.	No cumplen principios de buena gobernanza
Poleo (2011)	ISLA BAJA (TENERIFE)	Creación de un consorcio encargado de la gestión e impulso de Isla Baja como modelo de gestión basado en la gobernanza turística.	No cumplen principios de buena gobernanza

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, apostar por lograr alcanzar la sostenibilidad en la gestión del destino influye en gran medida en el cumplimiento de los principios de buena gobernanza. Este es el caso de los destinos de Valencia, Barcelona y Tierras de José María El Tempranillo, que tienen como uno de sus objetivos lograr la sostenibilidad del destino, adoptando estrategias dirigidas a tal fin y cumpliendo muchos de los principios de buena gobernanza. Los destinos del Programa Pueblos Mágicos de México, aunque en un principio tienen como objetivo alcanzar un desarrollo sostenible, se apartan del mismo a la hora de gestionar el turismo en las distintas localidades, dando mayor importancia al crecimiento que al desarrollo, por lo que no cumplen muchos de los principios de buena gobernanza.

Respecto a los principios que se recogen con mayor asiduidad, éstos son el *principio de visión estratégica* y el *principio de participación*.

El primero aparece con frecuencia en la gestión de los diferentes destinos turísticos, ya que se establecen estrategias y medidas dirigidas al aumento y desarrollo del turismo en cada ámbito de actuación. Este principio aparece, en algunos casos, como el inicio de cierta colaboración entre el sector público privado que ven necesario el establecimiento de medidas para realizar determinadas actuaciones en el destino: marketing y promoción del mismo, fundamentalmente, y que puede abrir el camino hacia la necesidad de una cooperación en otros ámbitos de gestión del destino.

Por otro lado, el *principio de participación*, que se aprecia en la mayor parte de los casos, es limitado en algunos destinos, ya que no cuentan con la opinión de la ciudadanía, no disponiéndose de mecanismos para que los ciudadanos aporten ideas a la gestión.

En definitiva, y como conclusión respecto a este capítulo V, cabría señalar que, del análisis de los casos planteados, se extrae que la metodología para aplicar la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos, a establecer en los próximos capítulos de esta tesis, debería de tener en cuenta que:

1. Es fundamental que uno de los objetivos a perseguir en la gestión del destino sea alcanzar la sostenibilidad de su desarrollo turístico.

2. Se ha de partir de un conocimiento exhaustivo de la realidad, con el objetivo de fijar estrategias y medidas acordes con la situación de partida, dándole el uso más eficiente posible a los recursos de los que se dispone.
3. Es necesaria la participación activa de todas las partes interesadas, con la intervención de forma equitativa del sector público y privado. Participación que garantice que, en el proceso de gestión, se *“oigan todas las voces”* y se tengan en cuenta todos los intereses, y no solamente los de aquellos que dispongan de una posición ventajosa en el destino.
4. Es necesario establecer mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en el proceso, mecanismos de los que carecen actualmente la mayor parte de los destinos. Es fundamental tener en cuenta que, no solamente es importante que los ciudadanos del destino acepten las medidas a adoptar en el desarrollo del mismo, sino que, además, se ha de asimilar que los ciudadanos deben de participar en el establecimiento de dichas medidas: mediante foros, aportación de opiniones a través de páginas web, etc.
5. Se han de crear mecanismos de consenso para el establecimiento de medidas que favorezcan a todos los interesados.
6. Se ha de tener en cuenta que, en el proceso de gestión del destino, debe de haber libre flujo de información para que todos los interesados puedan beneficiarse de las actuaciones desarrolladas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS

VI.1. INTRODUCCIÓN

La gobernanza es un concepto controvertido, ya que puede ser empleado con enfoques diferentes e, incluso, contrapuestos (Peris et al., 2008); pero, la necesidad de compartir responsabilidades, de contar con más instrumentos, de conseguir una mayor competitividad, de disponer de una mayor capacidad para alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo turístico de un destino y de que este desarrollo turístico sea eficaz y sostenible, hacen imprescindible la utilización de la misma en el desarrollo sostenible del destino.

Para lograr la aplicación de una buena gobernanza es necesario un proceso que requiera de la disponibilidad de una metodología que propicie su establecimiento. Ésta no debe reducirse a una relación de aspectos para establecer un mecanismo basado en la misma, sino que ha de ser un instrumento que permita integrar la gobernanza en todas las estrategias llevadas a cabo en el destino turístico, consiguiendo así el desarrollo del mismo de forma sostenible.

Su aplicación ha de tener una metodología clara, que permita a los actores que participen en la gestión del destino turístico dirigir sus actuaciones conforme a los principios de la buena gobernanza, teniendo en cuenta el rol que desempeña cada uno de ellos en la planificación, coordinación, ejecución y evaluación de su gestión. El objetivo debe ser facilitar y estimular la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino turístico, mediante el establecimiento de una metodología basada en la negociación entre los actores participantes en la misma y en el respeto de los principios de buena gobernanza: participación, orientación al consenso, transparencia, equidad, eficacia y eficiencia, imperio de la ley, rendición de cuentas, capacidad de respuesta y visión estratégica.

La metodología propuesta debe ser flexible, permitiendo que pueda ser adaptada, según el contexto, a la realidad de la que se parte y los recursos de los que se dispone. Por tanto, serán los actores participantes en la gestión del destino turístico los

encargados de determinar, dentro de las distintas fases establecidas, qué pasos seguir en la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino, adaptándose a su situación particular.

Por otro lado, este proceso ha de ser medible, para que se puedan observar los efectos y beneficios que la gobernanza ocasiona en la gestión del destino turístico en el que se aplica: mayor innovación, mayor competitividad del destino turístico, mejor efectividad en la utilización de los recursos del destino, etc. Para ello se fijarán una serie de indicadores que nos proporcionarán información sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de gobernanza y los aspectos clave para reforzar su aplicación, además de proporcionar información que permitirá establecer posibles actuaciones futuras. El análisis pormenorizado de estos indicadores se recoge en el Capítulo VII de esta tesis doctoral.

Por tanto, en este capítulo, y teniendo en cuenta todo lo señalado en los capítulos anteriores, se propone una metodología que favorezca la aplicación de la buena gobernanza en los procesos de planificación y gestión de un destino turístico. Todo ello, sin perjuicio de que se *“personalice”* dicha metodología en atención a las características del propio destino y de los actores participantes en la gestión del mismo. De ahí que la metodología recogida en este capítulo sea tan pormenorizada, que no rígida, ya que pretende abarcar todas las posibilidades con las que se puedan encontrar los actores del destino: destino potencial, emergente, en crecimiento, en recuperación, en plenitud, etc.

El procedimiento metodológico sobre el que se apoyó la formulación de dicha propuesta, como se explicó en el Capítulo I de esta tesis doctoral, fue la consulta a un grupo de expertos sobre las diferentes cuestiones a tener en cuenta. Para ello, se utilizó un cuestionario, denominado *Cuestionario de validación de metodología para la aplicación de la gobernanza en los destinos turísticos* (Anexo II), en el que se recogen aspectos básicos de la aplicación de la gobernanza, así como cuestiones relativas a las distintas fases de la misma.

Cabe recordar que la formulación de esta metodología se realizó de forma paralela al proceso de encuestación a expertos. Es decir, a la vez que se iba diseñando la estructura y contenidos de esta metodología, se planteaban las preguntas a los

expertos y, una vez conocidas sus opiniones, se iba completando y rediseñando la metodología propuesta, con las aportaciones del panel de expertos.

El grupo de participantes está formado por 13 expertos en el tema. Se trata de un grupo reducido porque la cuestión a evaluar es compleja y los estudiosos sobre la misma son escasos a nivel nacional. No obstante, el nivel de respuesta (todos/as ellos/as han contestado el cuestionario) y, sobre todo, la calidad de sus comentarios, aseguran la suficiencia y consistencia de los resultados obtenidos en dicha consulta.

El objetivo del cuestionario, como su propio nombre indica, era validar la metodología propuesta en esta tesis doctoral para aplicar la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos. En este sentido, hay que resaltar que la aplicación del cuestionario se hizo de forma paralela al proceso de formulación de la metodología, de manera que los resultados obtenidos en esta consulta (y los comentarios realizados en la misma por los expertos consultados) contribuyeron significativamente al proceso de formulación de esta metodología, que, obviamente, y precisamente por ello, ha quedado plenamente validada.

VI.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO AL PANEL DE EXPERTOS

Se analiza en este apartado la opinión de los expertos con conocimientos y/o experiencia en el tema a evaluar, sobre los aspectos que debería incluir la propuesta metodológica a plantear. El proceso llevado a cabo se detalló en el Capítulo I de esta tesis doctoral, reflejándose en el apartado 1.4 del mismo que, para obtener dicha información, los expertos seleccionados contestaron a un cuestionario cuyos resultados han servido de base para realizar la propuesta metodológica que se recoge en este trabajo de investigación.

Este cuestionario fue elaborado tras un detallado examen de la literatura sobre los diferentes aspectos del desarrollo sostenible del turismo, política turística y gobernanza. Esta revisión, realizada en los primeros capítulos de este trabajo, tuvo como objetivo disponer de una base de la que partir, así como identificar las posibles estrategias y objetivos que se debían tener en cuenta a la hora de formular dicha metodología.

El cuestionario está dividido en cinco partes diferentes, por lo que los resultados del mismo se analizarán siguiendo la secuencia marcada por la propia estructura del mismo.

VI.2.1. Cuestiones básicas

Esta parte incluye cuatro preguntas que hacen referencia a aspectos básicos e iniciales que hay que considerar a la hora de aplicar la gobernanza en la gestión de destinos turísticos. Así, en esta parte se observa que los expertos están de acuerdo en un 84,6 por 100 en que, para la aplicación de dicho proceso de gobernanza, se ha de partir de un modelo de gestión abierto y participativo, existiendo un 15,4 por 100 de disensión, que opina, en un 7,7 por 100 que dicho proceso puede abrirse, precisamente, con la puesta en marcha de mecanismos de gobernanza, y un 7,7 por 100 que considera que estos procesos pueden ser inducidos de manera externa, en una suerte de gobernanza vertical.

Por otro lado, un 77 por 100 de los expertos opina que, para su puesta en marcha, es necesaria la existencia de un liderazgo público, claro y eficaz que sea capaz de atraer la participación, coordinación y colaboración de todos los actores del destino turístico. Existiendo un 7,7 por 100 de expertos que considera que el liderazgo puede ser público, privado o mixto, dependiendo, sobre todo, de dos factores: el grado de consolidación del destino (potencial, emergente, en crecimiento, en plenitud, en decadencia o en recuperación) y su importancia dentro del referente territorial en que se encuentre, es decir, su posicionamiento macroeconómico. Otro 7,7 por 100 de los expertos consultados, opina que los procesos de gobernanza se pueden poner en marcha por el personal técnico de la administración, como en los casos de Escandinavia o algunos estados de Estados Unidos. Y un experto no tiene ninguna opinión concreta sobre esta cuestión.

Cuestionados por la necesidad de establecer una metodología dividida en fases, el 69,2 por 100 de los expertos está de acuerdo en que la metodología se debe organizar en las fases de diagnóstico, de organización y establecimiento de estrategias, de ejecución y seguimiento y de evaluación. Uno de los expertos consultados indica que la gobernanza no está ligada a fases, sino a cómo se implementa la gestión; las fases, en su caso, no serían tales, sino procesos o actividades de carácter continuo recurrente y favorecerían una gestión dinámica y adaptativa, de acuerdo a los cambios de

parámetros, cuando se producen. Un 15,4 por 100 de los expertos preguntados no tiene ninguna postura sobre esta cuestión. Y un 7,7 por 100 considera que, si bien las fases tienen sentido, no puede subestimarse la posibilidad de que haya condiciones que demanden una aplicación de otras etapas de manera situacional. Por ejemplo sería posible una tarea inicial de formación sobre lo que se pretende hacer.

Por último, respecto a esta primera parte del cuestionario, un 92,3 por 100 de los expertos consultados opina que sería necesaria la intervención, en todas las fases, de especialistas que asesoren y sirvan de apoyo a los distintos actores, señalando uno de los mismos que esta participación es deseable, pero no indispensable, ya que algunas de las soluciones pueden ser encontradas como producto del sentido común y del conocimiento empírico del funcionamiento de las comunidades locales. Solamente uno de los consultados opina que no sería necesaria dicha intervención, siempre que se prepare a los actores con un buen proceso de formación.

Respecto a las características que dichos profesionales deberían tener, hay un amplio consenso entre aquellos que están de acuerdo en la intervención de los mismos (Cuadro VI.1), con la puntualización de que no siempre tendrían que tener el mismo perfil, sino que variaría en función de las diferentes situaciones. En general, estas serían:

- Imparcialidad.
- Disponer de un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que se aplica el proceso de gobernanza.
- Contar con conocimientos en la gestión de destinos turísticos.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de organización.
- Habilidades de comunicación y relaciones sociales.
- Habilidades como negociadores.
- Conocimientos de política turística.

- Experiencia en gestión pública y gestión de empresas privadas.
- Capacidad para definir acciones que llevan a la consecución de objetivos.
- Liderazgo.
- Transparencia.
- Rendición de cuentas.

Cabe resaltar que las cinco últimas características que aparecen en el Cuadro VI.1, señaladas en color rojo, no aparecían en el cuestionario original enviado a los expertos, sino que fueron incluidas por ellos a la hora de rellenar el mismo. Por tanto, no han sido sometidas a la opinión del resto y, consecuentemente, es imposible establecer cualquier tipo de consenso al respecto de las mismas.

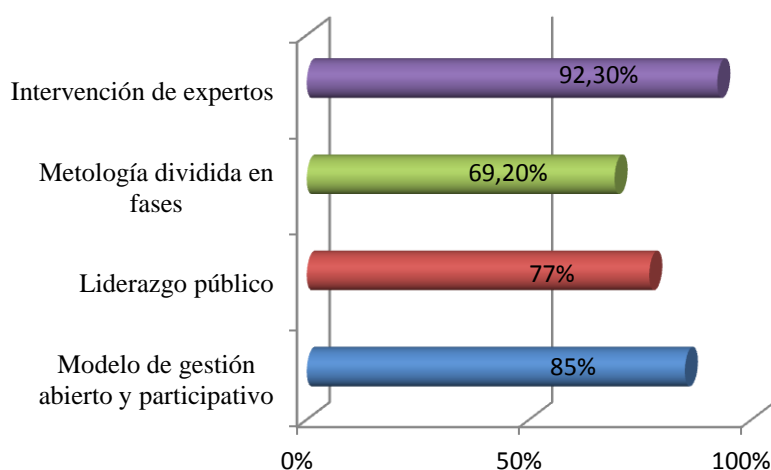
Cuadro VI.1 Características de los expertos asesores y de apoyo en el proceso de aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos

Características de los expertos asesores y de apoyo en el proceso de aplicación de la gobernanza en la gestión de destinos turísticos.	Porcentaje de consenso de los expertos consultados
1. Imparcialidad.	83,3%
2. Disponer de un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que se aplica el proceso de gobernanza.	61,5%
3. Contar con conocimientos en la gestión de destinos turísticos.	83,3%
4. Capacidad de trabajo en equipo.	61,5%
5. Capacidad de organización.	61,5%
6. Habilidades de comunicación y relaciones sociales.	83,3%
7. Habilidades como negociadores.	61,5%
8. Conocimiento de política turística.	50,0%
Experiencia en gestión pública y gestión de empresas privadas.	-
Capacidad para definir acciones que llevan a la consecución de objetivos.	-
Liderazgo.	-
Transparencia.	-
Rendición de cuentas.	-

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, como se observa en el Gráfico VI.1, en esta parte del cuestionario se ha alcanzado un amplio consenso entre los expertos consultados,. La aplicación de la gobernanza en los procesos de gestión de destinos realizarse mediante la consolidación de un modelo de gestión abierto y participativo, asesorado y apoyado por profesionales imparciales y con capacidad, bajo un liderazgo público transparente y eficaz, y siguiendo una metodología clara, dividida en fases.

Gráfico VI.1 Consenso expertos consultados (Parte I)



Fuente: Elaboración propia

VI.2.2. Fase de diagnóstico

Esta parte se ha estructurado en cinco cuestiones (de la pregunta 5 a la 9). En primer lugar, cabe destacar que se ha alcanzado el consenso del 76,9 por 100 de los expertos encuestados sobre la necesidad de partir de un estudio económico y social pormenorizado del territorio para determinar la realidad de la que se parte, con el fin de tener en cuenta la misma a la hora de establecer estrategias y objetivos a seguir en el destino turístico de que se trate. Uno de los expertos señala que el diagnóstico es necesario y fundamental, pero no solo económico y social, sino del modelo de organización institucional y asociativo y del grado de conocimiento de los actores en los conceptos y sistemas de la gobernanza.

Sin embargo, otro opina que los estudios “pormenorizados” consumen tiempo, recursos, energías y entusiasmo y que sería mejor partir de una metodología de diagnóstico rápido sobre indicadores críticos, establecer algunos objetivos macro comunes y algunos *quick wins* sobre los que empezar a trabajar y a obtener resultados

que fuesen concretos, demostrables y que ayudasen a cimentar la confianza entre los actores. Para este experto, los estudios detallados y las compilaciones y mantenimiento de bases de datos e indicadores deberían de ser tarea continua.

Un 92,3 por 100 de los encuestados está de acuerdo con que en dicho estudio sería acertado hacer especial mención al sector turístico y sus posibilidades. Un experto señala que, además de ello, no se pueden dejar de lado otros sectores importantes para la actividad turística del destino: ordenación territorial, medioambiente y sectores productivos. Otro considera que resultará pertinente si se trata de un territorio con potencialidad turística, ya que el estudio debe centrarse en los aspectos estratégicos del territorio y puede que el turismo no sea uno de ellos.

Respecto a la información que ha de recogerse en cuanto a los recursos con los que cuenta el destino turístico, en el Cuadro VI.2 se observa que hay un alto acuerdo entre los expertos sobre la necesidad de recoger información de todos los aspectos señalados en el mismo, alcanzando una mediana de 7 (excepto el ítem 3, que recoge una mediana de 6 y un recorrido intercuartílico de 2) y un V_x de 0,09 (ítems 2 y 4), de 0,1 (ítems 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10 y 11) y de 0,2 (ítem 9), por lo que se ha considerado que los ítems han sido ampliamente aceptados. Por tanto, y en función de los datos recogidos en la consulta realizada a los diferentes expertos, sería necesario que, a la hora de realizar un estudio económico y social pormenorizado del territorio, para determinar la realidad de la que se parte, se hiciese especial mención al sector turístico y sus posibilidades, recogiendo información respecto a los recursos con los que cuenta ese destino; información relativa a sus características, estado de conservación de los mismos, necesidades de reforma, ubicación, posibilidades de utilización en el ámbito turístico, problemas para su puesta en valor, beneficios que se obtendrían con su puesta en valor (o mejora en el caso de que ya estuviesen utilizados como recurso turístico), dificultades que conlleva el recurso (en el caso de que ya sea utilizado como recurso turístico), desventajas que podría ocasionar su puesta en valor, presupuesto necesario para su utilización, actores relacionados con dicho recurso y demanda actual que atraen.

Los dos últimos ítems que se recogen en el Cuadro VI.2, marcados en rojo, han sido incluidos por uno de los expertos en el momento de contestar el cuestionario remitido.

Cuadro VI.2 Información que ha de recogerse sobre recursos turísticos del destino

INFORMACIÓN SOBRE RECURSOS TURISTICOS	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V _x
1. Características.	6,2	1	5	7	7	2	0,1
2 .Estado de conservación.	6,4	0,6	6	7	7	1	0,09
3. Necesidades de reforma.	6	1,1	5	6	7	2	0,1
4. Ubicación.	6,5	0,6	6	7	7	1	0,09
5. Posibilidades de utilización en el ámbito turístico.	6,5	0,7	6	7	7	1	0,1
6. Problemas para su puesta en valor.	6,5	0,9	6	7	7	1	0,1
7. Beneficios que se obtendrían con su puesta en valor o mejora en el caso de que ya sean utilizados como recurso turístico.	6,2	0,9	5	7	7	2	0,1
8. Dificultades que conlleva el recurso en el caso de que ya sea utilizado como recurso turístico.	6,3	1,1	6	7	7	1	0,1
9. Desventajas que podría ocasionar su puesta en valor.	6,4	1,7	6	7	7	1	0,2
10. Presupuesto necesario para su utilización.	6,4	0,8	6	7	7	1	0,1
11. Actores relacionados con dicho recurso.	6,3	0,7	6	7	7	1	0,1
Demanda actual que atraen.	-	-	-	-	-	-	-
Servicios turísticos y no turísticos que ya se benefician de dicho recurso.	-	-	-	-	-	-	-

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los actores que pueden participar en la gestión del destino turístico, el 100 por 100 de los expertos consultados opina que es acertado identificarlos y determinar sus características. La información a recoger sobre las características de los actores haría referencia a la naturaleza (público, privada, empresa, asociación, etc.), modo de organización, ámbito de su intervención, sector de actividad en el que se desenvuelve su actuación, intereses de los actores y su posición respecto a la participación en el proyecto en cuestión, posibles dificultades que pueden existir para lograr su participación, recursos utilizados por los actores y su capacidad de movilizarlos, mapa en el que se reflejen las relaciones ya existentes entre los diferentes actores, nivel de formación de los actores e idoneidad de ésta respecto a las funciones que tienen los mismos en su ámbito de actuación, detección de conflictos existentes

entre los diferentes actores, beneficios que obtendrían de su participación en el proceso, determinar los aspectos negativos que los actores verían en su participación en el proceso, determinar quién tiene legitimidad en la representación de los ciudadanos del destino, con especial atención a los grupos de exclusión social.

En el Cuadro VI.3 se observa que hay un amplio consenso de todos los consultados respecto a la información que ha de recogerse para la caracterización de los actores que intervendrán en la gestión del destino turístico, alcanzándose en todos los ítem una mediana entre 6 (ítems 7, 9, 10, 11, 12 y 14) y 7 (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 13); un recorrido intercuartílico de 0 (ítem 1); de 0,75 (ítems 3,4,6,8 y 11), de 1 (ítems 2, 5, 7, 10 y 14), y de 1,75 (ítems 9, 12 y 13) y un V_x entre el 0,07 (ítem 1); 0,09 (ítems 3 y 4); 0,1 (ítems 5, 6, 7, 8, 11, 12 y 14); 0,2 (ítems 2, 9 y 10) y 0,3 (ítem 13). Por lo que hay una gran aceptación de la mayoría de los ítems propuestos, referentes a la información que hay que recoger respecto a los diferentes actores del destino turístico en cuestión. Ha habido tres ítems (9, 12 y 13) sobre los que los expertos han mostrado un menor nivel de consenso, lo que evidencia que se trata de cuestiones que pueden generar dificultades durante el proceso.

Cuadro VI.3 Información que ha de recogerse sobre las características de los actores que intervendrán en la gestión del destino turístico

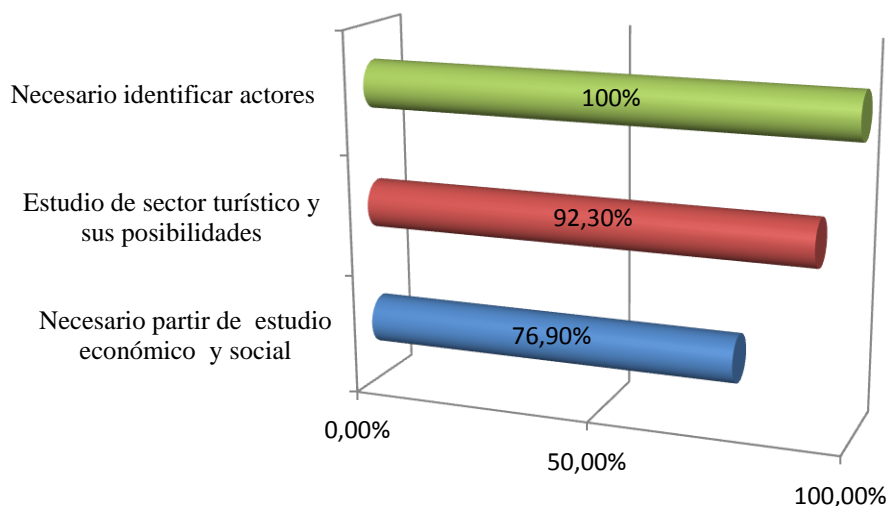
INFORMACIÓN SOBRE CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES DEL DESTINO	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Naturaleza (público, privada, empresa, asociación,...).	6,8	0,5	7	7	7	0	0,07
2. Modo de organización.	6,2	1,2	6	7	7	1	0,2
3.Ámbito de su intervención (local, provincial, nacional, internacional).	6,6	0,6	6,25	7	7	0,75	0,09
4. Sector de actividad en el que desenvuelve su actuación.	6,6	0,6	6,25	7	7	0,75	0,09
5. Intereses de los actores y su posición respecto a la participación en el proyecto en cuestión.	6,4	0,8	6	7	7	1	0,1
6. Posibles dificultades que pueden existir para lograr su participación.	6,3	1,1	6,2	7	7	0,75	0,1
7. Recursos utilizados por los actores (financieros, culturales,...) y su capacidad para movilizarlos.	6,3	0,7	6	6,5	7	1	0,1
8. Mapa en el que se refleje las relaciones ya existentes entre los diferentes actores del destino turístico.	6,4	0,9	6,25	7	7	0,75	0,1
9. Nivel de formación de los actores y la idoneidad de ésta con respecto a las funciones que tienen los mismos en su ámbito de actuación.	5,7	1,4	5,2	6	7	1,75	0,2
10. Reflejo de posibles conflictos existentes entre los diferentes actores.	6,1	1,2	6	6,5	7	1	0,2
11. Beneficios que obtendría de su participación en el proceso.	5,9	1	6	6	6,7	0,75	0,1
12. Aspectos negativos que los actores verían en su participación en el proceso.	5,9	1,1	5,2	6	7	1,75	0,1
13. En el caso de los ciudadanos, determinar quién tiene legitimidad para su representación.	5,8	1,8	5,2	7	7	1,75	0,3
14. Especial atención a los grupos de exclusión social: minorías étnicas, etc., cuya participación se realizará a través de una legítima representación.	6	0,9	6	6	7	1	0,1

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, en esta Parte II se alcanza un amplio acuerdo de todos los expertos consultados respecto a los pasos a llevar a cabo en la fase de diagnóstico, tal y como se recoge en el Gráfico VI.2.

Gráfico VI.2 Consenso de los expertos consultados (Parte II)



Fuente: Elaboración propia.

VI.2.3. Fase de organización y establecimiento de estrategia

Esta fase consta de diez cuestiones e incluye de la pregunta 10 a la 19 del cuestionario. Cabe señalar en primer lugar que existe un consenso del 84,6 por 100 de los consultados que considera que es necesario, una vez identificados y analizados los recursos y actores que participarán en la gestión del destino turístico, establecer una estructura formal de participación de todos ellos. Un 15,3 por 100 de los expertos opina que no, señalando uno de ellos que las estructuras creadas a priori, antes de generar ninguna acción o conseguir ningún objetivo, tienden a estancarse en procesos burocráticos y problemas legales, jurídicos, administrativos y competenciales. Para éste, cuando se habla de sistema abierto y participativo, es mejor partir de un sistema abierto y flexible, en el que las fórmulas óptimas de organización se vislumbran a partir de la práctica y no a priori, en función de intereses o preconcepciones.

Asimismo, un 61,5 por 100 considera que todos los actores deberían tener las mismas oportunidades (que no peso) para implicarse en el desarrollo del modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico. Haciendo hincapié en que esa implicación será de cada uno en su nivel y que deberían de ponerse en marcha políticas de concienciación e impulso hacia esa participación.

Mientras que un 38,4 por 100 opina que no todos deberían tener las mismas oportunidades, ya que para algunos expertos consultados no todos los actores son iguales. Y para otros, no todos los actores tienen los mismos recursos para intervenir en el desarrollo turístico del territorio y, además, no todos ellos tienen la misma predisposición a trabajar colaborativamente, ni todos los actores tienen la misma intensidad en sus interacciones con los actores centrales del destino turístico. Ello dependerá de su posición y grado de implicación en la organización y desarrollo de la actividad turística.

En el Cuadro VI.4 se recoge el grado de acuerdo de los expertos consultados respecto de las oportunidades que cada uno de los actores tiene para implicarse en el desarrollo de este modelo de gobernanza, en virtud de su poder o prestigio en el sistema.

Cuadro VI.4 Oportunidades para implicarse de cada actor en el desarrollo de modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico (%)

Turistas									
Interlocutores sociales									
Otros actores									
Proveedores de productos y servicios turísticos									
Universidades, organismos de investigación y asesoramiento									
Residentes									
Intermediarios turísticos									
Empresarios no turísticos									
Organismos públicos y Parapúblicos									
Aportación de información	63,6	82	91	82	73	82	54,5	91	63,6
Aportación de opiniones	63,6	91	82	82	73	82	63,6	82	91
Aportación de conocimientos	63,6	63,6	73	63,6	63,6	82	45,4	73	9
Toma de decisiones	73	63,6	36,3	73	46,4	63,6	18,2	63,6	18,2
Implicación en la ejecución de las actuaciones a desarrollar	73	63,6	63,6	63,6	73	73	46,4	46,4	9
Aportación de financiación	80	60	50	30	20	70	40	40	30

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del Cuadro VI.4 se destaca que, respecto a las oportunidades que los turistas tienen para implicarse en el desarrollo del modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico, hay un amplio consenso (91 y 63,6 por 100, respectivamente) entre los expertos en cuanto a las oportunidades que estos actores tienen en la aportación de opiniones y en la aportación de información. Para la mayoría

de los expertos consultados, los turistas apenas tendrían implicación en la toma de decisiones y en la ejecución de las actuaciones a desarrollar, sino que estos serían los beneficiarios de esas actuaciones.

En relación con el resto de actores señalados, se refleja un amplio consenso en la mayor parte de los ítems recogidos en el Cuadro VI.4. Estos son: aportar información, aportar opiniones, tomar decisiones, implicarse en la ejecución de actuaciones a desarrollar y aportar financiación; con dos excepciones: en el caso de otros actores (farmacias, empresas de taxis, organizaciones eclesíásticas, etc.) que según los expertos consultados, no deben de tomar decisiones, y el caso de las Universidades, organismos de investigación y asesoramiento y los residentes, respecto a los que solo un pequeño número de expertos considera que debe realizar aportación de financiación.

Por otro lado, el 100 por 100 de los expertos considera que todos los agentes del destino turístico han de tener información clara y concisa sobre el proceso de gestión del mismo que se va a llevar a cabo, además, dicha información ha de estar al alcance de todos y en determinados momentos, ésta debe de ser detallada.

Se utilizarían diferentes instrumentos para hacer llegar dicha información a los actores (Cuadro VI.5), sobre los que existe también un alto acuerdo: la remisión de informes a los distintos actores (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,1), reuniones concretas e individuales con cada uno de los actores con el fin de plantear la situación y resolver dudas (mediana de 6; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,1), reuniones conjuntas con todos los actores con el fin de propiciar un acercamiento entre los mismos, en el caso de que aún no exista, utilización de nuevas tecnologías: páginas web, etc. (mediana de 7; recorrido intercuartílico de 0,75 y V_x de 0,1 y 0,09, respectivamente), medios de comunicación y cualquier otro medio propio del que disponga el destino turístico (media del 6; recorrido intercuartílico de 1,5 y V_x de 0,1). Estos dos últimos ítems son los que han alcanzado un menor nivel de consenso.

Además, los expertos consultados a la hora de rellenar el cuestionario remitido propusieron otros medios de información a utilizar (son los recogidos en rojo en el Cuadro VI.5): grupos de trabajo por temas/acciones para seguimiento, monitoreo e información al resto de actores, charlas informativas, talleres sobre las actuaciones que se desarrollen, voluntariado para participar en las acciones, visitas y jornadas de

puertas abiertas y utilización de redes sociales para el seguimiento de la ejecución de proyectos.

Cuadro VI.5 Medios a utilizar para hacer llegar la información sobre la gestión del destino turístico a los diferentes actores involucrados

MEDIOS A UTILIZAR PARA HACER LLEGAR INFORMACIÓN A LOS ACTORES	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Remisión de informes a los distintos actores.	6,3	0,9	6	6,5	7	1	0,1
2. Reuniones concretas e individuales con cada uno de los actores con el fin de plantear la situación y resolver dudas.	6,2	0,7	6	6	7	1	0,1
3. Reuniones conjuntas con todos los actores con el fin de propiciar un acercamiento entre los mismos, en el caso de que aún no exista.	6,6	0,7	6,2	7	7	0,75	0,1
4. Utilización de nuevas tecnologías	6,6	0,6	6,2	7	7	0,75	0,09
5. Medios de comunicación.	6	0,7	5,2	6	6,7	1,5	0,1
6. Cualquier otro medio propio de que disponga el destino turístico en cuestión: página web del destino turístico, periódico local, etc.	6	0,8	5,2	6	6,7	1,5	0,1
Grupos de trabajo por temas/acciones para seguimiento, monitoreo e información al resto de actores.	-	-	-	-	-	-	-
Charlas informativas, talleres sobre las actuaciones que se desarrollan.	-	-	-	-	-	-	-
Voluntariado para participar en las acciones.	-	-	-	-	-	-	-
Visitas, jornadas de puertas abiertas.	-	-	-	-	-	-	-
Redes sociales para el seguimiento de la ejecución de proyectos.	-	-	-	-	--	-	-

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

Otro paso importante en la metodología a utilizar, es el establecimiento de objetivos comunes a todos los agentes que vayan a intervenir en la gestión del destino turístico para partir de éstos en el establecimiento de la planificación del destino (consenso del 91,6 por 100 de los expertos consultados) y la fijación del rol que cada actor ocupa, que ha de ser claro y diferenciado para evitar que se produzcan conflictos (consenso del 84,6 por 100 de los expertos consultados).

Además, los actores que van a participar en la gestión del destino turístico fijarán normas que rijan sus relaciones, la adopción de acuerdos y su proceder en la gestión del mismo (consenso del 93,2 por 100 de los expertos consultados). Existiendo un amplio acuerdo de los expertos respecto a las normas que se han de fijar (Cuadro VI.6), con una mediana de 7, excepto para los ítems 2, 3, 10, 11, 12 y 6, que tienen una mediana de 6,5 y 6 éste último.

Así, se han de fijar normas que hagan referencia al establecimiento de espacios de consulta y adopción de acuerdos, al número mínimo de participantes necesario para considerar válidas las decisiones adoptadas, se establecerían reglas para la adopción de acuerdos, normas para evitar la corrupción y discriminación en el desarrollo del proceso, se fijarían mecanismos para la resolución de conflictos y normas para la rendición de cuentas, se determinarían los medios de información a utilizar para el desarrollo del proceso, y la forma de intervención directa de la población local en la gestión del destino.

Asimismo, se determinarán mecanismos que permitan la interposición de reclamaciones y quejas por parte de los actores y la población local, así como los medios para su rápida y fácil resolución.

Por otra parte, se fijarán criterios que permitan determinar el grado de importancia y urgencia de las estrategias y proyectos a desarrollar y las fuentes de financiación a utilizar. Estos dos ítems son los que han dado lugar a un menor nivel de consenso entre los expertos.

También será necesario establecer los programas formativos dirigidos a actores participantes, así como los procedimientos de evaluación de la aplicación de la gobernanza a la gestión del destino turístico.

Cuadro VI.6 Normas a fijar por los diferentes actores involucrados en la gestión del destino turístico

NORMAS A FIJAR PARA GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Establecimiento de espacios de consulta y adopción de acuerdos.	6,7	0,4	6,2	7	7	0,75	0,06
2. Fijación del número mínimo de participantes necesario para considerar válidas las decisiones adoptadas.	6,3	0,8	6	6,5	7	1	0,1
3. Fijación de reglas para la adopción de acuerdos.	6,2	1,06	6	6,5	7	1	0,1
4. Establecimiento de normas para evitar la corrupción y discriminación en el desarrollo del proceso.	6,4	0,9	6	7	7	1	0,1
5. Establecimiento de mecanismos para la resolución de conflictos.	6,5	0,9	6	7	7	1	0,1
6. Fijación de normas para la rendición de cuentas.	6,7	0,4	6,2	7	7	0,75	0,06
7. Determinación de los medios de información a utilizar para el desarrollo del proceso: correo electrónico, página web, número de reuniones, cartas, medios de comunicación a utilizar.	6,1	1,6	6,2	7	7	0,75	0,2
8. Fijación de la forma de intervención directa de la población local en la gestión del destino: encuestas de opinión, a través de página web, reuniones concretas para un tema determinado.	6,6	0,6	6,2	7	7	0,75	0,09
9. Determinación de mecanismos que permitan la interposición de reclamaciones y quejas por parte de los actores y población local, así como los medios para su rápida y fácil resolución.	6,7	0,6	6,2	7	7	0,75	0,09
10. Establecimiento de criterios que permitan determinar el grado de importancia y urgencia de las estrategias y proyectos a desarrollar.	5,9	1,1	5,2	6	7	1,75	0,1
11. Fijación de las fuentes de financiación a utilizar.	6,1	1,2	5,2	6,5	7	1,75	0,2
12. Establecimiento de programas formativos dirigidos a actores participantes.	6,3	0,8	6	6,5	7	1	0,1
13. Fijación de procedimientos de evaluación de la aplicación de la gobernanza a la gestión del destino turístico.	6,8	0,6	7	7	7	0	0,09
Fijación de criterios de “penalización” en caso de incumplimiento de lo aprobado.	-	-	-	-	--	-	-

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro VI.6 se observa que uno de los expertos consultados introduce un nuevo ítem que hace relación a las posibles actuaciones de penalización que se llevarían a cabo en el caso de que alguno de los actores participantes incumpla lo ya acordado.

Respecto a los mecanismos a establecer para la resolución de conflictos surgidos entre los diferentes actores involucrados en la gestión del destino turístico, se ha alcanzado un amplio consenso entre los diferentes expertos con respecto a los pasos a seguir para llevar a cabo dicha resolución (Cuadro VI.7).

Así, se considera acertado que este proceso se inicie con la detección de los actores afectados por el conflicto surgido (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1 y V_x 0,09) y que se constituya la comisión de resolución de conflictos integrada por actores afectados por dicho conflicto (mediana de 6; recorrido intercuartílico de 1,5 y V_x de 0,2). Menos acuerdo existe respecto al ítem 3, relativo a la determinación de los criterios que siguen los actores implicados en sus actuaciones (mediana de 5,5; recorrido intercuartílico de 2,5 y V_x de 0,2).

Un mayor consenso de todos los expertos hay respecto al resto de los ítems relativos a la identificación de los conflictos surgidos (mediana de 7; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,07), determinación de si existen restricciones legales, económicas, de recursos o políticas para alcanzar las soluciones propuestas (mediana de 6; recorrido intercuartílico de 0,7 y V_x de 0,1), propuesta de soluciones de dichos conflictos (mediana de 7, recorrido intercuartílico de 0,7 y V_x de 0,1), establecimiento de estrategias para alcanzar las soluciones propuestas (mediana de 7; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,1), concreción de dichas estrategias en proyectos, tareas y actuaciones (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1,7 y V_x 0,1), ejecución de los mismos en función de un cronograma general establecido (mediana de 6; recorrido intercuartílico de 1,7 y V_x de 0,1) y por último, evaluación del proceso (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,2) (Cuadro VI.7).

Cuadro VI.7 Pasos a seguir para la resolución de conflictos por los diferentes actores involucrados en la gestión del destino turístico

PASOS A SEGUIR PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Detectar a los actores afectados por el conflicto surgido.	6,4	0,6	6	6,5	7	1	0,09
2. Constitución de la comisión de resolución de conflictos integrada por actores afectados por el conflicto surgido.	5,5	1,5	5,2	6	6,7	1,5	0,2
3. Determinación de los criterios que siguen los actores implicados en sus actuaciones.	5,3	1,4	4,2	5,5	6,7	2,5	0,2
4. Identificación de los conflictos surgidos.	6,6	0,4	6	7	7	1	0,07
5. Determinar si existen restricciones legales, económicas, de recursos o políticas para alcanzar las soluciones propuestas.	6,1	0,7	6	6	6,7	0,7	0,1
6. Proposición de soluciones de dichos conflictos.	6,6	0,7	6,2	7	7	0,7	0,1
7. Establecimiento de estrategias para alcanzar las soluciones propuestas.	6,5	0,7	6	7	7	1	0,1
8. Concreción de dichas estrategias en proyectos, tareas y actuaciones.	6	1,1	5,2	6,5	7	1,7	0,1
9. Ejecución de proyectos, tareas y actuaciones en función del cronograma general establecido.	5,9	1,1	5,2	6	7	1,7	0,1
10. Evaluación del proceso.	5,9	1,4	6	6,5	7	1	0,2
Asegurar que la solución elegida es la más eficaz para resolver el conflicto.	-	-	-	-	-	-	-
Asegurar que las acciones definidas efectivamente llevan a la solución del conflicto.	-	-	-	-	-	-	-
Evaluar la resolución del conflicto (no solo el proceso).	-	-	-	-	-	-	-
Identificar razones por las que no se previó el conflicto e introducir correcciones.	-	-	-	-	-	-	-

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

Los últimos cuatro ítems, señalados en color rojo, han sido incluidos en los cuestionarios remitidos por los expertos encuestados a la hora de rellenar los mismos. Estos hacen referencia a la necesidad de detectar los motivos por los que no se pronosticó el surgimiento del conflicto estableciendo correcciones para ello, cerciorarse de que las acciones establecidas llevan a la solución del conflicto y que la elegida es la más eficaz para ello y, finalmente, evaluar si se ha producido efectivamente la resolución del conflicto.

El 69,2 por 100 de los expertos consultados están de acuerdo en la necesidad de que los actores que participan en la gestión del destino turístico inicien negociaciones con el objetivo de establecer estrategias a seguir en dicha gestión, existiendo un amplio consenso entre ellos respecto a la mayoría de los aspectos a tener en cuenta para la realización de dicha negociación (Cuadro VI.8).

Así, los actores deberían tener en cuenta si la estrategia a establecer afecta o no al interés común (mediana de 7; recorrido intercuartílico de 0,2 y V_x de 0,05), se establecerían diferentes opciones partiendo de la innovación y creatividad (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1,2 y V_x de 0,1), se analizarían acciones ya contempladas y utilizadas con escasos resultados con el objetivo de evitar cometer los mismo errores (mediana de 6; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,07).

Además, se tendrían en cuenta las capacidades de las que se dispone para llevar a cabo la estrategia en cuestión (mediana de 7; recorrido intercuartílico de 1,2 y V_x de 0,1), los recursos afectados por la misma y su posibilidad de movilización por parte de los actores en cuyas manos se encuentren los mismos (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 2,2 y V_x de 0,2). Como se puede observar los ítems recogidos en este párrafo presentan menor grado de consenso que el resto, especialmente este último, lo que evidencia que en estos aspectos pudieran producirse fricciones en el proceso de organización y establecimiento de estrategia.

Asimismo, habrá de considerarse el tiempo de ejecución de la estrategia y el tiempo necesario para poder vislumbrar su impacto (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1,5 y V_x de 0,1), el grado de conflicto o sinergia con otras posibles estrategias (mediana de 6,5; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,1), las posibles restricciones que pueden encontrarse para lograr la consecución de la estrategia propuesta y actuaciones necesarias para abordarlas (mediana de 7; recorrido

intercuartílico de 1 y V_x de 0,1) y, por último, la financiación para llevar a cabo la estrategia y el coste que supondrá la ejecución de la estrategia (mediana de 6,5 y 7, respectivamente; recorrido intercuartílico de 1 y V_x de 0,1) (Cuadro VI.8).

