



Tesis Doctoral

Análisis de la gobernanza en destinos
turísticos: el caso de Puerto de la Cruz
(Tenerife, España)

Oswaldo Ledesma González

Director

Dr. Moisés Simancas Cruz

Programa de Doctorado en Derecho, Sociedad y Turismo

Julio de 2022

A la memoria de mis padres

A mi mujer, a mi hijo

FINANCIACIÓN

La elaboración de esta Tesis ha sido posible gracias al “Contrato Predoctoral Cajasiete para la formación de doctores, convocatoria 2017” obtenido mediante concurrencia competitiva y bajo los principios de objetividad, mérito y capacidad (BOC núm. 229, de 28 de noviembre de 2017), haciéndose efectivo el 2 de julio de 2018.

Asimismo, la prórroga de la cuarta anualidad del contrato citado se financió con cargo al Convenio suscrito en fecha 10 de diciembre de 2018 entre el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y la Universidad de La Laguna, por el que se articulan dos subvenciones para actuaciones de I+D+I en materia de estrategia de especialización inteligente de Canarias, y prorrogado mediante adenda de fecha 24 de febrero de 2021.



MINISTERIO
DE CIENCIA, INNOVACIÓN
Y UNIVERSIDADES

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que, en los últimos años, han sido importantes en mi carrera investigadora y, de la misma manera, han influido en mayor o menor medida en la materialización de esta Tesis Doctoral.

Primero, quiero hacer una mención especial a mi Director de Tesis, el profesor Moisés Simancas Cruz, no sólo por su labor como orientador acompañando mi trabajo investigador durante estos últimos años, sino sobre todo por su amabilidad, respaldo y confianza.

También quiero agradecer de forma muy especial las orientaciones investigadoras realizadas por los profesores Rafael Merinero Rodríguez (Universidad Pablo de Olavide de Sevilla) y Juan Ignacio Pulido Fernández (Universidad de Jaén). Ambos han sido enormemente influyentes en mi enfoque investigador hacia las redes de gobernanza turística y en mi formación sobre Análisis de Redes Sociales (ARS). Del mismo modo, agradezco su enorme generosidad y apoyo.

Agradezco también el apoyo de todos los compañeros y compañeras del Departamento de Geografía e Historia de la Universidad de La Laguna, especialmente, a los profesores del Área de Geografía Humana Jesús Hernández Hernández y Juan Israel García Cruz.

Asimismo, quiero agradecer a los profesores y profesoras que me han recibido en sus respectivas universidades durante mi etapa de formación predoctoral para la realización de mis estancias internacional de investigación. Por una lado, al profesor Ismael Manuel Rodríguez Herrera y a la profesora Astrid Vargas Vázquez, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Por otro lado, a la profesora Isabel Aveldaño Flores, de la Universidad de Costa Rica (Costa Rica). Asimismo, a la profesora Cláudia Ribeiro de Almeida, de la Universidade do Algarve (Portugal).

Quiero agradecer también al historiador Nicolás González Lemus y al abogado urbanista Fernando Senante Mascareño, pues han influido de manera notable desde sus respectivas disciplinas en esta investigación.

Del mismo modo, quiero agradecer a todas las personas que participaron en las entrevistas durante el trabajo de campo: Aarón Afonso González (Cabildo Insular

de Tenerife), Ángel Jonay Rodríguez López (ADEP), Antonio Marrero Ríos y Jerónimo González Hernández (Asociación Casco Antiguo), Argeo Semán Díaz (Colegio de Arquitectos), Carolina Rodríguez Díaz y David Hernández Díaz (Ayuntamiento de Puerto de la Cruz), Enrique Talg Reineke (ASHOTEL), Fermín García Morales (Consortio), Fernando Miñarro Mena (Gobierno de Canarias), Francisco Álvarez Abrante (Mueca), Francisco Pérez González (Cooperativa de Taxis San Telmo), Iván Rodríguez de Azero de Ponte (Alisios Norte), Juan José Hernández Melián (CIT de Puerto de la Cruz) y Miguel López Carballo (Federación Portuense de Asociaciones Vecinales).

Por último, quiero agradecer el amor, la comprensión y la ayuda que en todo momento me ha dado mi mujer Fátima Afonso Rodríguez. También doy las gracias a mi hijo Theo Ledesma Afonso, pues su llegada y mera presencia incrementó el deseo de cumplir con este objetivo de vida.