Cuadro VI.8 Aspectos a tener en cuenta en la realización de negociaciones para establecer las estrategias a seguir en la gestión del destino turístico

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA NEGOCIACIÓN PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Si afecta o no al interés común.	6,7	0,3	6,7	7	7	0,2	0,05
2. Establecimiento de diferentes opciones partiendo de la innovación y creatividad.	6,2	0,7	5,7	6,5	7	1,2	0,1
3. Análisis de acciones ya contempladas y utilizadas con escasos resultados para evitar cometer los mismos errores.	6,3	0,4	6	6	7	1	0,07
4. Capacidades existentes para llevar a cabo la estrategia en cuestión.	6,2	0,9	5,7	7	7	1,2	0,1
5. Recursos afectados y su posibilidad de movilización por parte de los actores en cuyas manos se encuentren dichos recursos.	5,6	1,5	4,7	6,5	7	2,2	0,2
6. Tiempo de ejecución de la estrategia y tiempo necesario para poder vislumbrar su impacto.	6	1	5,5	6,5	7	1,5	0,1
7. Grado de conflicto o sinergia con otras posibles estrategias.	6,3	0,6	6	6,5	7	1	0,1
8. Posibles restricciones existentes para lograr la consecución de la estrategia propuesta y actuaciones necesarias para abordarlas.	6,3	0,8	6	7	7	1	0,1
9. Financiación para llevar a cabo la estrategia.	6,3	0,6	6	6,5	7	1	0,1
10. Coste que supondrá la ejecución de la estrategia.	6,3	0,8	6	7	7	1	0,1

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en esta Parte III, se realizaría la programación de proyectos, tareas y actividades sobre la base de las estrategias seleccionadas. El acuerdo de los expertos respecto a los contenidos de este proceso ha sido del 84,6 por 100.

Los aspectos que se tendrían en cuenta en este caso (Cuadro VI.9), y que han alcanzado un amplio acuerdo entre los expertos con una mediana de 7 (6,5 el último ítem), serían: los proyectos a realizar en cada estrategia, los objetivos a perseguir con la realización del proyecto, se realizaría una breve descripción del proyecto, se analizaría la disponibilidad de los recursos materiales, humanos y financieros para su ejecución, se establecerían los actores implicados en su ejecución, el rol que cada uno de éstos tendría en la ejecución del proyecto y las tareas a llevar a cabo por cada uno de los actores implicados y su compromiso en la ejecución del proyecto y, por último, se establecería la temporalización para llevarlo a cabo.

Cuadro VI.9 Aspectos a tener en cuenta en la programación de proyectos, tareas y actividades a establecer en la gestión del destino turístico

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL ESTABLECIMIENTO DE PROYECTOS, TAREAS Y ACTIVIDADES	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V _x
1. Proyectos a realizar en cada estrategia.	6,6	0,4	6	7	7	1	0,07
2. Objetivos a perseguir con la realización del proyecto.	6,7	0,6	6,2	7	7	0,75	0,09
3. Breve descripción del proyecto.	6,7	0,4	6,2	7	7	0,75	0,06
4. Disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros para su ejecución.	6,6	0,6	6	7	7	1	0,09
5. Actores implicados en su ejecución y el rol de cada uno de éstos en la realización del proyecto.	6,6	0,4	6	7	7	1	0,07
6. Tareas a llevar a cabo por cada uno de los actores implicados y su compromiso en la ejecución del proyecto.	6,7	0,4	6,2	7	7	0,7	0,06
7. Temporalización.	6,5	0,4	6	6,5	7	1	0,07

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en el Gráfico VI.3 se recoge un resumen del consenso alcanzado por los expertos consultados con respecto a diferentes cuestiones planteadas en esta Parte III del cuestionario.

Gráfico VI.3 Consenso alcanzado por los expertos consultados (Parte III)



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los expertos alcanzan un menor consenso en cuanto a la cuestión referida a si todos los actores tienen las mismas oportunidades de implicarse en el modelo de gobernanza. Ello es debido a que algunos de ellos consideran que no todos tienen los mismos recursos, capacidades e intereses para ello, siendo difícil mantener una participación continua. Además, un experto señala que los actores no turísticos deben tener limitada su participación en la toma de decisiones, puesto que puede ocurrir que antepongan sus propios intereses a los de turismo.

Por último, hay un menor consenso en cuanto a existencia de negociaciones entre los actores para establecer estrategias a seguir. Ello puede ser debido a la opinión de que cada actor defenderá como fin último su rol y su punto de vista en este momento del proceso, por lo que se vería difícil llegar a un acuerdo en este tipo de negociaciones.

VI.2.4. Fase de ejecución y seguimiento

Esta parte se ha estructurado en una sola pregunta, la número 20 del cuestionario, en la que se recogen los pasos a tener en cuenta en la fase de ejecución y seguimiento de la metodología para la aplicación de la gobernanza en los destinos turísticos.

Los pasos a seguir serían, en primer lugar, llevar a cabo una negociación respecto a la prioridad en la ejecución de proyectos, seguido del establecimiento de los aspectos básicos de los proyectos y de las tareas a realizar por los actores que intervienen en la

gestión del destino turístico, la creación de comisiones de seguimiento de los proyectos, la realización de consultas a actores y la población local del destino turístico y la rendición de cuentas. Todos estos pasos cuentan con un amplio acuerdo por parte de los expertos consultados (Cuadro VI.10), alcanzando una mediana de 7, excepto el ítem 4, que alcanza una mediana de 6.

En rojo se recoge un ítem propuesto por uno de los expertos consultados al rellenar el cuestionario en cuestión, relativo a la fijación de mecanismos de inclusión en la fase de ejecución y seguimiento, de los resultados de las consultas realizadas, lo que permitiría realizar correcciones (en el caso de que fuese necesario) y tener una mayor certeza de la buena marcha del proceso.

Cuadro VI.10 Pasos a tener en cuenta en la fase de ejecución y seguimiento

PASOS A TENER EN CUENTA EN LA FASE DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Negociación respecto a la prioridad de ejecución de proyectos.	6,5	0,6	6	7	7	1	0,09
2. Establecimiento de los aspectos básicos de los proyectos.	6,6	0,6	6,2	7	7	0,7	0,09
3. Establecimiento de las tareas a realizar por los actores que intervienen en la gestión del destino turístico.	6,6	0,6	6,2	7	7	0,7	0,09
4. Creación de comisiones de seguimiento de los proyectos.	6,1	0,8	5,2	6	7	1,7	0,1
5. Realización de consultas a actores y población local del destino turístico.	6,5	0,6	6	7	7	1	0,09
6. Rendición de cuentas.	6,6	0,6	6,2	7	7	0,7	0,09
Mecanismos de inclusión de los resultados de las consultas en la ejecución y seguimiento.	-	-	-	-	-	-	-

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

VI.2.5. Fase de evaluación

Esta fase consta de tres cuestiones e incluye de la pregunta 21 a la 23 del cuestionario.

En la fase de evaluación se tienen que seguir una serie de pasos (pregunta 21) sobre los que los expertos consultados han llegado a un alto consenso (Cuadro VI.11), con una mediana entre 7 (ítems 1 y 3) y 6,5 (ítems 2 y 4), un recorrido intercuartílico entre 0,7 (ítems 1 y 3), 1 (ítem 2) y 1,7 (ítem 4) y V_x entre 0,09 (ítems 1 y 2) y 0,1 (ítems 3 y 4).

Así, se realizaría la elección de indicadores a analizar por todos los actores participantes en la gestión del destino turístico, se llevarían a cabo reuniones evaluadoras en las que se mediaría el proceso de gobernanza mediante indicadores, de la que se extraerían resultados y se crearía un soporte documental reflejando la práctica de actuaciones futuras y, finalmente se establecerían actuaciones futuras. Es este último aspecto el que ha generado un menor consenso entre los expertos consultados, que puede ser debido a la opinión de que es complicado unificar intereses entre todos los actores interesados.

Cuadro VI.11 Pasos a tener en cuenta en la fase de evaluación

PASOS A TENER EN CUENTA EN LA FASE DE EVALUACIÓN	Media	Desviación típica	Q1	Q2 Mediana	Q3	R.I.	V_x
1. Elección de indicadores a analizar por todos los actores participantes en la gestión del destino turístico.	6,6	0,6	6,2	7	7	0,7	0,09
2. Reuniones evaluadoras. Medición del proceso de gobernanza mediante indicadores.	6,4	0,6	6	6,5	7	1	0,09
3. Extracción de resultados y creación de soporte documental reflejando la práctica del proceso de buena gobernanza.	6,4	0,9	6,2	7	7	0,7	0,1
4. Establecimiento de actuaciones futuras.	6,2	0,8	5,2	6,5	7	1,7	0,1

Nota: R.I.= recorrido intercuartílico.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las preguntas 22 y 23, éstas hacen referencia a cuestiones relacionadas con la metodología general propuesta en esta tesis doctoral, no concretándose en ninguna fase en particular. En relación a las mismas es necesario realizar una serie de aclaraciones con anterioridad a la exposición de los resultados obtenidos.

La pregunta 22 está dirigida a consultar a los expertos sobre si, en su opinión, se respetan o no los principios de la buena gobernanza en las diferentes fases de la metodología propuesta. Y la pregunta 23 hace referencia al porcentaje que se estima que debe darse respecto de cada principio para hablar de existencia de buena gobernanza.

Con respecto a la pregunta 22, se ha de tener en cuenta que en determinados casos no aparecen principios con porcentajes altos, ello es debido a que no es preciso que todos ellos aparezcan en todas las fases, sino que dependerá de la propia naturaleza de la misma, lo que es señalado por alguno de los expertos consultados. Por ejemplo, el principio de visión estratégica, o de orientación al consenso no tiene por qué darse en la fase de evaluación; el principio de imperio de la ley no tiene por qué darse en la fase de planificación y estrategia.

En cuanto al principio de equidad, es el que da lugar a un mayor desacuerdo entre los expertos consultados, lo que aparece reflejado en los resultados obtenidos en las preguntas 22 y 23. Ello es debido a la gran complejidad que entraña éste. Así, alguno de los consultados señala que la relación del principio de equidad con la gobernanza es indirecta y no está garantizada.

Según este principio, todos los miembros de una sociedad han de apreciar que forman parte de la misma y todos los grupos tienen que tener las mismas oportunidades para mejorar o mantener su situación de bienestar, sin que se sientan excluidos. Incluye la igualdad de oportunidades entre todos los hombres y mujeres, todos han de participar en los procesos de toma de decisiones, de la misma forma que la rendición de cuentas ha de aplicarse a todos los ciudadanos, hombres y mujeres, por igual (Calabuig, 2008; COSUDE, 2007; Edgar et al., 2006). Por lo que algunos expertos consultados consideran que alcanzar este principio en la sociedad contemporánea no es posible. En este sentido, Berggruen y Gardels (2012) señalan que nuestros sistemas de gobernanza no han conseguido hasta ahora una sociedad que funcione para todos, puesto que aún existen grandes desigualdades, un extendido analfabetismo y miles de personas que viven en la pobreza y que carecen de libertades básicas.

Pero en el ámbito al que se ciñe esta tesis doctoral ¿es posible establecer tácticas que ayuden a conseguir alcanzar dicho principio? Según Edgar et al. (2006), el principio de equidad debe de ser parte integrante de todos los elementos de una

sociedad, tanto en sus elementos como en sus procesos. Desde mi punto de vista, y siguiendo lo que señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2000), la equidad no solo implica igualdad en el desempeño, sino que conlleva dar igualdad de oportunidades a todos los actores para desarrollar sus potencialidades y para que puedan hacer un mejor uso productivo de las mismas. Dourojeanni (2000) señala que para alcanzar la equidad es necesario que las relaciones entre los actores participantes se realicen en un marco de concertación democrática en el que éstos tengan un claro conocimiento de los efectos que tiene cada una de sus decisiones en relación con los objetivos que pretenden alcanzar. Ello conlleva que estos actores han de estar informados sobre los efectos de sus decisiones para que estas sean adecuadas.

Se puede por tanto, establecer estrategias que permitan que los actores tengan igualdad de oportunidades para acceder a las fuentes de información y conocimiento, lo que les capacitará para tomar decisiones apropiadas. Es necesaria una cooperación mutua entre todos, que aunque con intereses diferentes, tienen una misma meta que alcanzar. Es posible, una gestión del destino turístico en la que se trabaje conjuntamente, compartiendo conocimientos, superando conflictos y repartiendo costos y beneficios de forma justa, en lugar de basarse en disputas para lograr una mayor competitividad.

Todo ello es lo que se pretende con el desarrollo de la metodología propuesta en este capítulo, el establecimiento de un modelo básico a seguir en función de las distintas situaciones existentes, que permita alcanzar la cooperación y el trabajo colaborativo entre todos los actores participantes, superando conflictos y teniendo en cuenta los diferentes intereses existentes, con el objetivo de conseguir una meta común, el desarrollo del destino turístico, alcanzando además una mayor competitividad del mismo y consiguiendo que dicho desarrollo sea sostenible, considerando el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Teniendo en cuenta las aclaraciones establecidas con anterioridad, a continuación se recogen los diferentes resultados recogidos en las preguntas 22 y 23 del cuestionario.

Como se ha señalado anteriormente, la pregunta 22 está dirigida a consultar a los expertos sobre si, en su opinión, se respetan o no los principios de la buena gobernanza en las diferentes fases de la metodología propuesta. Se han considerado como válidas las respuestas de sólo nueve de los expertos consultados, ya que, debido a la deficiente

formulación de la pregunta en cuestión, algunos de ellos no la han entendido y no han contestado de forma correcta a la cuestión planteada. Se observa, en cualquier caso, un amplio consenso entre los nueve expertos.

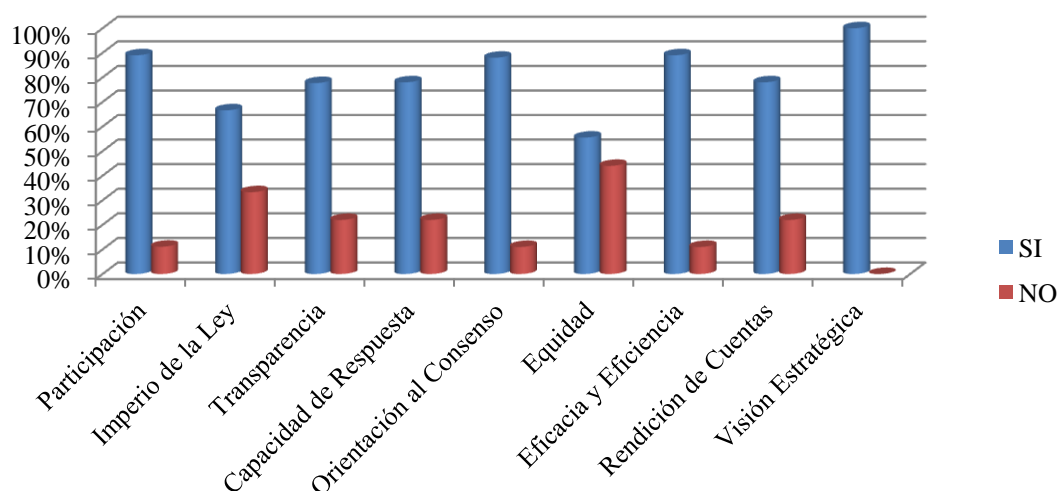
Con respecto a la fase de planificación y estrategia (Cuadro VI.12), el 100 por 100 de los expertos considera que en esta fase de la metodología propuesta se tiene en cuenta el principio de visión estratégica, el 89 por 100 considera que se tienen en cuenta los principios de participación y de eficacia y eficiencia, el 88 por 100 está de acuerdo en que se respeta el principio de orientación al consenso, el 78 por 100 opina que se tienen en cuenta los principios de transparencia, capacidad de respuesta y rendición de cuentas, el 67 por 100 estima que se respeta el principio de imperio de la ley y un 56 por 100 está de acuerdo en que en esta fase también se tiene en cuenta el principio de equidad (Gráfico VI.4).

Cuadro VI.12 Porcentaje respecto a los principios que se respetan en la fase de planificación y estrategia de la metodología propuesta

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	SI	NO
Participación	89%	11%
Imperio de la Ley	67%	33%
Transparencia	78%	22%
Capacidad de Respuesta	78%	22%
Orientación al Consenso	88%	11%
Equidad	56%	44%
Eficacia y Eficiencia	89%	11%
Rendición de Cuentas	78%	22%
Visión Estratégica	100%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.4 Porcentaje respecto a los principios que se respetan en la fase de planificación y estrategia de la metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

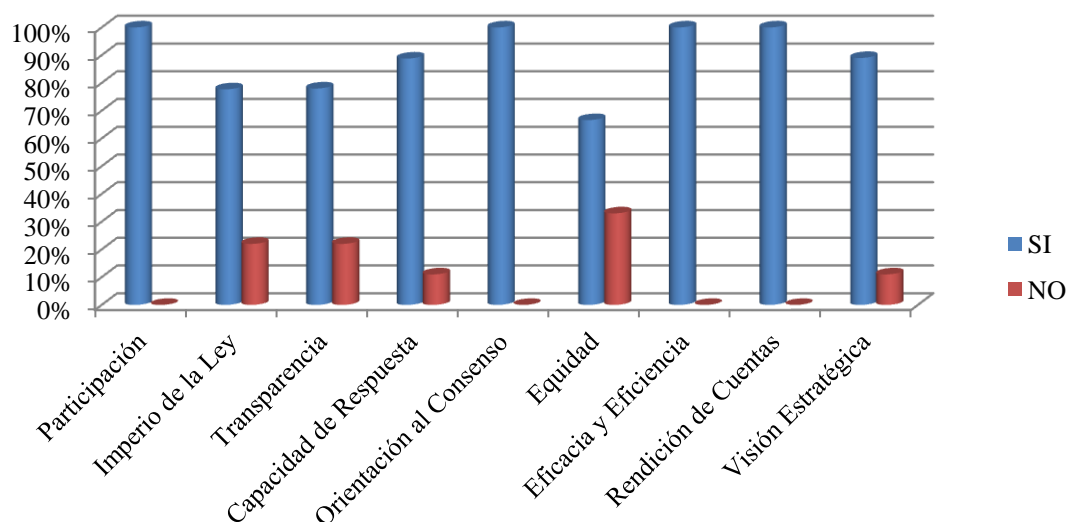
Respecto a la fase de ejecución y seguimiento (Cuadro VI.13), el 100 por 100 de los expertos está de acuerdo en que en ésta se tienen en cuenta los principios de participación, de orientación al consenso, de eficacia y eficiencia y de rendición de cuentas; el 89 por 100 opina que en esta fase de la metodología propuesta se respetan los principios de capacidad de respuesta y visión estratégica, el 78 por 100 estima que se tienen en cuenta los principios de imperio de la ley y de transparencia y el 67 por 100 que se respeta el principio de equidad (Gráfico VI.5).

Cuadro VI.13 Principios que se respetan en la fase de ejecución y seguimiento de la metodología propuesta

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	SI	NO
Participación	100%	0%
Imperio de la Ley	78%	22%
Transparencia	78%	22%
Capacidad de Respuesta	89%	11%
Orientación al Consenso	100%	0%
Equidad	67%	33%
Eficacia y Eficiencia	100%	0%
Rendición de Cuentas	100%	0%
Visión Estratégica	89%	11%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.5 Principios que se respetan en la fase de ejecución y seguimiento de la metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

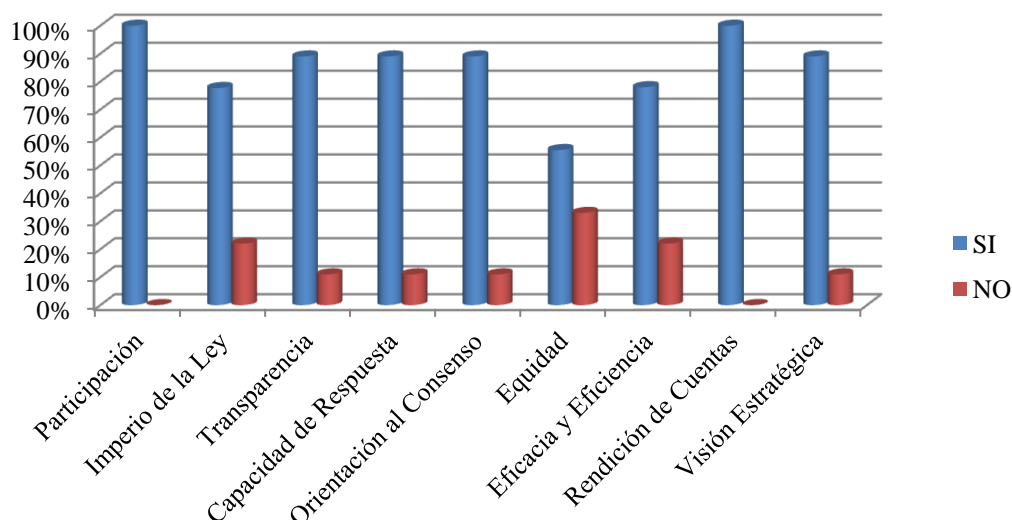
Respecto a la fase de evaluación, el 100 por 100 considera que en esta fase de la metodología propuesta se tiene en cuenta el principio de participación y el principio de rendición de cuentas, el 89 por 100 opina que se respeta el principio de transparencia, el principio de orientación al consenso, el principio de visión estratégica, el 78 por 100 estima que se tienen en cuenta el principio de imperio de la ley y el principio de eficacia y eficiencia y el 56 por 100 considera que se respeta el principio de equidad.

Cuadro VI.14 Consenso de los expertos consultados respecto a los principios que se respetan en la fase de evaluación de la metodología propuesta

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	SI	NO
Participación	100%	0%
Imperio de la Ley	78%	22%
Transparencia	89%	11%
Capacidad de Respuesta	89%	11%
Orientación al Consenso	89%	11%
Equidad	56%	33%
Eficacia y Eficiencia	78%	22%
Rendición de Cuentas	100%	0%
Visión Estratégica	89%	11%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.6 Principios que se respetan en la fase de evaluación de la metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Por último, la pregunta 23 hace referencia al porcentaje que se estima que debe darse respecto de cada principio para hablar de existencia de buena gobernanza. Para el análisis de esta pregunta se han considerado válidas once contestaciones, ya que dos de los expertos consultados no han respondido a la misma, indicando uno de los mismos que no se trata tanto de porcentajes como de que estos aparezcan reflejados en la gestión del destino turístico realmente.

En el Cuadro VI.15 y Gráfico VI.7, se observa que, respecto al principio de participación, el 72,7 por 100 de los expertos consultados opina que, para hablar de la existencia de este principio, es necesario que se de en un 100 por 100, mientras que un 9,1 por 100 de los expertos está de acuerdo en que bastaría con un 90 por 100, otro 9,1 por 100 considera que bastaría con un 60 por 100 y un 9,1 por 100 estima que solo sería necesario que se diera un porcentaje del 50 por 100 para hablar de respeto del principio de participación.

Respecto al principio de imperio de la ley, un 72,7 por 100 considera que sería necesario que éste se diera en un 100 por 100, mientras que para un 9,1 por 100 de los expertos bastaría con que existiera en un 80 por 100, otro 9,1 por 100 de los expertos considera que sería suficiente con que se diera en un 50 por 100 y un 9,1 por 100 estima que solamente con que se alcanzara un porcentaje del 25 por 100 se podría hablar de respeto del principio de imperio de la ley.

Respecto al principio de transparencia, un 72,7 por 100 de los expertos consultados estima que existiría transparencia si se da un porcentaje de 100 por 100, un 9,1 por 100 considera que bastaría con que se diera en un 70 por 100 y un 18,2 por 100 está de acuerdo en que solo sería necesario un 50 por 100 para hablar del respeto del principio de transparencia.

En cuanto al principio de capacidad de respuesta, un 45,4 por 100 de los expertos opina que se podría hablar de respeto al mismo siempre que existiera un porcentaje de 100 por 100, un 18,2 por 100 considera que con un porcentaje del 90 por 100 se podría hablar de la existencia de este principio, un 18,2 por 100 señala que bastaría con un 80 por 100, un 9,1 por 100 indica que sería suficiente con que el porcentaje alcanzara el 85 por 100 y un 9,1 por 100 de los expertos consultados considera que bastaría con que existiera un porcentaje del 50 por 100 para hablar de la existencia de este principio.

En los principios de orientación al consenso y de equidad hay un menor consenso en cuanto al porcentaje que sería necesario para hablar de la existencia de los mismos. Solamente un 36,4 por 100 de los expertos consultados considera que ambos principios se darían cuando se alcanzara un porcentaje del 100 por 100, y un 18,2 por 100 de los expertos está de acuerdo en que bastaría con un 90 por 100. Además, en el caso del principio de orientación al consenso, un 18,2 por 100 de los expertos considera que bastaría con que hubiese un 80 por 100, para el 9,1 por 100 de los expertos sería suficiente con que se diera un porcentaje del 50 por 100 y para el otro 9,1 por 100 de los expertos bastaría con un 30 por 100. Mientras que, en el caso del principio de equidad, para un 9,1 por 100 de los expertos se hablaría de la existencia de este principio cuando se diera en un 50 por 100, para otro 9,1 por 100 sería bastante con que se diera en un 30 por 100, para otro 9,1 por 100 sería bastante con un 10 por 100 y, por último, un 18,2 por 100 de los expertos considera que no se daría nunca este principio.

Respecto al principio de eficacia y eficiencia, existe un acuerdo del 54,5 por 100 de los expertos que piensa que para considerar que se respeta este principio, sería necesario que se diera en un 100 por 100, mientras que un 18,2 por 100 estima que se podría hablar de la existencia de este principio cuando se da en un 90 por 100, para un 9,1 por 100 bastaría con un 80 por 100, para otro 9,1 por 100 de los expertos solamente con alcanzar un 60 por 100 se puede considerar que éste es respetado y para otro 9,1 por 100 sería suficiente con alcanzar un 25 por 100.

Mayor consenso hay respecto al porcentaje necesario para poder hablar del principio de rendición de cuentas. Así, el 90,9 por 100 de los expertos considera que sería necesario que este principio se diera en un 100 por 100 para considerar que es respetado y solamente un 9,1 por 100 de los expertos considera que bastaría con que se alcanzara en un 50 por 100.

Por último, respecto al principio de visión estratégica, un 63,6 por 100 de los expertos considera que sería necesario un 100 por 100 para hablar de la existencia de este principio, un 9,1 por 100 de los expertos estima que sería necesario un 90 por 100, otro 9,1 por 100 de los expertos está de acuerdo en que sería necesario un 60 por 100, para un 9,1 por 100 bastaría con 50 por 100 y para otro 9,1 por 100 sería suficiente con un 25 por 100.

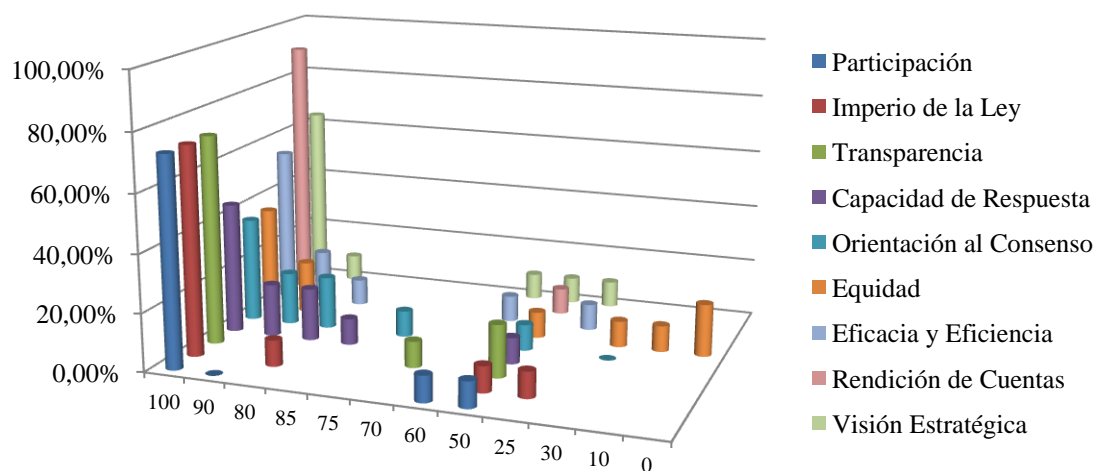
Cuadro VI.15 Porcentaje que estiman los expertos consultados que debe darse respecto de principios para hablar de la existencia de buena gobernanza

% REQUERIDO P.B.G.	% EXPERTOS											
	100	90	85	80	75	70	60	50	25	30	10	0
Participación	72,7	9,1					9,1	9,1				
Imperio de la Ley	72,7			9,1				9,1	9,1			
Transparencia	72,7					9,1		18,2				
Capacidad de Respuesta	45,4	18,2	9,1	18,2				9,1				
Orientación al Consenso	36,4	18,2		18,2	9,1			9,1		9,1		
Equidad	36,4	18,2						9,1		9,1	9,1	18,2
Eficacia y Eficiencia	54,5	18,2		9,1			9,1		9,1			
Rendición de Cuentas	90,9							9,1				
Visión Estratégica	63,6	9,1					9,1	9,1	9,1			

Nota: P.B.G.= Principios de buena gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.7 Porcentaje que estiman los expertos consultados que debe darse respecto de principios para hablar de la existencia de buena gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el objetivo de esta última pregunta era identificar el porcentaje a partir del cual los expertos consultados consideran que se han logrado alcanzar los principios de buena gobernanza en la gestión del destino turístico, sirviendo éstos de herramienta para valorar si se ha logrado conseguir la aplicación de la gobernanza en dicha gestión. Los consultados consideran que todos los principios son significativamente importantes, ya que éstos son ponderados por encima del 80 por 100, excepto, como ya se ha señalado anteriormente, el principio de equidad. Para medir el logro de los mismos se tendrán en cuenta los indicadores recogidos en el Capítulo VII de esta tesis doctoral.

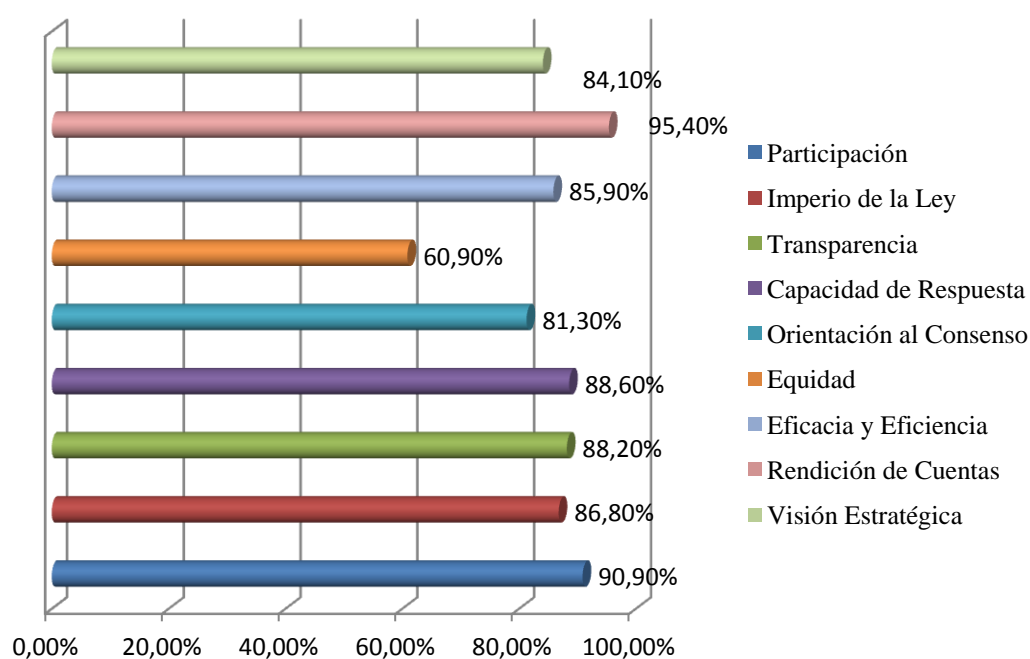
Los expertos consultados no ponderan estos principios en la misma proporción, ya que entienden que unos tienen mayor importancia que otros (Cuadro VI.16). Así, el de rendición de cuentas es ponderado en un 95,4 por 100, seguido del de participación con un 90,9 por 100, el de capacidad de respuesta es valorado en un 88,6 por 100, el de transparencia en un 88,2 por 100, el principio de imperio de la ley es ponderado en un 86,8 por 100, el de eficacia y eficiencia en un 85,9 por 100, el de visión estratégica en un 84,1 por 100, el de orientación al consenso en un 81,3 por 100, y por último el controvertido principio de equidad es ponderado en un 60,9 por 100 (Gráfico VI.8).

Cuadro VI.16 Ponderación de los diferentes principios de buena gobernanza

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA	PORCENTAJE
Participación	90,9 %
Imperio de la Ley	86,8 %
Transparencia	88,2 %
Capacidad de Respuesta	88,6 %
Orientación al Consenso	81,3 %
Equidad	60,9 %
Eficacia y Eficiencia	85,9 %
Rendición de Cuentas	95,4 %
Visión Estratégica	84,1 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.8 Ponderación de los diferentes principios de buena gobernanza



Fuente: Elaboración propia.

En el apartado siguiente y teniendo en cuenta toda la información obtenida de la consulta realizada a los expertos sobre gobernanza, se procede a recomendar una serie de estrategias para la aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos.

VI.3. ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE GOBERNANZA EN LA GESTIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO

La gobernanza ha de analizarse desde diversos puntos de vista, dependiendo de las circunstancias que surjan en los distintos destinos turísticos. Como se ha señalado anteriormente, no se puede hablar de un modelo uniforme, sino en función de las situaciones existentes. Será necesario que haya un proceso de consolidación gradual de instituciones responsables, eficaces, democráticas y un diálogo abierto entre todos los actores del destino. La capacitación y sostenibilidad de las instituciones serán los elementos primordiales del proceso de buena gobernanza (COM, 2001).

Se partirá de una gestión del destino que consiga articular unos factores que permitan el equilibrio entre el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental para lograr la sostenibilidad del desarrollo turístico. Para ello, se tendrá que adoptar un proceso de gestión que tenga como objetivos (Dourojeanni, 2000):

1. Alcanzar el desarrollo sostenible, mediante el logro de un crecimiento económico, equidad social y preservación ambiental en la gestión.
2. Indicar los intercambios que debe haber entre estos elementos en un destino turístico, para lograr el desarrollo sostenible.
3. Facilitar que todos los actores involucrados tengan conocimiento de ese tipo de intercambios, así como del valor de dichos intercambios.
4. Señalar cuándo se produce el equilibrio propio del desarrollo sostenible y qué satisface a los actores del destino turístico en cuestión.

Será imprescindible fijar un instrumento de gestión efectivo y eficaz que tenga como objetivo el logro del desarrollo sostenible, por lo que se establecerá un tipo de gestión abierta y participativa en el que se tendrán en cuenta los siguientes elementos (Secretaría General de Turismo, 2008):

1. La fórmula jurídica institucional más adecuada con los objetivos que se pretendan alcanzar, así como las características propias de cada destino.

2. Definir un sistema organizativo, de gestión, de funciones y procesos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, que conlleve el máximo aprovechamiento de todos los recursos, tanto humanos como financieros.

Por otro lado, será necesaria la existencia de un liderazgo público, privado o mixto, dependiendo del grado de consolidación, del destino (potencial, emergente, en crecimiento, en plenitud, en decadencia o en recuperación) y de su importancia dentro del referente territorial en que se encuentre, es decir de su posicionamiento macroeconómico, que ha de ser claro y eficaz y que sea capaz de atraer la participación, coordinación y colaboración de todos los actores del destino para establecer los objetivos y estrategias a desarrollar (Duran, 2013; PNUD, 2004; Pulido y Sánchez, 2010), utilizando sus recursos e instrumentos para dirigir las actuaciones de los actores en el territorio hacia el desarrollo turístico sostenible; impulsando cambios y haciendo frente a los posibles problemas que puedan surgir. Sin esta función de liderazgo, no será posible un cambio que permita la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino o, si se produce, será de forma limitada.

No se trata de imponer, sino de coordinar y persuadir (Cerrillo, 2005). Es imprescindible, por tanto, la confianza de los actores en las instituciones o personas que asuman esta función de liderazgo, que podrá ser realizada no solamente por el gobierno, sino también por actores sociales o personas de la sociedad civil, que podrán asumir la dirección y el establecimiento de un proceso de gobernanza en la gestión del destino turístico. A pesar de ello, habrá que tener en cuenta que, en algunos destinos turísticos, el gobierno local (entendiendo por tal, la institución que asume las competencias en materia de política turística del destino del que se trate) tendrá un importante papel en la puesta en marcha de la gestión del destino, al encontrarse en sus manos la financiación y muchos de los recursos e instrumentos necesarios para ello.

Este liderazgo, por tanto, ha de ser legítimo (PNUD, 2004), por lo que aquí aparecerá un primer obstáculo en el establecimiento del proceso de gobernanza: la posible desconfianza que pueda surgir del resto de los actores participantes en la gestión del destino. Por ello, el líder ha de ser capaz de afrontar los posibles conflictos que puedan aparecer entre los diferentes intereses involucrados, tener capacidad para plantear cuestiones difíciles cuya resolución no está preestablecida y, por último, ha de

considerarse por el resto de actores como imparcial, respecto a los intereses que entran en juego (Peris et al., 2009).

Además, este liderazgo debe favorecer idénticas oportunidades de participación en la toma de decisiones respecto a la gestión del destino por parte de todos los actores implicados, para lo cual deberá facilitarles la información necesaria, solucionar conflictos y generar un marco de consenso respecto a objetivos y estrategias a desarrollar de forma conjunta. No obstante, a pesar de favorecer la igualdad de oportunidades, también debe de ser consciente de que no todos los actores tienen el mismo poder, legitimidad, vigencia (Grimble, 1998), e incluso, recursos (Pulido, 2010) para implicarse en la misma medida, lo que exige conocer el nivel de participación e implicación que cada cual quiere o puede asumir.

Por otro lado, y siguiendo lo que establece el PNUD (2004), para poder hablar de gobernanza será necesario que converjan diferentes factores:

1. Existencia de una visión colectiva que conlleve un objetivo colectivo que alcanzar.
2. Reconocimiento de liderazgos colectivos o individuales que tengan capacidad para atraer la responsabilidad de la sociedad respecto al proceso de que se trate.
3. Establecimiento de relaciones constructivas entre los actores que participan en el proceso.
4. Creación de capacidades institucionales que aseguren la eficacia de las políticas públicas necesarias en el proceso.
5. Participación de los ciudadanos en todo el proceso.
6. Consecución de resultados que supongan una mejora en los indicadores de desarrollo humano en la sociedad en la que se realiza la intervención.

Partiendo de todo ello, se establece seguidamente una metodología dividida en diferentes fases (fase de diagnóstico, fase de planificación y estrategia, fase de ejecución y seguimiento y fase de evaluación), siguiendo la metodología que los autores Hufty et

al. (2006) establecen en el ámbito de la investigación de la gobernanza en el campo de la salud y que Velasco (2008) propone utilizar para realizar un acercamiento a la gobernanza en el ámbito del turismo; basada en cuatro categorías analíticas:

- a) *Actores*. Que son individuos o grupos cuyas acciones conducen a la producción de normas. Se ha de partir de la existencia de un mapa de actores estratégicos que determine su naturaleza, expectativas, valores, estrategias, los recursos utilizados por los mismos y las relaciones que hay entre ellos. Se estudiará la solidez de las relaciones que existen entre los actores y la naturaleza de las transacciones comprometidas.
- b) *Normas*. Las actuaciones colectivas de los actores conllevan la creación de normas que dirigen el comportamiento de los actores y que son modificadas por la acción colectiva.
- c) *Puntos nodales*. Que son los espacios físicos o virtuales en los que confluyen distintos procesos, normas y actores que dan lugar a consecuencias, bien de forma aislada o en relación con otros, sobre la variable estudiada.
- d) *Procesos*. Que son las sucesivas etapas por las que pasan las relaciones entre los actores, normas y puntos nodales. El análisis de éstos determina los cambios que se producen en los puntos nodales, las relaciones entre actores y su correlación con los cambios que se produzcan en las reglas establecidas.

En todas las fases existirá la posibilidad de contar con la intervención de expertos independientes (Calabuig, 2008), dependiendo de la formación y experiencia de los agentes que intervengan en la gestión del destino, cuya función será la de asesorar y servir de apoyo a los distintos actores, garantizando el buen desarrollo de las mismas. Estos han de contar con una serie de características, que podrán variar en función de las diferentes situaciones existentes:

- Han de ser imparciales.
- Disponer de un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que se aplica el proceso de gobernanza.
- Contar con conocimientos en la gestión de destinos turísticos.

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de organización.
- Habilidades de comunicación y relaciones sociales.
- Habilidades como negociadores.
- Conocimiento de la política turística.
- Experiencia en gestión pública y gestión de empresas privadas.
- Capacidad para definir acciones que llevan a la consecución de objetivos.
- Disponer de la cualidad de liderazgo.
- Deben de actuar con transparencia.
- Han de rendir cuentas de su actuación.

A continuación se desarrolla cada una de las fases propuestas, para lo que se han tenido en cuenta las aportaciones de los profesionales que han participado en el panel de expertos organizado para esta tesis doctoral.

VI.3.1. Fase de diagnóstico

Se ha de iniciar el proceso comenzando por un estudio pormenorizado del territorio, para determinar la realidad desde la que se parte, con el fin de establecer de la forma más concreta y certera posible las distintas estrategias y objetivos a seguir.

La información que ha de recogerse como punto de partida será:

- a) *Análisis socioeconómico del territorio* (Dourojeanni, 2000). En éste se estudiará la actividad económica del destino en cuestión, con especial referencia a la actividad turística. Se debe analizar el sector económico predominante y en su caso, la posibilidad de establecer el turismo como una vía de desarrollo económico del territorio, así como las oportunidades y limitaciones del mismo. Además, se hará referencia a toda información referente a los distintos recursos con los que cuenta el destino. Esta información ha de ser

pormenorizada, en ella deberá incluirse la información que se relaciona en el Cuadro VI.17.

Cuadro VI.17 Información sobre recursos del territorio

Recursos del territorio susceptibles de ser utilizados para el desarrollo turístico del mismo	
↗	Características.
↗	Estado de conservación.
↗	Necesidades de reforma.
↗	Ubicación.
↗	Posibilidades de utilización en el ámbito turístico.
↗	Problemas para su puesta en valor.
↗	Beneficios que se obtendrían con su puesta en valor o mejora en el caso de que ya sean utilizados como recurso turístico.
↗	Dificultades que conlleva el recurso en el caso de que ya sea utilizado como recurso turístico.
↗	Desventajas que podría ocasionar su puesta en valor.
↗	Presupuesto necesario para su utilización.
↗	Actores relacionados con dicho recurso.
↗	Demanda actual que atraen y demanda potencial
↗	Servicios turísticos y no turísticos que ya se benefician de dicho recurso.

Fuente: Elaboración propia.

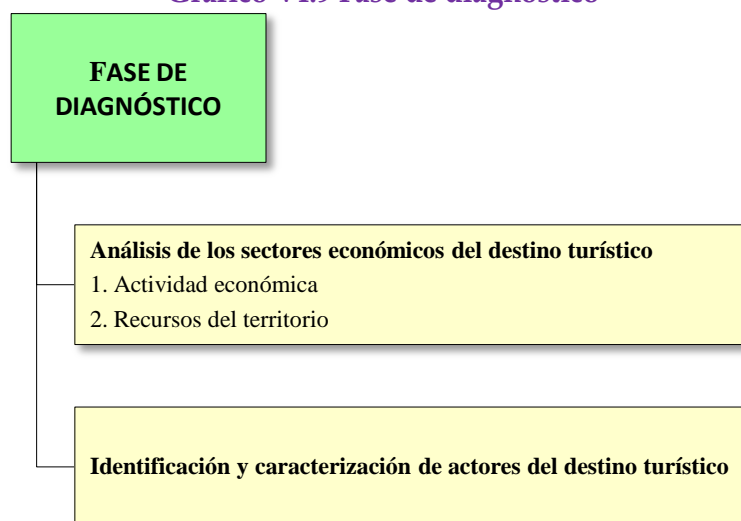
- b) *Identificación y caracterización de los actores que pueden participar en la gestión del destino turístico* (Calabuig, 2008; Dourojeanni, 2000; Hufty et al., 2006; Gáldamez, 2006; Merinero y Pulido, 2009; Peris et al., 2010; PNUD, 2004; Proaño et al., 2006). Se identificarán los actores que hay en el territorio y que pueden participar en la gestión del destino turístico. Siguiendo a Dourojeanni (2000), los actores se definen como aquellos que participan de forma activa o pasiva en la gestión o que apoyan al proceso; esto es, los habitantes, los usuarios (habitantes o no del destino en cuestión), representantes de organismos públicos o privados, asesores en el ámbito, representantes de grupos de poder, empresarios y todas aquellas personas que vean afectado su modo de vida, y que reciban las consecuencias de la utilización de los recursos del destino en cuestión, así como aquellos que lleven a cabo su apoyo al desarrollo en dicho ámbito (Capítulo II de esta tesis doctoral). Ello implica recoger numerosos aspectos de los mismos que sirvan de guía para la puesta en marcha del proceso de gobernanza en la gestión del destino turístico. Los aspectos a tener en cuenta se recogen en el Cuadro VI.18.

Cuadro VI.18 Caracterización de actores del destino turístico

Actores del destino turístico	
↗	Naturaleza (público, privada, empresa, asociación,...).
↗	Modo de organización. Se tendrá en cuenta su capacidad organizativa y su cohesión como grupo. En este apartado se incluirá la persona de contacto y el número de miembros, en el caso de que se trate de una asociación u organización.
↗	Ámbito de su intervención (local, provincial, nacional, internacional).
↗	Sector de actividad en el que desenvuelve su actuación.
↗	Intereses de los actores y su posición respecto a la participación en el proyecto en cuestión. Las motivaciones que pueden tener los distintos actores para participar en el proyecto pueden ser diferentes, pero no por ello habrá unas mejores que otras. Será necesario conocerlas y evaluarlas, para hacerles frente, al mismo tiempo que se continua trabajando para conseguir una visión colectiva del territorio (Grotiuz, 2011).
↗	Posibles dificultades que pueden existir para lograr su participación.
↗	Recursos utilizados por los actores (financieros, culturales,...) y su capacidad para movilizarlos.
↗	Mapa en el que se reflejen las relaciones ya existentes entre los diferentes actores del destino turístico (Merinero y Pulido, 2009).
↗	Nivel de formación de los actores y la idoneidad de ésta con respecto a las funciones que tienen los mismos en su ámbito de actuación.
↗	Reflejo de posibles conflictos existentes entre los diferentes actores.
↗	Beneficios que obtendría de su participación en el proceso.
↗	Posibles aspectos negativos que los actores verían en su participación en el proceso.
↗	En el caso de los ciudadanos, habrá que determinar quién tiene legitimidad para su representación, independientemente de que éstos participen, en algunos momentos determinados, directamente, a través de encuestas o entrevistas.
↗	Especial atención a los grupos de exclusión social, cuya participación se realizará a través de una legítima representación.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VI.9 Fase de diagnóstico



Fuente: Elaboración propia.

VI.3.2. Fase de organización y establecimiento de estrategia

Una vez analizados los recursos que pueden ser utilizados en la gestión del destino, así como aquellos actores que han de intervenir en la misma, se procederá a establecer la forma en la que éstos han de participar y colaborar en el desarrollo del mismo, poniéndose en marcha una estructura formal de participación en la que intervendrán todos los actores para la formulación de estrategias y programas a desarrollar (Bertucci, 2002; Pulido, 2010).

Todos los actores deben tener las mismas oportunidades para implicarse en el desarrollo del modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico, poniéndose en marcha políticas de concienciación e impulso hacia esa participación. Cada uno de los actores se implicará en función de su nivel, así los proveedores de productos y servicios turísticos, los organismos públicos y parapúblicos y los empresarios no turísticos se involucrarán en la aportación de información, de opiniones, de conocimientos, en la toma de decisiones, en la ejecución de las actuaciones a desarrollar y en la aportación de financiación.

Los intermediarios turísticos y los interlocutores sociales se implicarían en la aportación de información, de opiniones, de conocimientos, en la ejecución de actuaciones a desarrollar, en la toma de decisiones y en la aportación de financiación.

Las universidades y organismos de investigación y asesoramiento, otros actores del destino cuya participación es fundamental para la gestión del mismo, se involucrarían en la aportación de información, de opiniones, de conocimientos y en la ejecución de actuaciones a desarrollar.

Los residentes se implicarían en aportación de información, de opiniones, de conocimientos, en la toma de decisiones y en la ejecución de actuaciones a desarrollar.

Y por último, los turistas se implicarían en la aportación de información, de conocimientos y de opiniones.

Además, todos han de contar con la información suficiente (Calabuig, 2008; Dourojeanni, 2000; Peris et al., 2010) sobre las características del territorio, sus limitaciones, posibilidades y recursos que pueden ser utilizados para el desarrollo sostenible del destino, es decir, deben de tener información suficiente sobre el

diagnóstico realizado en la primera fase, con el fin de poder elegir libremente sobre su participación o no en el proceso. Han de ser informados sobre sus potencialidades en la gestión del destino y sus ventajas e inconvenientes. Por ello, será necesario utilizar instrumentos de comunicación que sean claros y capaces de transmitir toda la información necesaria, sin que existan lagunas, ni omisiones (principio de transparencia). Para ello, se pondrán en marcha diferentes mecanismos:

- Remisión de informes a los distintos actores.
- Reuniones concretas e individuales con cada uno de los actores, con el fin de plantear la situación y resolver dudas.
- Reuniones conjuntas con todos los actores, con el fin de propiciar un acercamiento entre los mismos, en el caso de que aún no exista.
- Utilización de tecnologías de la información y de la comunicación: página web que incluya información sobre el proceso de gobernanza e informes realizados hasta el momento, y en la que sea posible incluir opiniones, modificar datos en el caso de que no sean correctos los ya establecidos, etc.
- Medios de comunicación. Dirigidos a ofrecer información sobre el proceso de gobernanza a la población local del destino turístico en cuestión.
- Grupos de trabajo por temas/acciones para la realización de seguimiento de éstas, monitoreo e información al resto de actores.
- Charlas informativas, talleres sobre las actuaciones que se desarrollan.
- Voluntariado para participar en las acciones.
- Visitas, jornadas de puertas abiertas.
- Redes sociales para el seguimiento de la ejecución de proyectos.
- Cualquier otro medio propio de que disponga el destino turístico en cuestión: página web del destino turístico, periódico local, etc.

La comunicación ha de ser fluida y, por tanto, no solamente en una dirección, sino que los mecanismos establecidos han de ser capaces de permitir que exista un flujo de información recíproca.

En este punto, todos los actores tienen que tener claras las implicaciones que conlleva su participación en el proceso, encontrándose todos en igualdad de condiciones, cumpliéndose así el principio de equidad.

Es en este momento cuando se tienen que establecer por los actores participantes normas que rijan sus relaciones, la adopción de acuerdos y su proceder en la gestión del destino (principio imperio de la ley) (PNUD, 2004), logrando que dicha gestión sea eficaz y eficiente. En este caso, hay que tener en cuenta que será frecuente con que cada actor participante tenga unas aspiraciones distintas y, por tanto, unos objetivos diferentes. Por ello, será preciso reflexionar sobre las pretensiones y objetivos de cada uno de ellos, con el fin de determinar aquellos que sean comunes a todos, para partir de éstos en el establecimiento de la planificación del destino, y ello, sin olvidar los aspectos fundamentales para que su desarrollo sea sostenible. Se deberán promover relaciones de confianza y establecer acuerdos básicos sobre lo que se pretende conseguir. Cada uno de los actores tiene que percibir que va a tener un papel importante en la adopción de acuerdos y en la planificación, que va a tener una representación justa de los intereses que defiende y la oportunidad de alcanzar lo que persigue (principio de participación) (Wilcox, 1994)³⁹. Debe de estar fijado el rol que cada actor ocupa, que debe de ser claro y diferenciado, para evitar que se produzcan conflictos.

Las normas, por tanto, tienen por objeto garantizar todos esos aspectos, teniendo en cuenta para su establecimiento las características propias del destino turístico en cuestión. En general, y teniendo en cuenta que se está estableciendo una metodología que puede ser aplicada a diferentes situaciones, estas normas irán dirigidas a (Calabuig, 2008; Dourojeanni, 2000; Galdámez, 2006; Hufty et al., 2006; Peris et al., 2010; PNUD, 2004):

1. Establecimiento de espacios de consulta y adopción de acuerdos. Como se ha señalado anteriormente, se establecerá una estructura permanente de

³⁹ Citado por Calabuig (2008).

participación de todos los actores. En el supuesto de que la participación en el destino fuese demasiado numerosa para que las reuniones de todos los actores fuesen eficaces, se crearían comisiones de trabajo organizadas en función de las líneas generales de planificación (promoción turística, infraestructuras y equipamientos turísticos, etc.) y los diferentes intereses de los actores, para, posteriormente, realizar una puesta en común de todas las propuestas establecidas en dichas comisiones y la adopción de acuerdos por todos en un grupo de carácter general.

2. Fijación del número mínimo de participantes necesario para considerar que la adopción de acuerdos, consultas y resolución de conflictos es válida. Se establecerá en función del número total de actores que han de participar en la gestión del destino.
3. Fijación de reglas para la adopción de acuerdos. La idea de gobernanza supone la superación de los sistemas de votación tradicionales, adquiriendo la negociación un valor esencial en la asignación de responsabilidades y decisiones. Por tanto, no se trata de fijar quórum, ni cuotas de representatividad, para la adopción de acuerdos, pero sí de establecer el número de actores que se considera lo suficientemente representativo como para que los acuerdos adoptados en una reunión se acepten por el conjunto como legítimamente tomados. Dicho de otro modo, se antoja poco aceptable un acuerdo adoptado, incluso por unanimidad, en una reunión a la que asistieran sólo el 10 por 100 de los actores convocados a la misma.

Por tanto, es necesario fijar el número de asistentes que se considerará adecuado para dar por válidas las decisiones adoptadas en cualquier tipo de convocatoria para la adopción de acuerdos, consultas y resolución de conflictos. En este sentido, se suele considerar que un porcentaje igual o superior al 70 por 100 favorece una gestión eficaz, eficiente y equitativa.

4. Establecimiento de normas para evitar la corrupción y discriminación en el desarrollo del proceso. Este aspecto está relacionado con los principios de rendición de cuentas, de transparencia y de equidad. Se han de fijar normas que garanticen la distribución de competencias y beneficios de forma

equitativa, respetándose los derechos de todos los actores. Es necesario que en todas las acciones de gestión del destino que realicen los actores haya una total transparencia, evitando el posible beneficio de unos pocos a costa de la explotación de los recursos del destino, fijándose por ejemplo: condiciones claras para la adjudicación de contratos, instrumentos de publicidad de actuaciones de los actores, etc. Por otro lado, se reforzará la participación de grupos de exclusión social (parados de larga duración, grupos étnicos, etc.) a través de una representación legítima, para garantizar que se recojan todas las visiones del territorio y evitar que se produzca cualquier tipo de discriminación (principio de equidad).

5. Establecimiento de mecanismos para la resolución de conflictos. En el caso de que surjan conflictos en la gestión del destino, se crearán comisiones para la resolución de los mismos, que estarán integradas por aquellos actores que se vean afectados por éstos. Su finalidad será detectar el problema y acordar soluciones que estén en consonancia con las líneas generales de actuación, las estrategias establecidas y los intereses comunes de los actores. Para ello, y siguiendo a Dourojeanni (2000), se tendrán en cuenta los siguientes pasos:
 - a) Detección de actores afectados por el conflicto surgido.
 - b) Constitución de la comisión de resolución de conflictos, integrada por actores afectados por el conflicto surgido. Estos deben de estar dispuestos a negociar y concertar acuerdos para la solución de dichos problemas.
 - c) Determinación de los criterios que siguen los actores implicados en sus actuaciones. Se analizarán los intereses de los mismos, su opinión respecto a la participación en el proceso de gobernanza, el rol que ocupan en dicho proceso, sus creencias, postulados y principios. Esto facilitará el conocimiento entre los actores implicados, lo que supondrá un mayor entendimiento entre éstos y propiciará la adopción de acuerdos.
 - d) Identificación de los conflictos surgidos. Se diagnosticarán las causas que han ocasionado el conflicto, realizándose un análisis del proceso que

ha llevado al surgimiento del mismo, determinando la situación actual. Asimismo, se analizarán los efectos que producen estos problemas, su alcance, ámbito afectado, actores que los provocan o los agravan, responsables de su control, perjuicios ocasionados y a quién afecta y situación que se produciría en el caso de que no se solucionaran los conflictos. Por otro lado, se hará una relación de todos los problemas surgidos, estableciéndose una prioridad entre los mismos en función de la importancia de los perjuicios que se ocasionen, señalando los que se deben solucionar a corto, medio y largo plazo.

- e) Identificación de restricciones (obstáculos que impiden alcanzar las soluciones propuestas) legales, económicas, de recursos o políticas para alcanzar las soluciones propuestas. Dichas restricciones deben estar claramente identificadas y clasificadas, con el fin de tenerlas en cuenta a la hora de establecer soluciones para afrontar los conflictos.
- f) Proposición de soluciones de dichos conflictos. Se establecerán soluciones alternativas que han de ser eficaces, realistas, viables y respetar los objetivos, estrategias globales y las restricciones detectadas. Además, han de tenerse en cuenta los intereses comunes por encima de los intereses individuales, estableciéndose soluciones equitativas que beneficien a todos. Estas serán negociadas y acordadas por todos los implicados, lo que producirá que, en determinadas ocasiones, se hayan de pactar compensaciones para aquellos actores que vean mermados sus intereses, con el fin de lograr alcanzar el principio de equidad. Se fijarán los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para su aplicación, los actores afectados y aquellos que son responsables de su ejecución, así como los efectos que se producirán una vez adoptada dicha solución.
- g) Establecimiento de estrategias para alcanzar las soluciones propuestas. Se fijarán de acuerdo con un cronograma que tendrá en cuenta los objetivos e intereses comunes. Para su establecimiento, se considerarán los aspectos que se recogen más adelante en esta fase para la fijación de estrategias generales.

- h) Concreción de dichas estrategias en proyectos, tareas y actuaciones. Para su establecimiento, se tendrán en cuenta los aspectos que se recogen en esta fase.
 - i) Ejecución de proyectos, tareas y actuaciones en función del cronograma general establecido. Para su ejecución, se tendrán en cuenta lo expuesto en la fase siguiente.
 - j) Evaluación del proceso y la resolución del conflicto. Para ello, se considerarán los procesos e indicadores que se recogen en el Capítulo VII de esta tesis doctoral.
 - k) Identificación de las razones por las que no se previó el conflicto e introducir correcciones.
6. Establecimiento de normas para la rendición de cuentas. Se determinará cada cuánto tiempo han de realizarse informes sobre las actuaciones realizadas, contenido que deben incluir dichos informes, medios a utilizar, existencia de presupuestos claros, publicación de presupuestos, informes sobre la procedencia de la financiación de la gestión del destino, etc.
7. Determinación de los medios de información a utilizar para el desarrollo del proceso: correo electrónico, página web, número de reuniones, cartas, medios de comunicación a utilizar (radio, prensa, televisión, medios locales), etc.
8. Fijación de la forma de intervención directa de la población local en la gestión del destino:
- a) Encuestas de opinión. Se establecerá cronograma de realización de las mismas, aspectos sobre los que han de tratar, objetivos que se persiguen con su realización, etc.
 - b) Participación a través de página web, en la que se permitirá expresar opiniones y propuestas.

- c) Reuniones concretas para obtener información sobre su opinión en relación a determinadas actuaciones importantes en la gestión del destino y ofrecer información pormenorizada sobre ello, etc.
9. Determinación de mecanismos que permitan la interposición de reclamaciones y quejas por parte de los actores, así como los medios para su rápida y fácil resolución (principio de capacidad de respuesta). Se crearán documentos que permitan la recogida de reclamaciones y quejas de los mismos. Estos documentos serán analizados por una comisión creada para tal efecto. Una vez estudiados, se remitirá un documento de respuesta a los reclamantes. En el caso de que dicha comisión considere que esta reclamación o queja pueda dar lugar al surgimiento de un conflicto, lo comunicará y transferirá dicha queja para que se constituya la comisión de resolución de conflictos pertinente.
 10. Establecimiento de criterios que permitan determinar el grado de importancia y urgencia de las estrategias y proyectos a desarrollar. Se establecerán en función de los objetivos e intereses globales que se pretenden alcanzar, teniendo en cuenta para ello la situación de la que se parte, los recursos (humanos, materiales y financieros) de los que se dispone, los actores involucrados en cada uno de ellos y su capacidad para movilizar dichos recursos, y las dificultades para ejecutarlas.
 11. Fuentes de financiación. Se establecerá si los actores participantes han de realizar aportaciones, la cuantía de las mismas, el modo y el tiempo en que ha de hacerse. Asimismo, se establecerá si el ente de gestión contará con otros recursos externos (subvenciones) y, finalmente, si contará con financiación procedente de recursos propios (venta de productos, etc.).
 12. Establecimiento de programas formativos dirigidos a actores participantes. Este punto es importante porque es necesario tener en cuenta la formación de la que disponen los actores participantes en el proceso de gobernanza, ya que, en determinados momentos, deberán enfrentarse a cuestiones a las que no se hayan enfrentado con anterioridad, por lo que habrá que proporcionarles la formación necesaria para que puedan aportar su opinión

de forma rigurosa y coherente, en el caso de que careciesen de la misma (principio de eficacia y eficiencia).

13. Fijación de procedimientos de evaluación de la aplicación de la gobernanza a la gestión del destino turístico. Esta evaluación no solamente se realizará al final, sino a lo largo de todo el proceso: en su diseño y ejecución. Ello obligará a los actores a establecer normas para su ejercicio desde el comienzo: cada cuánto tiempo llevarla a cabo, qué evaluar, cómo evaluar (establecimiento de protocolo de reuniones evaluadoras, indicadores a tener en cuenta, etc.)
14. Fijación de los criterios de “*penalización*” en caso de incumplimiento de lo que haya sido aprobado. Se establecerán aquellas actuaciones que se llevarían a cabo en relación con el incumplimiento por parte del/los actor/es participantes, en relación a lo ya acordado.

A partir de aquí, la metodología irá encaminada a la realización de negociaciones entre los actores para formular una visión estratégica (OMT, 2010; PNUD, 2004) que identifique los propósitos comunes a corto, medio y largo plazo, precisando los logros a alcanzar y planificando cómo alcanzarlos (principio visión estratégica); pero reconociendo de forma explícita los intereses particulares de cada uno de éstos. Por tanto, aquí se encontrará un segundo obstáculo para lograr aplicar el proceso de gobernanza a la gestión del destino turístico: lograr el equilibrio entre todos los intereses existentes representados por los diferentes actores (principio orientación al consenso). Promover el consenso supondrá realizar una valoración precisa de los intereses implicados, la identificación de dificultades en su realización para poder afrontarlas y los beneficios a obtener en su consecución. El equilibrio se conseguirá en base a negociaciones entre los diferentes actores, que determinarán soluciones equitativas para todos, e incluso como se ha señalado anteriormente, en algunos casos, será necesario fijar ciertas indemnizaciones para aquellos actores que vean afectados algunos de sus intereses individuales en beneficio del interés común, con el objetivo de cumplir el principio de equidad.

De mutuo acuerdo, se establecerán las líneas generales de actuación para, posteriormente, proceder al establecimiento de las estrategias a seguir en cada una de ellas. Para ello, se deberán de tener en cuenta diferentes aspectos:

1. Si afecta o no al interés común.
2. Se deberán proponer diferentes opciones, partiendo de la innovación y de la creatividad.
3. Si algunas de las acciones contempladas han sido ya utilizadas con escasos resultados, se analizará el por qué. En su caso, se tendrán en cuenta aquellas estrategias que hayan sido utilizadas con anterioridad y que no hayan obtenido los resultados esperados, con el objetivo de establecer actuaciones para hacerles frente y no incurrir en los mismos errores.
4. Capacidades existentes para llevarla a cabo.
5. Recursos afectados y su posibilidad de movilización por parte de los actores en cuyas manos se encuentren dichos recursos.
6. Tiempo de ejecución y tiempo necesario para poder vislumbrar su impacto.
7. Grado de conflicto o sinergia con otras posibles estrategias.
8. Posibles restricciones existentes para lograr la consecución de la estrategia propuesta y actuaciones necesarias para abordarlas.
9. Financiación para llevarla a cabo.
10. Coste que supondrá su ejecución.

Por tanto, se deberá de tener en consideración la disponibilidad de recursos, la capacidad de financiación, los intereses afectados a la hora de llevar a cabo la estrategia diseñada y los posibles perjuicios que puedan surgir en su consecución; todo ello para evitar generar expectativas demasiado amplias o poco realistas y con el objetivo de establecer una prioridad en su realización. Además, se implantarán estrategias encaminadas a reforzar las capacidades de los actores involucrados con el fin de garantizar la realización del proceso de gobernanza a largo plazo y estrategias destinadas a permitir que todos los actores involucrados realicen actuaciones que conlleven la utilización de recursos y la puesta en marcha de actuaciones planificadas; evitando así que, en ocasiones, determinados actores se sientan desplazados en la

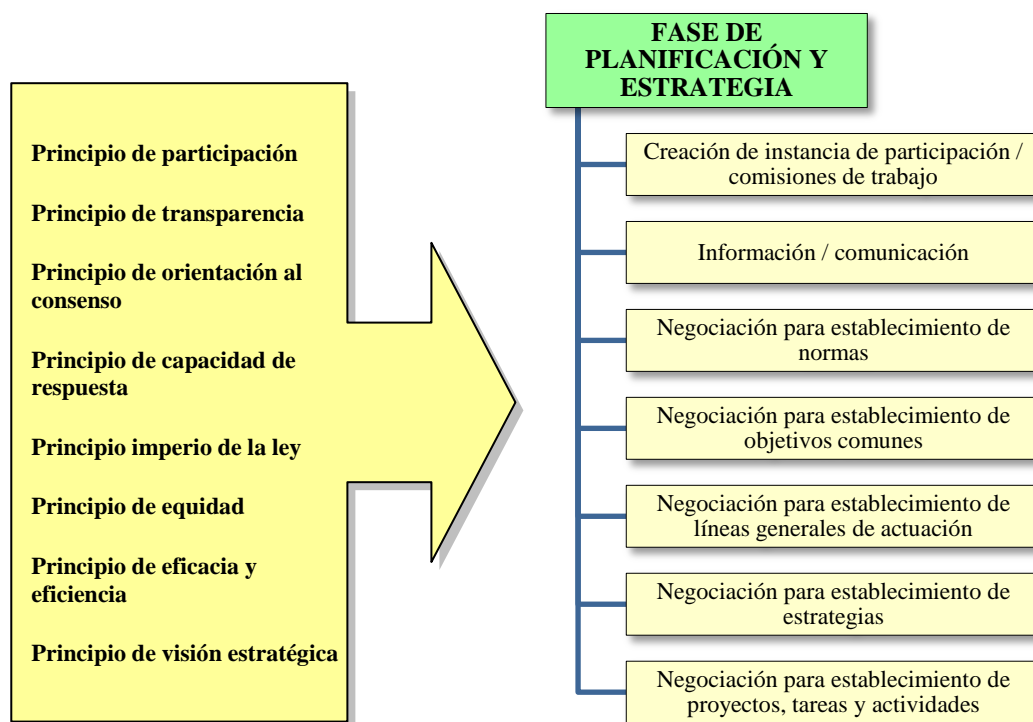
realización del proceso (asociaciones, representantes de grupos de exclusión social, principalmente) (Peris et al., 2010).

Una vez diseñadas las estrategias a poner en práctica, se realizará la programación de proyectos, tareas y actividades sobre la base de las estrategias seleccionadas (Dourojeanni, 2000). Estos estarán basados en la negociación y el acuerdo, lo que garantizará el éxito en su consecución y la eficacia y la eficiencia en la gestión del destino (principio de eficacia y eficiencia). Se tratará de concretar los objetivos y actuaciones establecidos en las líneas estratégicas. Los aspectos que deben recogerse en estos acuerdos son:

- Proyectos a realizar en cada estrategia. Cada estrategia se verá completada por una serie de proyectos que concretan la misma.
- Objetivos a perseguir con la realización del proyecto. Se definirán los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución del proyecto.
- Breve descripción del mismo. Se expondrá de forma reducida en qué consiste el proyecto.
- Disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros para su ejecución. Es indispensable que quede constancia de la existencia de dichos recursos, para evitar el fracaso.
- Actores implicados en su ejecución y rol de cada uno de éstos en la realización del proyecto.
- Tareas a llevar a cabo por cada uno de los actores implicados y su compromiso en la ejecución del proyecto. Los actores tendrán que analizar si disponen de los medios para participar en el mismo y si éste está en consonancia con sus intereses. Por otro lado, se fijarán aspectos de coordinación entre todos los actores participantes.
- Temporalización. Se ha de fijar el tiempo en el que debe realizarse cada una de las tareas para llevar a cabo el proyecto.

En resumen, esta segunda fase está basada en la negociación realizada por todos los actores participantes, negociación que se llevará a cabo teniendo en cuenta los principios de la buena gobernanza, lo que se puede observar en el Gráfico VI.10.

Gráfico VI.10 Fase de planificación y estrategia



Fuente: Elaboración propia.

VI.3.3. Fase de ejecución y seguimiento

En esta tercera fase se realizarán los proyectos establecidos. Para ello, será necesario que los actores participantes negocien la prioridad respecto a la ejecución de los diferentes proyectos, estrategias y actuaciones a llevar a cabo (Dourojeanni, 2000; Galdámez, 2006; Peris et al., 2010). Esto da lugar a lo que se podría denominar como “*el problema del tiempo*”. Es decir, habrá que priorizar en el tiempo la consecución de aquellos proyectos que benefician el interés común, por encima de aquellos que solamente benefician a unos pocos, se tendrá en cuenta igualmente la urgencia de ejecutar unos proyectos sobre otros, los actores implicados y las fuentes de financiación (Grotiuz, 2011). En el caso de que esto comporte el surgimiento de un conflicto, será remitido a la Comisión de Resolución de Conflictos para determinar una solución que beneficie a todos los actores (principio de equidad y principio de orientación al consenso).

A partir de aquí, los actores establecerán un documento que les servirá de instrumento para la ejecución del proyecto (Cuadro VI.19) (principio de eficacia y eficiencia) y en el que recogerán los siguientes aspectos:

- Línea general de actuación.
- Estrategia a la que corresponde el proyecto.
- Nombre del proyecto.
- Temporalización. Se indicará la fecha de inicio y finalización de cada proyecto.
- Actores implicados en la ejecución del proyecto.
- Recursos materiales, humanos y financieros (cuantía y fuentes de financiación) necesarios para ejecución del proyecto.

Cuadro VI.19 Ficha resumen ejecución de proyectos

Línea General de Actuación:		
Estrategia:		
Proyecto:		
Temporalización	Fecha de Inicio	
	Fecha de Finalización	
Actores implicados en ejecución del proyecto		
Actor	Tarea a realizar	
Recursos a utilizar en la ejecución del proyecto		
Recursos Humanos		
Recursos Materiales		
Recursos Financieros	Cuantía	Fuentes de financiación

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se procederá a establecer acciones de coordinación entre los actores implicados en la ejecución de los diversos proyectos, que darán lugar a un documento (Cuadro VI.20) en el que se recogerán las tareas propias de cada uno de los actores: puesta en marcha, cuándo ha de realizarse la aportación de financiación para ese proyecto, en caso de que esto sea necesario, participación en el seguimiento del

proyecto, etc.; y el momento en el que deben de intervenir cada uno de ellos (principio de eficacia y eficiencia). Este documento se convertirá en un instrumento importante de organización para los actores.

Cuadro VI.20 Ficha resumen tareas de actores

Actor:												
Tareas a realizar	Temporalización											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic

Actor:												
Tareas a realizar	Temporalización											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic

Fuente: Elaboración propia.

Una vez iniciada la ejecución de los proyectos, y dada la gran cantidad de actores que pueden participar en la gestión de destino, se crearán comisiones de seguimiento de los mismos, en las que participarán los actores que intervengan en su ejecución o tengan interés particular en éstos (Dourojeanni, 2000). Si es posible, se mantendrá la misma estructura que las comisiones de participación establecidas en el inicio del procedimiento en función de las líneas generales de actuación, conservando la participación de los mismos actores. Posteriormente, se informará sobre los temas tratados en la comisión de seguimiento a todos los actores participantes en la gestión del destino (principios de participación y de transparencia). El objetivo de la comisión de seguimiento será determinar la buena marcha del proyecto, detectar posibles dificultades y adaptar la ejecución del proyecto al cambio de circunstancias que vayan surgiendo. Para ello, y además de analizar la situación, serán fundamentales los resultados obtenidos en la realización de consultas a los actores. Estas consultas se realizarán mediante:

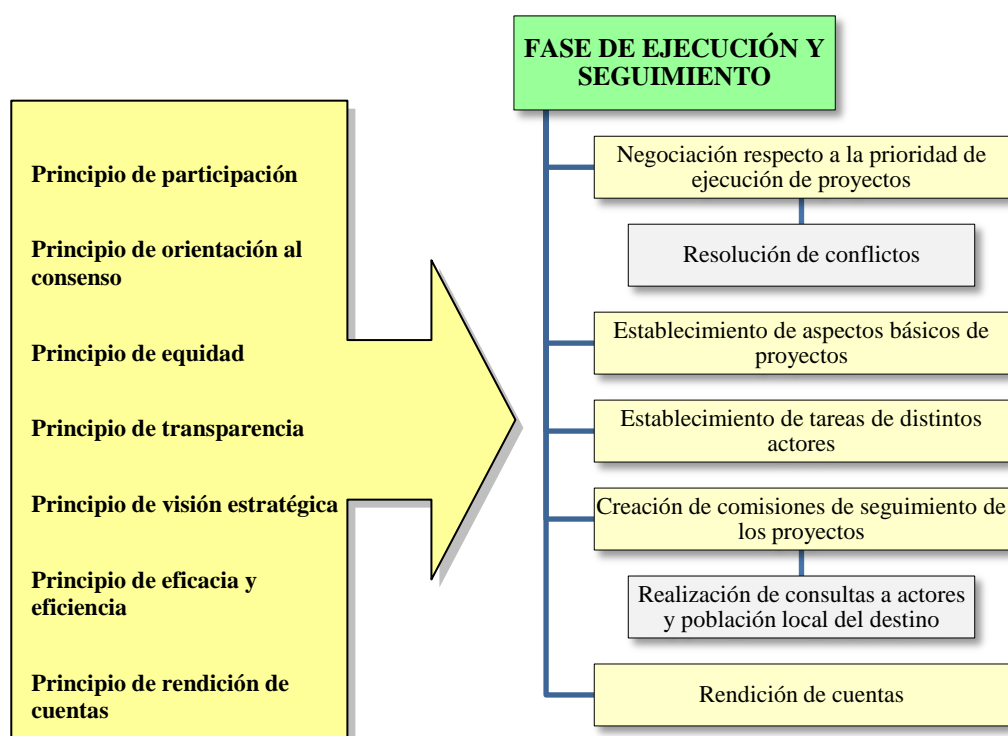
- Encuestas.
- Reuniones puntuales.
- Apertura en página web del destino de un enlace en el que se permita realizar propuestas y opiniones sobre un proyecto en concreto, etc.

Por último, la comisión de seguimiento realizará una evaluación del proyecto desarrollado, con el objeto de tener un balance del mismo: el cumplimiento de los objetivos propuestos, de la temporalización establecida para la ejecución del proyecto, la coordinación entre los actores participantes, utilización adecuada de los recursos disponibles y los resultados obtenidos. En el caso, de que exista un desfase entre lo planificado y lo ejecutado, éste ha de reflejarse, indicando las causas que lo han ocasionado (principio de eficacia y eficiencia).

Por otro lado, habrán de tenerse en cuenta los mecanismos establecidos para la rendición de cuentas en la gestión del destino (principio rendición de cuentas), para dar respuesta a los actores respecto a las necesidades de información sobre las actuaciones en la gestión del destino turístico realizadas hasta el momento (Peris et al., 2010). La información ha de ser clara y estar a disposición de todos los actores (principio de transparencia). Será importante que el flujo de información sea continuo y en todas direcciones, con el fin de adaptar la ejecución de la planificación a las circunstancias y la realidad del momento. Para ello, se podrán establecer diversas actuaciones como: existencia de presupuestos claros y públicos, aplicación de las normas para la adjudicación de contratos, transparencia e información en las licitaciones para la adquisición de materiales y equipos, firma de convenios, publicación semestral de informes sobre la situación de proyectos, realización cada trimestre de reuniones informativas, utilización de medios de comunicación, existencia de evaluaciones presupuestarias que analicen la relación entre lo planificado, lo presupuestado y lo realmente ejecutado, etc.

El desarrollo de esta fase en la que se han tenido en cuenta los principios de la buena gobernanza queda reflejado en el Gráfico VI.11.

Gráfico VI.11 Fase de ejecución y seguimiento



Fuente: Elaboración propia.

VI.3.4. Fase de evaluación

Esta última fase es esencial para la aplicación de la buena gobernanza para la gestión del destino turístico. En esta metodología, la evaluación es considerada como un proceso, puesto que no se realizará solamente en el momento final, sino que, como se señaló anteriormente, se irá realizando a lo largo de todo el camino de aplicación de la gobernanza. Con ella, se pretende medir los efectos y beneficios directos e indirectos que el proceso de gobernanza ha ocasionado en la gestión del destino. Esta tendrá las siguientes características (Espinoza, 1986):

- *Objetiva.* Ha de medir, analizar y establecer conclusiones sobre los hechos que acontecen en la realidad, sin dejarse influenciar por los pensamientos de los evaluadores.
- *Válida.* Puesto que los resultados de la evaluación han de ser comprobables, a través de procesos comparativos, con situaciones externas o futuras al hecho que se evalúa.
- *Confiable.* Ya que la evaluación aplicada al mismo hecho o grupo de personas, por distintos investigadores al mismo tiempo, tiene el mismo resultado.

- *Oportuna*. La evaluación ha de ser realizada en el momento apropiado para evitar distorsiones que el paso del tiempo pueden producir en la situación evaluada. Asimismo, sus resultados han de ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones en el momento oportuno.
- *Práctica*. Ya que sus resultados han de servir para tomar decisiones sobre la situación evaluada.

La evaluación se llevará a cabo a través de las denominadas reuniones evaluadoras, que tendrán lugar cada cierto tiempo, en función del avance del proceso, y que serán determinadas por los actores. En las mismas, participarán los actores implicados en las actuaciones objeto de evaluación y tendrán por objetivo determinar si la aplicación de la gobernanza se está realizando de forma correcta o no y, en este último caso, introducir las correspondientes correcciones para encauzar el proceso a su forma correcta (Galdámez, 2006).

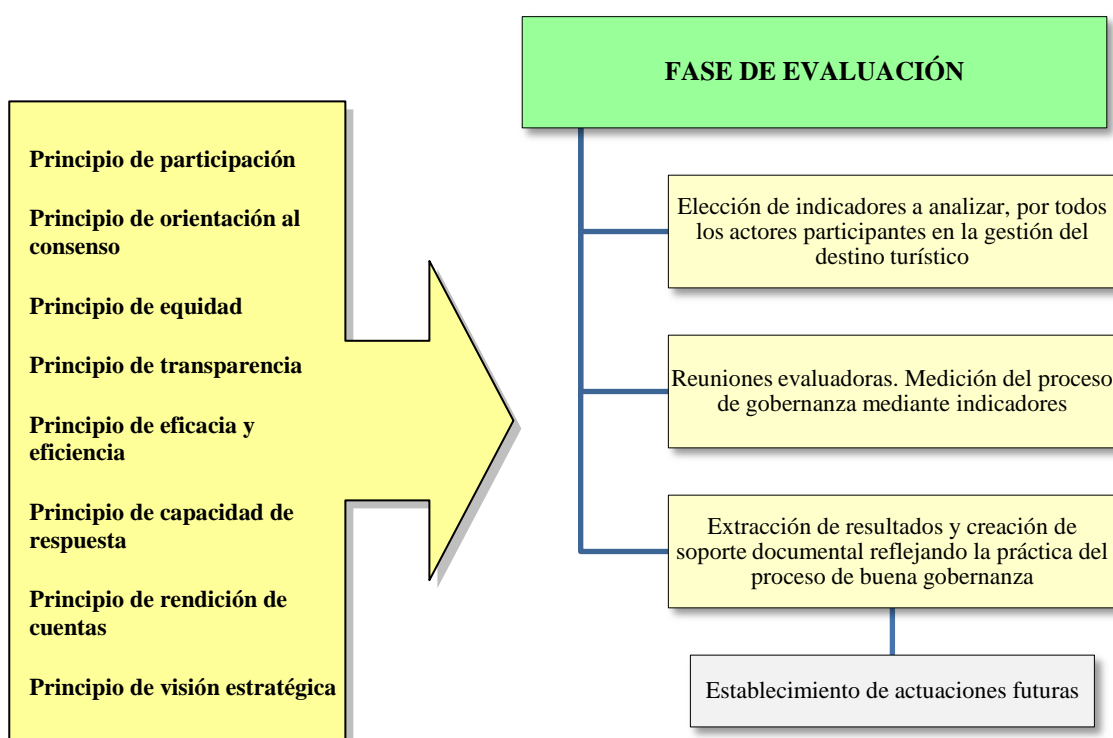
Para ello, se medirán los principios de buena gobernanza a través de una serie de indicadores que serán previamente fijados por todos los actores, teniendo presente la realidad del destino turístico en el que se está aplicando el proceso de gobernanza⁴⁰. Estos indicadores van referidos a cada uno de los principios indicados y nos señalarán en qué porcentaje se cumple cada uno de ellos. De ahí, que se deba de tener en cuenta lo señalado en el apartado anterior de este capítulo en el que se especificaba la ponderación que cada uno de estos principios debe tener para considerar que éste es respetado en la gestión del destino turístico y por tanto, concluir que existe buena gobernanza en dicha gestión. Así, la ponderación que se ha de considerar con respecto a cada uno de los principios es, el principio de rendición de cuentas un 95,4 por 100, el de participación un 90,9 por 100, el de capacidad de respuesta un 88,6 por 100, el de transparencia un 88,2 por 100, el principio de imperio de la ley un 86,8 por 100, el de eficacia y eficiencia un 85,9 por 100, el de visión estratégica un 84,1 por 100, el de orientación al consenso un 81,3 por 100 y, por último, el principio de equidad es ponderado en un 60,9 por 100.

⁴⁰ En el Capítulo VII de esta tesis doctoral se proponen multitud de indicadores de entre los que tendrán que escoger y analizar los actores participantes de la gestión del destino, teniendo en cuenta las circunstancias propias del mismo.

Los resultados proporcionados por estos indicadores han de ser analizados y recogidos en un soporte documental habitualmente conocido como “*cuadro de mandos*” o “*sistema de indicadores*”, que permita a los actores participantes en la gestión del destino “aprender de la práctica” del proceso de gobernanza turística llevado a cabo, teniendo en cuenta los aciertos y errores cometidos, siendo conscientes del trabajo realizado y de la evolución producida en el destino, haciendo hincapié en aquellos aspectos clave que permitan afianzar el proceso de gobernanza en la gestión de ese destino turístico, sentando las bases de dicho proceso y permitiendo establecer los pasos a dar en actuaciones futuras.

La metodología utilizada en esta fase y que ha de tener en cuenta los principios de la buena gobernanza, se resume en el Gráfico VI.12.

Gráfico VI.12 Fase de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

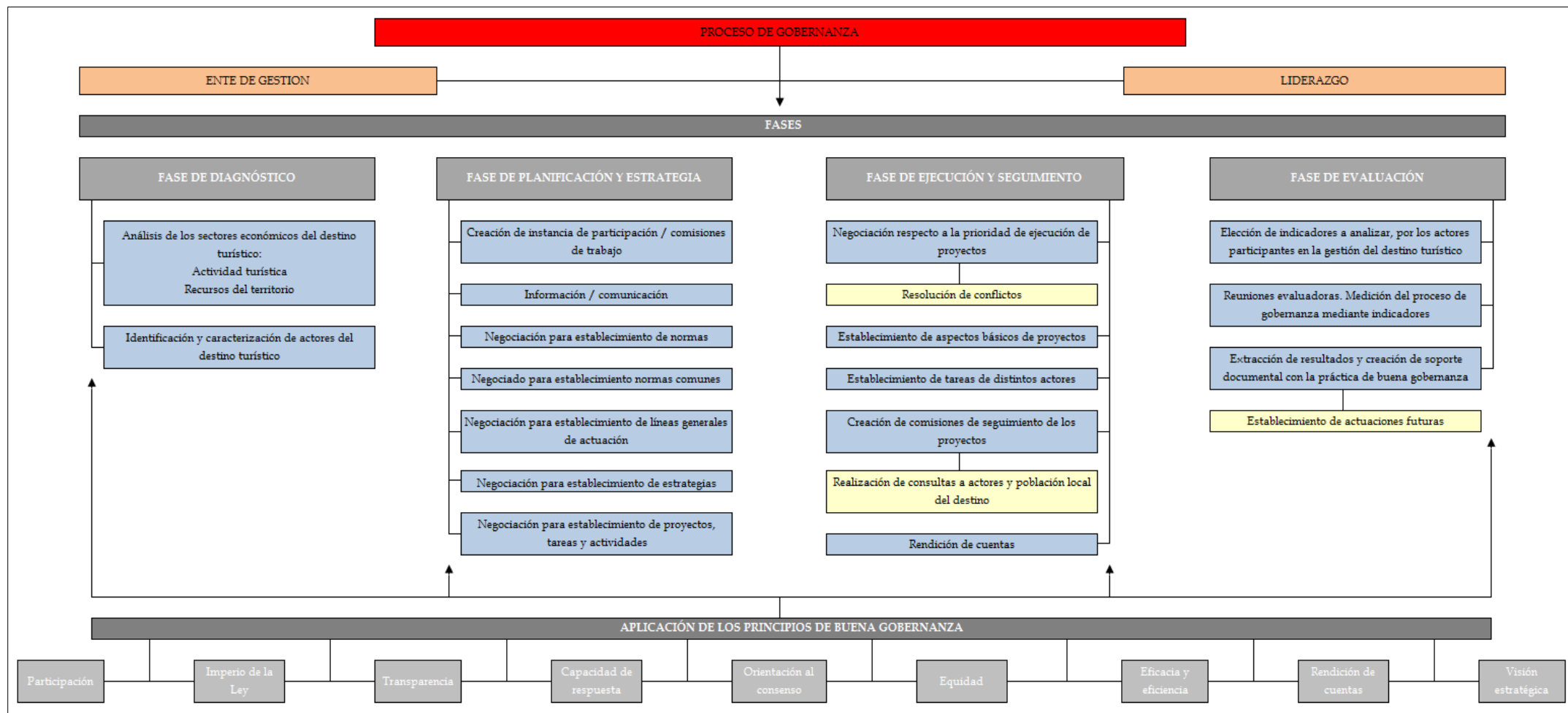
VI.4. A MODO DE CONCLUSIÓN PARCIAL

La metodología para aplicar el proceso de gobernanza en la gestión del destino turístico está basada en los siguientes aspectos:

1. El establecimiento de un modelo de gestión abierto y participativo que permita alcanzar el desarrollo sostenible del turismo.
2. La existencia de un liderazgo claro y fuerte que sea capaz de atraer la participación, coordinación y colaboración de todos los actores del destino.
3. La existencia de objetivos colectivos comunes en la gestión del destino.
4. La voluntad de negociar y participar en un plan común para lograr la gestión sostenible del destino turístico en cuestión.
5. El respeto y la aplicación de los principios de buena gobernanza a lo largo de todo el proceso.
6. Evaluación de la aplicación de gobernanza, que se llevará a cabo a lo largo de todo el proceso.