SIGLAS

ACCRAPM: Asociación Civil Comité Real de Asientos Pueblo Mágico
ADEP: Asociación de Desarrollo Empresarial de Puerto de la Cruz
ADR: Tarifa media diaria
AMTC: Asociación de Municipios Turísticos de Canarias
ARS: Análisis de Redes Sociales
ASHOTEL: Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro
BOC: Boletín Oficial de Canarias
BM: Banco Mundial
CECYTEA: Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Aguascalientes
CEOE-TENERIFE: Confederación Provincial de Empresarios de Santa Cruz de Tenerife
CIT: Centro de Iniciativas y Turismo de Puerto de la Cruz
CSIF: Central Sindical Independiente y de Funcionarios
COTMAC: Comisión de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente de Canarias
CPM: Comité Pueblos Mágicos
DMO: Destination management organisation
DOAJ: Directory of Open Access Journals
DOT: Directrices de Ordenación del Turismo
EAE: Evaluación Ambiental Estratégica
ENPC: Espacios Naturales Protegidos de Canarias
FITUR: Feria Internacional de Turismo
FMI: Fondo Monetario Internacional
GESPLAN: Gestión y Planeamiento Territorial y Medioambiental, S.A.
GESTUR CANARIAS: Gestión Urbanística de Canarias, S.A.
INAH: Instituto Nacional de Antropología e Historia (México)
INSNA: International Network for Social Network Analysis
ISTAC: Instituto Canario de Estadística
ONG: Organizaciones no gubernamentales
PGO: Plan General de Ordenación
PMM: Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRIT: Plan para la Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas
PTEOT: Plan Territorial Especial de Ordenación Turística
PUEL: Actuaciones en espacios libres y viarios
PUID: Actuaciones infraestructurales y dotacionales

PYME: Pequeñas y medianas empresas

REVPAR: Ingreso medio por habitación disponible

SINPROMI: Sociedad Insular para la Promoción de las Personas con Discapacidad, S.L.

SPI: Scholarly Publishers Indicators

TDT: Turismo de Tenerife

TITSA: Transportes Interurbanos de Tenerife

TSJC: Tribunal Superior de Justicia de Canarias

UE: Unión Europea

ULL: Universidad de La Laguna

ULPGC: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

WOS: Web of Science

RESUMEN

La investigación analiza la renovación del espacio público de un destino turístico desde la perspectiva de las redes de gobernanza. Asimismo, evalúa la gestión de un instrumento de ordenación urbanística desde el planteamiento de la planificación colaborativa. El marco teórico de la investigación lo constituye las teorías de la gobernanza, la planificación colaborativa, las partes interesadas y las redes sociales. El análisis se aplica a un estudio de caso (Puerto de la Cruz) y se utiliza un método mixto de investigación de carácter transformativo secuencial. Los resultados evidencian que tanto las actuaciones de renovación del espacio público como la gestión del instrumento se han desarrollado con perspectiva de gobernanza. La investigación tiene una triple implicación: los resultados son de interés para la mejora de la toma de decisiones sobre la renovación turística del estudio de caso analizado; los resultados ayudan a explicar factores causales desde el punto de vista estructural que influyen en la conformación de la red de gobernanza turística; y, por último, se discuten elementos de fondo que afectan tanto a la teoría de las redes de gobernanza turística como al propio estudio de caso.

Palabras clave: redes de gobernanza; destino turístico; renovación del espacio público; partes interesadas, Análisis de Redes Sociales (ARS)

ABSTRACT

The research analyses the renewal of the public space of a tourist destination from the perspective of governance networks. Likewise, it evaluates the management of an urban planning instrument from the approach of collaborative planning. The theoretical framework of the research is constituted by the theories of governance, collaborative planning, stakeholders and social networks. The analysis is applied to a case study (Puerto de la Cruz) and a mixed sequential transformative research method is used. The results show that both the renewal of the public space and the management of the instrument have been developed with a governance perspective. The research has a triple implication: the results are of interest for the improvement of decision-making on the tourist renewal of the analysed case study; the results help explain causal factors from the structural point of view that influence the formation of tourism governance networks; and, finally, substantive elements that affect both the theory of tourism governance networks and the case study itself are discussed.