El resumen la metodología propuesta se puede observar en el Gráfico VI.13.

Gráfico VI.13 Metodología para la aplicación del proceso de gobernanza en la gestión de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA

VII.1. INTRODUCCIÓN

La gobernanza es un proceso en el cual interactúan distintos actores sociales en torno a la solución de problemas y a la búsqueda de oportunidades para las distintas poblaciones implicadas. En los procesos en los que se aplican los principios de la gobernanza, la responsabilidad entre los distintos actores involucrados es compartida. La búsqueda de soluciones para un problema a corto plazo es sustituida por una visión más global y por el interés en crear nuevas oportunidades para las personas y las propias instituciones (Rodrigues y Pascual, 2007: 250-251).

Es posible medir la gobernanza (Duran, 2013), lo que requiere establecer un sistema de indicadores que permita el seguimiento y evaluación de la misma. Ello permitirá: i) comprobar si las formas de cooperación, coordinación y colaboración son eficaces y eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas; ii) confirmar que se logran alcanzar los objetivos del interés colectivo que comparten todos los actores que intervienen en la gestión del destino turístico; iii) observar si se logra un mayor número de acuerdos y soluciones a posibles problemas surgidos; y, en definitiva, iv) verificar la correcta aplicación de los principios de buena gobernanza turística.

Kaufmann y Kraay (citados por Van, 2010: 9) plantean que es necesario disponer de indicadores para medir el nivel de gobernanza de un Estado. Para ellos, no todo se puede medir y lo que sí se puede medir, no tiene por qué ser lo más importante. Pero señalan que, sin la existencia de algún indicador, es muy difícil medir el estado de gobernanza de un país, el cambio que se produce en el mismo y qué es lo que lo provocó.

En este sentido, la OMT (2010) señala que, teniendo en cuenta el desarrollo conceptual de gobernanza en el ámbito del turismo, es necesario proponer una serie de indicadores de gobernanza turística, que permitan determinar, explicar y evaluar en diversos entornos el espacio que ocupa, sus instrumentos y mecanismos, las implicaciones surgidas en el proceso directivo del turismo, examinando el papel,

características y formas de participación de los actores que intervienen en la producción turística.

Los indicadores serán significativos si se elaboran y evalúan de forma participativa, con la intervención activa de los oportunos interesados y a través de un proceso transparente (COM, 2001: 8); permitiendo así facilitar el diálogo interno, mejorar el sistema establecido y la calidad de las intervenciones para el desarrollo. (COM, 2001: 21). Además, éstos deberán ser adaptados a las condiciones y necesidades específicas de cada ámbito de aplicación (Vera, et al., 2011: 369).

En este capítulo, se trata de establecer una multitud de indicadores entre los que podrán elegir los actores que participan en la gestión del destino turístico en cuestión, en función de las circunstancias y las características particulares del mismo. Éstos permitirán medir la situación de la gobernanza en el destino turístico determinado y fijar un plan de acción dirigido a su fortalecimiento, dando paso al establecimiento de soluciones, en el caso de producirse una desviación del objetivo establecido.

VII.2. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA

VII.2.1. ¿Por qué medir la gobernanza turística?

Pulido y Sánchez (2010: 41) señalan que *“Los actuales modelos de gobernanza no están diseñados para interiorizar factores ambientales, afrontar injusticias sociales o desarrollar modelos económicos de convergencia hacia el desarrollo sostenible”*. La fijación de indicadores para medir el proceso de gobernanza turística permitiría disponer de instrumentos para establecer correcciones en el caso de que, como señalan estos autores, no se adaptaran a los factores ambientales, no se afrontaran las injusticias sociales o no tendieran hacia el desarrollo sostenible. En definitiva, proporcionarían información sobre los efectos que ocasiona la gestión del destino turístico.

Estas variables facilitarían el establecimiento de un plan de acción y seguimiento para el fortalecimiento de la gobernanza del destino turístico y, por ende, el desarrollo del destino turístico de forma sostenible. Se trata de articular un plan en el que se aglutinen todos los intereses públicos y privados, que permitirá aumentar la participación y el control social, así como generar fuentes para el desarrollo económico local, respetando las especificidades del destino.

Por otro lado, y como señala Echebarría (2004), el valor de establecer indicadores de gobernanza es cada vez más elevado, debido a que, en primer lugar, cada vez se atribuye mayor importancia a las instituciones en el desarrollo de los territorios y las conexiones que se establecen entre el grado de calidad de las instituciones y el desarrollo de los países; en segundo lugar, al hecho de que las intervenciones realizadas requieren del acompañamiento de políticas adecuadas e instituciones públicas y, en tercer lugar, a la necesidad de recoger los resultados de las actuaciones realizadas, con el objetivo de medir los progresos realizados y de permitir una rendición de cuentas efectiva.

VII.2.2. Indicadores para evaluar la gobernanza turística

Echebarría (2004: 3) define los indicadores de gobernanza como *“las medidas numéricas que nos permiten evaluar la calidad intrínseca o el desempeño de las instituciones. Estos indicadores expresan de forma sintética, la posición relativa en la que se sitúa su objeto (institución), bien con respecto a una situación comparable en el tiempo (la misma institución en dos momentos diferentes), en el espacio (la misma institución en otro país) o con respecto a una medida ideal. Así, los indicadores expresan el grado de aproximación de una institución específica en relación a una meta deseable, constituyendo un punto de referencia clave de una estrategia orientada a la gestión por resultados”*. Y establece que los indicadores tienen cuatro funciones:

1. *Atención*. Ya que ponen de manifiesto, de forma clara y concisa, la situación de una realidad institucional, lo que conlleva que capte de forma más rápida la atención de aquellos que han de tomar decisiones, que en los análisis institucionales tradicionales.
2. *Conocimiento*. Ya que permiten mejorar el conocimiento sobre los problemas existentes, dando lugar a estrategias coherentes para la solución de los mismos.
3. *Intervención*. Ya que su capacidad de diagnóstico permite establecer prioridades y estrategias de intervención.
4. *Responsabilidad (accountability)*. La existencia de un sistema de indicadores fiables y acordados puede ser la base para el establecimiento de metas de desarrollo institucional que ejerzan en este campo.

La selección de indicadores a utilizar se debe llevar a cabo desde el propio territorio al que están destinados y con la participación de todos los actores del destino turístico en cuestión, teniendo en cuenta las características propias del destino en el que se van a aplicar, así como los objetivos que se hayan planteado. Se trata de establecer unos instrumentos de medición que observen todas las cuestiones relacionadas con la aplicación de los principios de buena gobernanza, pudiendo realizar modificaciones en caso de que ello fuese necesario, contribuyendo al establecimiento de objetivos y plazos reales para cumplirlos, de forma que puedan transmitirse a los ciudadanos los resultados obtenidos (Blancas et al., 2010). La participación de todos los actores en el establecimiento de indicadores propicia que éstos vayan asumiendo el proceso, lo interioricen y sean conscientes del proceso que están siguiendo.

Al seleccionarlos, es importante observar que cumplen con los siguientes criterios (Duran, 2013; Pulido y Sánchez, 2011; SECTUR, 2008):

1. Claridad. El indicador ha de ser preciso e incuestionable.
2. Relevancia. El indicador ha de reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
3. Economía. La información necesaria para crear el indicador debe de estar disponible a un coste razonable.
4. Supervisible. El indicador ha de poder verificarse de forma independiente.
5. Adecuado. El indicador ha de proporcionar información suficiente para realizar la evaluación de la actividad realizada.
6. Aporte marginal. Cuando exista más de un indicador para medir el mismo objetivo, ha de proporcionar información adicional en comparación con los demás indicadores propuestos.

Los indicadores recogidos no pueden estudiarse de forma aislada, sino que todos están relacionados entre sí, puesto que un bajo índice en uno de ellos puede suponer resultados desfavorables en otro de ellos, y al revés. Así, un planteamiento participativo garantizará una mayor equidad, mientras que un planteamiento no

participativo conllevará que los actores participantes se vean beneficiados con respecto a los actores del destino que no tengan participación en la gestión del mismo.

En este apartado, se propone un conjunto de indicadores de gobernanza turística, teniendo en cuenta para ello los estudios sobre gobernanza en distintos ámbitos y la literatura científica revisada: Duran (2013), Echebarría (2004), Galdámez (2006), Guillou (2007), Kaufmann et al. (2005), OMT (2010), Parrado et al. (2005), Proaño et al. (2006), Van (2010), Velasco (2008) y Whittingham (2002). A partir de las propuestas realizadas por estos autores y de las necesidades identificadas en la metodología formulada en el Capítulo VI, se diseñó un cuestionario, denominado *Sistema de indicadores para medir la gobernanza en los destinos turísticos* (Anexo III), que sirvió para que el grupo de expertos con el que se venía trabajando desde la fase anterior opinara sobre dos aspectos clave para el posible uso de cada uno de los indicadores propuestos (su validez y su importancia) respecto a su capacidad para medir el nivel de aplicación de la gobernanza como herramienta de gestión de un destino turístico. Consecuentemente, el sistema de indicadores propuesto a continuación ha sido validado por el grupo de expertos.

A este respecto, cabe recordar que la mayor parte de los autores anteriormente relacionados (y, en general, los estudios e informes disponibles sobre esta cuestión) limitan sus aportaciones a la realización de una propuesta de indicadores, pero –salvo Duran (2013) y PNUD (2004)– no plantean los instrumentos de medida y, menos aún, la forma de interpretar los resultados. Incluso, algunos autores se han limitado a trasladar miméticamente las propuestas realizadas con anterioridad por organismos e instituciones, no aportando nada nuevo a este proceso de generación de indicadores para medir la gobernanza turística. Por tanto, la verdadera aportación de esta tesis doctoral es, precisamente, que no solo propone indicadores, sino que plantea cómo debería obtenerse cada indicador y cómo interpretarse los resultados obtenidos.

La propuesta de indicadores se ha realizado agrupándolos en función de los principios de buena gobernanza establecidos por la ONU (PNUD, 1994; Edgar et al., 2006: 6) y ya analizados en el Capítulo III de esta tesis doctoral.

Estos se recogen en cuadros, divididos en siete columnas, que contienen la información precisa para que los actores determinen si es necesario utilizarlos para realizar la evaluación de la gestión del destino turístico en cuestión. Así, en cada

cuadro, se recoge el nombre del indicador, el objetivo que tiene su aplicación, el instrumento de cálculo, la fuente de la que se ha extraído éste y su interpretación.

El aspecto más complejo en la construcción del sistema de indicadores ha sido el de su interpretación. Lo ideal en cualquier sistema de este tipo es establecer diferentes valores: valor de aspiración, valor de reserva y umbral mínimo, así como, si fuera posible, definir las reglas de ponderación de los mismos.

En el caso concreto de esta tesis doctoral, y dado que lo que se propone es una metodología genérica para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos (que incluye, a su vez, este sistema de indicadores), y teniendo en cuenta que, como se ha recordado en varias ocasiones, esta metodología deberá ser adaptada a las características particulares de cada destino turístico en el que se pretenda aplicar, parece poco congruente avanzar más allá del establecimiento de un valor de referencia, reconocido como umbral mínimo. Cada destino debería establecer sus propios valores en función de aspectos como grado de desarrollo turístico, dinámica relacional entre actores turísticos, prioridades en el proceso de desarrollo, etc.

En consecuencia, lo que se ha hecho ha sido establecer un umbral mínimo. Para ello, además de lo que propone la literatura científica que se ha consultado para cada indicador, se han considerado las opiniones de los expertos consultados a través del cuestionario denominado *Cuestionario de validación de metodología para la aplicación de la gobernanza en los destinos turísticos* (Anexo II), elaborado para la realización de esta tesis doctoral.

En la pregunta 23 de dicho cuestionario, se consulta a los expertos acerca de los porcentajes que ellos creen que han de producirse para considerar que se cumple cada uno de los diez principios de buena gobernanza. A partir de las respuestas realizadas, se ha obtenido la media de las ponderaciones dadas por cada experto a cada uno de los diez principios considerados, siendo éste el porcentaje considerado como umbral mínimo para cada indicador. No obstante, ha habido algunos indicadores cuyo umbral mínimo, con independencia del resultado alcanzado tras la ponderación de los expertos, se ha adecuado a lo que dicta la lógica (ver, por ejemplo, los de equidad, género, exclusión social), según opinión mayoritaria recogida en la amplia literatura científica revisada.

1. Sistema de indicadores para medir el principio de participación

La participación es el principio básico y fundamental de la buena gobernanza. Todos los actores han de intervenir en la toma de decisiones que se lleve a cabo en el establecimiento de la planificación de estrategias, objetivos y actuaciones a desarrollar en la gestión del destino turístico. Además, su implicación ha de ser activa. Esta participación podrá realizarse bien directamente o a través de instituciones en las que estén legítimamente representados sus intereses (Edgar et al., 2006).

Los indicadores aquí recogidos van encaminados a determinar, en primer lugar, si existe un liderazgo claro entre todos los actores del destino turístico y si dicho liderazgo cuenta con la confianza del resto de actores, puesto que, sin éste, difícilmente se puede conseguir la aplicación de la buena gobernanza. En segundo lugar, otros indicadores van encaminados a determinar si existen ámbitos adecuados en los que puedan participar los actores, el número de éstos que están implicados, si existe representación legítima de todos en la gestión del destino: población en general, grupos de exclusión social, empresarios, etc., garantizando que haya una visión total de la realidad. Igualmente, se establecen indicadores para determinar si son suficientes los mecanismos de consulta a todos los actores participantes.

Por último, se establecen indicadores que reflejen si hay mecanismos que favorecen y estimulan la participación en el proceso de gestión del destino turístico.

Un mayor porcentaje en los indicadores de participación indicará un mayor nivel de calidad en el proceso de gobernanza, una mayor transparencia y responsabilidad del ente de gestión en el desarrollo de su actuación. En definitiva, supondrá una mayor confianza en los resultados que se obtengan finalmente, puesto que implica la inclusión de todos en la toma de decisiones.

Asimismo, la participación aumenta las posibilidades de éxito, ya que permite construir consenso, legitima las acciones desarrolladas, siendo éstas últimas más acordes con la realidad, y se incrementa la creatividad en la búsqueda de proyectos y en la solución de problemas.

Los indicadores que se proponen para medir el principio de participación aparecen recogidos en el Cuadro VII.1.

Cuadro VII. 1 Sistema de indicadores para medir el principio de participación

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de liderazgo con capacidad para convocar el compromiso de todos los actores en el proceso que se promueve.	Conocer si existen actor/es que tengan capacidad para impulsar el proceso de gobernanza.	$\frac{\text{Número de convocatorias aceptadas por el resto de actores}}{\text{Número total de convocatorias}} \times 100$	PNUD (2004)	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente liderazgo para impulsar el proceso de gobernanza.
Confianza en el actor/es que tienen el liderazgo para llevar a cabo el establecimiento de gobernanza en la gestión del destino turístico.	Conocer si existen actor/es que tengan capacidad para impulsar el proceso de gobernanza.	$\frac{\text{Número de actuaciones iniciadas por el actor líder y apoyadas por el resto de actores}}{\text{Número total de actuaciones iniciadas por el actor líder}} \times 100$	PNUD (2004)	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente liderazgo para impulsar el proceso de gobernanza.
Existencia de una instancia formal de participación constituida por todos los actores del destino turístico.	Conocer si existe un medio que permita la participación de todos los actores del destino.	Constatación de la existencia del acta de constitución del foro	Elaboración propia	La existencia de dicha instancia indica la posibilidad de intervención en la toma de decisiones en la gestión del destino. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe dicha instancia formal. 0, si no existe dicha instancia formal.
Participantes (públicos y privados) en la toma de decisiones de realización de los proyectos.	Conocer el porcentaje, sobre el total de actores, de los que realmente participan en la elaboración de proyectos.	$\frac{\text{Número de participantes en la elaboración de proyectos}}{\text{Número de actores participantes}^{41}} \times 100$	OMT	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación.
Participación de todos los actores en la elaboración del plan de gestión del destino turístico.	Evidenciar la participación de todos los actores en la elaboración de la planificación de la gestión del destino turístico.	$\frac{\text{Número de participantes en la elaboración del plan de gestión}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación.
Participación de la población local en la fijación de objetivos del proyecto.	Determinar el interés de la población local en el proyecto.	$\frac{\text{Población local participante (número de personas)}}{\text{Población total del destino turístico (número de personas)}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación.

Fuente: Elaboración propia.

⁴¹ Se supone que todos los actores de un destino turístico deberían participar en el proceso de gestión del mismo para asegurar el cumplimiento del principio de participación y, con ello, de todos los demás principios de buena gobernanza. Sin embargo, aunque puede incentivarse dicha participación, en ningún caso puede obligarse a los actores a ello, por lo que se deben considerar solo aquellos que deciden participar por su propia voluntad.

Cuadro VII. 1 Sistema de indicadores para medir el principio de participación (continuación)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Población que tiene opinión favorable sobre actuaciones a realizar.	Determinar el grado de confianza de la población en la gestión del destino.	$\frac{\text{Población local con opinión favorable (número de personas)}}{\text{Población total del destino turístico (número de personas)}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 90% indicará que el grado de confianza de la población en el proyecto es alto.
Actores (culturales, económicos, etc.) que poseen legitimidad entre la población y que participan en el desarrollo del destino (asociaciones).	Determinar si están representados los intereses de la población local en el desarrollo del destino turístico.	$\frac{\text{Número de actores legitimados participantes en el proceso de desarrollo}}{\text{Número total de actores con legitimidad para participar}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación de la población local.
Existencia de diálogo sistemático entre todos los actores del destino turístico.	Determinar si realmente existe participación de todos los actores.	$\frac{\text{Número de actores consultados}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación.
Participación de empresas y organismos públicos en la financiación de la gestión del destino.	Conocer el porcentaje, sobre el total de actores, de los que realmente participan en la gestión del destino.	$\frac{\text{Número de empresas y organismos públicos participantes en la financiación}}{\text{Número total de actores que deberían participar en la financiación}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 90% indica que existe realmente participación
Existencia de ámbitos de consulta y debate en los que los ciudadanos afectados por las actuaciones en el destino turístico dan su opinión y proponen alternativas.	Conocer el número de mecanismos de participación.	Número de mecanismos de consulta y debate	PNUD (2004) Velasco (2008) Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos de consulta y debate indica que existe realmente participación. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe dicha instancia formal. 0, si no existe dicha instancia formal. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Población que conoce los mecanismos y espacios de participación.	Conocer las posibilidades que tiene la población de participar en la gestión del destino.	$\frac{\text{Población que conoce mecanismos de participación (número de personas)}}{\text{Población total del destino turístico (número de personas)}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje es igual o superior al 90% indica que existe realmente posibilidad de participación.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 1 Sistema de indicadores para medir el principio de participación (conclusión)

Existencia de campañas en los medios de comunicación para la promoción de la participación ciudadana.	Conocer la información de la que dispone la población acerca de las posibilidades que tiene de participar en la gestión del destino.	Número de campañas realizadas	PNUD (2004) Velasco (2008)	La existencia de campañas de promoción indica que existe realmente participación. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe alguna campaña. 0, si no existe ninguna campaña. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Puesta en marcha de políticas e incentivos para promover la participación del sector privado en la gestión del destino turístico.	Conocer la capacidad que tiene el ente de gestión de atraer la participación de los actores privados en la gestión del destino.	Número de acciones realizadas para incentivar la participación privada en la gestión del destino	Whittingham (2002)	La existencia de acciones indica que existe realmente participación. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe alguna acción. 0, si no existe ninguna acción. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.

Fuente: Elaboración propia.

2. Sistema de indicadores para medir el principio de imperio de la ley

Este principio está relacionado con la defensa de los derechos humanos y hace referencia a la existencia de un marco legal que ha de aplicarse de forma justa e imparcial. Su existencia es esencial para evitar la aparición de un clima de inseguridad entre todos los actores del destino y facilitar la presencia de una mayor confianza entre los mismos. Se trataría de evitar que dicha inseguridad produjese un retraimiento en la participación de los actores en la gestión del destino, lo que provocaría la no aplicación efectiva del proceso de gobernanza. Asimismo, se pretende que participen todos los actores, sin que exista ningún tipo de discriminación. De ahí, que se establezcan indicadores para medir si existe discriminación en la gestión del destino turístico.

Por otro lado, se establecen indicadores que miden si existe corrupción en la gestión del destino, entendiendo por ésta el abuso de poder para provecho personal, que abarca el ámbito público y el privado (COM, 2001). Estos indicadores pretenden prevenir la misma, o afrontar la posibilidad de su existencia, ya que al detectarla, es posible establecer nuevas medidas para eliminarla. La corrupción menoscabaría la credibilidad del ente de gestión, limitaría los requisitos de rendición de cuentas y llevaría a un reparto desigual de los beneficios obtenidos.

Y, por último, se trata de establecer normas que garanticen la seguridad y convivencia de los ciudadanos del destino turístico en cuestión, considerando como seguridad lo establecido por el informe mundial de desarrollo humano de 1994, según el cual *“al hablar de seguridad ciudadana hacemos alusión a una dimensión más amplia que la mera supervivencia física. La seguridad es una creación cultural que hoy implica una forma igualitaria y no jerárquica de sociabilidad, un ámbito compartido libremente por todos. Esta forma de trato civilizado representa el fundamento para que cada persona pueda desplegar su subjetividad en interacción con los demás. Está en juego no sólo la vida de la persona individual, sino igualmente la de la sociedad”* (citado por PNUD, 2008: 9). La seguridad implica que existan mecanismos de resolución de conflictos y que se apliquen de forma eficiente. Por ello, también se incluyen indicadores encaminados a mantener la seguridad de la ciudadanía, respetando sus derechos y libertades. En definitiva, los indicadores que se proponen respecto al principio de imperio de la ley aparecen recogidos en el Cuadro VII.2.

Cuadro VII.2 Sistema de indicadores para medir el principio de imperio de la ley

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de normas y reglas aplicadas en las relaciones entre actores del destino turístico que eviten cualquier tipo de discriminación.	Conocer si son respetados los marcos legales en la gestión del destino.	$\frac{\text{Número de normas y reglas que evitan discriminación}}{\text{Número total de normas y reglas}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior a 85% indica que se respetan los derechos de los ciudadanos.
Existencia de políticas para la lucha contra la corrupción.	Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos.	$\frac{\text{Número de normas dirigidas a luchar contra la corrupción}}{\text{Número total de normas y reglas}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior a 85% indica que se respetan los derechos de los ciudadanos.
Efectividad de las políticas aplicadas para luchar contra la corrupción.	Conocer si son aplicadas con efectividad las normas que luchan contra la corrupción, logrando así el respeto de los derechos y deberes de los ciudadanos.	$\frac{\text{Número de casos de corrupción solucionados}}{\text{Número total de casos de corrupción}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 85% indica que las políticas anticorrupción aplicadas son efectivas.
Establecimiento de normas severas frente a hechos que vayan en contra de la moral administrativa.	Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos.	Número de normas existentes para garantizar los derechos y deberes de los ciudadanos	PNUD (2004) Velasco (2008)	La existencia de normas indica que se cumple el principio de imperio de la ley. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen normas. 0, si no existen normas. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Población que considera que el ente de gestión del destino no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación.	Conocer si son respetados los marcos legales en la gestión del destino.	$\frac{\text{Población que considera que el ente de gestión respeta los marcos legales (número de personas)}}{\text{Población total del destino turístico (número de personas)}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación.
Existencia de un clima de seguridad basado en los principios democráticos y los derechos humanos en el destino turístico.	Evidenciar la certeza de que las personas que habitan el destino turístico vivan en libertad, paz y exentas de amenaza.	$\frac{\text{Número de delitos penados}}{\text{Número de delitos ocasionados}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que existe un clima de seguridad en el destino.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII.2 Sistema de indicadores para medir el principio de imperio de la ley (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino.	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	$\frac{\text{Número de conflictos resueltos eficazmente}}{\text{Número total de conflictos producidos}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que los mecanismos que permiten aplicar las normas de forma equitativa y justa son eficaces.
Existencia de mecanismos que permitan aplicar las normas de forma equitativa y justa.	Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos.	Números de mecanismos existentes para la aplicación de normas	Elaboración propia	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de imperio de la ley. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.

Fuente: Elaboración propia.

3. Sistema de indicadores para medir el principio de transparencia

Con este principio se pretende que el ente de gestión sea claro en su actuación. Es necesario que haya un libre flujo de información entre todos los interesados (Edgar et al., 2006), con el objetivo de que dispongan de conocimiento para poder actuar en consecuencia y estén en condiciones de seguir con detalle cada una de las fases del proceso. Para que se pueda hablar de buena gobernanza, es imprescindible que el ente de gestión transmita información clara, constante y de calidad sobre las actuaciones que lleva a cabo.

Se debe desarrollar una comunicación activa de las actuaciones realizadas y de la toma de decisiones adoptadas, utilizando para ello un lenguaje accesible para todos. Además, para determinar si el ente de gestión tiene en cuenta el principio de transparencia, se deben considerar indicadores que midan la existencia de actuaciones encaminadas a informar a los actores y si existen mecanismos apropiados para ello. La información ha de realizarse de una forma adaptada a las características propias del destino turístico en cuestión, desempeñando un papel importante las tecnologías de la información y la comunicación.

Por otro lado, se ha de tener en cuenta que este principio está estrechamente relacionado con el principio de rendición de cuentas, puesto que una parte de este último es la transparencia e información que se ofrece a los actores sobre las actuaciones desarrolladas. De ahí, que se recoja un indicador que mida si existe publicidad sobre la rendición de cuentas realizada por el ente de gestión.

Los indicadores que se proponen para medir el principio de transparencia se exponen en el Cuadro VII.3.

Cuadro VII.3 Sistema de indicadores para medir el principio de transparencia

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Facilitar información actualizada sobre las actuaciones realizadas.	Determinar si existe libre flujo de información entre los actores participantes.	$\frac{\text{Número de actores a los que se han remitido documentos}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión transmite información a los actores.
Comunicación activa: número de contactos, número de email, cartas, reuniones, etc.	Determinar si existe libre flujo de información entre los actores participantes.	Número de contactos: email, cartas, reuniones, etc.	Elaboración propia	La existencia de contactos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen contactos. 0, si no existen contactos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Existencia de mecanismos de información destinados a los actores del destino.	Conocer si los actores son debidamente informados de las políticas que se aplican en la gestión del destino.	Número de mecanismos de información	Galdámez (2006)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Existencia de mecanismos de información destinados a la población del destino.	Evidenciar que existe libre flujo de información hacia la población local que vive en el destino turístico gestionado.	Número de mecanismos de información	Elaboración propia	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII.3 Sistema de indicadores para medir el principio de transparencia (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de mecanismos de publicidad de la rendición de cuentas del ente de gestión del destino.	Evidenciar que existe libre flujo de información.	Número de mecanismos de información	Elaboración propia	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Existencia de normas claras de adjudicación de contratos y cumplimiento de las mismas.	Determinar si existe claridad en la adjudicación de contratos.	$\frac{\text{Número de contratos adjudicados cumpliendo las normas}}{\text{Número total de contratos adjudicados}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que existe transparencia en la gestión del destino.
Los actores disponen de información veraz y oportuna para la correspondiente toma de decisiones.	Comprobar si existe libre flujo de información.	$\frac{\text{Número de actores que confirman tener información}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	Proaño et al. (2006)	Porcentaje igual o superior al 85% indica que existe transparencia en la gestión del destino.

Fuente: Elaboración propia.

4. Sistema de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta

Este principio hace referencia a la capacidad que tiene el ente de gestión para dar solución a las necesidades de los interesados. Por ello, está estrechamente relacionado con el principio de rendición de cuentas, con el principio de equidad y el principio de eficiencia (Whittingham, 2002).

Así, se plantea un indicador que mide si existen mecanismos que permiten al ente de gestión tener en cuenta las necesidades de la población; en segundo lugar, se incluyen indicadores que miden si existe un procedimiento que permite dar respuestas rápidas y justas a reclamaciones interpuestas por los interesados. En tercer lugar, se establece un indicador que tiene en cuenta si existen mecanismos de atención al ciudadano y, en cuarto lugar, se propone un indicador que mide si hay un mecanismo de evaluación que determine que se han alcanzado los objetivos propuestos y los beneficios que se han producido.

Un elevado porcentaje de estos indicadores determinará que se está teniendo en cuenta el principio de capacidad de respuesta en la aplicación del proceso de buena gobernanza.

Por tanto, los indicadores que se proponen para medir el principio de capacidad de respuesta aparecen recogidos en el Cuadro VII.4.

Cuadro VII. 4 Sistema de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Agilidad en las respuestas a peticiones y quejas de los ciudadanos y actores participantes.	Determinar si el ente de gestión consigue dar respuesta a las peticiones de los ciudadanos de forma rápida.	Número de días transcurridos desde petición hasta obtención de respuesta	PNUD (2004) Velasco (2008) Whittingham (2002)	Tiempo transcurrido inferior a 90 días (período legalmente considerado para resolver o notificar en los procedimientos administrativos) indica que se está aplicando el principio de capacidad de respuesta.
Existencia de procedimientos que aseguren acciones de respuesta justas y rápidas a las quejas de los actores y beneficiarios de las acciones.	Determinar si el ente de gestión tiene capacidad para proteger los derechos de los interesados.	Número de mecanismos existentes	PNUD (2004) Velasco (2008) Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Existencia de mecanismos que determinen las necesidades y preferencias de la población: encuestas, foros, etc.	Determinar si en el desarrollo de las actuaciones a llevar a cabo se da respuesta a las necesidades y prioridades de la población afectada.	Número de mecanismos existentes	Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.
Eficacia de mecanismos de atención al ciudadano.	Determinar si los mecanismos de los que está dotado el ente de gestión para atender al ciudadano en sus peticiones son eficaces.	$\frac{\text{Número de respuestas dadas}}{\text{Número de peticiones realizadas}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue dar respuesta a las peticiones de los ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 4 Sistema de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos e impactan positivamente en las poblaciones beneficiarias.	Conocer si los objetivos propuestos han sido alcanzados y benefician a la población.	Número de mecanismos de evaluación	Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de transparencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.

Fuente: Elaboración propia.

5. Sistema de indicadores para medir el principio de orientación al consenso

Este principio supone que se ha de llegar a un consenso sobre los intereses generales para el grupo, por encima de los intereses particulares de cada uno (Edgar et al., 2006). De ahí que se establezcan, en primer lugar, indicadores para medir el consenso alcanzado para el establecimiento de estrategias y objetivos a alcanzar. En segundo lugar, se proponen indicadores para medir el consenso conseguido sobre los posibles problemas surgidos y sus posibles soluciones. En tercer lugar, se incluye un indicador para medir el consenso alcanzado sobre las posibles restricciones que han de afectar a los actores (entendidas como las limitaciones que sufrirán los actores a favor del interés común). En cuarto lugar, se plantea un indicador para medir la capacidad que tiene el ente de gestión para lograr acuerdos con aquellos actores que no están de acuerdo con las actuaciones a desarrollar. Y por último, se establecen indicadores para medir el grado de consenso que existe sobre el presupuesto establecido para llevar a cabo la gestión del destino y su financiación.

Del alto porcentaje de consenso alcanzado, dependerá que se avance en el proceso de aplicación de gobernanza o no.

Los indicadores que se proponen para medir el principio de orientación al consenso aparecen recogidos en el Cuadro VII.5.

Cuadro VII. 5 Sistema de indicadores para medir el principio de orientación al consenso

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Consenso en el establecimiento de estrategias para el desarrollo del destino turístico sostenible.	Medir el número de estrategias que han sido establecidas con consenso entre todos los actores del destino.	$\frac{\text{Número de estrategias establecidas con consenso}}{\text{Número total de estrategias establecidas}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Consenso sobre los objetivos individuales y colectivos a perseguir.	Medir el número de objetivos establecidos con consenso entre todos los actores del destino.	$\frac{\text{Número de objetivos establecidos con consenso}}{\text{Número total de objetivos establecidos}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Consenso sobre los problemas percibidos por los distintos actores.	Medir el número de problemas que han sido percibidos y admitidos de forma consensuada por todos los actores que participan en el destino.	$\frac{\text{Número de problemas detectados con consenso}}{\text{Número total de problemas detectados}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados.	Medir el número de soluciones que han sido establecidas de forma consensuada para solventar los problemas entre todos los actores del destino.	$\frac{\text{Número de problemas solucionados con consenso}}{\text{Número total de problemas solucionados}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Consenso respecto a las restricciones que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo.	Medir el número de restricciones en las que hay acuerdo y que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo.	$\frac{\text{Número de restricciones establecidas con consenso}}{\text{Número total de restricciones establecidas}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Capacidad del ente de gestión para lograr acuerdos con actores que se oponen a sus decisiones.	Evidenciar la capacidad que tiene el ente de gestión de lograr alcanzar el consenso con actores que no están de acuerdo con las estrategias establecidas.	$\frac{\text{Número de acuerdos adoptados con actores en contra}}{\text{Número total de acuerdos adoptados}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Actores que aceptan presupuesto propuesto.	Conocer el porcentaje de actores que están de acuerdo respecto al presupuesto necesario para llevar a cabo los proyectos propuestos en la gestión del destino.	$\frac{\text{Número de actores que aceptan el presupuesto}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.
Consenso respecto a la financiación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y desarrollo de proyectos.	Medir la capacidad del ente de gestión de lograr el consenso en el establecimiento de la aportación que ha de realizar el actor en la gestión del destino.	$\frac{\text{Número de aportaciones fijadas con consenso}}{\text{Número total de aportaciones realizadas}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el ente de gestión consigue alcanzar el consenso.

Fuente: Elaboración propia.

6. Sistema de indicadores para medir el principio de equidad

Dourojeanni (2000: 16) señala que la equidad se basa en un proceso de transacciones entre actores (procesos democráticos, pluralistas y participativos), que se nutre de la información obtenida en cada paso del proceso de materialización de acciones y añade los diversos planos del análisis.

En virtud de este principio, todos los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para garantizar y mejorar su nivel de bienestar en la sociedad. Todos/as tienen acceso a los recursos y a su utilización. Y todos/as han de participar de igual forma en la adopción de acuerdos y toma de decisiones (jóvenes, mayores, minorías étnicas, discapacitados, etc.), con el objetivo de tener una visión lo más cercana posible a la realidad e incluir sus preferencias y necesidades.

El principio de equidad debe de integrarse en todos los elementos de una sociedad, tanto en las estructuras, como en los procesos (Edgar et al., 2006). Sin embargo, ya se vio en el Capítulo VI de esta tesis doctoral que es un principio controvertido, que da lugar a discrepancias entre los diferentes investigadores, hasta el punto de que algunos consideran que hoy en día es imposible que se de éste.

Los indicadores que se recogen van encaminados a determinar si existe dicha igualdad en la participación en la gestión del destino turístico. En primer lugar, se propone un indicador para determinar si los beneficios obtenidos por los participantes son proporcionales a su participación en la gestión. En segundo lugar, se incluyen indicadores destinados a medir si, en el proceso de aplicación de gobernanza, existe igualdad entre hombres y mujeres. En tercer lugar, se establece un indicador destinado a medir si se permite la participación de la población con discapacidad. Y, en cuarto lugar, se plantea un indicador destinado a medir si en el proceso de gobernanza se han tenido en cuenta las necesidades de los grupos de exclusión social: jóvenes, mayores y minorías étnicas.

Un alto porcentaje de estos indicadores señalará que se tiene en cuenta el principio de equidad en la aplicación del proceso de gobernanza. El Cuadro VII.6 contiene los indicadores que se proponen para medir el principio de equidad.

Cuadro VII. 6 Sistema de indicadores para medir el principio de equidad

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Beneficios propios obtenidos en el desarrollo de proyectos comunes.	Conocer si existe igualdad en el reparto de beneficios obtenidos en la gestión del destino.	$\frac{\text{Beneficios propios obtenidos en la gestión del destino (euros)}}{\text{Beneficios totales obtenidos en la gestión del destino (euros)}} \times 100$	Elaboración propia	Si el porcentaje de beneficios obtenidos por cada actor está en proporción a la aportación que ha realizado éste para la gestión del destino, indica que se ha conseguido alcanzar el principio de equidad.
Representación de mujeres en el ente de gestión legítimamente constituido.	Comprobar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades a hombres y mujeres.	$\frac{\text{Número de mujeres en cargos de representación del ente de gestión}}{\text{Número total de cargos de representación del ente de gestión}} \times 100$	Whittingham (2002) Galdámez (2006)	Porcentaje igual o superior al 50% indica que hay igualdad de oportunidades.
Presupuesto dirigido a la realización de proyectos priorizados con perspectiva de género.	Comprobar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades a hombres y mujeres.	$\frac{\text{Presupuesto para proyectos priorizados con perspectiva de género (euros)}}{\text{Presupuesto total (euros)}} \times 100$	Whittingham (2002) Galdámez (2006)	Porcentaje igual o superior al 50% indica que hay igualdad de oportunidades.
Existencia de mecanismos accesibles que permitan la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación.	Conocer la accesibilidad de los mecanismos de participación.	$\frac{\text{Número de mecanismos de participación accesibles}}{\text{Número total de mecanismos de participación}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 60% indica que los mecanismos de participación son accesibles, lo que beneficiaría a una mayor participación.
Presupuesto dirigido a la realización de proyectos que beneficien a la población en riesgo de exclusión social.	Evidenciar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades.	Existencia de dotación presupuestaria dirigida a la financiación de proyectos de inclusión social	Galdámez (2006)	La existencia de presupuesto indica que se cumple el principio de equidad. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe presupuesto. 0, si no existe presupuesto. Cuanto mayor sea la financiación destinada a este tipo de proyectos, en mayor medida se entenderá cumplido este principio.

Fuente: Elaboración propia.

7. Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia

En virtud de estos principios el proceso aplicado ha de producir resultados haciendo el mejor uso de los recursos y satisfaciendo todas las necesidades. La eficacia se refiere al logro de las perspectivas que conlleva el proceso. Éstas pueden ser (García y Ramírez, 1996):

- *Intervenciones.* En la aplicación del proceso de gobernanza, se llevan a cabo una serie de actuaciones. Al evaluar la eficacia, se determinará qué intervenciones se llevan a cabo, las ayudas económicas y en qué cantidad. Aquí se incluirían el primer grupo de indicadores recogidos en el Cuadro VII.7: indicadores para medir si existen mecanismos que permitan evaluar el desempeño económico y la incorporación de las nuevas tecnologías; indicadores que miden la existencia de un programa de formación, capacitación y aprendizaje para los actores; indicadores que miden si se ha llevado a cabo una planificación y ejecución adecuada; un indicador que mide la existencia de recursos para la continuidad de la actuación; y, por último, un indicador que mide que se ha llevado a cabo la ejecución presupuestaria de forma eficiente.
- *Resultados.* Son consecuencia directa del proceso llevado a cabo y los que justifican las actuaciones desarrolladas. Aquí se incluiría el segundo grupo de indicadores recogidos en el Cuadro VII.7: indicador para medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos; e indicadores que permiten evaluar los resultados obtenidos y su impacto.

Por último, en el ámbito de la eficacia se ha de tener en cuenta un grupo de indicadores que señalan la satisfacción de los interesados. Así, en el Cuadro VII.7 se recogen indicadores que miden la satisfacción de los actores, población beneficiaria y trabajadores del destino turístico.

En relación a la eficiencia, ésta se refiere a la relación existente entre el esfuerzo realizado y los logros conseguidos. A ella hace referencia el último grupo de indicadores que se recogen en el Cuadro VII.7, en el que se incluyen indicadores que miden el aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, físicos, y el tiempo. Este aspecto es muy importante en la aplicación del proceso de gobernanza, ya que no

es suficiente con conseguir resultados (ser eficaces), sino que es necesario conseguirlos con el menor coste posible (eficiencia). Por tanto, estos indicadores permitirán buscar los medios que con el menor coste produzcan los resultados buscados.

Cuadro VII. 7 Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de mecanismos para evaluar el desempeño económico.	Comprobar si existen mecanismos que evalúen los impactos directos e indirectos del desempeño económico.	Número de mecanismos de evaluación	Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión del destino.	Conocer si la gestión del destino utiliza nuevas tecnologías para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente.	Incorporación de nuevas tecnologías utilizadas	Elaboración propia	La incorporación de nuevas tecnologías indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si se incorporan. 0, si no se incorporan. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Existencia de mecanismos de intercambio de aprendizaje, capacitación y entrenamiento.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	Número de mecanismos de intercambio de aprendizaje, capacitación y entrenamiento	Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 7 Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia (continuación)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de programas destinados a la mejora de la formación y capacitación de personas trabajadoras o desempleadas.	Comprobar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	Número de programas destinados a la mejora de la formación y capacitación de personas trabajadoras o desempleadas	Elaboración propia	La existencia de programas indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen programas. 0, si no existen programas. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Existencia de procedimientos que permitan establecer el grado de importancia y urgencia de los proyectos a desarrollar.	Conocer si existe un procedimiento que facilite la selección de los proyectos más importantes y el grado de urgencia de los mismos.	Procedimientos establecidos	Elaboración propia	La existencia de procedimientos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen procedimientos. 0, si no existen procedimientos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Existencia de mecanismos claros que permitan la realización de una planificación eficiente.	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	Mecanismos de planificación	Proaño et al. (2006)	La existencia de mecanismos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 7 Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia (continuación)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de recursos para asegurar la continuidad de la gestión en el futuro.	Conocer si se ha hecho un uso adecuado de los recursos.	$\frac{\text{Número de recursos disponibles en año corriente}}{\text{Número de recursos disponibles en año anterior}} \times 100$	PNUD (2005)	Porcentaje igual o superior al 95% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficiente.
Ejecución de proyectos en función de la planificación establecida.	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	$\frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos aprobados}} \times 100$	Proaño et al. (2006)	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficiente.
Existencia de presupuesto anual para el desarrollo de proyectos.	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	Acta de aprobación de presupuesto y publicación de la misma	Elaboración propia	La existencia de dicho presupuesto, su publicación y aprobación supondrá que el ente realiza la gestión del destino de forma eficaz y eficiente. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe presupuesto aprobado y publicado. 0, si no existe presupuesto aprobado y publicado.
Grado de cumplimiento de objetivos establecidos.	Evidenciar si se han alcanzado los resultados previstos.	$\frac{\text{Número de objetivos alcanzados}}{\text{Número de objetivos propuestos}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficaz.
Existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente, o es necesario el establecimiento de correcciones para conseguir los objetivos propuestos.	Número de mecanismos de evaluación	Elaboración propia	La existencia de mecanismos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 7 Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia (continuación)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existencia de mecanismos para evaluar el grado de satisfacción de actores participantes y grado de satisfacción de los mismos.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	Número de mecanismos de evaluación	Elaboración propia	La existencia de mecanismos indica que se cumplen los principios de eficacia y eficiencia. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Grado de satisfacción de actores participantes y grado de satisfacción de los mismos.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	$\frac{\text{Número de actores satisfechos}}{\text{Número total de actores}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficaz.
Grado de satisfacción de visitantes en el destino turístico.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente.	$\frac{\text{Número de visitantes satisfechos}}{\text{Número total de visitantes}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficiente.
Grado de satisfacción de los trabajadores en el destino turístico.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente.	$\frac{\text{Número de trabajadores satisfechos}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficiente.
Grado de satisfacción de la población local del destino.	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente.	$\frac{\text{Población encuestada satisfecha (número de personas)}}{\text{Población total del destino turístico (número de personas)}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 85% indica que el ente de gestión consigue realizar su actuación de forma eficiente.
Aprovechamiento de los recursos financieros de forma eficiente.	Comprobar si la utilización de los recursos se realiza de una forma eficiente.	$\frac{\text{Gasto realizado (euros)}}{\text{Presupuesto asignado (euros)}} \times 100$ Memoria presupuestaria	PNUD (2005)	Si el gasto realizado coincide con el presupuesto asignado y, además, hay un equilibrio entre los ingresos y los gastos, indica que existe un eficiente aprovechamiento del uso de los recursos financieros.
Aprovechamiento de los recursos humanos de forma eficaz y eficiente.	Conocer si la gestión de recursos humanos en el desarrollo del destino se lleva a cabo de una forma eficaz y eficiente.	$\frac{\text{Recursos humanos utilizados (número de personas)}}{\text{Recursos humanos asignados (número de personas)}} \times 100$	PNUD (2005)	Porcentaje igual o inferior al 100% indicará que se realiza un uso eficiente y eficaz.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 7 Sistema de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Aprovechamiento de los recursos físicos y técnicos de forma eficiente.	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente.	$\frac{\text{Número de recursos físicos y técnicos utilizados}}{\text{Número de recursos físicos y técnicos asignados}} \times 100$ <p>Mapa de recursos, con necesidades y potencialidades</p>	PNUD (2005)	<p>Porcentaje igual o inferior al 100% indicará que se realiza un uso eficiente y eficaz.</p> <p>Además, la utilización del mapa de recursos para la planificación del destino indicaría que el ente de gestión realiza su actuación de forma eficaz y eficiente.</p>
Uso eficiente y eficaz del tiempo de ejecución.	Evidenciar si los proyectos se llevan a cabo en el tiempo establecido.	$\frac{\text{Número de proyectos que se realizan en el tiempo establecido}}{\text{Número total de proyectos}} \times 100$	PNUD (2005)	<p>Porcentaje es igual o superior al 85% indica que se realiza un uso eficiente y eficaz del tiempo de ejecución.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8. Sistema de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un aspecto fundamental de la buena gobernanza. Este elemento es esencial para que todos los actores tengan conocimiento de las actuaciones que se desarrollan en la gestión del destino y para evitar que solamente unos pocos obtengan beneficios respecto al resto. Por tanto, con la aplicación de este principio se intenta evitar la corrupción en la gestión del destino turístico, que debe de ser clara y transparente, basada en la confianza de los actores y en la aplicación de las normas que éstos establezcan de forma negociada.

La rendición de cuentas supone que los actores son responsables de sus actos ante la sociedad y las instituciones, ya que se ven afectados por ellos (Edgar et al., 2006). Este principio está íntimamente relacionado con el principio de transparencia, puesto que es necesario ofrecer información sobre las actuaciones desarrolladas. Y, por otro lado, se relaciona con el principio de imperio de la ley, puesto que, con la rendición de cuentas, se evitará la existencia de corrupción en el proceso llevado a cabo.

En el Cuadro VII.8 se recogen indicadores relativos a la información que los actores reciben en cuanto a los gastos realizados por el ente de gestión, el cumplimiento de las normas legales y la fiscalidad del mismo y la existencia de mecanismos que permitan al ente de gestión cumplir con su obligación de rendir cuentas.

Cuadro VII.8 Sistema de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Volumen de actores que están informados sobre los gastos realizados para la consecución de objetivos propuestos.	Comprobar que el ente de gestión informa puntualmente a los actores del destino acerca de las transacciones fiscales que realiza en el proceso de gestión del destino turístico.	$\frac{\text{Número de actores informados sobre gastos realizados para consecución de objetivos propuestos}}{\text{Número de actores participantes}} \times 100$	Elaboración propia	Porcentaje igual o superior al 95% indica que el ente de gestión asume la responsabilidad de su actuación en la gestión del destino.
Existencia de mecanismos para que los actores y beneficiarios puedan informarse sobre los procesos, los proyectos y recursos.	Poner de manifiesto que los fines perseguidos son claros y debidamente comunicados a las partes interesadas.	Existencia de mecanismos de comunicación de información	Whittingham (2002)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de rendición de cuentas. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Aportación realizada por cada uno de los actores.	Conocer el grado de responsabilidad de cada uno de los actores en la gestión del destino.	$\frac{\text{Aportación realizada por cada actor (euros)}}{\text{Presupuesto total (euros)}} \times 100$	Elaboración propia	A mayor porcentaje, mayor responsabilidad a la hora de rendir cuentas frente a las partes interesadas.
Regularidad en las transacciones fiscales.	Conocer si el ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas.	Memoria de la Cámara de Cuentas Documentos contables	Whittingham (2002)	Que los documentos contables están en regla en tiempo y forma indica que el ente de gestión es responsable en su actuación ante las partes interesadas. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen documentos contables en regla, en tiempo y forma. 0, si no existen documentos contables en regla, en tiempo y forma.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII.8 Sistema de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Cumplimiento de las normas legales (ej. rendición cuentas a cámara de cuentas en tiempo y forma).	Evidenciar que el ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas.	Memoria Cámara de Cuentas Aprobación de liquidación de presupuesto por la entidad correspondiente, auditorías.	Elaboración propia	El cumplimiento de las normas legales evidencia que el ente de gestión es responsable en su actuación ante las partes interesadas. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si se cumplen las normas legales. 0, si no se cumplen las normas legales.
Quejas y reclamaciones atendidas.	Evidenciar el grado de responsabilidad del ente de gestión respecto a las actuaciones que lleva a cabo.	$\frac{\text{Número de quejas y reclamaciones atendidas}}{\text{Número de quejas y reclamaciones interpuestas}} \times 100$	Whittingham (2002)	Porcentaje igual o superior al 95% indica que el ente de gestión asume la responsabilidad de sus actuaciones.
Existencia de espacios para que el ente de gestión rinda cuentas periódicamente sobre el uso de los recursos financieros.	Conocer si el ente de gestión propicia su compromiso de ser responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas.	Existencia de comisiones o grupos en los que se rinda cuentas periódicamente	Proaño et al. (2006)	La existencia de comisiones o grupos indica que se cumple el principio de rendición de cuentas. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen comisiones o grupos. 0, si no existen comisiones o grupos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Rendición periódica de cuentas del ente de gestión de sus actuaciones, decisiones y omisiones.	Evidenciar que el ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas.	Existencia de resúmenes periódicos de actuaciones del ente de gestión	Proaño et al. (2006)	La existencia de resúmenes periódicos indica que se cumple el principio de rendición de cuentas. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen resúmenes periódicos. 0, si no existen resúmenes periódicos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.

Fuente: Elaboración propia.

9. Sistema de indicadores para medir el principio de visión estratégica

En virtud de este principio, los líderes y el público tienen una visión amplia y a largo plazo en la buena gobernanza, junto con una perspectiva de lo que se necesita para dicho desarrollo. Además, existe también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva (Edgar et al., 2006).

Este principio conlleva la fijación de una visión que identifique y fije los objetivos colectivos, lo que supone la valoración adecuada de los intereses implicados, la identificación de potencialidades y desafíos y la motivación de los actores por intervenir en un proceso colectivo (PNUD, 2004). El establecimiento de un plan estratégico comporta una mayor relación entre todos los actores que intervienen, alcanzar un consenso para establecer el modelo de destino turístico que se pretende lograr.

En el Cuadro VII.9 se proponen indicadores destinados a observar si existe plan estratégico, cómo se ha elaborado, si tiene en cuenta las particularidades del territorio, la coherencia de éste con otras iniciativas locales, regionales o nacionales y si se ha tenido en cuenta el interés de los actores en su elaboración.

Cuadro VII. 9 Sistema de indicadores para medir el principio de visión estratégica

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Existe plan estratégico de turismo sostenible.	Conocer si se sigue un planteamiento estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en el destino turístico.	Existencia de plan estratégico	PNUD (2004) Velasco (2008) SECTUR (2008)	La existencia de dicho plan estratégico indica que el ente de gestión tiene una visión estratégica en su actuación. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe plan estratégico. 0, si no existe plan estratégico.
La elaboración del plan se hizo a través de mecanismos participativos.	Conocer si el plan refleja todas las necesidades y expectativas de los actores del territorio.	Existencia de mecanismos participativos para la formulación del plan	PNUD (2004) Velasco (2008)	La existencia de mecanismos indica que se cumple el principio de visión estratégica. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existen mecanismos. 0, si no existen mecanismos. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
El plan es coherente con las particularidades del territorio.	Conocer si el plan recoge todas las características del territorio.	Existencia de plan estratégico, mapa de recursos, análisis económico y social del destino turístico	PNUD (2004) Velasco (2008)	Que el contenido del plan se haya establecido teniendo en cuenta el mapa de recursos y el estudio económico y social del destino indica que se tiene consideran las complejidades que existen a la hora de desarrollar el destino turístico. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si se han tenido en cuenta el mapa de recursos y el estudio económico y social. 0, si no se han tenido en cuenta el mapa de recursos y el estudio económico y social..

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VII. 9 Sistema de indicadores para medir el principio de visión estratégica (conclusión)

Indicador	Objetivo	Instrumento de cálculo	Fuente	Interpretación
Coherencia del plan con otras iniciativas de orden nacional, sectorial o regional.	Evidenciar si el plan está acorde con otras iniciativas desarrolladas a nivel superior.	$\frac{\text{Número de objetivos acordes con objetivos a nivel nacional, sectorial o regional}}{\text{Número de objetivos establecidos en el plan}} \times 100$	PNUD (2004) Velasco (2008)	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el plan es acorde con otras iniciativas similares puestas en marcha en el territorio, por lo que se tiene una perspectiva amplia y a largo plazo de las actuaciones a desarrollar.
El plan refleja las prioridades e intereses manifestados por los ciudadanos.	Conocer si el plan recoge todas las necesidades de los actores y si su realización se realizó de forma consensuada.	Existencia de documento en el que se recojan las prioridades e intereses de los actores	Proaño et al. (2006)	La existencia del documento indica que se cumple el principio de visión estratégica. En consecuencia, los valores del indicador serán: 1, si existe documento. 0, si no existe documento. Cuanto mayor sea el indicador, en mayor medida se entenderán cumplidos estos principios.
Las actuaciones de los actores se encaminan a la ejecución del plan.	Demostrar que el plan está acorde con los intereses de los actores.	$\frac{\text{Número de actuaciones realizadas recogidas en el plan}}{\text{Número total de actuaciones}} \times 100$	Proaño et al. (2006)	Porcentaje igual o superior al 80% indica que el plan recoge las necesidades e intereses de los actores, se ha realizado desde una perspectiva global.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados proporcionados por todos los indicadores seleccionados por los actores participantes en la gestión del destino turístico en cuestión han de ser analizados y recogidos en un documento que permita a éstos “*aprender de la práctica*” del proceso de gobernanza turística llevado a cabo, teniendo en cuenta los aciertos y errores cometidos, siendo conscientes del trabajo realizado y de la evolución producida en el destino, haciendo hincapié en aquellos aspectos clave que permitan afianzar el proceso de gobernanza en la gestión de ese destino turístico, sentando las bases de dicho proceso y permitiendo establecer los pasos a dar en actuaciones futuras. Por tanto, estos indicadores permitirán medir la situación de la gobernanza en cualquier destino turístico y fijar un plan de acción dirigido a su fortalecimiento.

Todos los aspectos de la gobernanza están relacionados entre sí, lo que supone que un bajo porcentaje en alguno de los indicadores conllevaría resultados poco favorecedores para otro índice. El logro de una buena gobernanza conllevará una creciente confianza y cooperación entre los actores que participan en la gestión del destino, lo que redundará en alcanzar una mayor competitividad y obtener unos mejores resultados.

VII.3. VALIDACIÓN DE INDICADORES

Como se señaló en el Capítulo I de esta tesis doctoral, para la validación de los indicadores propuestos se ha realizado una consulta a un grupo de 13 expertos. Para dicha consulta, se ha utilizado un cuestionario denominado *Sistema de indicadores para medir la gobernanza en los destinos turísticos*, que se estructura en nueve bloques, en los que se recogen los distintos indicadores agrupados en función de los principios de buena gobernanza. Cada uno de estos bloques se estructura en cuatro columnas que hacen referencia al indicador correspondiente, el objetivo del mismo, la verificación de su validez y la verificación de su importancia.

Cabe recordar que esta propuesta del sistema de indicadores se realizó de forma paralela al proceso de encuestación a expertos. Es decir, a la vez que se iba desarrollando el contenido del sistema de indicadores, se planteaban las preguntas a los expertos y, una vez conocidas sus opiniones, se iba completando y rediseñando el sistema de indicadores, con las aportaciones del panel de expertos.

Para determinar si un indicador es válido o no para medir el principio de buena gobernanza en cuestión, se ha tenido en cuenta la escala Likert, solicitándose a los expertos que puntuasen del 1 al 7, en donde 1 hace referencia a que el indicador no es en absoluto apropiado y 7 hace referencia a que el indicador es el más adecuado para medir dicho principio.

Los expertos consultados, además de indicar la validez del indicador, han señalado la importancia que éste tiene para medir el principio de gobernanza para el que se propone. Para ello, se utilizó, de nuevo, la escala Likert, solicitándose a los consultados que puntuasen del 1 al 7, donde 1 señala que el indicador tiene muy escasa importancia y 7 que el indicador es muy importante para medir dicho principio.

Respecto al tratamiento de los datos, como medida de concentración de las opiniones dadas por los expertos se utilizó la media aritmética, que es la suma de todos los datos de acuerdo al número de valores. La medida que se utilizó para evaluar la significación estadística del acuerdo en el panel de expertos fue el Coeficiente de Variación de Pearson, que expresa el cociente entre la desviación típica y la media aritmética:

$$V_x = \frac{S}{\overline{X}}$$

De manera que, a mayor V_x , existe una mayor heterogeneidad de las opiniones de los expertos. A tales efectos, se ha considerado que el consenso se había logrado cuando el nivel de acuerdo sobre la media era estadísticamente significativo (es decir, $V_x \leq 0,3$).

A continuación, se exponen los resultados obtenidos tras la realización del cuestionario por el grupo de expertos. Cada uno de los apartados siguientes hace referencia a un principio de buena gobernanza. A su vez, la información está estructurada en dos apartados. Uno, referido a la validez de los indicadores propuestos para medir el principio de buena gobernanza en cuestión, y otro referido a la importancia que tiene ese indicador validado para medir dicho principio.

VII.3.1. Validación de indicadores para medir el principio de participación

Para medir el principio de participación, se propusieron un total de catorce indicadores (Cuadro VII.10), sobre cuya validez existe consenso por parte de los expertos consultados, con una media entre el 6,3 (indicador 6, destinado a medir la participación de la población local en la fijación de objetivos del proyecto) y 5,1 (indicador 3, destinado a medir la existencia de una instancia formal de participación constituida por todos los actores del destino turístico).

En el Cuadro VII.10 se aprecia el consenso de los expertos respecto a la validez del indicador 6, con una media de 6,3 y V_x de 0,117. Por otro lado, a pesar del consenso obtenido, los indicadores 2 –propuesto por PNUD (2004) y destinado a medir la confianza que todos los actores tienen en aquellos que poseen el liderazgo para llevar a cabo el establecimiento de gobernanza en la gestión del destino- y 9 –propuesto por la autora de esta tesis doctoral tras la lectura de numerosa literatura científica, y destinado a medir si existe diálogo sistemático entre todos los actores- presentan una alta dispersión de opiniones, siendo el V_x superior a 0,3, por lo que el nivel de acuerdo sobre la media no es estadísticamente significativo. De ahí que se aconseja que estos dos indicadores no sean tenidos en cuenta a la hora de medir la aplicación del principio de participación en la gestión del destino.

Cuadro VII.10 Validez de indicadores para medir principio de participación

Indicador	Media	V_x
1. Existencia de liderazgo con capacidad para convocar el compromiso de todos los actores en el proceso que se promueve.	5,8	0,250
2. Confianza en el actor o los actores que tienen el liderazgo para llevar a cabo el establecimiento de gobernanza en la gestión del destino turístico.	5,2	0,340
3. Existencia de una instancia formal de participación constituida por todos los actores del destino turístico.	5,1	0,234
4. Participantes (públicos y privados) en toma de decisiones de realización de los proyectos.	5,3	0,279
5. Participación de todos los actores en la elaboración de planificación del plan de gestión del destino turístico.	5,9	0,233
6. Participación de la población local en la fijación de objetivos del proyecto.	6,3	0,117
7. Población que tiene opinión favorable sobre actuaciones a realizar.	5,2	0,270
8. Actores (culturales, económicos representantes de grupos de exclusión social) que poseen legitimidad entre la población y que participan en el desarrollo del destino (asociaciones).	5,5	0,247
9. Diálogo sistemático entre todos los actores: N° de consultas a los actores del destino.	5,2	0,302
10. Participación de empresas y organismos públicos en la financiación de la gestión del destino.	5,9	0,200
11. Existencia de ámbitos de consulta y debate donde los ciudadanos afectados por las actuaciones en el destino turístico dan su opinión y proponen alternativas.	5,8	0,169
12. Población que conoce los mecanismos y espacios de participación.	5,5	0,278
13. Existencia de campañas en los medios de comunicación para la promoción de la participación ciudadana.	5,5	0,247
14. Puesta en marcha de políticas e incentivos para promover la participación del sector privado en la gestión del destino.	5,4	0,243

Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló anteriormente, además de consultar a los expertos sobre la validez de los indicadores propuestos, se les preguntó también sobre la importancia que estos indicadores validados tienen a la hora de medir la aplicación del principio de participación en la gestión del destino. En esta ocasión, ya no se han tenido en cuenta los indicadores 2 y 9 del Cuadro VII.10, al no considerarse validados por los expertos consultados.

Cuadro VII.11 Importancia de indicadores para medir el principio de participación

Indicador	Media	V_x
1. Existencia de liderazgo con capacidad para convocar el compromiso de todos los actores en el proceso que se promueve.	6	0,195
2. Existencia de una instancia formal de participación constituida por todos los actores del destino turístico.	5,9	0,188
3. Participantes (públicos y privados) en toma de decisiones de realización de los proyectos.	5,5	0,287
4. Participación de todos los actores en la elaboración de planificación del plan de gestión del destino turístico.	5,6	0,291
5. Participación de la población local en la fijación de objetivos del proyecto.	6,3	0,134
6. Población que tiene opinión favorable sobre actuaciones a realizar.	5,8	0,250
7. Actores (culturales, económicos representantes de grupos de exclusión social) que poseen legitimidad entre la población y que participan en el desarrollo del destino (asociaciones).	6,2	0,147
8. Participación de empresas y organismos públicos en la financiación de la gestión del destino.	6,1	0,185
9. Existencia de ámbitos de consulta y debate donde los ciudadanos afectados por las actuaciones en el destino turístico dan su opinión y proponen alternativas.	6	0,166
10. Población que conoce los mecanismos y espacios de participación.	6	0,180
11. Existencia de campañas en los medios de comunicación para la promoción de la participación ciudadana.	6,1	0,183
12. Puesta en marcha de políticas e incentivos para promover la participación del sector privado en la gestión del destino.	6,5	0,133

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro VII.11 se observa que hay un importante consenso entre todos los expertos consultados respecto a la importancia que estos indicadores tienen para medir el principio de participación. Destacan el consenso respecto a la importancia del indicador 12 (destinado a medir la existencia de políticas e incentivos para promover la participación del sector privado en la gestión del destino), con una media de 6,5 y un V_x de 0,133.

En consecuencia, todos los indicadores del Cuadro VII.11 tienen la suficiente importancia, según los expertos consultados, para evaluar la consecución del

principio de participación. Por tanto, los gestores de destinos turísticos deberían considerarlos a la hora de implementar la gobernanza.

VII.3.2. Validación de indicadores principio de imperio de la ley

Para medir el principio de imperio de la ley se han propuesto un total de ocho indicadores, existiendo un amplio consenso entre los expertos consultados en cuanto a la validez de los mismos (Cuadro VII.12).

Cuadro VII.12 Validez de indicadores para medir principio de imperio de la ley

Indicador	Media	V _x
1. Existencia de normas y reglas aplicadas en las relaciones entre actores del destino turístico que eviten cualquier tipo de discriminación.	5,6	0,166
2. Existencia de políticas para la lucha contra la corrupción.	5,6	0,231
3. Efectividad de las políticas aplicadas para luchar contra la corrupción.	6,3	0,134
4. Establecimiento de normas severas frente a hechos que vayan en contra de la moral administrativa.	5,2	0,312
5. Población que considera que el ente de gestión del destino no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación.	6,3	0,134
6. Existencia de un clima de seguridad basado en los principios democráticos y los derechos humanos en el destino turístico.	5,8	0,153
7. Existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino.	5,6	0,278
8. Existencia de mecanismos que permitan aplicar las normas de forma equitativa y justa.	5,8	0,169

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar el consenso alcanzado respecto a los indicadores 3 (destinado a medir la efectividad de las políticas aplicadas para luchar contra la corrupción) y el 5 (destinado a medir el porcentaje de población que considera que el ente de gestión del destino no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación); ambos con una media de 6,3 y un V_x de 0,134.

Igualmente, destacar que, respecto al indicador 4 –propuesto por PNUD (2004) y Velasco (2008) y destinado a medir el establecimiento de normas severas frente a hechos que vayan en contra de la moral administrativa-, a pesar de tener una media de 5,2, se recoge una mayor dispersión de opiniones respecto a su validez para medir

la aplicación del principio de imperio de la ley en la gestión del destino turístico, ya que alcanza un V_x superior al 0,3, por lo que este indicador no ha sido considerado validado por los expertos consultados. Para ello, no se ha tenido en cuenta posteriormente (Cuadro VII.12), para valorar la importancia de estos indicadores para medir el principio de imperio de la ley.

Cuadro VII.13 Importancia de indicadores para medir el principio de imperio de la ley

Indicador	Media	V_x
1. Existencia de normas y reglas aplicadas en las relaciones entre actores del destino turístico que eviten cualquier tipo de discriminación.	6,5	0,133
2. Existencia de políticas para la lucha contra la corrupción.	6,1	0,206
3. Efectividad de las políticas aplicadas para luchar contra la corrupción.	6,4	0,173
4. Población que considera que el ente de gestión del destino no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación.	6,1	0,195
5. Existencia de un clima de seguridad basado en los principios democráticos y los derechos humanos en el destino turístico.	6,2	0,159
6. Existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino.	6,5	0,099
7. Existencia de mecanismos que permitan aplicar las normas de forma equitativa y justa.	6,2	0,161

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro VII.13 se observa que existe un amplio consenso de los expertos consultados respecto a la importancia de los indicadores, con una media de 6,5 (indicadores 1 y 6), 6,4 (indicador 3), 6,2 (indicadores 5 y 7) y 6,1 (indicadores 2 y 4); y un V_x entre 0,099 (indicador 6) y 0,206 (indicador 3). Hay que destacar los indicadores 1 (destinado a medir la existencia de normas y reglas aplicadas en las relaciones entre actores del destino turístico que eviten cualquier tipo de discriminación) y 6 (destinado a medir la existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino), sobre los que existe un mayor consenso de los expertos en cuanto a la importancia de éstos para medir el principio de imperio de la ley, alcanzando una media de 6,5 y un V_x de 0,133 y 0,099, respectivamente.

Por tanto, todos los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.13 podrán ser tenidos en cuenta por los actores que gestionan un destino turístico, a la hora de realizar la evaluación de su gestión y determinar si se ha aplicado el principio de imperio de la ley de forma correcta.

VII.3.3. Validación de indicadores para medir el principio de transparencia

Respecto al principio de transparencia, se han propuesto siete indicadores, sobre cuya validez para medir la aplicación de dicho principio hay consenso entre los expertos consultados, como recoge el Cuadro VII.14.

Cuadro VII.14 Validez de indicadores para medir principio de transparencia

Indicador	Media	V _x
1. Facilitar información actualizada sobre las actuaciones realizadas: N° de documentos remitidos a los actores.	5,5	0,240
2. Comunicación activa: número de contactos, número de email, cartas, reuniones, etc.	5,5	0,262
3. Existencia de mecanismos de información destinada a los actores del destino.	5,8	0,169
4. Existencia de mecanismos de información destinados a la población del destino.	5,8	0,117
5. Existencia de mecanismos de publicidad de la rendición de cuentas del ente de gestión del destino.	5,6	0,242
6. Existencia de normas claras de adjudicación de contratos y cumplimiento de las mismas.	5,6	0,236
7. Los actores disponen de información veraz y oportuna para la correspondiente toma de decisiones.	6,2	0,132

Fuente: Elaboración propia.

Destacar el mayor consenso alcanzado entre los expertos sobre la validez del indicador 7 (dirigido a medir si los actores disponen de información veraz oportuna para la correspondiente toma de decisiones), con una media de 6,2 y un V_x de 0,132.

Cuadro VII.15 Importancia de indicadores para medir el principio de transparencia

Indicador	Media	V_x
1. Facilitar información actualizada sobre las actuaciones realizadas: número de documentos remitidos a los actores.	6,2	0,132
2. Comunicación activa: número de contactos, número de email, cartas, reuniones,...	6,3	0,134
3. Existencia de mecanismos de información destinada a los actores del destino.	6,5	0,172
4. Existencia de mecanismos de información destinados a la población del destino.	6,3	0,134
5. Existencia de mecanismos de publicidad de la rendición de cuentas del ente de gestión del destino.	6,4	0,134
6. Existencia de normas claras de adjudicación de contratos y cumplimiento de las mismas.	5,9	0,253
7. Los actores disponen de información veraz y oportuna para la correspondiente toma de decisiones.	6,6	0,097

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en el Cuadro VII.15 que hay un amplio acuerdo de los consultados respecto a la importancia de los indicadores propuestos para medir este principio, ya que alcanzan una media entre 6,6 (indicador 7, destinado a medir si los actores disponen de información veraz y oportuna para la correspondiente toma de decisiones) y 5,9 (indicador 6, dirigido a medir la existencia de normas claras de adjudicación de contratos y cumplimiento de las mismas) y un V_x entre 0,097 (indicador 7) y 0,253 (indicador 6).

Por tanto, a la hora de realizar la evaluación acerca de la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino turístico, los actores podrán elegir entre todos los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.15 para determinar si se ha aplicado el principio de transparencia correctamente.

VII.3.4. Validación de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta

Para medir el principio de capacidad de respuesta, se han propuesto cinco indicadores, alcanzándose consenso entre los expertos consultados en cuanto a la validez de todos ellos (Cuadro VII.16).

Cuadro VII.16 Validez de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta

Indicador	Media	V_x
1. Agilidad en respuestas a peticiones y quejas de los ciudadanos y actores participantes.	5,6	0,242
2. Existencia de procedimientos que aseguren acciones de respuestas justas y rápidas a las quejas de los actores y beneficiarios de las acciones.	5,6	0,166
3. Existencia de mecanismos que determinen las necesidades y preferencias de la población: encuestas, foros, etc.	5,6	0,199
4. Eficacia de mecanismos de atención al ciudadano.	5,6	0,181
5. Existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos e impactan positivamente en las poblaciones beneficiarias.	5,8	0,182

Fuente: Elaboración propia.

El mayor consenso se produce respecto al indicador 5 (destinado a medir la existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos y su impacto positivo en las poblaciones beneficiarias), con una media de 5,8 y un V_x de 0,182.

En el Cuadro VII.17 se observa que hay consenso entre los consultados respecto a la importancia que estos indicadores tienen a la hora de medir el principio de capacidad de respuesta. Destacándose el consenso alcanzado respecto al indicador 5 (destinado a medir la existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos y su impacto positivo en las poblaciones beneficiarias), con una media de 6,6 y un V_x de 0,093.

Cuadro VII.17 Importancia de indicadores para medir el principio de capacidad de respuesta

Indicador	Media	V _x
1. Agilidad en respuestas a peticiones y quejas de los ciudadanos y actores participantes.	6	0,192
2. Existencia de procedimientos que aseguren acciones de respuesta justa y rápida a las quejas de los actores y beneficiarios de las acciones.	5,9	0,253
3. Existencia de mecanismos que determinen las necesidades y preferencias de la población: encuestas, foros, etc.	5,9	0,200
4. Eficacia de mecanismos de atención al ciudadano.	5,8	0,230
5. Existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos e impactan positivamente en las poblaciones beneficiarias.	6,6	0,093

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, a la hora de realizar la evaluación de la gestión del destino turístico, para determinar si se aplica el principio de capacidad de respuesta correctamente, los actores que lleven a cabo la misma, podrán elegir entre los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.17.

VII.3.5. Validación de indicadores para medir el principio de orientación al consenso

Para medir el principio de orientación al consenso, se propusieron ocho indicadores, pero, en este caso, no se ha alcanzado consenso sobre la validez de todos ellos (Cuadro VII.18). Así, los expertos consultados no están seguros de que los indicadores 5 (destinado a medir el porcentaje de consenso respecto a las restricciones que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo), 7 (destinado a medir el porcentaje de actores que aceptan el presupuesto propuesto) y 8 (destinado a medir el porcentaje de consenso respecto a la financiación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y desarrollo de proyectos), sirvan para medir la aplicación del principio de orientación al consenso en la gestión del destino turístico. Estos tres indicadores fueron propuestos por la autora de esta tesis doctoral tras la lectura de numerosa literatura científica, pero es evidente que no se pueden considerar validados.

Cuadro VII.18 Validez de indicadores para medir principio de orientación al consenso

Indicador	Media	V _x
1. Consenso en el establecimiento de estrategias para el desarrollo de destino turístico sostenible.	5,6	0,224
2. Consenso sobre los objetivos individuales y colectivos a perseguir.	5,2	0,360
3. Consenso sobre los problemas percibidos por los distintos actores.	6,1	0,170
4. Consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados.	6,1	0,156
5. Consenso respecto a las restricciones que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo.	4,8	0,356
6. Capacidad del ente de gestión para lograr acuerdos con actores que se oponen a sus decisiones.	5,2	0,190
7. Actores que aceptan presupuesto propuesto.	4,5	0,379
8. Consenso respecto a la financiación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y desarrollo de proyectos.	4,8	0,412

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al resto de indicadores propuestos para medir el principio de orientación al consenso, si existe consenso de los expertos consultados respecto a la validez de los mismos, destacando los indicadores 3 (destinado a medir el porcentaje de consenso sobre los problemas percibidos por los distintos actores) y 4 (destinado a medir el porcentaje de consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados), con una medida de 6,1 y un V_x de 0,170 y 0,156, respectivamente.

El Cuadro VII.19 muestra que existe consenso de los expertos respecto a la importancia de estos indicadores para medir el principio de orientación al consenso, destacando el indicador 4 (destinado a medir el porcentaje de consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados), con una media de 6,4 y un V_x de 0,148. Ya se habían eliminado los indicadores 5, 7 y 8, que no han sido validados por los expertos.

Cuadro VII.19 Importancia de indicadores para medir el principio de orientación al consenso

Indicador	Media	V_x
1. Consenso en el establecimiento de estrategias para el desarrollo de destino turístico sostenible.	5,8	0,208
2. Consenso sobre los objetivos individuales y colectivos a perseguir.	5,3	0,318
3. Consenso sobre los problemas percibidos por los distintos actores.	6,2	0,115
4. Consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados.	6,4	0,148
5. Capacidad del ente de gestión para lograr acuerdos con actores que se oponen a sus decisiones.	5,8	0,219

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, a la hora de realizar la evaluación de la gestión del destino turístico, los actores podrán elegir entre todos los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.19 para determinar si se aplica correctamente el principio de Orientación al consenso.

VII.3.6. Validación de indicadores para medir el principio de equidad

Para medir el principio de equidad se han propuesto cinco indicadores, sobre los que se observa que no hay consenso entre los diferentes expertos consultados. Ya se ha señalado en capítulos anteriores que el principio de equidad es controvertido y que apenas existe consenso entre los diferentes autores analizados, lo que se pone de manifiesto claramente observando el Cuadro VII.20.

Cuadro VII.20 Validez de indicadores para medir principio de equidad

Indicador	Media	V_x
1. Beneficios propios obtenidos en el desarrollo de proyectos comunes.	4,6	0,307
2. Representación de mujeres en el ente de gestión legítimamente constituido.	5	0,365
3. Presupuesto dirigido a la realización de proyectos priorizados con perspectiva de género.	4,8	0,336
4. Existencia de mecanismos accesibles que permitan la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación.	5	0,190
5. Presupuesto dirigido a la realización de proyectos que beneficien la población en riesgo de exclusión social.	5,25	0,357

Fuente: Elaboración propia.

Solamente hay acuerdo entre los expertos consultados respecto al indicador 4, referido a la medición de la existencia de mecanismos accesibles que permitan la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación, alcanzándose una media de 5 y un V_x de 0,190.

Llama la atención el posicionamiento de los expertos respecto al indicador 1, propuesto por la autora de esta tesis doctoral y destinado a medir el porcentaje de beneficios propios obtenidos en el desarrollo de proyectos comunes. Los expertos que desarrollan su actividad en el ámbito del turismo no tienen claro que este indicador sirva para medir el principio de equidad, mientras que, en general, los expertos que desarrollan su actividad en el ámbito de la sociología y los economistas sí consideran que este indicador puede ser válido para medir este principio. La media obtenida es de 4,6, siendo el V_x de 0,307, por lo que no hay acuerdo entre los expertos para validar este indicador.

Algo parecido ocurre con el indicador 2, propuesto por Whittingham (2002) y Galdámez (2006). Los economistas consultados consideran que sí es un indicador válido para medir este principio, mientras que hay ciertas discrepancias entre los sociólogos y los profesionales de turismo, por lo que la media obtenida es de 5 y el V_x es de 0,365. Por tanto, aún obteniéndose consenso, hay cierta discrepancia entre todos los expertos consultados.

También existe discrepancia respecto a la validez del indicador 3, propuesto por Whittingham (2002) y Galdámez (2006), existiendo un mayor consenso entre los expertos consultados que realizan su trabajo en el ámbito de la economía y aquellos expertos que realizan su trabajo en el ámbito de la sociología. Así, se observa que aunque el indicador ha alcanzado una media de 5, el V_x es de 0,336.

Respecto al indicador 5, propuesto por Galdámez (2006), sí que existe un mayor consenso entre los expertos consultados, alcanzándose una media de 5,25. Sin embargo, de nuevo existe dispersión en las opiniones de los expertos consultados, alcanzándose un V_x de 0,357.

Por tanto, existe cierto consenso respecto a la validez de los indicadores 2, 4 y 5, pero en el caso de los indicadores 2 y 5 existe una mayor dispersión de opiniones, ya que V_x es superior a 0,3.

En definitiva, la gran discrepancia existente sobre el principio de equidad en la literatura científica consultada queda patente también en los resultados obtenidos tras los cuestionarios realizados a los expertos consultados. Así, según éstos, solamente se podría considerar como válido el indicador 4, pero, debido a las discrepancias y complejidad expuestas en el Capítulo VI de esta tesis, sobre la posibilidad de que se de o no este principio en la sociedad actual, se ha considerado conveniente reflejar en este capítulo la importancia que los expertos consultados otorgan a todos los indicadores propuestos para medir este principio (Cuadro VII.21).

Cuadro VII.21 Importancia de indicadores para medir el principio de equidad

Indicador	Media	V_x
1. Beneficios propios obtenidos en el desarrollo de proyectos comunes.	5,2	0,321
2. Representación de mujeres en el ente de gestión legítimamente constituido.	4,7	0,455
3. Presupuesto dirigido a la realización de proyectos priorizados con perspectiva de género.	4,6	0,413
4. Existencia de mecanismos accesibles que permitan la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación.	5,5	0,259
5. Presupuesto dirigido a la realización de proyectos que benefician a la población en riesgo de exclusión social.	5,4	0,349

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, en el Cuadro VII.21 se evidencia la discrepancia existente entre los expertos sobre la importancia de los indicadores propuestos para medir el principio de equidad. Así, aunque los expertos consultados han alcanzado cierto consenso sobre la importancia de los indicadores 1, 4 y 5, solamente el indicador 4 obtiene una media (5,5) y un V_x (0,259) aceptables.

Por todo ello, en el Capítulo VIII de esta tesis se propondrá el inicio de una línea de investigación encaminada a esclarecer la confusión existente en relación a este principio y a obtener respuestas a algunas preguntas como ¿por qué existe tanta discrepancia entre los distintos autores con respecto a este principio de equidad?, ¿qué razones aducen algunos autores para considerar que no es posible en la sociedad actual hablar de principio de equidad?, etc.

VII.3.7. Validación de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia

Para medir los principios de eficacia y eficiencia se ha propuesto un grupo de diecinueve indicadores, sobre cuya validez existe consenso entre los expertos consultados (Cuadro VII.22).

Cuadro VII.22 Validez de los indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia

Indicador	Media	V_x
1. Existencia de mecanismos para evaluar el desempeño económico.	6	0,136
2. Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión del destino.	5,8	0,153
3. Existencia de mecanismos de intercambio de aprendizaje, capacitación y entrenamiento.	5,8	0,208
4. Existencia de programas destinados a la mejora de la formación y capacitación de personas trabajadoras o desempleadas.	6,1	0,170
5. Existencia de procedimientos que permitan establecer el grado de importancia y urgencia de los proyectos a desarrollar.	6,2	0,095
6. Existencia de mecanismos claros que permiten la realización de una planificación eficiente.	5,6	0,231
7. Existencia de recursos para asegurar la continuidad de la gestión en el futuro.	6,2	0,147
8. Ejecución de proyectos en función de la planificación establecida.	6,2	0,074
9. Existencia de presupuesto anual para el desarrollo de proyectos.	6,2	0,132
10. Grado de cumplimiento de objetivos establecidos.	6,7	0,064
11. Existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto.	6,6	0,129
12. Existencia de mecanismos para evaluar el grado de satisfacción de actores participantes y grado de satisfacción de los mismos.	5,8	0,278
13. Grado de satisfacción de visitantes en el destino turístico.	6,2	0,185
14. Grado de satisfacción de los trabajadores en el destino turístico.	6,2	0,147
15. Grado de satisfacción de la población local del destino.	6,6	0,074
16. Aprovechamiento de los recursos financieros de forma eficiente.	5,4	0,219
17. Aprovechamiento de los recursos humanos de forma eficaz y eficiente.	5,6	0,135
18. Aprovechamiento de los recursos físicos y técnicos de forma eficiente.	5,2	0,292
19. Uso eficiente y eficaz del tiempo de ejecución.	5,4	0,219

Fuente: Elaboración propia.

Destaca el alto consenso alcanzado respecto a los indicadores 10 (destinado a medir el grado de cumplimiento de los objetivos obtenidos), 11 (que mide la existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto) y 15 (destinado a evaluar el grado de satisfacción de la población local de destino), que alcanzan medias de 6,7 el primero y 6,6 los dos siguientes; y un V_x de 0,064, 0,129 y 0,074, respectivamente.

Por tanto, todos los indicadores propuestos para medir la aplicación de los principios de eficacia y eficiencia en la gestión del destino turístico se consideran validados por los expertos consultados. Y también se aprecia un alto consenso respecto a la importancia de estos indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia (Cuadro VII.23).

Cuadro VII.23 Importancia de indicadores para medir los principios de eficacia y eficiencia

Indicador	Media	V_x
1. Existencia de mecanismos para evaluar el desempeño económico.	6,3	0,117
2. Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión del destino.	6,5	0,099
3. Existencia de mecanismos de intercambio de aprendizaje, capacitación y entrenamiento.	6,3	0,174
4. Existencia de programas destinados a la mejora de la formación y capacitación de personas trabajadoras o desempleadas.	6,1	0,183
5. Existencia de procedimientos que permitan establecer el grado de importancia y urgencia de los proyectos a desarrollar.	6,7	0,064
6. Existencia de mecanismos claros que permiten la realización de una planificación eficiente.	6,5	0,076
7. Existencia de recursos para asegurar la continuidad de la gestión en el futuro.	6,2	0,147
8. Ejecución de proyectos en función de la planificación establecida.	6,7	0,064
9. Existencia de presupuesto anual para el desarrollo de proyectos.	6,7	0,088
10. Grado de cumplimiento de objetivos establecidos.	6,7	0,088
11. Existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto.	6,7	0,064
12. Existencia de mecanismos para evaluar el grado de satisfacción de actores participantes y grado de satisfacción de los mismos.	6,3	0,260
13. Grado de satisfacción de visitantes en el destino turístico.	6,2	0,159
14. Grado de satisfacción de los trabajadores en el destino turístico.	6,2	0,159
15. Grado de satisfacción de la población local del destino.	6,6	0,074
16. Aprovechamiento de los recursos financieros de forma eficiente.	5,9	0,161
17. Aprovechamiento de los recursos humanos de forma eficaz y eficiente.	6,1	0,124
18. Aprovechamiento de los recursos físicos y técnicos de forma eficiente.	5,6	0,299
19. Uso eficiente y eficaz del tiempo de ejecución.	6,1	0,183

Fuente: Elaboración propia.

Destaca el consenso alcanzado respecto a los indicadores 5 (destinado a medir la existencia de procedimientos que permitan establecer el grado de importancia y urgencia de los proyectos a desarrollar), 8 (destinado a medir la ejecución de proyectos en función de la planificación establecida), 9 (destinado a medir la existencia de presupuesto anual para el desarrollo de proyectos), 10 (destinado a medir el grado de cumplimiento de objetivos establecidos) y 11 (destinado a medir la existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto). Todos ellos han alcanzado una media de 6,7 y un V_x de 0,064 (indicadores 5, 8 y 11); y 0,088 (indicadores 9 y 10).