Keywords: governance networks; tourist destination; renewal of public space; stakeholders; Social Network Analysis (SNA)

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Enfoques de la investigación, importancia del tema y relevancia del estudio de caso.....	18
1.2. Aclaraciones metodológicas.....	20
1.3. Estructura de la investigación.....	24

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. La teoría de la gobernanza.....	28
2.1.1. El concepto gobernanza: origen etimológico y primera aproximación conceptual.....	28
2.1.2. Gobierno, gobernabilidad y gobernanza: clarificación y diferenciación conceptual.....	29
2.1.3. Evolución de los modelos de gobierno: de la burocracia a las redes de gobernanza.....	30
2.1.4. La aplicación de la teoría de la gobernanza al estudio del turismo.....	38
2.2. La teoría de la planificación colaborativa.....	41
2.2.1. Antecedentes: del plan diseñado al enfoque de exploración mixta.....	41
2.2.2. Hacia un nuevo modelo: de la planificación defensiva a la planificación colaborativa.....	44
2.2.3. La aplicación de la teoría de la planificación colaborativa al estudio del turismo.....	47
2.3. La teoría de las partes interesadas.....	51
2.3.1. El concepto de partes interesadas de Freeman: origen y definición.....	51
2.3.2. Identificación, análisis y gestión de las partes interesadas.....	53
2.3.3. Modelos analíticos para identificar y caracterizar a las partes interesadas.....	55
2.3.4. La aplicación de la teoría de las partes interesadas al estudio del turismo.....	62
2.4. La teoría de redes sociales.....	70
2.4.1. Evolución: de la ciencia de redes al Análisis de Redes Sociales (ARS).....	70
2.4.2. El ARS como marco teórico-metodológico.....	75
2.4.3. La aplicación del ARS al estudio del turismo.....	78

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1. El problema de investigación.....	88
3.2. Hipótesis y objetivos.....	90
3.3. El estudio de caso.....	91
3.4. El método mixto de investigación.....	95
3.5. El modelo analítico: justificación y desarrollo.....	99
3.5.1. El modelo para la identificación y caracterización de las partes interesadas.....	99
3.5.2. El modelo para el análisis de las redes de gobernanza turística.....	102
3.6. Las técnicas de identificación y caracterización de las partes interesadas.....	106
3.6.1. La relación inicial (conocimiento técnico-científico).....	106
3.6.2. La relación ampliada (conocimiento práctico).....	107
3.6.3. La relación final (combinación de conocimientos).....	108
3.6.4. La caracterización: poder, legitimidad y urgencia.....	111

3.7. La creación de la redes de gobernanza turística.....	112
3.7.1. Los datos relacionales: contenido, forma y tipología.....	112
3.7.2. El tratamiento de los datos: matrices relacionales, indicadores y grafos.....	113

CAPÍTULO 4. PUERTO DE LA CRUZ COMO ESTUDIO DE CASO

4.1. Contextualización del destino turístico.....	121
4.1.1. Marco geográfico, histórico y urbanístico: cuestiones fundamentales.....	121
4.1.2. Escenario turístico actual: principales indicadores.....	129
4.2. Los planes de apoyo a la renovación del destino turístico.....	147
4.2.1. Los planes estatales.....	147
4.2.2. Los planes regionales e insulares.....	150
4.3. El Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz.....	153
4.3.1. Principales hitos: nacimiento, desarrollo y consolidación.....	153
4.3.2. Régimen jurídico, facultades y órganos.....	160

CAPÍTULO 5. LOS PMM EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE CANARIAS

5.1. Análisis del marco normativo de la ordenación ambiental, territorial y urbanística.....	167
5.2. Análisis del marco normativo de la ordenación y la renovación del espacio turístico.....	172
5.2.1. Primera etapa: la legislación turística.....	172
5.2.2. Segunda etapa: la legislación territorial.....	175
5.3. Características generales, instrumentos de ordenación y principios relacionales.....	184
5.4. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias.....	187
5.4.1. Características generales.....	187
5.4.2. La evolución del instrumento.....	192
5.5. El PMM de Puerto de la Cruz.....	196