Por tanto, para realizar la evaluación de la gestión del destino turístico, los actores podrán elegir entre todos los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.23 para determinar si se aplican correctamente los principios de eficacia y eficiencia.

VII.3.8. Validación de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas

Para medir el principio de rendición de cuentas se propusieron ocho indicadores, sobre cuya validez se logró el consenso de los expertos (Cuadro VII.24).

Cuadro VII.24 Validez de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas

Indicador	Media	V_x
1. Actores que están informados sobre los gastos realizados para la consecución de objetivos propuestos.	5,7	0,175
2. Existencia de mecanismos para que los actores y beneficiarios puedan informarse sobre los procesos, los proyectos y recursos.	5,6	0,236
3. Aportación realizada por cada uno de los actores.	5,3	0,318
4. Regularidad en las transacciones fiscales.	5,3	0,299
5. Cumplimiento de las normas legales (ej. rendición cuentas a cámara de cuentas en tiempo y forma).	5,7	0,285
6. Quejas y reclamaciones atendidas.	6,4	0,118
7. Existencia de espacios para que el ente de gestión rinda cuentas periódicamente sobre el uso de los recursos financieros.	5,6	0,242
8. Rendición de cuentas del ente de gestión periódicamente de sus actuaciones, decisiones y omisiones.	6	0,192

Fuente: Elaboración propia.

Hay que subrayar el alto consenso alcanzado respecto a la validez del indicador 6 (destinado a medir el porcentaje de quejas y reclamaciones atendidas), con una media de 6,4 y un V_x de 0,118. Y, por otro lado, a pesar de que el indicador 3 (propuesto por la autora de esta tesis doctoral tras la lectura de numerosa literatura científica), alcanza una media de 5,3, existe dispersión de opiniones respecto a su validez para medir la aplicación del principio de rendición de cuentas en la gestión del destino turístico, ya que el V_x es superior al 0,3, por lo que este indicador no será considerado validado. Por tanto, se consideran válidos para medir el principio de rendición de cuentas todos los indicadores propuestos al grupo de expertos, excepto el indicador 3.

Respecto a la importancia de estos indicadores para medir el principio de rendición de cuentas, en el Cuadro VII.25 se observa el alto consenso alcanzado por los expertos consultados. Hay que destacar a este respecto el alto consenso alcanzado respecto a la importancia del indicador 7 (destinado a medir si el ente de gestión del destino turístico realiza periódicamente rendición de cuentas de sus actuaciones, decisiones y omisiones), con una media de 6,5 y un V_x de 0,017.

Cuadro VII.25 Importancia de indicadores para medir el principio de rendición de cuentas

Indicador	Media	V_x
1. Actores que están informados sobre los gastos realizados para la consecución de objetivos propuestos.	6,2	0,132
2. Existencia de mecanismos para que los actores y beneficiarios puedan informarse sobre los procesos, los proyectos y recursos.	6,4	0,118
3. Regularidad en las transacciones fiscales.	5,7	0,302
4. Cumplimiento de las normas legales (ej. rendición cuentas a cámara de cuentas en tiempo y forma).	5,7	0,285
5. Quejas y reclamaciones atendidas.	6,3	0,148
6. Existencia de espacios para que el ente de gestión rinda cuentas periódicamente sobre el uso de los recursos financieros.	6,1	0,124
7. Rendición de cuentas del ente de gestión periódicamente de sus actuaciones, decisiones y omisiones.	6,5	0,117

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, a la hora de realizar la evaluación de la aplicación de la gobernanza a la gestión del destino turístico, los actores podrán elegir cualquiera (o varios) de los indicadores que se recogen en el Cuadro VII.25 para determinar si se aplica correctamente el principio de rendición de cuentas.

VII.3.9. Validación de indicadores para medir el principio de visión estratégica

Para medir el principio de visión estratégica, se propone utilizar seis indicadores, sobre cuya validez los expertos han mostrado un alto consenso (Cuadro VII.26). Hay, no obstante, que recoger una excepción: dos expertos que realizan su actividad en el campo de la sociología, y que no están seguros de que estos indicadores sean válidos para medir el principio de visión estratégica.

Cuadro VII.26 Validez de indicadores para medir el principio de visión estratégica

Indicador	Media	V _x
1. Existe plan estratégico de turismo sostenible.	6,1	0,141
2. La elaboración del plan se hizo a través de mecanismos participativos.	6,1	0,195
3. El plan es coherente con las particularidades del territorio.	6,5	0,099
4. Coherencia del plan con otras iniciativas de orden nacional, sectorial o regional.	6,2	0,147
5. El plan refleja las prioridades e intereses manifestadas por los ciudadanos.	6,1	0,195
6. Las actuaciones de los actores se encamina a la ejecución del plan.	6	0,235

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro VII.27 se observa el alto consenso alcanzado entre los expertos consultados sobre la importancia que tienen estos indicadores para medir el principio de visión estratégica, destacando los indicadores 1, 2 y 3, con una media de 6,6 y un V_x inferior a 0,1.

Cuadro VII.27 Importancia de indicadores para medir el principio de visión estratégica

Indicador	Media	V _x
1. Existe plan estratégico de turismo sostenible.	6,6	0,074
2. La elaboración del plan se hizo a través de mecanismos participativos.	6,6	0,097
3. El plan es coherente con las particularidades del territorio.	6,6	0,093
4. Coherencia del plan con otras iniciativas de orden nacional, sectorial o regional.	6,4	0,148
5. El plan refleja las prioridades e intereses manifestadas por los ciudadanos.	6,2	0,161
6. Las actuaciones de los actores se encamina a la ejecución del plan.	6,5	0,133

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicados todos los indicadores, como se señaló en el Capítulo VI de esta tesis doctoral, los resultados proporcionados por los mismos han de ser sistematizados y analizados en un soporte documental conocido como “*cuadro de mandos*” o “*sistema de indicadores*”, que permita a los actores participantes en la gestión del destino “*aprender de la práctica*” del proceso de gobernanza turística llevado a cabo, teniendo en cuenta los aciertos y errores cometidos, siendo conscientes del trabajo realizado y de la evolución producida en el destino, haciendo hincapié en aquellos aspectos clave que permitan afianzar el proceso de gobernanza en la gestión de ese destino turístico, sentando las bases de dicho proceso y permitiendo establecer los pasos a dar en actuaciones futuras.

En este sentido, un aspecto importante a tener en cuenta es la difusión de los resultados de la evaluación entre todas las partes interesadas, con el fin de que lleven a cabo las actuaciones necesarias para corregir los posibles errores detectados y así conseguir los objetivos propuestos. En definitiva, con este sistema de indicadores, agrupados en función de los diferentes principios de buena gobernanza, se sistematiza un sistema de evaluación y seguimiento que proporciona información oportuna y fiable para tomar decisiones que mejoren el establecimiento de estrategias y objetivos por parte de los actores que llevan a cabo la gestión del destino turístico, destinadas en última instancia a conseguir el desarrollo sostenible del mismo.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

VIII.1. INTRODUCCIÓN

En este último capítulo se presentan los resultados obtenidos a lo largo de toda la investigación realizada en esta tesis doctoral, en la que se ha propuesto una metodología a seguir para conseguir la aplicación de la buena gobernanza en el desarrollo de un destino turístico sostenible. Se trata por tanto, de un capítulo en el que se recogen los aspectos más relevantes a que ha dado lugar la investigación realizada, así como las dificultades encontradas durante el proceso y los nuevos retos que habrá que afrontar a partir de ahora, para continuar con esta fructífera línea de investigación.

En la primera parte de este capítulo, se recogen las conclusiones obtenidas una vez que ha finalizado la investigación. Quedará claro tras su lectura que se han comprobado las cuatro hipótesis que se plantearon al inicio de la investigación. También se han cumplido los objetivos propuestos.

En la segunda parte, tras la exposición de las conclusiones obtenidas en este trabajo, se reconocen las limitaciones que se han encontrado en el desarrollo del mismo y que serán tenidas en cuenta para el establecimiento de futuras investigaciones.

Finalmente, en la tercera parte, y derivadas de las conclusiones obtenidas y las limitaciones observadas en esta investigación, se presentan las futuras líneas de investigación.

VIII.2. CONCLUSIONES

Finalizada la investigación, se procede ahora a plantear las conclusiones obtenidas durante la misma. Cabe resaltar, no obstante, que las principales conclusiones se han incorporado ya como línea argumental del contenido de los Capítulos VI y VII, formando parte de la propuesta metodológica para la implantación de la gobernanza como instrumento de gestión de destinos turísticos y

del sistema de indicadores para su medición. De modo que, en este capítulo final, sólo se recogen los resultados más destacados, que permitirán demostrar que se han comprobado las hipótesis planteadas, así como el resultado obtenido en cada caso.

VIII.2.1. Respetto a turismo y sostenibilidad

La primera parte de este trabajo se dirigió, entre otros, a analizar la evolución del concepto de turismo sostenible. En la misma, se ha puesto de manifiesto que, en los últimos años, la actividad turística se ha convertido en una importante fuente de riqueza para los diferentes territorios, reconociéndose como una estrategia de desarrollo local en muchos de ellos.

Pero se ha observado que su desarrollo, además de producir efectos positivos, puede dar lugar a consecuencias negativas, ocasionando daños a nivel ambiental, cultural y social. De ahí, surge la necesidad de que el desarrollo del turismo se produzca de forma sostenible.

Para ello, será necesario que se establezca un equilibrio adecuado entre los aspectos ambientales, económicos y sociales, es decir, que el desarrollo del turismo ejerza el mínimo impacto ambiental, contribuya al incremento de la economía y al respeto de los valores socioculturales del lugar en el que se desarrolla, de sus habitantes y de los visitantes del mismo. Además, será necesario que se tengan en cuenta otra serie de elementos importantes:

- Liderazgo institucional. Es preciso que los gobiernos asuman la responsabilidad de iniciar los cambios necesarios para establecer modelos de producción y de consumo sostenibles.
- Aspecto ético. La sociedad y, en concreto, los actores implicados en el desarrollo turístico, deberán respetar los valores propios de la naturaleza, la identidad cultural y la organización social del territorio; y, además, actuar de forma responsable, evitando realizar prácticas ilegales que dañen el desarrollo del destino.
- Gestión del conocimiento. Se ha de disponer de un sistema de información que proporcione datos sobre los cambios que se producen en el entorno, con

el objetivo de establecer estrategias que permitan corregir los impactos que se produzcan y que mejoren la competitividad del destino.

- Capital social. Es imprescindible la participación de la sociedad local y de los visitantes en el desarrollo del turismo sostenible.

Junto con todo ello, en esta investigación se ha puesto de manifiesto que será preciso tener en cuenta que, en el impulso del destino turístico, es necesaria la participación de todos los actores interesados en el mismo (públicos y privados), lo que implica que hay que tener presente un elemento que es considerado imprescindible para avanzar en pro de la sostenibilidad del destino, la gobernanza, entendida como una forma de organización que permita a todos los actores del destino tomar decisiones y establecer estrategias para lograr un desarrollo turístico sostenible. Teniendo en cuenta, además, que el destino turístico, desde una perspectiva interna, es un ecosistema en el que todos los actores que intervienen en su desarrollo tienen una serie de relaciones productivas para lograr la competitividad e innovación del mismo. Y, desde una perspectiva externa, es un conjunto de productos turísticos que se encuentran en una zona geográfica determinada y que constituye un ecosistema en el que se integran distintos recursos, bienes y servicios, equipamientos e infraestructuras.

VIII.2.2. Respecto a la gobernanza

En la primera parte de este trabajo, se concluyó que la complejidad de la actividad turística implica que sea difícil de canalizar y de gestionar; de ahí que sea necesario el establecimiento de una política turística adecuada, a través de la que se fijen estrategias por medio de planes, programas y medidas legislativas, que favorezcan la obtención de los objetivos o metas predeterminados y generales, entre los que se encuentran: aumentar los ingresos en divisas, apoyar el turismo como medio para alcanzar la paz, crear empleo, lograr el desarrollo sostenible del turismo, apoyar la mejora empresarial y mejorar el producto turístico. En la actualidad, existe un escenario turístico complicado, que demanda una política turística en la que haya una actuación conjunta y coordinada del sector privado y público, que favorezca la consecución de la competitividad a través de la calidad y de la eficiencia.

Es aquí donde se ha de tener en cuenta el concepto de gobernanza, para cuya aplicación habrá que determinar el conjunto de actores que intervienen en el destino, las relaciones que existen entre ellos y su relación con el entorno (garantizando la competitividad de éste), identificándose sus intereses y cómo estos actores pueden intervenir en la consecución de la sostenibilidad.

De otra parte, la investigación determina que es preciso el cumplimiento de una serie de principios para que se pueda hablar de buena gobernanza. Principios que están interrelacionados, se refuerzan mutuamente y no pueden considerarse aisladamente. Todos ellos deben de aparecer, en cierta medida, para garantizar la buena gobernanza, no siendo suficiente con que alguno de ellos esté presente y, además, no puede haber discrepancia entre los mismos. Estos principios son: participación, imperio de la Ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica.

Por tanto, en esta tesis doctoral se ha reconocido (como hace la mayor parte de la literatura revisada) que avanzar en materia de sostenibilidad requiere de una amplia y comprometida participación de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, en su aplicación práctica y en los resultados obtenidos, demandándose una mayor coordinación y un mayor diálogo entre todas ellas, siendo la gobernanza turística el instrumento adecuado para lograrlo. Y distinguiéndose de los conceptos de gobierno y gobernabilidad, ya que son conceptos diferentes. Entendiéndose gobierno, como la organización que garantiza que las decisiones que afectan a asuntos públicos tengan todos los instrumentos necesarios para que haya equilibrio entre los diferentes intereses y sean llevadas a cabo con éxito. Mientras que gobernabilidad, sería la capacidad para reglar el conflicto social y dar respuesta a las demandas a través de la aplicación de políticas eficaces.

La gobernanza turística será, pues, el proceso mediante el cual todas las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio intervendrán, adoptando decisiones, estableciendo estrategias y los cauces adecuados para lograr la resolución de conflictos que puedan surgir, propiciando con ello la sostenibilidad de dicho desarrollo. Será necesario que se produzca una gobernanza integral, ajustada a cada destino turístico y que resuelva cuestiones sobre la situación actual del destino de que se trate, se planifiquen diferentes espacios futuros, se establezcan programas de

acción y sistemas de seguimiento encaminados a crear contextos deseables a corto plazo y se pongan en marcha sistemas de evaluación periódicos.

Consecuentemente, la profunda revisión bibliográfica realizada ha permitido constatar que una amplia mayoría de los autores coincide en que la gobernanza es un factor clave para la consecución de la sostenibilidad. Con ello ha quedado verificada la H1 de esta tesis doctoral.

VIII.2.3. Respecto a la aplicación actual de la gobernanza para la gestión sostenible de los destinos turísticos

Asimismo, se ha estudiado la necesidad de asegurar el desarrollo turístico de un destino mediante un modelo de gestión que permita que éste se realice de forma sostenible. No existe un único modelo que todos los destinos turísticos puedan aplicar, sino que cada uno realizará su gestión en función de sus necesidades, el entorno y sus circunstancias políticas, sociales y económicas.

De igual forma, se ha puesto de manifiesto que la aplicación del modelo requiere que se conozcan todas las variables estratégicas que determinan su puesta en marcha, por lo que éstas deben ser identificadas, analizadas y seguidas con la frecuencia y técnicas adecuadas.

Se ha señalado que, para hablar de desarrollo turístico sostenible, se deberá estar ante un proceso en el que haya un equilibrio dinámico entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica de la actividad turística, la equidad social del desarrollo y un elemento que en esta tesis se introduce como indispensable, la gobernanza. Pero en esta investigación se ha determinado que este proceso no se recoge en todos los modelos de gestión que existen; ya que, para conseguir avances hacia la sostenibilidad, se exige un modelo de gestión que utilice estrategias que integren aspectos económicos, sociales, ambientales e institucionales, que inserten el turismo dentro de un modelo de desarrollo que suponga una continuidad y una mayor competitividad. Por tanto, en primer lugar, para el establecimiento de un modelo de gestión que permita alcanzar la sostenibilidad del destino turístico, se tendrán en cuenta aquellos modelos de gestión que tengan las características anteriormente indicadas.

En segundo lugar, se tendrán en cuenta aquellos de estos últimos que cumplen el mayor número de principios de buena gobernanza y en los que interactúen distintos actores en torno a la solución de problemas y a la búsqueda de oportunidades para las distintas poblaciones implicadas.

En cualquier caso, la metodología propuesta tendrá en consideración la diversidad, dinamismo y complejidad de los diferentes tipos de destinos turísticos en los que puede ser implantado el proceso de gobernanza.

Junto con el estudio de los modelos de gestión, se realizó una profunda investigación de diferentes destinos turísticos, para analizar si los principios de buena gobernanza son tenidos en cuenta, hoy en día, en su desarrollo.

La literatura en este ámbito es escasa, si bien el análisis realizado sobre la aplicación de la gobernanza y su importancia en el establecimiento y consolidación de diferentes destinos turísticos determina que en la mayoría de ellos no se consideran todos los principios de buena gobernanza, e incluso en algunos casos, aunque tenidos en consideración, éstos son limitados. Así, de todos los destinos turísticos estudiados, se destacaron tres en los que se recogen un número mayor de principios, estos son: Valencia, Barcelona y Tierras de José María El Tempranillo.

El resto de casos estudiados pone de manifiesto la aplicación de uno o dos principios, normalmente el de visión estratégica y el de participación, o ninguno de ellos. De ahí, que se pueda concluir que, a pesar de que en algunos casos la literatura científica habla de gobernanza en un destino turístico, o que determinados ámbitos internacionales premian a iniciativas que se consideran de buenas prácticas de gobernanza, la aplicación de la misma como herramienta en la gestión de los destinos es aún muy restringida.

En consecuencia, se ha podido comprobar, y validar, la H2 de esta tesis doctoral, pues, como se señalaba anteriormente, en la actualidad, no se cumplen muchos de los principios que caracterizan la implantación de la buena gobernanza en los destinos turísticos, por lo que se puede concluir que no existe ésta.

Todo ello ha llevado a plantear una propuesta metodológica que facilite la aplicación de la buena gobernanza en un destino turístico, con el objetivo de avanzar en la sostenibilidad del mismo. En dicha propuesta se debe tener en cuenta que:

1. Es fundamental que uno de los objetivos a perseguir en la gestión del destino sea alcanzar la sostenibilidad de su desarrollo turístico.
2. Se ha de partir de un conocimiento exhaustivo de la realidad, con el objetivo de fijar estrategias y medidas acordes con la situación de partida.
3. Es necesaria la participación activa de todas las partes interesadas, con la intervención de forma equitativa de sector público y sector privado.
4. Es necesario establecer mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en el proceso, ya que no sólo es importante que los ciudadanos del destino acepten las medidas a adoptar en el desarrollo del mismo, sino que, además, se ha de asumir con normalidad que los ciudadanos participen en el establecimiento de dichas medidas.
5. Se han de crear mecanismos de consenso para el establecimiento de medidas que favorezcan a todos los interesados.
6. En el proceso de gestión del destino debe de haber libre flujo de información, para que todos los interesados puedan beneficiarse de las actuaciones desarrolladas.

VIII.2.4. Respecto a la propuesta metodológica para la aplicación de la gobernanza en el destino turístico

En la segunda parte de la investigación se ha formulado una metodología basada en la negociación entre los actores participantes en la gestión del destino turístico y en el respeto de los principios de buena gobernanza: participación, orientación al consenso, transparencia, equidad, eficacia y eficiencia, imperio de la ley, rendición de cuentas, capacidad de respuesta y visión estratégica.

Esta tiene como una característica fundamental la flexibilidad, permitiendo que pueda ser adaptada, según el contexto, a la realidad de la que se parte y los recursos disponibles. Serán los actores participantes en la gestión del destino turístico los

encargados de determinar, dentro de las distintas fases establecidas, qué pasos seguir en la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino, adaptándose a su situación particular. De ahí que la metodología recogida en esta tesis doctoral sea tan pormenorizada, que no rígida, ya que pretende abarcar todas las posibilidades con las que se puedan encontrar los actores del destino: destino potencial, emergente, en crecimiento, en recuperación, en plenitud, etc.

En primer lugar, se establecerá un ente de gestión activo y participativo, cuya fórmula jurídica institucional será la más adecuada a los objetivos que se pretenden alcanzar. En el inicio de este modelo de gestión existirá el liderazgo de un ente institucional claro y eficaz, que sea capaz de atraer la participación, coordinación y colaboración de todos los actores del destino para establecer los objetivos y estrategias a desarrollar. Y se iniciarán las diferentes fases del proceso de implantación de la gobernanza. Todas ellas contarán con el asesoramiento de expertos que servirán de apoyo a los diferentes actores y que favorecerán el buen desarrollo de las mismas.

En la tesis doctoral se han identificado claramente las diferentes fases del proceso de implantación de la gobernanza, así como los pasos a dar en cada una de ellas, las acciones a desarrollar y los actores clave. Esta metodología se ha formulado a través de un proceso participativo, con un grupo de expertos de alto nivel, lo que ha permitido, a la vez, validar los resultados obtenidos y, consecuentemente, la propia metodología.

Por tanto, se ha comprobado, y verificado que es cierta, la H3 de esta tesis doctoral, pues, en efecto, se puede impulsar el uso de la gobernanza como herramienta de gestión sostenible de los destinos turísticos, tal como han reconocido los expertos que han participado en el proceso de validación de esta metodología. Ello, en cualquier caso, como también señalaba la H3, requiere el diseño de una metodología adecuada, que es posible formular científicamente, pues en esta tesis doctoral se ha hecho.

Por otro lado, y dado que este proceso ha de ser medible para que se puedan observar los efectos y beneficios que la gobernanza ocasiona en la gestión del destino turístico en la que se aplica, se han establecido una serie de indicadores que proporcionarán información sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de

gobernanza y los aspectos claves para reforzar su aplicación. Además, proporcionarán información que permitirá establecer posibles actuaciones futuras. Estos indicadores han sido sistematizados considerando los principios de buena gobernanza establecidos y, dado que están señalados en la última parte de la investigación de forma sistemática, carece de lógica volverlos a incluir en estas conclusiones. Baste con señalar que se tendrán en cuenta en la fase de evaluación.

Por tanto, queda comprobada, y aceptada, la H4 de esta tesis doctoral, que planteaba que se puede medir la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión sostenible de los destinos turísticos, mediante el uso de un sistema adecuado de indicadores que contemple todos los principios de la buena gobernanza.

VIII.3. LIMITACIONES

Este trabajo de investigación se ha enfrentado a una serie de dificultades que, de alguna manera, limitan el resultado final del mismo. Se recogen a continuación las principales limitaciones de esta investigación, algunas de las cuales servirán, asimismo, como oportunidad para la propuesta de futuras líneas de investigación.

VIII.3.1. Respecto a la información

A lo largo de la investigación realizada, se ha puesto de manifiesto la escasez de literatura científica aplicada al concepto de gobernanza en el ámbito turístico, debido, en parte, a que es un fenómeno complejo, al igual que las circunstancias que del mismo se derivan. Desde 2007, existe una creciente proliferación de estudios en los que se recoge el concepto de gobernanza aplicada al turismo, pero aún es escasa la bibliografía en la que se realicen estudios pormenorizados acerca de la aplicación de la gobernanza a destinos turísticos concretos y su influencia en la consecución de la sostenibilidad de los mismos, lo que ha dificultado el estudio inicial llevado a cabo en esta tesis doctoral.

De igual forma, ha existido dificultad a la hora de obtener información sobre los destinos turísticos tenidos en cuenta en el estudio de casos llevado a cabo en el Capítulo V, sobre todo respecto a destinos ubicados fuera de España. En algunos casos, a pesar de que se ha solicitado información a entidades correspondientes, ésta no ha sido ofrecida.

Todo ello ha puesto de manifiesto que es esencial en estos momentos establecer una metodología para la aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos.

VIII.3.2. Respecto a la metodología a tener en cuenta para la validación de la metodología aplicada en esta tesis

En la investigación se ha utilizado un panel de expertos, con el objetivo de conseguir la validación del método de aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos. Pero el uso de esta metodología lleva consigo una serie de limitaciones.

Ha sido difícil la formación del grupo de expertos consultado. Por un lado, debido a la necesidad de estar formado por investigadores expertos en el tema de investigación y, por otro, debido a que la cuestión a evaluar es compleja y los estudios sobre la misma son escasos a nivel nacional, por lo que son un grupo reducido. No obstante, todas estas desventajas se ven paliadas por la importante información y resultados que se obtienen al utilizar esta metodología, que favorece la participación e interacción de distintos investigadores, por lo que su uso resulta muy enriquecedor para la investigación llevada a cabo.

Otra limitación importante en la realización del panel de expertos surgió con respecto a las repuestas dadas por los consultados en relación al principio de equidad. Existe un llamativo desacuerdo respecto a la posibilidad de que éste se pueda aplicar y sobre su importancia o no en el proceso de gobernanza. Dicho desacuerdo aparece claramente reflejado en los resultados obtenidos en las preguntas 22 y 23 del *Cuestionario de validación de metodología para la aplicación de la gobernanza en los destinos turísticos* (Anexo 2). A pesar de ello, desde el punto de vista de esta tesis doctoral, se considera que es posible dar igualdad de oportunidades a todos los actores para desarrollar sus potencialidades y para que puedan hacer un mejor uso productivo de las mismas. Todos los actores deben poder formar parte en la gestión del destino turístico, sin sentirse excluidos de la misma.

VIII.3.3. Respecto a la aplicación de la metodología en el destino turístico

Es posible que la propia aplicación de la metodología propuesta genere ciertas limitaciones. Así, sería necesario disponer de recursos suficientes para su puesta en

marcha, ya que su organización puede resultar costosa, al demandar la participación de todos los interesados en la gestión del destino y requerir llevar a cabo un seguimiento y una evaluación del proceso puesto en marcha.

Otra limitación en la aplicación de la metodología expuesta sería la posible desconfianza que pueda surgir respecto al líder del proceso por parte del resto de actores participantes en la gestión del destino. De ahí, la importancia de que el líder sea capaz de afrontar los posibles conflictos que puedan aparecer entre los diferentes intereses involucrados, tenga capacidad para plantear cuestiones difíciles cuya resolución no está preestablecida y, por último, sea considerado por el resto de actores como imparcial, respecto a los intereses que entran en juego. Es importante tener en cuenta que una creciente confianza y cooperación entre los diferentes actores supondrá el logro de una buena gobernanza en la gestión del destino turístico.

Otra posible limitación que se puede encontrar a la hora de la aplicación de la metodología establecida, y que ya fue estudiada en el Capítulo VI de esta tesis doctoral, es la dificultad que puede surgir para lograr el equilibrio entre todos los intereses representados por los diferentes actores. Dicho equilibrio se conseguirá en base a negociaciones entre los diferentes actores, que determinarán soluciones equitativas para todos.

En definitiva, las limitaciones que puedan surgir en la aplicación de la metodología que se expone en esta investigación podrán solventarse, si se tienen en cuenta todos los pasos establecidos en el desarrollo de la misma, propiciando la negociación y el consenso entre todos los actores participantes.

VIII.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este epígrafe se reflejan las nuevas líneas de investigación que han surgido durante el desarrollo de esta tesis doctoral y que no han sido consideradas en este proceso, que estaba, ya desde un inicio, bien definido y orientado, con unos objetivos claros y unas hipótesis bien delimitadas.

Así, una posible línea de investigación futura consistiría en analizar la relación entre el concepto de gobernanza y el concepto de red, que es utilizado por numerosos autores para estudiar las relaciones, las dependencias y las dinámicas entre los

diferentes actores; y que en algunos casos se considera como una forma de gobernanza, como un mecanismo específico que mueve los recursos políticos en los casos en que los recursos están ampliamente diseminados entre los distintos actores públicos y privados. En la misma línea, se podría estudiar el concepto de gobernanza en relación con el concepto de *cluster* y observar las diferencias que hay entre ambos, teniendo en cuenta que éste último también es utilizado como un instrumento para lograr mejorar la competitividad de los destinos turísticos.

Asimismo, cabría formular una segunda línea de investigación en la que se confrontaran los logros y aciertos de la gestión de los destinos turísticos en los que se cumplan el mayor número posible de principios de buena gobernanza (que podría considerarse, por tanto, que apuestan por ella), con los fracasos y errores de la gestión de aquellos destinos que no tienen en cuenta la gobernanza. Es necesario demostrar con hechos que la gobernanza mejora los procesos de gestión de los destinos, pues se antoja ésta la única vía para que los *stakeholders*, en general, y los gestores de destinos en particular, asuman la necesidad de apostar por la implantación de la gobernanza.

Por otro lado, y dada la discusión existente sobre la posible aplicación o no del principio de equidad, sería importante esclarecer la confusión existente en relación a este principio y obtener respuestas a algunas preguntas, como ¿por qué existe tanta discrepancia entre los distintos autores con respecto a este principio de equidad? ¿Qué razones aducen algunos autores para considerar que no es posible en la sociedad actual hablar de principio de equidad? ¿Es posible la representatividad de todos los actores y la coparticipación activa? ¿Qué influencia tiene todo ello en la gestión del destino turístico?, etc. La respuesta a estas preguntas sería posible con el desarrollo de una tercera línea de investigación, que facilitara una mayor comprensión del significado del principio de equidad, de los elementos que permiten su evaluación y medición, y de la implicación que el mismo tiene en la consecución de la gobernanza turística.

Igualmente, se puede establecer como cuarta línea de investigación el análisis de los resultados obtenidos una vez implementada en la práctica la metodología propuesta en esta investigación, así como las implicaciones que ello conlleva: cómo actúan los distintos actores ante la negociación de los intereses a tener en cuenta,

cómo se llevan a cabo las resoluciones de conflictos surgidos y si las fórmulas empleadas hacen que éstos se vean reducidos, las distintas formas de la rendición de cuentas, etc. Ello puede llevar a plantear la creación de relaciones de partenariado entre los diferentes destinos turísticos en los que esté siendo aplicado el concepto de gobernanza en la gestión de los mismos. Con ello, se pretendería recoger los esfuerzos realizados y permitir establecer actuaciones de aprendizaje en común, intercambio de conocimientos y buenas prácticas, así como la promoción de la gestión de los mismos. Además, ello admitiría el establecimiento de acciones de formación y promoción del modelo planteado, lo que llevaría al establecimiento de un verdadero modelo de turismo sostenible, objetivo que persigue esta tesis doctoral.

La medición del nivel de implantación de la gobernanza sugiere una quinta, y última, línea de investigación. En esta tesis doctoral se ha propuesto, y validado por un panel de expertos, un sistema de indicadores orientado a la consecución de este fin. En total, se propusieron a los expertos un total de 81 indicadores, de los cuales éstos dieron por válidos 73, que posteriormente priorizaron por orden de importancia de cada indicador para medir el principio de la gobernanza para el que se propuso.

Pero habría que aplicar dicho sistema en destinos turísticos reales, analizar e interpretar los resultados obtenidos, ver en qué medida se pueden obtener conclusiones válidas para quienes tienen que tomar decisiones de gestión, ajustar el sistema en función de los resultados obtenidos, etc. Igualmente, desde el punto de vista estadístico, también es posible avanzar en esta línea de investigación, pues se plantea la oportunidad de construir un índice sintético de gobernanza turística que permita cubrir las necesidades de agregación de información que plantea el propio concepto de gobernanza, facilitando, a la vez, una herramienta también muy útil para evaluar la gestión de los destinos turísticos y para comparar los esfuerzos realizados en materia de gobernanza por cada uno de ellos.

En consecuencia, como se ha podido comprobar, con esta tesis doctoral se ha conseguido dar respuesta a los problemas de investigación planteados a su inicio, comprobar las hipótesis que guiaron su desarrollo y alcanzar los objetivos propuestos. Pero también se han generado nuevas líneas por las que seguir investigando sobre gobernanza turística en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Aall, C. (2014): "Sustainable tourism in practice: Promoting or perverting the quest for a sustainable development?", *Sustainability* 6: 2562-2583.
- Agencia Europea de Medio Ambiente (2003): *Informe Europe's Environment: The Third Assessment. Environmental Assessment Report* 10. Europe Environment Agency, Copenhagen.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) (2007): *La gobernabilidad como tema transversal. Guía de orientación para su implementación*. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores.
- Aguiló, E. (1998): "Política turística", en Mella, J. M. (ed.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*. AKAL ediciones, Madrid: 445-460.
- AIENT (1991): *41º Congreso de International Association of Scientific Experts in Tourism*. AIENT, Alemania.
- Álvarez, J. (ed.) (2007): *Modelo de diagnóstico-implantación-monitoreo de la competitividad sostenible de un destino turístico*. EUHT CETT, Barcelona.
- Amaya, C.M., Conde, E.M. y Covarrubias, R. (2008). "La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima", *Teoría y Praxis* 5: 17-32.
- Amer, J. (2009): "Emprendedores turísticos locales y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación de la sociología histórica", *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(3): 371-380.
- Antequera, J. (2005): *El potencial de sostenibilidad de los asentamientos humanos*, <http://www.eumed.net/libros/2005/ja-sost/> (último acceso 22 mayo 2014).

- Arcorons, J., Capella, J., González F., Miralbell, O. y Pallás, J.M. (2010): *Gestión pública del turismo*. Editorial UOC, Barcelona.
- Ares, C. (2006): “El diálogo territorial: Génesis y primeros pasos de un nuevo instrumento de gobernanza en la elaboración de las políticas públicas de la U.E”, *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* 5(1): 161-176.
- Aronsson, L. (2000): *The development of sustainable tourism*. Continuum, London.
- Artesi, L. (2003): *Desarrollo local y redes: el turismo. El Caso El Calafate*. Universidad Nacional de Rosario, Ríos Gallego.
- Artesi, L. (2003): *Desarrollo local y redes: El turismo. El caso El Calafate*, <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/desarrollo%20local%20y%20redes.pdf> (último acceso 15 octubre 2013).
- Arzaluz S. (2005): “La utilización del estudio de caso en el análisis local”, *Región y Sociedad* 32: 107-144.
- Ascanio, A. (2009): “El turismo cultural. Gestión de partes interesadas y la complejidad del equilibrio”, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(1): 127-131.
- Astocaza, N.E. (2010): *El paradigma emergente de la gobernanza y sus posibilidades para el replanteamiento de la gestión pública y de la democracia en el Perú*, <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/neap.htm> (último acceso 19 mayo 2014).
- Ávila, R. (2002): “Introducción al concepto de sostenibilidad y turismo sostenible”, en Ávila, R., Iniesta, A., Herrero, D., De Juan, J.M., Aguirre, G., Guereña, A., Morera, C.M., Beluche, G., Aguilar, P., Zambrano, D., Ruiz, R., Buglass, L., Kamp, C., Giraldo, A. (eds.): *Turismo sostenible*. IEPALA Editorial, Madrid: 17-24.
- Ávila, R. y Barrado, D.A. (2005): “Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos. Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”, *Cuadernos de Turismo* 15: 27-43.
- Ayuntamiento de Ronda (2007): *Plan de dinamización turística de Ronda 2007-2011*, <http://www.turismoderonda.es/profesional/paginas/pdt.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).
- Ayuntamiento de Ronda (2009): *Memoria Oficina Municipal de Ronda*,

- <http://www.turismoderonda.es/profesional/paginas/pdt.htm> (último acceso 31 mayo 2014).
- Ayuntamiento de Valencia (2009): *Gestión de calidad en destinos turísticos. El caso de Valencia*,
http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=33948&folderId=180078&name=DLFE-5513.pdf (último acceso 31 octubre 2013).
- Bacci, M. (2007): "La importancia de la gestión en el turismo urbano". Forum Universal de las Culturas 2007, Monterrey (México).
- Baggio, R. (2008): "Symptoms of complexity in a tourism system", *Tourism Analysis* 13(1): 1-20.
- Bar, A. (2001): "El Libro Blanco "La Gobernanza Europea" y la reforma de la Unión". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 22: 3-18.
- Barbini, B., Biasone, A.M., Cacciutto, M., Castelucci, D., Corbo, Y. y Roldán, N. (2011): *Gobernanza y turismo. Análisis del estado del arte*,
<http://nulan.mdp.edu.ar/1467/1/01281.pdf> (último acceso 19 mayo 2014).
- Bárcena I., Ibarra P., Zubiaga M. (2000): *Desarrollo sostenible. Un concepto polémico*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Barrantes, R. (1993): "Desarrollo: sostenido, sostenible, sustentable, ¿o simplemente desarrollo?", *Debate agrario: Análisis y alternativas* 17: 1-12.
- Barroso, M.O y Flores, D. (2006): "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico", *Cuadernos de Turismo* 17: 7-24.
- Barroso, M.O y Flores, D. (2008): *Política turística y territorio*,
<http://altea.daea.ua.es/ochorem/comunicaciones/MESA6COM/BARROSODFLORES.pdf> (último acceso 15 octubre 2013).
- Bayón, F. (1999): "Política turística", en Bayón, F. (ed.): *50 años del turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid: 331-380.

- Bengochea, A. (2009): "Hacia una política turística en Europa: directrices y tendencias recientes", *Revista de Análisis Turístico*, 7: 5-21.
- Beni, M.C. (1993): "Sistemas de turismo SISTUR. Estudio del turismo frente a la nueva teoría de los sistemas", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 2(1): 7-26.
- Berg, B.L. (2001): *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn and Bacon, Needham Heights, Massachusetts.
- Berggruen, N. y Gardels, N (2012): *Gobernanza inteligente para el siglo XXI. Una vía intermedia entre Occidente y Oriente*. Santillana Ediciones Generales S.L., Madrid.
- Bermejo, R. (2000): "Acerca de las dos visiones antagónicas de la sostenibilidad", en Bárcena, I., Ibarra, P. y Zubiaga, M. (eds.): *Desarrollo sostenible. Un concepto polémico*. Universidad del País Vasco, Bilbao: 67-103.
- Bermejo, R. (2005): *La gran transición hacia la sostenibilidad. Principios y estrategias de Economía Sostenible*. Los Libros de La Catarata, Madrid.
- Bermejo, R. (2011): *Manual para una economía sostenible*. Los Libros de La Catarata, Madrid.
- Bertalanffy, L.V. (1973): *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Alan Lane. Ed. George Braziller, New York.
- Bertucci, G. (2002): *Strengthening Local Governance in Tourism-Driven Economies*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002859.pdf> (último acceso 20 mayo 2014).
- Bertucci, G. (2002): *Strengthening local governance in tourism-driven economies*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002859.pdf> (último acceso 20 mayo 2014).
- Black, R. y Crabtree, A. (Eds.). (2007): *Quality assurance and certification in ecotourism*. CABI, Wallingford, UK.
- Blancas F., González M., Guerrero F. y Lozano M. (2010): "Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía", *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA* 11: 85-118.
- Boers, H. y Bosch, M. (1995): *La Tierra, destino turístico. Introducción al turismo y medio ambiente*. CEE, Madrid.

- Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1975): *Introduction to qualitative research methods*. Wiley, New York.
- Bonache, J. (1999): "Los estudios de casos como estrategia de investigación. Características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 3: 123-140.
- Bramwell, B. (2004): "Mass tourism, diversification and sustainability in Southern Europe's coastal regions", en Bramwell, B. (ed.): *Coastal mass tourism: diversification and sustainable development in Southern Europe*. Channel View. Clevedon: 1-31.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011): "Critical research on the governance of tourism and sustainability", *Journal of Sustainable Tourism* 19 (4-5): 411-421.
- Brenner, L. y Vargas del Río, D. (2010): "Gobernabilidad y gobernanza ambiental en México. La experiencia de la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an", *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial* 6 (2): 115-154.
- Brinckmann W., Brinckmann M., Mueller D. (2010): "Desarrollo, complejidad y turismo sostenible. El uso del territorio frente a los retos del Siglo XXI", *Papeles de Geografía* 51-52: 65-73.
- Brito, D. (2005): "Turismo y competitividad en Venezuela: una aproximación a la situación actual venezolana", *Visión Gerencial* 2(4): 133-150.
- Bruno, C. (2006): *Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local*. Congreso Internacional "Gobernabilidad y gobernanza de los territorios en América Latina - Cochabamba, <http://www.cholonautas.edu.pe/modulos/biblioteca2.php?IdDocumento=0475> (último acceso 15 octubre 2013).
- Bruyn, Ch. y Fernández, A. (2012): "Tourism Destination Governance. Guidelines for implementation", en Fayos-Solà, E. (ed.): *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications*. Emerald Group Publishing Limited: 221-241.
- Buckley, R. (2012): "Sustainable tourism: Research and reality", *Annals of Tourism Research* 39: 528-546.

- Buteau-Duitschaever, W., McCutcheon, B., Eagles, P.F.J., Havitz, M.E. y Glover, T.D. (2010): "Park visitors' perceptions of governance: a comparison between Ontario and British Columbia provincial parks management models", *Tourism Review* 65(4): 31-50.
- Calabuig, C. (2008): *Agenda 21 Local y Gobernanza Democrática para el Desarrollo Humano Sostenible: Bases para una Gestión Orientada al Proceso*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Calderón F.J. (2010): "Sostenibilidad y planificación: ejes del desarrollo turístico sostenible", *DELOS. Revista de Desarrollo Local Sostenible* 3(8): 1-11.
- Cánoves, G., Villarino M. y Herrera, L. (2006): "Políticas Públicas, Turismo Rural y Sostenibilidad: Difícil Equilibrio", *Boletín de la A.G.E.* 41: 199-217.
- Cárdenas A. (2005): *El benchmarking como herramienta de evaluación*, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm (último acceso 23 mayo 2014).
- Cárdenas, P.J. (2012): "Crecimiento turístico versus desarrollo económico. Un análisis desde la perspectiva de la generación de divisas y la capacidad de recaudación", *Revista de Economía Mundial* 32: 73-102.
- Cardoso, C. (2006): "Turismo sostenible. Una revisión conceptual aplicada", *El Periplo Sustentable* 11: 5-21.
- Carrigan, M. y Attalla, A. (2001): "The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?", *Journal of Consumer Marketing* 18: 560-577.
- Carrillo, I. y Pulido, J.I. (2012): "Análisis del papel de los organismos financieros internacionales en la financiación del turismo", *Revista de Economía Mundial* 32: 49-76.
- Carta Europea del Turismo Sostenible (1995), <http://www.turismo-sostenible.org/docs.php?did=6> (último acceso 20 mayo 2014).
- Casale, G. (2004): "Diálogo social para luchar contra la pobreza: la OIT señala el camino", *Educación obrera. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo* 134-135: 113-121.

- Castillo, M. y Lozano, M. (2006): *Apuntes para la investigación turística*. Universidad de Quintana Roo, México.
- Centro de Dinamización Rural José M^a “El Tempranillo” (C.E.D.I.R.) (2007): *Programa de Turismo Sostenible: mejora del producto turístico de la ruta del Tempranillo*. Centro de Dinamización Rural José M^a “El Tempranillo”, Jauja (Sevilla).
- Centro de Dinamización Rural José M^a “El Tempranillo” (C.E.D.I.R.) (2010): *Revista de la iniciativa de Turismo Sostenible Mejora del Producto Turístico Ruta del Tempranillo*. Tierras de José María el Tempranillo. N^o 0.
- Cepeda, G. (2006): “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 29: 57-82.
- Cerrillo, A. (2005): “La gobernanza hoy: Introducción”, en Cerrillo, A. (eds.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid: 11-35.
- Chávez, J.M. (2005): *Coordinación de políticas públicas para el desarrollo sostenible del sector turismo en el Perú*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Closa, C. (2003): “El Libro Blanco Sobre la Gobernanza”, *Revista de Estudios Políticos* 119: 485-504.
- Collins, E.; Kearins, K. y Roper, J. (2005): *The Risks in Relying on Stakeholder Engagement for the Achievement of Sustainability*, http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol9_1/CollinsKearinsRoper.pdf (último acceso: 15 octubre 2013).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2000): *Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos urbanos*, http://burgosciudad21.org/adftp/Por_un_turismo_urbano_de_calidad.pdf (último acceso 23 mayo 2014).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco*, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf (último acceso 15 octubre 2013).

Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *La gobernanza europea. Un Libro Blanco*, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf (último acceso 15 octubre 2013).

Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco*, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf (último acceso 15 octubre 2013).

Comisión de las Comunidades Europeas (2002): *AGENDA 21. Sostenibilidad del sector turístico en Europa*, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20sostenible/AGENDA%2021%20SOSTENIBILIDAD%20DEL%20TURISMO%20EUROPEO.PDF> (último acceso 23 junio 2014).

Comisión de las Comunidades Europeas (2003) 0716 Final: *Orientaciones básicas para la sostenibilidad del turismo europeo*, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/;ELX_SESSIONID=Q3vqTyzXjqsziNncJ1HThs8Sjp9hT1tXZnX8QXYGIgM06vJ1pLYy!1663296880?uri=CELEX:52003DC0716 (último acceso 23 junio 2014).

Comisión de las Comunidades Europeas (2003) 615 Final: *Gobernanza y desarrollo*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0615:FIN:ES:PDF> (último acceso 23 junio 2014).

Comisión de las Comunidades Europeas (2009): *Incorporación del desarrollo sostenible en las políticas de la UE: Informe de 2009 sobre la estrategia de la Unión Europea para el desarrollo sostenible*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:ES:PDF> (último acceso 20 mayo 2014).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*, www.eclac.org/id.asp?id=4425 (último acceso 29 diciembre 2013).

- Conejero, E. (2002): "Globalización, gobernanza local y democracia participativa", *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol* 52/53: 13-31.
- Conejero, E., Pizarro, E. (2005): "En Busca de la Gobernanza Democrática Local", [http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area02/GT05/CONEJERO-PAZ-Enrique\(UMH\)y-PIZARRO-SARA-Elisa\(UMH\).pdf](http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_07/area02/GT05/CONEJERO-PAZ-Enrique(UMH)y-PIZARRO-SARA-Elisa(UMH).pdf) (último acceso 15 octubre 2013).
- Constitución Española 1978. BOE -A- 1978-31229.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. y Wanhill, S. (2008): *Tourism. Principles and Practice*. Pearson Education Limited, Essex.
- Cuaderno Pueblos (2010): *Los objetivos del desarrollo del Milenio en África Subsahariana*, http://www.revistapueblos.org/old/IMG/pdf_pdf_Maqueta_A4_WEB.pdf (último acceso 07 octubre 2013).
- Cuthill, M. (2009): "Strengthening the 'Social' in Sustainable Development: Developing a Conceptual Framework for Social Sustainability in a Rapid Urban Growth Region in Australia", *Sustainable Development* 18: 362-373.
- d'Angella, F., De Carlo, M. y Sainaghi, R. (2010): "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations", *Tourism Review* 65: 61 - 73.
- Davis, E.J. y Reed M.G. (2013): "Multi-level governance of British Columbia's mountain pine beetle crisis: the roles of memory and identity", *Geoforum* 47: 32-41.
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (ed.) (2011): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Díaz, F.M. (2012): "Las áreas y los instrumentos de la política turística", en Pulido, J.I (ed.): *Política económica del turismo*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Dinica, V. (2006): "Policy Measures and governance for sustainable Tourism and Recreation in the Netherlands - an Evaluation", *Professional Paper. Tourism* 54(3): 245-258.

- Donaldson y Preston, (1995): "The Stakeholdert Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications", *Academy of Management Review* 20(1): 65-91.
- Dourojeanni, A. (2000): *Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable*. CEPAL. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Duran, C. (2013). "Governance for the tourism sector and its measurement". *UNWTO Statistics and TSA. Issue Paper Series*: 1-34.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003): "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414.
- Eagles, (2008): *Investigating governance within the management models used in park tourism*. Paper presented to the Tourism and Travel Research Association Canada Conference October 15 to 17: 1-11, <http://www.ahs.uwaterloo.ca/~eagles/documents/EaglesPaperonGovernanceofParkTourism.pdf> (último acceso 23 mayo 2014).
- Echebarría, K. (2004): *Objetivizar la gobernanza: Funciones y Metodología. Una aproximación a la objetivación del análisis institucional a través de indicadores de gobernabilidad*, en IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid. <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fObjetivarlagovernanza.pdf> (último acceso 23 mayo 2014).
- Edgar, L., Marshall, C., Bassett, M. (2006): *Partnerships: putting Good Governance Principles In Practice*, http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/2006_August_partnerships.pdf (último acceso 23 mayo 2014).
- Enriquez, A. y Gallicchio, E. (2006): "Gobernanza y desarrollo local" en Carrizo L. y Gallicchio E. (eds.): "Desarrollo local y gobernanza. Enfoques transdisciplinarios". Investigación y Políticas para el Desarrollo en América Latina. Productora Editorial Uruguay: 23-40.
- Enríquez, M.A., Osorio, M., Castillo, M. y Arellano A. (2012): "Hacia una caracterización de la política turística", *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 10(3): 417-428.

- Espinoza, M. (1986): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Farinós, D. (2008): "Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 46: 11-32.
- Farinós, J. (2005): "Nuevas Formas de Gobernanza para El Desarrollo Sostenible del Espacio Relacional", *Eria* 67: 219-235.
- Farrell, B.H. y Twining-Ward, L. (2004): "Reconceptualizing tourism", *Annals of Tourism Research* 31(2): 274-295.
- Fayós-Solá, E. (2004): "Política Turística en la Era de la Globalización". Colección Mediterráneo Económico ", *Colección Mediterráneo Económico: "Las Nuevas Formas del Turismo"* V: 215-232.
- Fernández, A. y Weason, M. (2012): "Gobernanza multinivel y traspaso de competencias para la descentralización y el desarrollo territorial", http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1379359061TransferenciadecompetenciasyGobernanza.pdf (último acceso 23 mayo 2014).
- Flores, C. (2008): "Desarrollo Local y Turismo", *Instituto de Investigación Servicios y Consultoría Turística. U.M.S.A.*: 1-8.
- Flores, D. (2007): *Competitividad sostenible de los espacios naturales como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*. Universidad Huelva, Huelva
- Flores, D. (2012): "Introducción a la política turística", en Pulido J.I (ed.): *Política económica del turismo*. Editorial Pirámide, Madrid: 55-74.
- Flores, D. y Barroso, M. (2008): "Turismo y Desarrollo Sostenible. El Caso de Punta Umbría", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época* 2: 4-23
- Foro Europeo del Turismo (2002): *Turismo y evaluación del impacto*. <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/TURISMO%20Y%20EVALUACION%20DEL%20IMPACTO.PDF> (último acceso 16 mayo 2014).
- Foronda, C. y García, A.M. (2009): "La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados", *Cuadernos de Turismo* 23: 89-110.

- Franch, M., Martini, U. y Buffa, F. (2010): "Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations", *Tourism Review* 65 (4): 74-86.
- Fullana, P. y Ayuso, S. (2002): *Turismo Sostenible*. Rubes Editorial S.L., Barcelona.
- Fundación para el desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo (1998): *Estatutos de la Fundación para el desarrollo de pueblos de la Ruta del Tempranillo*, <https://sedeelectronicadipusevilla.es/opencms/opencms/portal/.../01.pdf> (último acceso 31 diciembre 2013)
- Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo, (2013): *Instrumentos de gestión del destino de Tierras de José M^a El Tempranillo*. http://certess.culture-routes.lu/sites/.../3.%20Presentation_Tempranillo.pdf (último acceso 31 diciembre 2013).
- Fundación Turismo Valencia Convention Bureau (1991): *Estatutos y Reglamento de Régimen Interior*, <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/estatutos> (último acceso 24 mayo 2014).
- Fundación Turismo VLC (2012): *Memoria de actividades 2012*. Turismo Valencia, <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/publicaciones/memoria-actividades> (último acceso 19 octubre 2013).
- Fundación Turismo VLC (2013): *Plan de actuaciones 2013*, http://www.turisvalencia.es/admin/fpestudios/tvcb_plan_actuaciones2013.pdf (último acceso 22 octubre 2013).
- Gabay, M. (2006): *Bosque Modelo: desarrollo sustentable en acción*, <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/PNBM/File/Documentos/IUFRO%20mgabay.pdf> (último acceso 15 octubre 2013).
- Galdámez, E. (2006): *Guía Metodológica Básica para la planificación participativa del desarrollo local, basada en los objetivos del desarrollo del milenio*. Banco Interamericano de desarrollo, San Salvador.
- García y Ramírez (1996): *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales*, INO Reproducción S.A, Zaragoza.

- García, F. y Ruiz, I. (2009): "El papel de las Universidades en el fomento de la emprendeduría turística: el caso de la Universidad de La Laguna", *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(3): 359-370.
- García, M (2000): "Turismo y medio ambiente en ciudades históricas. De la capacidad de acogida turística a la gestión de los flujos de visitantes", *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* 20: 131-148.
- Generalitat Valenciana, Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT.TUR) (2010): *Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020*, <http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/planificacion/DocumentoBasePEGTCV.pdf> (último acceso 31 octubre 2013).
- Getz, D. (1986): "Models in tourism planning: Towards integration of theory and practice", *Tourism Management*, 7: 21-32.
- Getz, D. (1987): "Tourism planning and research tradition, models and future", Paper presentado a *Australian travel research workshop*. Bunbury. 5-6 noviembre.
- Godfrey, K. y Clarke, J. (2000): *The Tourism Development Handbook. A practical approach to planning and marketing*. Thomson, Londres.
- Goeldner, R. y Ritchie, J.R.B. (2006): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 10th edition. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, N.J.
- González, M. (2006): "Gobernanza, desarrollo y ayuda internacional", *Revista de Fomento Social* 61(241): 1-20.
- González, R. y Rivas, H. (2008): *Modelo de gestión integral de destinos turísticos*. Servicio Nacional de Turismo, Chile.
- Graham, J., Amos, B. y Plumptre, T. (2003): *Principles for good governance in the 21ST Century*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf> (último acceso 23 junio 2014).
- Graña, F. (2005). "Globalización, gobernanza y 'estado mínimo': pocas luces y muchas sombras", *POLI. Revista de la Universidad Bolivariana* 4(12): 1-20.

- Grimble, R. (1998): "Stakeholder methodologies in natural resource management", *Socioeconomic Methodologies Best Practice Guidelines*: 1-12.
- Grotiuz, I. (2011): *Redes y ámbitos de gobernanza en procesos de desarrollo económico local*, <http://www.foromundialadel.org/desc/Grotiuz%20esp.pdf> (último acceso 06 diciembre 2013).
- Güemes J.J. (2002): "Conferencia Inaugural del IV Congreso Andaluz de Turismo", en AA.VV.: *Memoria del IV Congreso Andaluz de Turismo*. Cámara Oficial de Comercio de Jaén, Jaén: 17-30.
- Guillou, M. (2007): *Documento Técnico Sobre "Gobernanza de Hospitales Públicos: ¿Hacia un Modelo de Gestión Orientado a la Cohesión Social? Marco Conceptual. Modelos y Lecciones Aprendidas en América Latina y Europa*. <http://biblioteca.programaeurosocial.eu/PDF/Salud/Salud7.pdf> (último acceso 24 octubre 2013).
- Gunn, C.A. (1994): *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Third edition. Taylor & Francis, Philadelphia.
- Hall, C.M. (2000): *Tourism planning. Policies, processes and relationships*. Prentice Hall, Essex.
- Hall, C.M. (2010): "Changing paradigms and global change: From sustainable to steady-state tourism", *Tourism Recreation Research* 35, 131-143.
- Hall, C.M., y Page, S. (2010). "The contribution of Neil Leiper to tourism studies", *Current Issues in Tourism*, 13(4): 299-309.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (1991): *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México S.A, México.
- Herrero, D. (2002): "Los impactos socioculturales, económicos y medioambientales del turismo. Sistema de indicadores de análisis", en Ávila, R., Iniesta, A., Herrero, D., De Juan, J.M., Aguirre, G., Guereña, A., Morera, C.M., Beluche, G., Aguilar, P., Zambrano, D., Ruiz, R., Buglass, L., Kamp, C., Giraldo, A. (eds.): *Turismo sostenible*. IEPALA Editorial, Madrid: 69-92.
- Hodgkinson, G.P. y Thomas, A.B. (1997): Editorial Introduction to the special issue "Thinking in Organizations", *Journal of Management Studies* 34: 845-850.

- Hoyos, G. y Hernández, O. (2008): "Localidades con recursos turísticos y el Programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los casos de Tepotzotlán y Valle de Bravo en el Estado de México", *Quivera* 10 (2):111-130.
- Hudson, R. (2005): "Towards Sustainable Economic, Practices, Flows and Spaces: Or is the Necessary Impossible and the Impossible Necessary?", *Sustainable Development* 13: 239-252.
- Hufty, M.; Báscolo, E. y Bazzani, R. (2006). "Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación", *Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro*, 22 *spu*: S35-S45: 35-45.
- Hunt, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Doctoral Thesis. Harvard University.
- Hunter, C. (1995): "On the need to re-conceptualise sustainable tourism development", *Journal of Sustainable Tourism* 3: 155-165.
- Iniesta, A. (2002): "La aplicación del concepto de turismo sostenible en los países desarrollados. Especial referencia a Europa", en Ávila, R., Iniesta, A., Herrero, D., De Juan, J.M., Aguirre, G., Guereña, A., Morera, C.M., Beluche, G., Aguilar, P., Zambrano, D., Ruiz, R., Buglass, L., Kamp, C., Giraldo, A. (eds.): *Turismo sostenible*. IEPALA Editorial, Madrid: 25-36.
- Instituto Federal para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2013): *Catálogo de Programa Federales para los municipios. Secretaría de Gobernación. SEGOB*, http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo_programas_federales_2013.pdf (último acceso 24 mayo 2014).
- Ivars, J. A. (2001): "Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores", *Instituto Universitario de Geografía* 1: 1-75.
- Ivars, J.A. (ed.), Vera, J.F., Juárez, C., Ramón, A., Torres, F.J., Navalón, M.R., Such, M.P., Baños, C., Martínez, J.E., (2001). *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores (proyecto METASIG)*, Universidad de Alicante, Alicante.

- Jaime, V. (2009): "Nuevos desarrollos en política turística", en Osorio, E., Jaime, V., Osorio, J., Gallego, J. Y Murgui, S.: *Turismo. Planificación y Gestión Estratégica*. Editorial Universitat Politècnica de València, Valencia: 133-152.
- Jiménez, L. M. (1997): *Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica*. Editorial Síntesis, Madrid.
- Jiménez, L. M. (2000): *Desarrollo Sostenible. Transición Hacia la Coevolución Global*. Editorial Pirámide, Madrid
- Jiménez, L., De la Cruz J.L. (2007): *Estrategia de Sostenibilidad Española: Una Oportunidad en el Marco de la UE*. Observatorio de la Sostenibilidad en España, Madrid.
- Johns, N. y Lee-Ross, D. (1998): *Research methods in service industry management*. International Journal of Tourism Research, London.
- Jones, M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review* 20(2): 404-437.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2005): *Governance Matters IV: Nuevos Datos, Nuevos Desafíos*, http://www.cgu.gov.br/ivforumglobal/pdf/danielkaufmann_es.pdf (último acceso 15 octubre 2013).
- Kerimoğlu, E. y Çiraci, H. (2008): "Sustainable tourism development and a governance model for Frig Valley", *ITUA/Z*. 5(2): 22-43.
- Kim, CH. (2001): *Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*. Korea Tourism Research Institute.
- King, G., Keohane, R.O. y Verba, S. (2000): *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Alianza Editorial, Madrid.
- Kooiman, J. (2005): "¿Gobernar es gobernanza", en Cerrillo A. (ed.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid: 57-81.
- Kuenzi, C. y McNeely, J. (2008). "Nature-Based Tourism" en Renn, O. and Walker, K. (eds.): *Global Risk Governance: Concept and Practice Using the IRGC Framework*. Springer, Netherlands: 155-178.

- Lafuente, C. y Marín, A. (2008): "Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas", *Revista EAN* 64: 5-18
- Langtry, B. (1994): "Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business", *Business Ethics Quarterly* 4(4): 431-443.
- Lanquar, R. y Rivera, M. (2010): "El proyecto "Tres" y la "Declaración de Córdoba" España: una apuesta por la articulación de estrategias de turismo responsable y solidario desde Europa", *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 8(4): 673-687.
- Ledesma, A. 2009: "Una Aproximación Teórica a la Relación de la Empresa Turística con la Ética y la Responsabilidad Social", *Revista de Ocio y Turismo II*: 1-17.
- Leiper, N. (1979): "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry", *Annals of tourism research* 6(4): 390-407.
- Leiper, N. (1990). "Tourist attraction systems", *Annals of tourism research* 17(3): 367-384.
- Leiper, N. (1993a). "Industrial entropy in tourism systems", *Annals of Tourism Research* 20 (1): 221-226.
- Leiper, N. (1993b). "Defining tourism and related concepts: tourist, market, industry and tourism system", *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Ed. Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York, 539-558.
- Leiper, N. (2008). "Why 'the tourism industry' is misleading as a generic expression: The case for the plural variation, 'tourism industries'", *Tourism Management* 29(2), 237-251.
- Leslie, D. (2012): "Introduction", en Leslie, D. (ed.): *Responsible Tourism: Concepts, Theory and Practice*. CABI, Wallingford, UK: 1-16.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. BOE-A-1985-5392.
- Lima, V. y Aibar, C. (2009): "Las Políticas Públicas a favor del desarrollo sostenible en Portugal. Una perspectiva local", *Revista Enfoques VII* (11): 363-397.
- López, F. (1999): "Política Turística y Territorio en el Escenario de Cambio Turístico", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 28: 23-38.

- López, J.M. y López, L.M. (2007): "Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico", *Cuadernos de Turismo* 19: 71-90.
- López, T., Lara F. y Merinero R. (2006): Las rutas turísticas como motor de desarrollo económico local. La ruta del "Tempranillo". *Estudios Turísticos*, 167: 131-145.
- López, Y. y Pulido, J.I. (2011): "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en López D., y Del Valle, E. (eds.): *La actividad turística española en 2010 (Edición 2011)*. Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Gijón: 231-244.
- López, Y. y Pulido, J.I. (2013a): "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en Solsona, J. y Pardellas, X. (eds.): *La actividad turística española en 2012 (Edición 2013)*. Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Gijón: 161-170.
- López, Y. y Pulido, J.I. (2013b): "El turismo en una economía verde", en Pulido, J.I. y Cárdenas, P.J. (coord.): *Estructura económica de los mercados turísticos*. Editorial Síntesis, Madrid: 271-293.
- Madrid, F. (2009): *Aplicaciones de la Gobernanza en las PYMES para una Mejor Toma de Decisiones en la Industria Turística. El Sistema DATATUR México*, http://www.sansebastianconference.com/es/downloads/papers/s1/CriticalContribution_FranciscoMadrid.pdf (último acceso 15 octubre 2013).
- Madrid, F. (2013): *La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de Los Pueblos Mágicos de México*. Universidad Antonio Nebrija, Madrid.
- Manente, M. (2008): *Gestión de destinos turísticos*, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/manente_sp.pdf (último acceso 23 mayo 2014).
- Manning, E. (1998): *Governance for Tourism in Impacted Destinations. Coping with tourism in impacted destinations*. Centre For a Sustainable Future, Canadá
- Mara, R. y Varcin, G. (2008). "Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad", *Revista de Administración Contemporánea* 12 (3): 789-809.

- Mara, R. (2007). "Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad", *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo* II(1): 1-16.
- Marín, M.B. y Marín, G.M. (2001): "La Política de Promoción Turística Exterior. Análisis de la Estrategia de Producto en los Principales Mercados Inversores", *Boletín Económico de ICE* 2708: 29-39.
- Martín, E. (2001): "El proceso turístico. Sujetos, agentes y efectos", *Espacio, Tiempo y Forma. Serie VI, Geografía* 14: 209-222.
- Martínez, L.; Wehbe C.D.; Corral, S. (2007): *Global Governance y Participación Ciudadana Efectiva*, <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec9/pdf/A07%20-%20Corral,%20Seraf%EDn,%20Wehbe,%20Carmen%20y%20Mart%EDnez,%20Luis.pdf> (último acceso: 23 mayo 2014).
- Mayntz, R. (1998): *New challenges to governance theory*, <http://www.uned.es/113016/docencia/spd%20-%20doctorado%202001-02/Introducci%F3n/Mayntz%20governance%20EUI%201998.htm> (último acceso 23 mayo 2014).
- Mayntz, R. (2001): "El Estado y La Sociedad Civil en la Gobernanza Moderna", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21: 1-8.
- Mayntz, R. (2005): "Nuevos desafíos de la teoría de la governance", en Cerrillo, A. (ed.): *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid: 83-98.
- Mazón A.M., Fuentes Moraleda L. (2007). "Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina. Un nuevo reto en la relaciones Unión Europea- CAN", *Revista Escuela de Administración de Negocios* 59: 99-119
- McDonald, S., Oates, C., y Thyne, M. (2009): "Comparing sustainable consumption patterns across product sectors", *International Journal of Consumer Studies*. 33: 137-145.
- Mckercher, B. (1999): "A chaos approach to tourism", *Tourism Management* 20: 425-434.
- Medina, J.A. (2012): "La investigación turística", *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local* 5(12): 1-5.

Mensah, M.A. y Camargo, L. (2004): *Sustainable resource use & Sustainable development: a contradiction?!*,

http://www.zef.de/fileadmin/downloads/forum/docprog/Termpapers/2004_3b_Mensah_Castro.pdf (último acceso 20 mayo 2014)

Merinero, R. (2009a): "Sistema Turístico de Innovación Local: el papel de las redes de actores en la gestión activa de los destinos urbano-culturales (Elaboración de un modelo de análisis)", en Navarro C.J. (eds.): *Determinación de los principios básicos de la evaluabilidad del sistema de gestión de destinos urbano-culturales*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

Merinero, R. (2008): "Los actores del desarrollo turístico rural. Gobernanza, participación de actores y gestión de redes en turismo rural", en Pulido, J.I. (eds.): *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España*. Editorial Síntesis, S.A, Madrid.

Merinero, R. (2009b): *Las redes de actores en la gestión participativa del turismo en el ámbito local: el caso de las Ciudades Medias del interior de Andalucía. Modelos, estrategias y resultados*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía, Sevilla.

Merinero, R. y Pulido, J.I. (2009): "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos". *Cuadernos de Turismo*, 23: 173-193.

Merinero, R. y Zamora, E. (2009): "La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(2): 219-238.

Mill, C.R. y Morrison, A.M. (1985): *The tourism system: an introductory text*. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NY).

Miralbell, O. (ed.) (2010): *Gestión Pública del Turismo*. Editorial UOC, Barcelona.

Molina, C.F. (2009): "El Turismo Sostenible como Factor de Desarrollo Económico en el Marco de la Unión Europea", *Anuario Facultad de Derecho*: 441-476.

Monfort, V. (2000): "La política turística. Una aproximación", *Cuadernos de Turismo* 6: 7-27.

- Monge, C. (2013): "La economía verde en Río+20: ¿adjetivo o sustantivo?", en Uría, A. (coord.): *De la economía verde a las sociedades verdes*. Los libros de La Catarata, Madrid: 41-56.
- Morata, F. (2002): *Gobernanza Multinivel en la Unión Europea*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044413.pdf> (último acceso 16 octubre 2013).
- More, T.A. (2005): "From public to private: five concepts of park management and their consequences", *The George Wright Forum* 22 (2): 12-20
- Moreno M.L., Cabrera A., Tejeda, M. y Castillo, L. (2006): *Turismo sostenible. Realidad y perspectivas*. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Moreno, P. (2012): "Características de la política turística", en Pulido, J.I (ed.): *Política económica del turismo*. Editorial Pirámide, Madrid: 75-93.
- Moreno, S. (2007): "El debate sobre el desarrollo sustentable o sostenible y las experiencias internacionales de desarrollo urbano sustentable, *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública* 29: 1-26.
- Moreno, S., Celis D.F. y Aguilar, T. (2002): "Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino. El caso de República Dominicana", *Cuadernos de Turismo* 9: 67-84.
- Morra, L.G. y Friedlander, A.C. (2001): *Evaluaciones mediante estudios de caso*. Banco Mundial, Washington D.C.
- Morrison, A.M., Bruen, S.M. y Anderson, D.J. (1997): "Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets", *Journal of Travel and Tourism Marketing* 7(1): 1-19.
- Moscardo, G. (2011): "Exploring social representations of tourism planning: Issues for governance", *Journal of Sustainable Tourism* 19: 423-436.
- Moscoso, F.V. (2012): *La construcción social del territorio y su incidencia en la concepción del destino turístico*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22601/Documento_completo.pdf?sequence=1 (último acceso 23 mayo 2014).

- Müller, H. (1994): "The thorny path to sustainable development", *Journal of Sustainable Tourism* 2(3): 131-136.
- Muñoz, A. y Fuentes, L. (2007): "Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina: Un nuevo reto en las relaciones Unión Europea – CAN", *Revista Escuela de Administración de Negocios* 59: 99-119.
- Naciones Unidas (2011): *Objetivo de Desarrollo del Milenio 8. La Alianza Mundial para el Desarrollo: Es hora de cumplir*. Informe del Grupo de Tareas sobre el Desfase en el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Nueva York.
- Naciones Unidas (2012): *Documento final de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible. "El futuro que queremos"*. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/66/288> (último acceso 21 mayo 2014).
- Natera, A. (2004): *La Noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular*, <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/590/cpa040202.pdf;jsessionid=BA7937DDD82A8E21AB7F5AAC051D5EBA?sequence=1> (último acceso 16 octubre 2013).
- Natera, A. (2005): "La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública", *GAPP* 33-34: 53-65.
- Nijkamp, P. (1990): *Regional sustainable development and natural resource use*. World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington D.C.
- Nordin S. y Svensson B. (2005): "The significance of governance in innovative tourism destinations", *ETOUR Working Paper* 2: 1-14.
- Nordin S. y Svensson B. (2007): "Innovative destination governance. The Swedish ski resort of Åre", *Entrepreneurship and Innovation* 8(1): 53-66.
- Novo, M. (2006): *El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa*. Pearson Educación, S.A., Madrid.
- OECD (2013): *Green Innovation in Tourism Services*, <http://dx.doi.org/10.1787/5k4bxkt1cjd2-en> (último acceso 21 mayo 2014).

- OMT (1980): *Declaración de Manila Sobre el Turismo Mundial*, <http://bidaietiko.files.wordpress.com/2010/12/declaracion-de-manila1.pdf> (último acceso 07 octubre 2013).
- OMT (1999): *Código ético mundial para el turismo*, <http://www.terresdelebre.travel/cat/doc/Castellano.pdf> (último acceso 21 mayo 2014).
- OMT (1999): *Guía para Administraciones Locales. Desarrollo Turístico Sostenible*. Publicación de Turismo y Medioambiente. Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- OMT (2001): *Cooperación entre los sectores público y privado. Por una mayor competitividad del turismo*. Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- OMT (2004): *Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural*. Guía Práctica. Organización Mundial de Turismo, Madrid
- OMT (2004): *Survey of Destination Management Organisations Report*. Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- OMT (2008): *Guía para la administraciones locales: desarrollo turístico sostenible*. Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- OMT (2009): *From Davos to Copenhagen and beyond: advancing tourism's response to climate change* UNWTO Background Paper, <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/fromdavostocopenhagenbeyondu nwtopaperelectronicversion.pdf> (último acceso 7 octubre 2013).
- OMT, (2010): *Proyecto de Gobernanza para el sector turismo*. <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gobejecutivo.pdf> (último acceso 13 octubre 2013).
- Organización Mundial del Turismo – OMT (2010): *Séptimo Foro Internacional de Turismo para Parlamentarios y Autoridades Locales*. <http://www.unwto.org/conferences/tc/tc.php?lang=S> (último acceso 19 mayo 2014).
- Pannozzo, G. (2002): “Agenda 21- Desarrollo Sostenible”. Foro Europeo del Turismo 2002, Bruselas.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988): "Servqual", *Journal of Retailin*, 64(1): 12-40.
- Pardellas, X.X. y Padín, C. (2004): "La planificación turística sostenible. Un análisis aplicado al municipio de Caldas de Reis", *Revista galega de economía* 13(1-2): 1-18.
- Parrado, S., Löffler, E., Bovaird, T. (2005): "Evaluación de la Calidad de la Gobernanza Local: Algunas Lecciones de la Experiencia Europea", *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 33: 1-15.
- Pascual, J.M. y Godás, X. (2010): *El Buen Gobierno 2.0. La gobernanza democrática territorial. Ciudades y regiones por la cohesión social y una democracia de calidad*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- Pascual, J.M. y Tarragona, M. (2009): *Estrategia Territorial y Gobierno Relacional. Manual para la Planificación Estratégica de 2ª Generación*. Junta de Andalucía, Sevilla.
- Paskaleva-Shapira K. (2001). "Promoting Partnerships for Effective Governance of sustainable Urban Tourism. The Case of Germany", <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20de%20ciudades/promoting%20partnerships%20for%20effective%20governance%20in%20sustanible%20urban%20tourism.pdf> (ultimo acceso 22 mayo 2014).
- Pearce, D. (1989): *Tourist Development*. Pearson Education, New York.
- Pearce, D.W. y Atkinson, G. (1993): "Capital Theory and the Measurement of the Sustainable Development: An Indicator of Weak Sustainability", *Ecological Economics* 8: 103-108.
- Peeters, P. (2012): "A clear path towards sustainable mass tourism? Rejoinder to the paper 'Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence' by David B. Weaver", *Tourism Management* 33(5), 1038-1041
- Pérez, M. (2003): *La Cumbre de Johannesburgo. Antes, durante y después de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- Pérez, M. (2004): *Manual del turismo sostenible. Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente Responsable*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

- Peris, J., Acebillo, M. y Calabuig, C. (2009): *La Agenda 21 local como instrumento para la gobernanza democrática local*. Colección AVANCES DE INVESTIGACIÓN, núm. 21, Fundación Carolina. CeALCI, Madrid.
- Peters, G. y Pierre, J. (2005): “¿Por qué ahora el interés por la gobernanza?” en Cerrillo, A. (ed.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid: 37-56.
- PNUD (1994): *Gobernanza para el desarrollo humano sostenible. El buen gobierno y de desarrollo humano sostenible*, <http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm#b> (último acceso 23 agosto 2013).
- PNUD (2004): *Agenda para el fortalecimiento de la gobernabilidad local en América Latina*, http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0098/Agenda_Gobernabilidad_Local_america_latina.pdf (último acceso 16 octubre 2013).
- PNUD (2008): *Gobernabilidad local, convivencia y seguridad ciudadana. Marco para la acción. Proyecto regional de gobernabilidad local en América Latina y área de gobernabilidad local del LAC SURF*, <http://www.regionalcentrelacundp.org/images/stories/DESCENTRALIZACION/marcoparalaaccion.pdf> (último acceso 02 marzo 2014).
- PNUD (2005): *Guía para la construcción de una base de conocimiento empírico*, SURF PANAMÁ. Proyecto Regional Feria del Conocimiento de Gobernabilidad Local en América Latina.
- PNUMA (2010): *Green Economy Developing Countries: Success Stories*. Disponible en: http://www.unep.org/pdf/GreenEconomy_SuccessStories.pdf (último acceso 29 septiembre 2013).
- PNUMA (2011): *Hacia una economía verde. Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Síntesis para los encargados de la formulación de políticas*, www.unep.org/greeneconomy (último acceso 29 septiembre 2013).
- Poleo, J. (2011). *Gobernanza Turística y gestión de microdestinos. El Papel del Consorcio Isla Baja (Tenerife)*, <http://www.slideshare.net/javierpoleo/proyecto-fin-demasterjavierpoleo> (último acceso 31 diciembre 2013).

- Porter M. (1997): "Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia", en Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (eds): *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Editorial Pearson Education, México: 96-103.
- Porter M. (2008): "La ventaja competitiva de las naciones", *Revista Facetas* 91.1/91: 5-12.
- Porter, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés, Barcelona.
- Prats, F. (2008): "La evaluación integrada de la sostenibilidad en destinos turísticos". Conferencia Internacional de Turismo. "El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos". Organización Mundial del turismo, Málaga: 1-16, http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/prats_sp.pdf (último acceso 16 octubre 2013).
- Prats, F. (2009): "Turismo, sostenibilidad y cambio climático, Hacia un nuevo paradigma turístico", en Sánchez, L. y Troitiño, M.A. (eds.): *Agua, territorio y paisaje: de los instrumentos programados a la planificación aplicada. V Congreso Internacional de ordenación del territorio*. Asociación Interprofesional de Ordenación del Territorio FUNDICOT, Málaga: 328-329.
- Prats, J. (2005): "Modos de gobernación de las sociedades globales", en Cerrillo, A. (ed.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid: 145-172.
- Presenza, A. (2006): "El desempeño de un destino turístico. ¿Quién gestiona el destino? ¿Quién realiza el rol auditor?", *Revista de Análisis Turístico* 2: 43-55.
- Presenza, A. y Cipollina, M. (2010): "Analysing tourism stakeholders networks", *Tourism Review* 65 (4): 17 -30.
- Proaño, F., Proaño, P., Jarrín, B., (2006): *Barómetro de buena gobernanza: construcción participativa de indicadores para la gestión municipal transparente. Programa de Aprendizaje Regional*, http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=23046_201&ID2=DO_TOPIC (último acceso 31 diciembre 2013).
- Pulido, J.I. (2004): "Introducción. Referencias Básicas para el Análisis de la Política Turística en España", *Quaderns de Política Econòmica* 7: 1-8.

- Pulido, J.I. (2004): "Turismo y medioambiente. Planteamientos para la reorientación medioambiental de la política turística española", *Quaderns de Política Econòmica* 7: 93-114.
- Pulido, J.I. (2005): *Criterios para una Política Turística Sostenible en los Parques Naturales de Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Sevilla.
- Pulido, J.I. (2006a): "Turismo y sostenibilidad", en Sáez, A., Martín, P. y Pulido, J.I. (eds.): *Estructura económica del turismo*. Editorial Síntesis S.A., Madrid: 327-366.
- Pulido, J.I. (2006b): "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en López, D. y Pulido, J. I. (eds.): *La actividad turística española en 2005 (edición 2006)*. Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Jaén: 279-295.
- Pulido, J.I. (2010): "Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses", *Revista de Estudios Regionales* 88: 147-175.
- Pulido, J.I. (2011): "Turismo sostenible", en Pulido, J.I. y Sáez, A. (coord.): *Estructura general del mercado turístico*. Editorial Síntesis, S.A., Madrid: 257-280.
- Pulido, J.I. (2013a): "Los actores del turismo cultural", en Pulido, J.I. (eds.), Velasco, M. y De la Calle, M.: *Turismo cultural*. Editorial Síntesis, S.A., Madrid: 143-170.
- Pulido, J.I. (2013b): "Gestión de la cadena de valor del destino turístico", en Pulido, J.I. y López, Y. (eds.): *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla: 521-577.
- Pulido, J.I. y López, Y. (2011): "Tourism: Analysis of a global phenomenon from a perspective of sustainability", en Pachura, P. (ed.): *The systemic Dimension of globalization*. InTech: 267-288.
- Pulido, J.I. y López, Y. (2013a): "La sostenibilidad en la política turística española. ¿Avances o retrocesos?", *Papers de Turisme* 53: 44-68.
- Pulido, J.I. y López, Y. (2013b): "El turismo desde una perspectiva estratégica sostenible", en Pulido, J.I. y López, Y. (eds.): *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla: 89-112.

- Pulido, J.I. y Sánchez, M. (2010): *Análisis dinámico de la sostenibilidad turística en España desde una perspectiva regional*. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.
- Pulido, J.I., Andrades, L., y Sánchez, M. (2014): "Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study", *Journal of Sustainable Tourism*. DOI: 10.1080/09669582.2014.909447.
- Pulido, J.I., Flores D. y Vargas-Machuca M.J. (2008): "Gestión activa de la deuda externa y desarrollo turístico. Los swaps deuda-turismo sostenible", *Revista de Economía Mundial* 20: 197-227.
- Pulido, J.I., López, Y. y Sánchez, M. (2013): *¿Existe el turista sostenible? Un análisis de la disposición a pagar del turista por un destino sostenible*. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.
- Pulido, M.C. y Pulido, J.I. (2013): "Destinos turísticos. Conformación y modelos de gobernanza", en Pulido, J.I. y Cárdenas, P.J. (eds.): *Estructura económica de los mercados turísticos*. Editorial Síntesis S.A., Madrid: 179-203.
- Pulido, M.C., López, Y. y Pulido, J.I. (2013): "Methodological Proposal for the Incorporation of Governance as a Key Factor for Sustainable Tourism Management: The Case of Spain", *International Journal of Humanities and Social Science* 3(15): 10-24.
- Quental, N., Lourenço, J. y Nunes, F. (2009): "Sustainable Development Policy: Goals, Targets and Political Cycles", *Sustainable Development* 19: 15-29.
- Querol, C. (2002): *Gobernanza para un Desarrollo Sostenible en Cataluña. Conceptos, Requerimientos Institucionales y Elementos de Análisis*, http://www.uicnmed.org/web2007/CDMURCIA/pdf/ingles/previousmeetings/governance/presentations/g_cataluna.pdf (último acceso 23 mayo 2014)
- Rainforest Alliance (Programa de Turismo Sostenible) (2008): *Buenas Prácticas para Turismo Sostenible*, http://www.rainforest-alliance.org/tourism/documents/tourism_practices_guide_spanish.pdf (último acceso 23 mayo 2014).

- Real Academia de la Lengua (2010): <http://www.rae.es/recursos/ortografia/ortografia-2010> (último acceso 16 de mayo de 2014).
- Redclift, M. (2005): "Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age", *Sustainable Development* 13: 212-227.
- Revesz, B (2006): *Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local*, <http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1245339828.CIPCA.pdf> (último acceso 23 mayo 2014)
- Riera, A. (dir.) et al. (2009): *Libro Blanco del turismo de las Islas Baleares. Hacia una nueva cultura turística*. Conselleria de Turismo-Govern de les Illes Balears, Universitat de les Illes Balears, "SA NOSTRA" Caixa de Balears, Cambra de Comerç de Mallorca, Mallorca.
- Ritchie, B. y Inkari, M. (2006): "Host community attitudes toward tourism and cultural tourism development: the case of the Lewes District, Southern England", *International Journal of Tourism Research* 8: 27-44.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2000): "The competitive destination. A sustainable perspective", *Tourism Management*, 21: 1-7.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2003): *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. CABI, Wallingford.
- Robèrt, K. H., Schmidt-Bleek, B., Aloisi de Larderel, J., Basile, G., Jansen, J.L., Kuehr, R., y Wackernagel, M. (2002): "Strategic sustainable development – selection, design and synergies of applied tools", *Journal of Cleaner Production* 10(3): 197-214.
- Rodrigues, K.N. y Pascual, J.J. (2007): "Patrimonialización de la naturaleza y turismo a propósito del diseño institucional de las reservas marinas en Tenerife (Islas Canarias, España", en Beltran, O., Pascual, J.J. y Vaccaro, I. (eds.): *Patrimonialización de la naturaleza. El marco social de las políticas ambientales*. ANKULEGI Antropologia elkartea: 245-264.
- Rodríguez, I.M. (2012): *La construcción de capital social y sus implicaciones en la gestión de destinos turísticos. El caso del Programa Pueblos Mágicos de México*. Tesis doctoral dirigida por Juan Ignacio Pulido Fernández. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.

- Rojo, A. (2005): "La gobernanza. Un modelo alternativo de gestionar el conflicto", *Revista de Pensamiento d0 Eixo Atlántico* 8: 5-30.
- Romero, J. y Farinós, J. (2011): "Redescubriendo la gobernanza más allá del buen gobierno. Democracia como base, desarrollo territorial como resultado", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* 56: 295-319.
- Ros, M., Oliva, M., Nuzzolese, A., Wolf, D., Hernando, R. y Spassov, E. (2007): *Gestión de destinos turísticos. Modelo de diagnóstico-implantación-monitoreo de la competitividad sostenible de un destino turístico*. EUHT CETT, Barcelona.
- Roths, R. (2005): "La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno", en Cerrillo A. (ed.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.
- Royo, M. y Ruiz, M. (2009): "Actitud del residente hacia el turismo y el visitante. factores determinantes en el turismo y excursionismo rural-cultural", *Cuadernos de Turismo* 23: 217-236.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. y Tkaczynski, A. (2010): "Governance: A review and synthesis of the literature" *Tourism Review* 65(4): 4-16.
- Ruiz, M., de los Ríos, A. y Tirado, P. (2009): "La Responsabilidad Social y la crisis económica. ¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés?", *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 65: 33-58.
- Sánchez, M., y Pulido, J.I. (2008): *Medida de la sostenibilidad turística. Propuesta de un índice sintético*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.
- Sánchez-Rivero, M., Pulido-Fernández, J.I., y Cárdenas-García, P.J. (2013): "Tourism growth versus economic development: An analysis by multivariate techniques", en Matías, A., Nijkamp, P. y Sarmiento, M. (eds.): *Quantitative Methods in Tourism Economics*. Physica Verlag (A Springer Company), Heidelberg: 235-251.
- Sancho, A. (1998): *Introducción al turismo*, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- Sancho, A. (2001): *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Organización Mundial del Turismo, Madrid.

- Sancho, A. y García, G. (2004): "El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores y líderes". www.iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento_turistico.pdf (último acceso 21 mayo 2014).
- Saraniemi, S. y Kylänen, M. (2011): "Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches ", *Journal of Travel Research* 50(2): 133-143.
- Saura, P. y Hernández, M.A. (2008): "La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental", *Teoría de la Educación* 20: 179-204.
- Scott, D. (2011): "Why sustainable tourism must address climate change", *Journal of Sustainable Tourism* 19(1): 17-34
- Secretaría de Estado de Turismo (2012): *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Madrid.
- Secretaría de Turismo Estados Unidos Mexicanos (SECTUR) (2009): *Pueblos Mágicos. Reglas de Operación*, http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/99fbd793-a344-4b98-9633-78607f33cb8f/Reglas_de_operacion.pdf (último acceso 31 diciembre 2013).
- Secretaría de Turismo Estados Unidos Mexicanos, (SECTUR), (2008): *Manual de Indicadores Programa Pueblos Mágicos*, <http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/COATEPEC/IMAGENES/TURISMO/AGENDA%2021/MANUAL%20DE%20INDICADORES-WEB.PDF> (último acceso 19 enero 2014).
- Secretaría General de Turismo (2008): *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid.
- Seldjan, T. y Donald, G. (2009): "Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism?", *Sustainable Development* 17: 220-232.