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. Caracterización de las partes interesadas de Puerto de la Cruz	206
6.1.1. Representación por sectores y descripción general.....	206
6.1.2. Definitivas, dominantes, dependientes, discrecionales y exigentes.....	208
6.2. Análisis de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	211
6.2.1. Densidad, intensidad relacional y tamaño.....	211
6.2.2. Centralidad y centralización.....	215
6.2.3. Intermediación y cercanía.....	220
6.2.4. Síntesis de los resultados.....	226
6.3. Análisis del PMM desde la perspectiva de la planificación colaborativa.....	231
6.3.1. Aclaraciones previas respecto al impacto del análisis.....	231
6.3.2. La gestión del instrumento: correlación con el análisis de la red de gobernanza.....	232

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

7.1. Conclusiones.....	236
7.2. Implicaciones.....	237
7.3. Limitaciones y líneas de investigación futuras.....	239
8. ANEXOS.....	243
8.1. Cuestionario.....	243
8.2. Identificación, número y caracterización de las partes interesadas.....	252
8.3. Resultados de los indicadores con UCINET 6.....	255
9. BIBLIOGRAFÍA.....	263
10. LEGISLACIÓN.....	304

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de las partes interesadas de Savage <i>et al.</i>	57
Tabla 2. Caracterización de las partes interesadas de Friedman y Miles.....	59
Tabla 3. Partes interesadas de Turisme de Barcelona.....	64
Tabla 4. Tipos de datos relacionales.....	77
Tabla 5. Líneas de investigación con perspectiva relacional en turismo.....	79
Tabla 6. Literatura sobre Análisis de Redes Sociales y turismo.....	83
Tabla 7. Tipos de estudios de caso.....	92
Tabla 8. Estrategias de selección de casos.....	93
Tabla 9. Diseños mixtos de investigación.....	98
Tabla 10. Relación inicial de partes interesadas.....	106
Tabla 11. Relación ampliada de partes interesadas.....	109
Tabla 12. Relación final de partes interesadas.....	111
Tabla 13. Tipos de datos relacionales.....	113
Tabla 14. Matriz relacional binaria.....	114
Tabla 15. Matriz relacional valorada.....	115
Tabla 16. Categorías establecidas para medir intensidad relacional.....	116
Tabla 17. Indicadores utilizados para analizar la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	117
Tabla 18. Establecimientos y plazas alojativas por categoría en Puerto de la Cruz (2010-2019).....	133
Tabla 19. Ocupación en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021).....	137
Tabla 20. Turistas alojados en Puerto de la Cruz y diferencia entre fuentes oficiales (2015-2021).....	139
Tabla 21. Actividades realizadas por los turistas alojados en Puerto de la Cruz, 2020.....	143
Tabla 22. Órganos del Consorcio y funciones.....	163
Tabla 23. Instrumentos de ordenación del Sistema de Planeamiento de Canarias.....	186
Tabla 24. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias.....	194
Tabla 25. Marco estratégico del PMM de Puerto de la Cruz.....	199
Tabla 26. Intensidad relacional y número de relaciones.....	214
Tabla 27. Centralidad de las partes interesadas.....	216
Tabla 28. Intermediación de las partes interesadas.....	221
Tabla 29. Cercanía de las partes interesadas.....	224
Tabla 30. Síntesis del análisis de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	229
Tabla 31. Identificación de las partes interesadas.....	252
Tabla 32. Número total de identificaciones (sin autocita).....	253
Tabla 33. Caracterización de las partes interesadas.....	254

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso metodológico de la investigación.....	23
Figura 2. Mapa de las partes interesadas de la organización de Freeman.....	56
Figura 3. Caracterización de las partes interesadas de Mitchell <i>et al.</i>	62
Figura 4. Mapa de las partes interesadas del turismo de Sautter y Leisen.....	65
Figura 5. Las partes interesadas identificadas por los gerentes de las DMO.....	66
Figura 6. Ejemplo de clasificación de las partes interesadas de Currie <i>et al.</i>	68
Figura 7. Partes interesadas en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces.....	69
Figura 8. Partes interesadas de Real de Asientos.....	70
Figura 9. Tiempos de los métodos mixtos de investigación.....	97
Figura 10. Caracterización de las partes interesadas de Mitchell <i>et al.</i>	102
Figura 11. Dimensiones analíticas de gobernanza e indicadores de ARS.....	103
Figura 12. Esquema del proceso de tramitación de los PMM.....	190
Figura 13. Modelo urbano y paisajístico de Puerto de la Cruz.....	172
Figura 14. Caracterización de las partes interesadas de Puerto de la Cruz.....	208
Figura 15. Intensidad relacional de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	212
Figura 16. Centralidad de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	218
Figura 17. Intermediación de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	222
Figura 18. Cercanía de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.....	225

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del número plazas alojativas autorizadas en Puerto de la Cruz (2012-2021).....	131
Gráfico 2. Evolución del RevPAR en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021).....	134
Gráfico 3. Evolución del ADR en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021).....	135
Gráfico 4. Evolución de las pernoctaciones en Puerto de la Cruz (2015-2021).....	135
Gráfico 5. Evolución de la estancia media en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021).....	136
Gráfico 6. Evolución de la ocupación en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021).....	137
Gráfico 7. Evolución de los turistas alojados en Puerto de la Cruz (2015-2021).....	138
Gráfico 8. Evolución del gasto medio por turista y día, 2015-2021 (enero-septiembre).....	140
Gráfico 9. Porcentaje de turistas alojados en Puerto de la Cruz por país de residencia, 2020.....	141
Gráfico 10. Evolución del número de turistas por número de visitas a Puerto de la Cruz.....	144
Gráfico 11. Porcentaje de partes interesadas de Puerto de la Cruz por sectores.....	206

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Enfoques de la investigación, importancia del tema y relevancia del estudio de caso

La planificación y gestión de los territorios supone un desafío para las Administraciones Públicas competentes a causa de los asuntos diversos, dinámicos y complejos que deben abordar. Evidentemente, dicho desafío también es manifiesto en los destinos turísticos como territorios en donde se ponen en práctica la mayor parte de las actividades relacionadas con la producción y el consumo de los servicios turísticos.

Desde el punto de vista de la gestión territorial y urbanística, la investigación emplea el enfoque de la gobernanza que, en general, hace referencia a un proceso de cambio en las formas de gobernar que propone menos jerarquía y más interacción entre las partes interesadas presentes en los territorios para la formulación de las políticas públicas y la toma de decisiones. Concretamente, se emplea el enfoque de las redes de gobernanza (Le Galés, 2006; Christensen y Læg Reid, 2011; McGuire y Agranoff, 2011; Klijn y Koppenjan, 2016). Este planteamiento surge en gestión pública como respuesta al aumento de la complejidad de los temas que deben abordar las Administraciones Públicas. Asimismo, afronta las deficiencias del modelo de gobierno tradicional que presenta dificultades para responder adecuadamente a las necesidades de una ciudadanía cada vez más reflexiva, crítica y con nuevos valores que no pueden satisfacerse con la simple provisión tecnocrática de servicios públicos (Blanco y Gomá, 2003).

Operativamente, las redes de gobernanza buscan una gestión pública focalizada en redes decisionales que incluyan a las múltiples partes interesadas en torno a una política pública con el objetivo de consensuar problemas, negociar prioridades y establecer estrategias comunes en un escenario de interacción permanente. Desde una perspectiva analítica, los elementos fundamentales lo constituyen la participación de las partes interesadas y el análisis de sus relaciones, por lo que su identificación y caracterización es esencial, así como descubrir sus patrones de interacción (Barzelay, 2007; Ansell y Gash, 2008; O'Toole, 2015; Warsen *et al.* 2018; Merinero y Ledesma, 2019).

El turismo ha sido un ámbito muy favorable para observar la aplicación real del enfoque de las redes de gobernanza. En coherencia con lo planteado por

Merinero (2008), la gestión turística fundamentada en las redes de gobernanza ha supuesto un verdadero paso adelante en cuanto a la definición de las políticas turísticas a implementar. Operativamente, el análisis de redes de gobernanza turística muestra lo que “ocurre en realidad” alrededor de la gestión turística, en contraste con otras perspectivas que muestran “lo que debería ser” la gestión turística (Olaya *et al.* 2017).

Respecto de la planificación territorial y urbanística, la investigación se fundamenta en el enfoque de la planificación colaborativa. Tradicionalmente, la planificación territorial y urbanística se ha sostenido en el conocimiento experto y se ha legitimado por el saber disciplinar, conformando una visión territorial que favorecía las decisiones verticales (Palermo, 2004). Desde mediados de la década de 1960 y, fundamentalmente, a partir de 1970, surgen nuevas aproximaciones que ponen mayor atención en la participación de las partes interesadas para la toma de decisiones territoriales. Así, en base a estos últimos planteamientos surgirá durante la segunda mitad de la década de 1990 la denominada planificación colaborativa (Healey, 1997, 1998 y 2003; Wates, 2014), desde donde se planteará que la planificación territorial y urbanística debe servir como un instrumento particular de gobernanza que centra su interés en la gestión de las dificultades de la coexistencia en espacios compartidos (Healey, 1997).