- Sharpley, R. (2009): *Tourism development and the environment: Beyond sustainability?* Earthscan. London.
- Solsona, J. (2000): "Gestión de calidad en espacio turístico rural", *Gestión Turística* 5: 7-17.
- Song, H., Liu, J. y Chen, G. (2013): "Tourism value chain governance: Review and prospects", *Journal of Travel Research* 52: 15-28.
- Stabler, M. (1997): *Tourism and sustainability: Principles and Practice*. CABI. Oxon.
- Stone, S. (2013): "Los beneficios de la transición hacia una economía verde", en Uría, A. (coord.): *De la economía verde a las sociedades verdes*. Los libros de La Catarata, Madrid: 9-24.
- Sustainable Development Solutions Network (2013): *Una agenda de acción para el desarrollo sostenible*, <http://unsdsn.org/files/2013/06/130628-Una-Agenda-de-Acc%C3%B3n-para-el-Desarrollo-Sostenible-A4.pdf>. (último acceso 4 octubre 2013).
- Thompson, G. y Pforr, Ch. (2005): "Policy networks and good governance. A discussion", *Working Paper Series* 1: 1-10.
- Timur, S. (2002): *Analyzing urban tourism stakeholder relationships: A network perspective*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.110.2329&rep=rep1&type=pdf> (último acceso 21 mayo 2014)
- Todt, O. y González, M.I. (2006): "Del gobierno a la gobernanza", *Isegoria* 34: 209-24.
- Torres, E. (2004): "Del Turismo en la Política Económica a la Política Económica del Turismo", *Quaderns de Política Econòmica* 7: 49-71.
- Torres, E. (2006): "El sistema de actividades turísticas", en Torres, E. (ed.): *Estructura de mercados turísticos*. Editorial UOC, Barcelona.
- Torres, E. (2012): "Los ámbitos de la política turística", en Pulido, J.I (ed.): *Política económica del turismo*. Editorial Pirámide, Madrid: 115-143.
- Torres-Melo, J. (2006): "Gobernanza, gobernabilidad y buen gobierno. Aproximación conceptual", en Zorro, C. (ed.): *El desarrollo perspectivas y dimensiones. Aportes Interdisciplinarios*. CIDER, Ediciones Uniandes, Países Bajos: 409-431.

- Toselli, C. (2003): *Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. Algunas consideraciones sobre la puesta en valor del patrimonio rural como recurso turístico en Argentina*, http://www.salvador.edu.ar/vrid/imaef/a_ocio-06.pdf (último acceso 21 octubre 2013).
- UNDP (1997): *Governance and Sustainable Human Development* New York, <http://gis.emro.who.int/HealthSystemObservatory/Workshops/WorkshopDocuments/Reference%20reading%20material/Literature%20on%20Governance/GOVERN~2.PDF> (último acceso 16 octubre 2013).
- UNEP (2011): *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, <http://www.unep.org/greeneconomy> (último acceso 30 octubre 2013).
- United Nations Sustainable Development Solutions Network – UNSDSN (2013): *Una agenda de acción para el desarrollo sostenible*, <http://www.unsdsn.org/> (último acceso 19 mayo 2014).
- Valera, E.J., Rojo, A., Palmeira, J.A., Mahon, X.M., López, M., Córdal, C., Estrada, I.M., Bouzas, R., Caballero, G., Bastos, M. y Mercado, G. (2001): *Aproximación á gobernanza na Eurorrexión Galiza-Norte de Portugal*. Impresión Gráficas Planeta S.L., Galicia.
- Vallecillo, R. (2011): *Políticas de empleo y nuevos territorios de la regulación. Discursos y prácticas para un modelo de gestión regional-local*. Monografías de Temas Laborales Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla.
- Valls, J. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Van, A. (2010): *La cooperación al desarrollo: un traje a medida para cada contexto. Las prioridades para la promoción de la buena gobernanza en terceros países: la Unión Europea, los Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas*. Documento de Trabajo Serie Unión Europea 31. Instituto Universitario de Estudios Europeos, Madrid.
- Velasco, M. (2004): “¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951–2004)”, *Política y Sociedad* 42(1): 169-195.

- Velasco, M. (2008): *Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?*, <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf> (último acceso 07 octubre 2013).
- Velasco, M. (2010): "El papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local", en Antón, S. (ed.): *Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo. Actas del XII Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*, Tarragona.
- Velázquez, M.A. (2012): "Los imaginarios del desarrollo turístico: el Programa Pueblos Mágicos en ciudades y comunidades pequeñas de México", *Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales Centro de Estudios de América del Norte* III(2): 1-23.
- Vera, J.F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (2011): *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Villareal, O. y Landeta, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3): 31-52.
- Villarreal, O y Landeta, J. (2007): *El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*, <http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/Oskar-Villarreal-Larrinaga-El-Estudio-de-Casos-en-la-investigacion-en-economia.pdf> (último acceso 24 mayo 2014).
- VLC TURISMO VALENCIA (2009): *Memoria de Actividades*. Ayuntamiento de Valencia, Valencia.
- Weaver, D. (2011): "Can sustainable tourism survive climate change?", *Journal of Sustainable Tourism* 19(1): 5-16.
- Weaver, D. (2012a): "Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence", *Tourism Management* 33: 1030-1037.
- Weaver, D. (2012b): "Clearing the path to sustainable mass tourism: A response to Peeters", *Tourism Management* 33(5): 1042-1043.

- Wheeler, B. (1993): "Sustaining the ego", *Journal of Sustainable Tourism* 1: 121-129.
- Whittingham, M.V. (2002): "Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza", <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043406.pdf> (último acceso 20 octubre 2013).
- Woolcock, M. y Narayan, D. (2001): *Capital social. Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo*, <http://preval.org/documentos/00418.pdf> (último acceso 16 octubre 2013).
- World Wildlife Fund (WWF) (2012): *Green game-changers. Insights for mainstreaming business innovation*. World Wildlife Fund (UK) - Verdantix.
- Yacuzzi, E. (2005): "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación". *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*. 296, Universidad del CEMA, Buenos Aires (Argentina).
- Yates, L. (2008): "Sustainable consumption: The consumer perspective", *Consumer Policy Review* 18(4), 96-99.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE, London.
- Yüksel, F., Bramwell, B. y Yüksel, A. (2005): "Centralized and decentralized tourism governance in Turkey", *Annals of Tourism Research* 32 (4): 859-886.
- Yunis, E. (2004): *El imperativo de la sostenibilidad en el turismo del siglo XXI*, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20sostenible/imperativo%20de%20la%20sostenibilidad%20en%20el%20turismo%20siglo%20XXI.pdf> (último acceso 24 mayo 2014).
- Zamora E. y Merinero, R. (2003): "Patrimonio cultural, turismo y desarrollo endógeno. El caso de La Ruta del Tempranillo", en Nogués, A.M. (coord.): *Cultura y turismo*. Signatura Ediciones, Sevilla: 83-109.
- Zunino, H. y Vera, B. (2012): "La sociedad Post-industrial, crisis y migraciones por estilo de vida entre el paraíso buscado y el paraíso encontrado", en Otero, A. y Gonzalez, R. (eds.): *La sombra del turismo. Movilidades y desafíos de los destinos turísticos con migración de amenidad*. Universidad Nacional del Comahue, Educo: 61-88.

PÁGINA WEB CONSULTADAS

Antalya. Belek (Turquía):

<http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.antalya.org/listingview.php%3FlistingID%3D146&prev=/search%3Fq%3Dantalya%2Bbelek%2Bturquia%26biw%3D982%26bih%3D602> (último acceso 2 octubre 2013).

Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona:

<http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm>

(último acceso 24 mayo 2014).

Åre (Suecia): <http://es.db-city.com/Suecia--J%C3%A4mtland--%C3%85re> (último acceso 29 octubre 2013).

Åre (Suecia): <http://www.aren.se/> (último acceso 29 octubre 2013).

Asociación de Inversores de Turismo Belek (Betuyab) : <http://www.betuyab.com.tr> (último acceso 2 octubre 2013).

Ayuntamiento de Barcelona: <http://www.bcn.es/castella/laciutat/barcelona/> (último acceso 19 diciembre 2013).

Ayuntamiento de Valencia: <http://www.valencia.es/ayuntamiento> (último acceso 19 octubre 2013).

Ayuntamiento de Valencia:

<http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/act%20economica%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2%5f2> (último acceso 19 octubre 2013).

Barcelona Turisme: <http://www.barcelonaturisme.com> (último acceso 20 diciembre 2013).

Fundación Turismo Valencia: <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau> (último acceso 19 octubre 2013).

Observatorio Turístico de la Ciudad de Ronda:

<http://www.turismoderonda.es/profesional/paginas/observatorio.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

Plan Estratégico de la Ciudad de Barcelona (2015): <http://www.turismebcn2015.cat/> (último acceso 20 diciembre 2013).

Secretaría de Turismo. Estados Unidos Mexicanos: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos (último acceso 31 diciembre 2013).

Secretaría de Turismo. Estados Unidos Mexicanos: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletines_de_Prensa (último acceso 31 diciembre 2013).

Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima> (último acceso 23 diciembre 2013).

Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/html/29084.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

Tierras de José María El Tempranillo: <http://rutadeltempranillo.org> (último acceso 22 diciembre 2013).

Turismo Ciudad de Ronda Información: <http://www.turismoderonda.es/informacion/esp/informacion.htm> (último acceso 31 diciembre 2013).

Turismo de Ronda S.A: <http://www.rondaconventionoffice.com/miembro-002.html> (último acceso 31 diciembre 2013).

ANEXO I

LISTADO DE PARTICIPANTES EN EL PANEL DE EXPERTOS

Nº EXPERTO	NOMBRE Y APELLIDOS	ÁREA DE TRABAJO
EXPERTO Nº 1	Gregorio Méndez (de la) Muela	Doctor en Sociología. GMM CONSULTORES TURÍSTICOS S.L. (Madrid)
EXPERTO Nº 2	Elías Zamora Acosta	Doctor en Geografía e Historia. Profesor Titular de Antropología Social. Universidad de Sevilla
EXPERTO Nº 3	Mª José Guerrero Mayo	Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Profesora Colaboradora de Universidad Pablo Olavide (Sevilla)
EXPERTO Nº 4	Marien André Romero	Doctora en Economía. Profesora Titular de Economía Aplicada. Universidad de Barcelona
EXPERTO Nº 5	Rafael Merinero Rodríguez	Doctor en Ciencias Políticas y Sociología. Profesor Contratado Doctor. Universidad Pablo Olavide (Sevilla)
EXPERTO Nº 6	Ana García Pando	Técnico en Empresas y Actividades Turísticas por la Universidad de Oviedo y MSc en Gerencia y Dirección Hotelera por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector
EXPERTO Nº 7	María Velasco González	Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Profesora Contratada Doctora Departamento de Ciencia Política y la Administración II. Universidad Complutense de Madrid
EXPERTO Nº 8	Enrique Torres Bernier	Doctor en Economía. Profesor Titular de Economía Aplicada. Universidad de Málaga
EXPERTO Nº 9	Ismael M. Rodríguez Herrera	Doctor en Turismo. Profesor Titular Departamento de Turismo. Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)
EXPERTO Nº 10	Mª Ángeles Huete García	Doctora en Ciencias Políticas y Sociología. Profesora Universidad Pablo Olavide (Sevilla). Departamento de Sociología
EXPERTO Nº 11	Francisco Madrid Flores	Doctor en Turismo. Director de la Escuela de Turismo de la Universidad Anáhuac México Norte. Profesor de posgrado de la Escuela Superior de Turismo del IPN
EXPERTO Nº 12	Jean- Baptiste Harguindéguy	Doctor en Ciencias Políticas y Sociología. Profesor de Análisis de Políticas Públicas y de Administración Pública en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)
EXPERTO Nº 13	Moneyba González Medina	Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración. Investigadora de la Escuela Gallega de Administración Pública

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO II

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA GOBERNANZA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Este documento servirá como base para realizar una propuesta sobre la metodología que permita aplicar la buena *gobernanza* en la gestión de los destinos turísticos. Se trata de establecer un modelo de gestión del destino turístico en el que se tengan en cuenta los principios de la buena gobernanza en todas las estrategias llevadas a cabo en el destino turístico, consiguiendo así el desarrollo del mismo de forma sostenible. Sería un proceso en el cual interactuarán distintos actores en torno a la solución de problemas y a la búsqueda de oportunidades para las distintas poblaciones implicadas.

Para elaborar esta propuesta se desarrollará una técnica de investigación basada en la recogida de datos por el investigador mediante la realización de un cuestionario por diferentes expertos en el tema y en el análisis posterior de las respuestas al mismo.

Vd. ha sido seleccionada/o para configurar el grupo de expertos que participarán en esta investigación. Por favor, rellene el siguiente documento teniendo en cuenta el objetivo del mismo y el hecho de que Vd. ha sido elegido/a a título individual en virtud de sus conocimientos y experiencia sobre la materia en cuestión, y no en representación de la entidad o institución para la que trabaja.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Fecha tope de respuesta: 21 de junio de 2013

Enviar a: jipulido@ujaen.es

PARTE 1. CUESTIONES BÁSICAS

1. ¿Está de acuerdo en que, para la aplicación del proceso de gobernanza, se ha de partir de un modelo de gestión abierto y participativo?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

2. ¿Está de acuerdo en que es necesaria la existencia de un liderazgo público claro y eficaz, que sea capaz de atraer la participación, coordinación y colaboración de todos los actores del destino turístico?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

3. A su juicio, ¿es acertado, para la aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos, el establecimiento de una metodología dividida en las fases de Diagnóstico; de Organización y Establecimiento de Estrategias; de Ejecución y Seguimiento y de Evaluación?

1. Sí 2. No

En caso de responder NO, señale qué cambiaría:

4. ¿Considera necesaria la intervención en todas las fases de expertos que asesoren y sirvan de apoyo a los distintos actores?

1. Sí 2. No

En caso de responder NO, especifique por qué:

En caso de que su respuesta sea SI, señale, de entre las que se proponen a continuación, cuáles serían, a su juicio, las características básicas de dichos expertos:

CARACTERÍSTICA	
Imparcialidad	
Disponer de un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que se aplica el proceso de gobernanza	
Contar con conocimientos en la gestión de destinos turísticos	
Capacidad de trabajo en equipo	
Capacidad de organización	
Habilidades de comunicación y relaciones sociales	
Habilidades como negociadores	
Conocimiento de política turística	
¿Añadiría alguna cualidad básica más? :	

PARTE 2. RESPECTO A LA FASE DE DIAGNÓSTICO

5. ¿Está de acuerdo en que es necesario partir de un estudio económico y social pormenorizado del territorio para determinar la realidad de la que se parte, con el objetivo de tener en cuenta la misma para el establecimiento de estrategias y objetivos a seguir en el destino turístico de que se trate?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

6. Considera acertado el hacer especial mención al sector turístico y sus posibilidades en dicho estudio

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

7. Nos podría señalar, por favor, su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la información que ha de recogerse respecto a los recursos con los que cuenta el destino turístico: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Características							
Estado de conservación							
Necesidades de reforma							
Ubicación							
Posibilidades de utilización en el ámbito turístico							
Problemas para su puesta en valor							
Beneficios que se obtendrían con su puesta en valor o mejora en el caso de que ya sean utilizados como recurso turístico.							

Dificultades que conlleva el recurso en el caso de que ya sea utilizado como recurso turístico.							
Desventajas que podría ocasionar su puesta en valor.							
Presupuesto necesario para su utilización.							
Actores relacionados con dicho recurso.							
¿Añadiría usted alguna más?							

8. En su opinión, ¿es acertado identificar los actores que han de participar en la gestión del destino turístico y determinar sus características?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

9. Nos podría señalar, por favor, su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la información que ha de recogerse en relación a la caracterización de los actores que intervendrán en la gestión del destino turístico: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Naturaleza (público, privada, empresa, asociación,...)							
Modo de organización							
Ámbito de su intervención (local, provincial, nacional, internacional)							
Sector de actividad en el que desenvuelve su							

actuación							
Intereses de los actores y su posición respecto a la participación en el proyecto en cuestión							
Posibles dificultades que pueden existir para lograr su participación							
Recursos utilizados por los actores (financieros, culturales,...) y su capacidad para movilizarlos							
Mapa en el que se refleje las relaciones ya existentes entre los diferentes actores del destino turístico							

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de formación de los actores y la idoneidad de ésta con respecto a las funciones que tienen los mismos en su ámbito de actuación							
Reflejo de posibles conflictos existentes entre los diferentes actores							
Beneficios que obtendría de su participación en el proceso							
Aspectos negativos que los actores verían en su participación en el proceso							
En el caso de los ciudadanos, determinar quién tiene legitimidad para su representación							
Especial atención a los grupos de exclusión social: mujeres, minorías étnicas, etc., cuya participación se realizará a través de una legítima representación.							
¿Añadiría usted alguna más?							

PARTE 3. RESPECTO A LA FASE DE ORGANIZACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIA

10. Una vez identificados y analizados los recursos y actores que participarán en la gestión del destino turístico ¿Considera adecuado establecer una estructura formal de participación de todos los actores que intervendrán en el destino turístico?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

11. ¿Considera que todos los actores deben tener las mismas oportunidades para implicarse en el desarrollo del modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico?

1. Sí 2. No

En cualquier caso, razone la respuesta:

12. Identifique en cuáles de las siguientes acciones, en virtud de su poder o prestigio en el sistema, cada uno de los actores planteados tiene oportunidades para implicarse en el desarrollo del modelo de gobernanza para la gestión del destino turístico. (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Turistas									
Interlocutores sociales									
Otros actores									
Proveedores de productos y servicios turísticos									
Universidades, Organismos de Investigación y asesoramiento									
Residentes									
Intermediarios turísticos									
Empresarios no turísticos									
Organismos públicos y Parapúblicos									
Aportación de opiniones									
Aportación de conocimientos									
Toma de decisiones									
Implicación en la ejecución de las actuaciones a desarrollar									
Aportación de financiación									

13. En su opinión, ¿todos los agentes del destino turístico han de tener información clara y concisa sobre el proceso de gestión del destino turístico que se va a llevar a cabo?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

En caso de que su respuesta sea SI, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los medios a utilizar: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Remisión de informes a los distintos actores							
Reuniones concretas e individuales con cada uno de los actores con el fin de plantear la situación y resolver dudas.							
Reuniones conjuntas con todos los actores con el fin de propiciar un acercamiento entre los mismos, en el caso de que aún no exista.							
Utilización de nuevas tecnologías: página web, etc.							
Medios de comunicación							
Cualquier otro medio propio de que disponga el destino turístico en cuestión: página web del destino turístico, periódico local, etc.							
¿Añadiría usted alguna más?							

14. En su opinión ¿es acertado que se establezcan los objetivos comunes a todos los agentes que vayan a intervenir en la gestión del destino turístico para partir de éstos en el establecimiento de la planificación del destino?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

15. A su juicio ¿considera adecuado que se fije claramente el rol que cada actor ocupa, que debe de ser claro y diferenciado, con el objetivo de evitar que se produzcan conflictos?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

16. ¿Piensa que es acertado que los actores que van a participar en la gestión del destino turístico fijen normas que rijan sus relaciones, la adopción de acuerdos y su proceder en la gestión del destino?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

En caso de que su repuesta sea SI, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las normas a fijar: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Establecimiento de espacios de consulta y adopción de acuerdos							
Fijación del número mínimo de participantes necesario para considerar válidas las decisiones adoptadas							
Fijación de reglas para la adopción de acuerdos							
Establecimiento de normas para evitar la corrupción y discriminación en el desarrollo del proceso							
Establecimiento de mecanismos para la resolución de							

conflictos							
Fijación de Normas para la rendición de cuentas							
Determinación de los medios de información a utilizar para el desarrollo del proceso: correo electrónico, página web, número de reuniones, cartas, medios de comunicación a utilizar							
Fijación de la forma de intervención directa de la población local en la gestión del destino: encuestas de opinión, a través de página web, reuniones concretas para un tema determinado							
Determinación de mecanismos que permitan la interposición de reclamaciones y quejas por parte de los actores y población local, así como los medios para su rápida y fácil resolución							
Establecimiento de criterios que permitan determinar el grado de importancia y urgencia de las estrategias y proyectos a desarrollar							
Fijación de las fuentes de financiación a utilizar							
Establecimiento de programas formativos dirigidos a actores participantes.							
Fijación de procedimientos de evaluación de la aplicación de la gobernanza a la gestión del destino turístico							
¿Añadiría usted alguna más?							

17. En relación a los mecanismos a establecer para la resolución de conflictos, muestre por favor, su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los pasos que hay que seguir en dicho proceso. (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Detectar a los actores afectados por el conflicto surgido							
Constitución de la comisión de resolución de conflictos integrada por actores afectados por el conflicto surgido							
Determinación de los criterios que siguen los actores implicados en sus actuaciones							
Identificación de los conflictos surgidos							
Determinar si existen restricciones legales, económicas, de recursos o políticas para alcanzar las soluciones propuestas							
Proposición de soluciones de dichos conflictos							
Establecimiento de estrategias para alcanzar las soluciones propuestas							
Concreción de dichas estrategias en proyectos, tareas y actuaciones.							
Ejecución de proyectos, tareas y actuaciones en función del cronograma general establecido							
Evaluación del proceso							
¿Añadiría usted alguna más?							

18. En su opinión, ¿es acertado que los actores que participan en la gestión del destino turístico inicien negociaciones con el objeto de establecer las estrategias a seguir en dicha gestión?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

En caso de que su repuesta sea SI, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los aspectos a tener en cuenta para ello: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Si afecta o no al interés común							
Establecimiento de diferentes opciones partiendo de la innovación y creatividad							
Análisis de acciones ya contempladas y utilizadas con escasos resultados para evitar cometer los mismos errores							
Capacidades existentes para llevar a cabo la estrategia en cuestión							
Recursos afectados y su posibilidad de movilización por parte de los actores en cuyas manos se encuentren dichos recursos							
Tiempo de ejecución de la estrategia y tiempo necesario para poder vislumbrar su impacto							
Grado de conflicto o sinergia con otras posibles estrategias							
Posibles restricciones existentes para lograr la consecución de la estrategia propuesta y actuaciones necesarias para abordarlas							
Financiación para llevar a cabo la estrategia							
Coste que supondrá la ejecución de la estrategia							
¿Añadiría usted alguna más?							

19. ¿Está de acuerdo en que se realizará la programación de proyectos, tareas y actividades sobre la base de las estrategias seleccionadas?

1. Sí 2. No

En caso de que su respuesta sea NO, especifique por qué:

En caso de que su repuesta sea SI, señale su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los aspectos a tener en cuenta para ello: (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Proyectos a realizar en cada estrategia							
Objetivos a perseguir con la realización del proyecto							
Breve descripción del proyecto							
Disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros para su ejecución							
Actores implicados en su ejecución y el rol de cada uno de éstos en la realización del proyecto							
Tareas a llevar a cabo por cada uno de los actores implicados y su compromiso en la ejecución del proyecto.							
Temporalización							
¿Añadiría usted alguna más?							

PARTE 4. RESPECTO A LA FASE DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

20. Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los pasos a tener en cuenta en la Fase de Ejecución y Seguimiento. (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Negociación respecto a la prioridad de ejecución de proyectos							
Establecimiento de los aspectos básicos de los proyectos							
Establecimiento de las tareas a realizar por los actores que intervienen en la gestión del destino turístico							
Creación de comisiones de seguimiento de los proyectos							
Realización de consultas a actores y población local del destino turístico							
Rendición de cuentas							
¿Añadiría usted alguna más?							

PARTE 5. RESPECTO A LA FASE DE EVALUACIÓN

21. Muestre su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los pasos a tener en cuenta en la Fase de Evaluación. (Marque con una X o sombree en color diferente al gris la respuesta que considere más adecuada)

Totalmente de acuerdo							
Bastante de acuerdo							
Parcialmente de acuerdo							
Neutral							
Parcialmente en desacuerdo							
Bastante en desacuerdo							
Totalmente en desacuerdo							
	1	2	3	4	5	6	7
Elección de indicadores a analizar por todos los actores participantes en la gestión del destino turístico							
Reuniones evaluadoras. Medición del proceso de gobernanza mediante indicadores							
Extracción de resultados y creación de soporte documental reflejando la práctica del proceso de buena gobernanza							
Establecimiento de actuaciones futuras							
¿Añadiría usted alguna más?							

22. VER ÚLTIMA PÁGINA

23. En su opinión, para hablar de buena gobernanza en la gestión del destino turístico ¿es necesario que sean respetados todos los principios recogidos en la pregunta número 22?
¿En qué porcentaje?

PRINCIPIOS	¿PORCENTAJE?
Participación	
Imperio de la Ley	
Transparencia	
Capacidad de Respuesta	
Orientación al Consenso	
Equidad	
Eficacia y Eficiencia	
Rendición de Cuentas	
Visión Estratégica	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

22. Señale si desde su punto de vista, se respetan o no los principios de la buena gobernanza a lo largo de las diferentes fases de la metodología establecida para la aplicación de la gobernanza en la gestión del destino turístico.

PRINCIPIOS	Fase de Planificación y Estrategia		<i>Si la respuesta es No señale por qué</i>	Fase de Ejecución y Seguimiento		<i>Si la respuesta es No señale por qué</i>	Fase de Evaluación		<i>Si la respuesta es No señale por qué</i>
	Si	No		Si	No		SI	NO	
Participación									
Imperio de la Ley									
Transparencia									
Capacidad de Respuesta									
Orientación al Consenso									
Equidad									
Eficacia y Eficiencia									
Rendición de Cuentas									
Visión Estratégica									

ANEXO III

SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR LA GOBERNANZA EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Este documento servirá como base para realizar una propuesta de indicadores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de verificar la correcta aplicación de los principios de buena gobernanza en la gestión de los destinos turísticos. Se trata de establecer una multitud de indicadores entre los que podrán elegir los actores del destino turístico en cuestión, adaptándolos a las características particulares del destino turístico en cuestión. Éstos indicadores permitirán medir la situación de la gobernanza en el destino turístico determinado y fijar un plan de acción dirigido a su fortalecimiento.

Para elaborar esta propuesta se desarrollará una técnica de investigación basada en la recogida de datos por el investigador y en un análisis cualitativo de los mismos.

Por su conocimiento de estas cuestiones, Vd. ha sido seleccionada/o para configurar el grupo de expertos que participarán en esta investigación. Por favor, rellene el siguiente documento teniendo en cuenta el objetivo del mismo y el hecho de que Vd. ha sido elegido/a a título individual, en virtud de sus conocimientos y experiencia sobre la materia en cuestión, y no en representación de la entidad o institución para la que trabaja.

A continuación, se recogen una serie de indicadores a través de los que se pretende medir la aplicación de los principios de buena gobernanza en la gestión de los destinos turísticos. Para cada indicador, se van a evaluar dos aspectos: su validez para medir el principio correspondiente; y su importancia en el conjunto de indicadores propuestos para medir cada principio. Por favor, marque con una X la opción que considere más adecuada:

VALIDEZ: 1 hace referencia a que el indicador no es en absoluto apropiado para medir el principio de gobernanza que se pretende medir y que 10 hace referencia a que el indicador es el más adecuado para medir dicho principio.

IMPORTANCIA: 1 se refiere a que el indicador tiene una importancia muy escasa para medir el principio de gobernanza para el que se propone y 7 indicaría que se trata de un indicador muy importante para medir dicho principio.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Fecha tope de respuesta: 15 de junio de 2013

Enviar a: jipulido@ujaen.es

PARTE 1. PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN

La participación es el principio básico y fundamental de la buena gobernanza. Todos los actores han de intervenir en la toma de decisiones que se lleve a cabo en el establecimiento de la planificación de estrategias, objetivos y actuaciones a desarrollar en la gestión del destino turístico, además su implicación ha de ser activa. Esta participación podrá realizarse bien directamente o a través de instituciones en los que estén legítimamente representados sus intereses.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Existencia de liderazgo con capacidad para convocar el compromiso de todos los actores en el proceso que se promueve	Conocer si existen actor/es que tengan capacidad para impulsar el proceso de gobernanza														
Confianza en el actor o los actores que tienen el liderazgo para llevar a cabo el establecimiento de gobernanza en la gestión del destino turístico	Conocer si existen actor/es que tengan capacidad para impulsar el proceso de gobernanza														
Existencia de una instancia formal de participación constituida por todos los actores del destino turístico	Conocer si existe un medio que permita la participación de todos los actores del destino														
Número de participantes (públicos y privados) en toma de decisiones de realización de los proyectos	Conocer el %, sobre el total de actores, de los que realmente participan en la elaboración de proyectos														
Participación de todos los actores en la elaboración de planificación del plan de gestión del destino turístico	Evidenciar la participación de todos los actores en la elaboración de la planificación de la gestión del destino turístico														
Participación de la población local en la fijación de objetivos del proyecto	Determinar el interés de la población local en el proyecto														
Porcentaje de población que tiene opinión favorable sobre actuaciones a realizar	Determinar el grado de confianza de la población en la gestión del destino														
% de actores (culturales, económicos representantes de grupos de exclusión social) que poseen legitimidad entre la población y que participan en el desarrollo del destino (ASOCIACIONES)	Determinar si están representados los intereses de la población local en el desarrollo del destino turístico														
Diálogo sistemático entre todos los actores: Nº de consultas a los actores del destino	Determinar si realmente existe participación de todos los actores														
Participación de empresas y organismos públicos en la financiación de la gestión del destino	Conocer el %, sobre el total de actores, de los que realmente participan en la gestión del destino														
Existencia de ámbitos de consulta y debate donde los ciudadanos afectados por las actuaciones en el destino turístico dan su opinión y proponen alternativas	Conocer el número de mecanismos de participación														
% de población que conoce los mecanismos y espacios de participación	Conocer las posibilidades que tiene la población de participar en la gestión del destino														
Existencia de campañas en los medios de comunicación para la promoción de la participación ciudadana	Conocer la información de la que dispone la población de las posibilidades que tiene de participar en la gestión del destino														
Puesta en marcha de políticas e incentivos para promover la participación del sector privado en la gestión del destino	Conocer la capacidad que tiene el ente de gestión de atraer la participación de los actores privados en la gestión del destino														

PARTE 2. PRINCIPIO DE IMPERIO DE LA LEY

Este principio está relacionado con la defensa de los derechos humanos y hace referencia a la existencia de un marco legal que ha de aplicarse de forma justa e imparcial. Su existencia es esencial para evitar la aparición de un clima de inseguridad entre todos los actores del destino y facilitar la presencia de una mayor confianza entre los mismos. Se trataría de evitar que dicha inseguridad produjese un retraimiento en la participación de los actores en la gestión del destino, lo que provocaría la no aplicación efectiva del proceso de gobernanza. Así mismo, se pretende que participen todos los actores sin que exista ningún tipo de discriminación.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Existencia de normas y reglas aplicadas en las relaciones entre actores del destino turístico que eviten cualquier tipo de discriminación	<i>Conocer si son respetados los marcos legales en la gestión del destino</i>														
Existencia de políticas para la lucha contra la corrupción	<i>Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos</i>														
Efectividad de las políticas aplicadas para luchar contra la corrupción	<i>Conocer si son aplicadas con efectividad las normas que luchan contra la corrupción logrando así el respeto de los derechos y deberes de los ciudadanos</i>														
Establecimiento de normas severas frente a hechos que vayan en contra de la moral administrativa	<i>Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos</i>														
% de la población que considera que el ente de gestión del destino no realiza ninguna práctica corrupta en su actuación	<i>Conocer si son respetados los marcos legales en la gestión del destino</i>														
Existencia de un clima de seguridad basado en los principios democráticos y los derechos humanos en el destino turístico	<i>Evidenciar la certeza de que las personas que viven en el destino turístico vivan en libertad, paz y exentas de amenaza.</i>														
Existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino	<i>Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente</i>														
Existencia de mecanismos que permitan aplicar las normas de forma equitativa y justa	<i>Conocer si se respetan los derechos y deberes de los ciudadanos</i>														

PARTE 3. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA

Con este principio se pretende que el ente de gestión sea claro en su actuación. Es necesario que haya un libre flujo de información entre todos los interesados con el objetivo de que dispongan de conocimiento para poder actuar en consecuencia y estén en condiciones de seguir con detalle cada una de las fases del proceso. Para que se pueda hablar de buena gobernanza es imprescindible que el ente de gestión transmita información clara, constante y de calidad, sobre las actuaciones que lleva a cabo. Se desarrollará una comunicación activa de las actuaciones realizadas y de la toma de decisiones adoptadas, utilizando para ello un lenguaje accesible para todos.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Facilitar información actualizada sobre las actuaciones realizadas: N° de documentos remitidos a los actores	<i>Determinar si existe libre flujo de información entre los actores participantes</i>														
Comunicación activa: n° de contactos, n° email, cartas, reuniones, etc.	<i>Determinar si existe libre flujo de información entre los actores participantes</i>														
Existencia de mecanismos de información destinada a los actores del destino	<i>Conocer si los actores son debidamente informados de las políticas que se aplican en la gestión del destino</i>														
Existencia de mecanismos de información destinados a la población del destino	<i>Evidenciar que existe libre flujo de información hacia la población local que vive en el destino turístico gestionado</i>														
Existencia de mecanismos de publicidad de la rendición de cuentas del ente de gestión del destino	<i>Evidenciar que existe libre flujo de información</i>														
Existencia de normas claras de adjudicación de contratos y cumplimiento de las mismas	<i>Determinar si existe claridad en la adjudicación de contratos</i>														
Los actores disponen de información veraz y oportuna para la correspondiente toma de decisiones	<i>Comprobar si existe libre flujo de información</i>														

PARTE 4. PRINCIPIO DE CAPACIDAD DE RESPUESTA

Este principio hace referencia a la capacidad que tiene el ente de gestión para dar solución a las necesidades de los interesados. Por ello, está estrechamente relacionado con el principio de rendición de cuentas, con el principio de equidad y el principio de eficiencia.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Agilidad en respuestas a peticiones y quejas de los ciudadanos y actores participantes	Determinar si el ente de gestión consigue dar respuesta a las peticiones de los ciudadanos de forma rápida														
Existencia de procedimientos que aseguren acciones de respuesta justas y rápidas a las quejas de los actores y beneficiarios de las acciones	Determinar si el ente tiene capacidad para proteger los derechos de los interesados														
Existencia de mecanismos que determinen las necesidades y preferencias de la población: encuestas, foros, etc.	Determinar si en el desarrollo de las actuaciones a llevar a cabo se da respuesta a las necesidades y prioridades de la población afectada														
Eficacia de mecanismos de atención al ciudadano	Determinar si los mecanismos de los que está dotado el ente de gestión para atender al ciudadano en sus peticiones son eficaces														
Existencia de mecanismos de evaluación que permitan saber si se han alcanzado los objetivos propuestos e impactan positivamente en las poblaciones beneficiarias	Conocer si los objetivos propuestos han sido alcanzados y benefician a la población														

PARTE 5. PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN AL CONSENSO

Este principio supone que se ha de llegar a un consenso sobre los intereses generales para el grupo, por encima de los intereses particulares de cada uno.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
% de consenso en el establecimiento de estrategias para el desarrollo de destino turístico sostenible	Medir el número de estrategias que han sido establecidas con consenso entre todos los actores del destino														
% de consenso sobre los objetivos individuales y colectivos a perseguir	Medir el número de objetivos establecidos con consenso entre todos los actores del destino														
% de consenso sobre los problemas percibidos por los distintos actores	Medir el número de problemas que han sido percibidos y admitidos de forma consensuada por todos los actores que participan en el destino														
% de consenso sobre las soluciones a adoptar para solventar los problemas detectados	Medir el número de soluciones que han sido establecidas de forma consensuada para solventar los problemas entre todos los actores del destino														
% de consenso respecto a las restricciones que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo	Medir el número de restricciones en las que hay acuerdo y que afectan a cada uno de los actores del destino en interés del grupo														
Capacidad del ente de gestión para lograr acuerdos con actores que se oponen a sus decisiones	Evidenciar la capacidad que tiene el ente de gestión de lograr alcanzar el consenso con actores que no están de acuerdo con las estrategias establecidas														
% de actores que aceptan presupuesto propuesto	Conocer el % de actores que están de acuerdo respecto al presupuesto necesario para llevar a cabo los proyectos propuestos en la gestión del destino														
% de consenso respecto a la financiación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y desarrollo de proyectos	Medir la capacidad del ente de gestión de lograr el consenso en el establecimiento de la aportación que ha de realizar el actor en la gestión del destino														

PARTE 6. PRINCIPIO DE EQUITAD

En virtud de este principio, todos los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para garantizar y mejorar su nivel de bienestar en la sociedad. Todos/as tienen acceso a los recursos y su utilización. Y todos/as han de participar de igual forma en la adopción de acuerdos y toma de decisiones: jóvenes, mayores, minorías étnicas, discapacitados, etc., con el objetivo de tener una visión lo más cercana posible a la realidad e incluir sus preferencias y necesidades.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
% de beneficios propios obtenidos en el desarrollo de proyectos comunes	<i>Conocer si existe igualdad en el reparto de beneficios obtenidos en la gestión del destino</i>														
% de representación de mujeres en el ente de gestión legítimamente constituido	<i>Comprobar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades a hombres y mujeres</i>														
% de presupuesto dirigido a la realización de proyectos priorizados con perspectiva de género	<i>Comprobar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades a hombres y mujeres</i>														
Existencia de mecanismos accesibles que permitan la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación	<i>Conocer la accesibilidad de los mecanismos de participación</i>														
% de presupuesto dirigido a la realización de proyectos que beneficien la población en riesgo de exclusión social	<i>Evidenciar si la gestión del destino turístico está brindando iguales oportunidades</i>														

PARTE 7. PRINCIPIO DE EFICACIA Y EFICIENCIA (1)

La eficacia se refiere al logro de las perspectivas que conlleva el proceso, es decir, eficacia de las intervenciones que se llevan a cabo y eficacia en los resultados. En relación a la eficiencia, esta se refiere a la relación existente entre el esfuerzo realizado y los logros conseguidos.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Existencia de mecanismos para evaluar el desempeño económico	Comprobar si existen mecanismos que evalúen los impactos directos e indirectos del desempeño económico														
Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión del destino	Conocer si la gestión del destino utiliza nuevas tecnologías para una gestión eficaz y eficiente														
Existencia de mecanismos de intercambio de aprendizaje, capacitación y entrenamiento	Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente														
Existencia de programas destinados a la mejora de la formación y capacitación de personas trabajadoras o desempleadas	Comprobar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente														
Existencia de procedimientos que permitan establecer el grado de importancia y urgencia de los proyectos a desarrollar	Conocer si existe un procedimiento que facilite la selección de los proyectos más importantes y el grado de urgencia de los mismos														
Existencia de mecanismos claros que permiten la realización de una planificación eficiente	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente														
Existencia de recursos para asegurar la continuidad de la gestión en el futuro	Conocer si se ha hecho un uso adecuado de los recursos														
Ejecución de proyectos en función de la planificación establecida	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente														
Existencia de presupuesto anual para el desarrollo de proyectos	Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente														

PARTE 7. PRINCIPIO DE EFICACIA Y EFICIENCIA (y 2)

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Grado de cumplimiento de objetivos establecidos	<i>Evidenciar si han alcanzado los resultados previstos</i>														
Existencia de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y su impacto	<i>Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente o es necesario el establecimiento de correcciones para conseguir los objetivos propuestos</i>														
Existencia de mecanismos para evaluar el grado de satisfacción de actores participantes y grado de satisfacción de los mismos	<i>Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente</i>														
Grado de satisfacción de visitantes en el destino turístico	<i>Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente</i>														
Grado de satisfacción de los trabajadores en el destino turístico	<i>Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente</i>														
Grado de satisfacción de la población local del destino	<i>Evidenciar si la gestión del destino se realiza de forma eficiente</i>														
Aprovechamiento de los recursos financieros de forma eficiente	<i>Comprobar si la utilización de los recursos se realiza de una forma eficiente</i>														
Aprovechamiento de los recursos humanos de forma eficaz y eficiente	<i>Conocer si la gestión de recursos humanos en el desarrollo del destino se lleva a cabo de una forma eficaz y eficiente</i>														
Aprovechamiento de los recursos físicos y técnicos de forma eficiente	<i>Conocer si la gestión del destino se realiza de forma eficaz y eficiente</i>														
Uso eficiente y eficaz del tiempo de ejecución	<i>Evidenciar si los proyectos se llevan a cabo en el tiempo establecido</i>														

PARTE 8. PRINCIPIO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas es un aspecto fundamental de la buena gobernanza, este elemento es esencial para que todos los actores tengan conocimiento de las actuaciones que se desarrollan en la gestión del destino y para evitar que solamente unos pocos obtengan beneficios respecto al resto. Por tanto, con la aplicación de este principio se intenta evitar la existencia de corrupción en el destino turístico, existiendo una gestión clara y transparente, basada en la confianza de los actores y en la aplicación de las normas que estos establezcan de forma negociada.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
% de actores que están informados sobre los gastos realizados para la consecución de objetivos propuestos	<i>Comprobar que el ente de gestión informa puntualmente a los actores del destino de las transacciones fiscales que realiza en el desempeño de la gestión del destino turístico</i>														
Existencia de mecanismos para que los actores y beneficiarios puedan informarse sobre los procesos, los proyectos y recursos	<i>Poner de manifiesto que los fines perseguidos son claros y debidamente comunicados a las partes interesadas</i>														
% aportación realizada por cada uno de los actores	<i>Conocer el grado de responsabilidad de cada uno de los actores en la gestión del destino</i>														
Regularidad en las transacciones fiscales	<i>Conocer si ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas</i>														
Cumplimiento de las normas legales(ej. rendición cuentas a cámara de cuentas en tiempo y forma)	<i>Evidenciar que el ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas</i>														
% de quejas y reclamaciones atendidas	<i>Evidenciar el grado de responsabilidad del ente de gestión respecto a las actuaciones que lleva a cabo</i>														
Existencia de espacios para que el ente de gestión rinda cuentas periódicamente sobre el uso de los recursos financieros	<i>Conocer si ente de gestión propicia su compromiso de ser responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas</i>														
Rendición de cuentas del ente de gestión periódicamente de sus actuaciones, decisiones y omisiones	<i>Evidenciar que el ente de gestión es responsable de sus actuaciones ante las instituciones interesadas</i>														

PARTE 9. PRINCIPIO DE VISIÓN ESTRATÉGICA

En virtud de este principio, los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

INDICADOR	OBJETIVO	VALIDEZ DEL INDICADOR							IMPORTANCIA DEL INDICADOR						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Existe plan estratégico de turismo sostenible	<i>Conocer si se sigue un planteamiento estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en el destino turístico</i>														
La elaboración del plan se hizo a través de mecanismos participativos	<i>Conocer si el plan refleja todas las necesidades y expectativas de los actores del territorio</i>														
El Plan es coherente con las particularidades del territorio	<i>Conocer si el plan recoge todas las características del territorio</i>														
Coherencia del plan con otras iniciativas de orden nacional, sectorial o regional	<i>Evidenciar si el plan está acorde con otras iniciativas desarrolladas a nivel superior</i>														
El plan refleja las prioridades e intereses manifestadas por los ciudadanos	<i>Conocer si el plan recoge todas las necesidades de los actores y su realización se realizó de forma consensuada</i>														
Las actuaciones de los actores se encamina a la ejecución del plan	<i>Demostrar que el plan está acorde con los intereses de los actores</i>														