La perspectiva de la planificación colaborativa se introducirá también en la planificación y gestión de los destinos turísticos como consecuencia de la interdependencia entre las partes interesadas, los impactos que el turismo provoca sobre la comunidad receptora, la influencia que esta ejerce en el desarrollo del turismo, la necesidad de colaboración, coordinación y/o cooperación entre las partes interesadas para ejecutar determinaciones actuaciones, etc. Los trabajos de Jamal y Getz (1995), Medeiros de Araujo y Bramwell (1999) o Reed (1999) fueron pioneros en la introducción de la planificación colaborativa en el ámbito turístico, orientación que se verá fortalecida desde la década del 2000 hasta la actualidad.

Desde una óptica operativa, la investigación utiliza los enfoques de las partes interesadas y del Análisis de Redes Sociales (en adelante, ARS). En cuanto a las partes interesadas, proporciona el marco para identificar y caracterizar a las partes interesadas del destino. Con respecto al ARS, aporta el marco teórico-metodológico para analizar e interpretar las redes de gobernanza turística del destino.

Por otro lado, la gobernanza turística se ha convertido en un tema recurrente durante las últimas décadas tanto para las Administraciones Públicas (MITC, 2008; TDT, 2017; MICT, 2019), como para la investigación científica (Beaumont y Dredge, 2010; Farmaki, 2015; Pulido y Pulido, 2018; Pulido y Pulido, 2019), lo que pone de manifiesto la importancia del tema de investigación. Aunque existen diferentes perspectivas sobre cómo afrontar los análisis de gobernanza turística, hay acuerdo en que el fundamento se encuentra en los procesos de interacción continua entre los sectores público, privado y de la sociedad civil con intereses en un determinado destino y en torno a la formulación de las políticas turísticas y la toma de decisiones. De este modo, la gobernanza turística se incorpora como un elemento fundamental en las actuales tendencias de la política turística y, específicamente, en cómo se concibe la planificación y gestión de los destinos turísticos.

La elección del destino turístico Puerto de la Cruz como estudio de caso de relevancia se justifica por varias razones: (1) es el pionero de Canarias; (2) hasta mediados de la década de 1980 era el más importante de Canarias tanto desde el punto de vista de la oferta de plazas alojativas como desde la perspectiva del número de turistas; (3) ha sido uno de los cuatro destinos turísticos seleccionados como proyectos piloto para el desarrollo de la línea de acción Proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros del Plan del Turismo Español Horizonte 2020; (4) es el único de Canarias que cuenta con un consorcio urbanístico creado expresamente para llevar a cabo actuaciones con incidencia territorial y urbanística para modernizar y renovar turísticamente el destino; y (5) desde 2015 cuenta con un Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (en adelante, PMM), instrumento urbanístico sobre el que se realiza el análisis de la gobernanza turística presentado en esta investigación.

Por último, se plantean dos grandes objetivos: (1) analizar la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la gobernanza turística; y (2) analizar la gestión del PMM de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la planificación colaborativa.

1.2. Aclaraciones metodológicas

El análisis de la gobernanza turística se ha llevado a cabo a través de la metodología de estudio de caso. Yin (1989) plantea el estudio de caso como una investigación empírica que analiza un fenómeno actual en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno objeto de estudio y el contexto no se muestran de forma clara, y que utiliza múltiples fuentes de evidencia. En este

sentido, si bien existe una tendencia a utilizar métodos cualitativos, también aprovecha los métodos cuantitativos. En consecuencia, el problema por investigar indicará cuándo utilizar una aproximación cualitativa, cuantitativa o mixta.

Teniendo en cuenta el modelo establecido por Yin (1989), el estudio de caso aplicado en la investigación es sencillo y holístico, pues se centra en un caso y tiene una unidad de análisis. Considerando el modelo de Stake (1994 y 1995), el estudio de caso tiene carácter intrínseco e instrumental: por un lado, el estudio de caso tiene interés en sí mismo; y, por otro, se analiza para obtener resultados que contribuyan a mejorar la comprensión de las redes de gobernanza turística en general. Conforme al modelo de Gerring y Cojocarú (2016), el estudio de caso tiene carácter influyente, pues se analiza el caso para explicar factores causales desde la perspectiva estructural que tienen interés teórico, los resultados obtenidos son de interés para el propio estudio de caso y se discuten elementos de fondo que afectan tanto a la teoría de las redes de gobernanza turística como al propio estudio de caso.

El proceso de investigación ha seguido una aproximación mixta que se ha adaptado a las necesidades, recursos y, sobre todo, al planteamiento del problema. Como en cualquier método mixto, se ha implementado un proceso sistemático de recolección, análisis y procesamiento de información tanto cualitativa como cuantitativa. Asimismo, toda la información obtenida se ha integrado en un mismo discurso para lograr una mayor comprensión del fenómeno bajo estudio. En coherencia con lo planteado por Hernández *et al.* (2014), los métodos mixtos suponen una “tercera vía” en donde el investigador define el número de etapas de la investigación, a la vez que concede mayor o menor peso a los enfoques cualitativo y cuantitativo en función del objeto de investigación.

Relacionado con lo anterior, la recolección, análisis y procesamiento de información necesaria para el análisis de las redes de gobernanza turística de Puerto de la Cruz se concretó en tres grandes etapas: primero, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura pertinente para el objeto de estudio y se estableció el marco teórico y analítico de la investigación; segundo, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con cuestionario y de forma presencial con los objetivos de identificar y caracterizar a las partes interesadas clave, así como definir las relaciones entre estas (método cualitativo); y, tercero, se procesó la información obtenida en la etapa previa por medio de los softwares UCINET 6 y VISONE para analizar la estructura de las redes de gobernanza turística del

destino a través de indicadores de ARS y visualizarlas con la ayuda de los grafos (método cuantitativo) (Figura 1).

Referente al cuestionario, se preparó con dos partes diferenciadas, pero vinculadas: la primera parte se diseñó para la identificación y caracterización de las partes interesadas clave, mientras que la segunda se confeccionó con el propósito de obtener los datos relacionales (Anexo I. Cuestionario).

Como en un principio no se conocía el mapa de partes interesadas clave que debían responder al cuestionario, se decidió implementar la técnica de “bola de nieve”. Por medio de un muestreo intencional se elaboró un listado inicial de partes interesadas; luego, estas partes interesadas identificaron a otras que consideraban clave para el objeto de la investigación; entonces, se entrevistó a las nuevas partes interesadas identificadas e igualmente, seleccionaron a otras relevantes; así, este proceso se realizó iterativamente hasta que se alcanzó el “punto de saturación”, es decir, cuando no se identificaron nuevas partes interesadas. Desde un punto de vista puramente teórico, se optó por implementar la aproximación realista de la perspectiva sociocéntrica de la teoría de redes (Knoke y Yang, 2008; Wasserman y Faust, 2013; Borgatti *et al.* 2018), orientación analítica adecuada cuando no se conocen los límites de la red (Laumann *et al.* 1983).

Después de que los entrevistados identificaran a las partes interesadas que consideraban clave, les aplicaron los atributos poder, legitimidad y urgencia establecidos por Mitchell *et al.* (1997) con el objetivo de caracterizarlas. Debido a que la asignación de los atributos por parte de los entrevistados no siempre coincidía, posteriormente se diseñó un procedimiento ad hoc para determinar qué atributos le correspondía en último término a cada una de las partes interesadas. En este sentido, se consideró el número máximo de veces que un atributo fue asignado y, a partir de este, se estableció un número mínimo de ocasiones en el que una determinada parte interesada era caracterizada con un atributo particular para poder adjudicárselo.

Figura 1. Etapas del proceso metodológico de la investigación

Etapa del proceso metodológico	Técnicas de investigación	Objetivos
1. Revisión de la literatura	Bases de datos (SCOPUS, WOS, DOAJ, etc.) y catálogos	Analizar la literatura existente sobre el objeto de estudio Establecer el marco teórico y analítico de la investigación
2. Trabajo de campo	Entrevistas estructuradas a través de cuestionario	Identificar y caracterizar a las partes interesadas Definir las relaciones entre las partes interesadas
3. Procesamiento de los datos	UCINET 6 y VISIONE	Analizar la estructura formal de las redes de gobernanza turística Visualizar las redes de gobernanza turística

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, una vez realizado el mapa de partes interesadas, se pasó a la definición de las relaciones. Al respecto, los datos relaciones fueron el fundamento para la creación de las redes de gobernanza turística del destino. Desde la perspectiva del “contenido”, los datos relacionales se concretaron en términos de relación de una parte interesada con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino. Considerando la “forma”, se materializaron en no dirigidos, pudiendo ser binarios o valorados según el caso.

El procesamiento de los datos relacionales se realizó a través de los software UCINET 6 y VISIONE. Mientras que el primer software permitió obtener los indicadores de ARS seleccionados para el análisis de las redes de gobernanza turística del destino (Tabla 17), el segundo posibilitó su visualización.

1.3. Estructura de la investigación

La investigación está estructura en siete capítulos. Además, hay tres anexos en donde se reúne información complementaria para la investigación (cuestionario, tablas adicionales y resultados de los indicadores con UCINET 6). De forma pormenorizada, la estructura de la investigación es la siguiente:

- Capítulo 1. Introducción. Tiene el propósito de presentar los diferentes enfoques de la investigación, la importancia de los análisis de gobernanza turística en el contexto de las actuales tendencias sobre la planificación y gestión de destinos turísticos, así como la justificación de la relevancia de Puerto de la Cruz como estudio de caso. Asimismo, tiene el objetivo de presentar de forma resumida cuestiones metodológicas y establecer la estructura de la investigación.
- Capítulo 2. Marco teórico de la investigación. Tiene la finalidad de desarrollar las diferentes teorías de referencia para la investigación sobre las que se fundamenta todo el análisis: gobernanza, planificación colaborativa, partes interesadas y redes sociales. Para todas las teorías se profundiza el marco general y su aplicación al estudio concreto del turismo.
- Capítulo 3. Planteamiento metodológico. Tiene el objetivo de presentar el problema de investigación, así como las hipótesis de trabajo y los objetivos. Asimismo, tiene el propósito de explicar el proceso metodológico que se ha llevado a cabo en la investigación. Para ello, el capítulo comienza con una fundamentación sobre la metodología de estudio de caso y los métodos mixtos de investigación. A continuación, se justifica y desarrolla el modelo analítico implementado para la identificación y caracterización de las partes

interesadas, así como para el análisis de las redes de gobernanza turística del destino. Por último, se especifican las técnicas de recolección, análisis y procesamiento de la información.

- Capítulo 4. Puerto de la Cruz como estudio de caso. Tiene el objetivo de contextualizar el caso analizado a través de la presentación de cuestiones fundamentales como los marcos geográfico, histórico y urbanístico del destino, al igual que los principales indicadores turísticos (plazas y establecimientos alojativos, RevPAR, ADR, pernoctaciones, estancia media, número de turistas, etc.). Del mismo modo, se lleva a cabo un recorrido analítico por los diferentes planes de apoyo a la renovación que han sido aprobados para el destino desde principios de la década de 1990. El capítulo termina con un apartado dedicado al Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz (en adelante, Consorcio) en donde se desarrollan los principales hitos desde su creación hasta la actualidad, así como el régimen jurídico, facultades y órganos que forman parte de este.
- Capítulo 5. Los PMM en el Sistema de Planeamiento de Canarias. Tiene la finalidad de emplazar a estos instrumentos de ordenación sectorial y urbanística en el contexto del sistema de planeamiento. En tal sentido, se realiza inicialmente un análisis del marco normativo de la ordenación ambiental, territorial y urbanística, así como de marco normativo de la ordenación y renovación del espacio turístico. Asimismo, se exponen las características generales, los instrumentos de ordenación y los principios relacionales del sistema de planeamiento. Finalmente, se analiza tanto la evolución como las características de los PMM, existiendo un apartado exclusivo para tratar el PMM de Puerto de la Cruz.
- Capítulo 6. Análisis y discusión de los resultados. Tiene el propósito de presentar los resultados del análisis de la gobernanza turística de la renovación del espacio público de las actuaciones incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de redes, así como el análisis de la gestión del PMM de Puerto de la Cruz desde la óptica de la planificación colaborativa. Para ello, primero se realiza una descripción general y una caracterización de las partes interesadas incluidas en la red. A continuación, se ejecuta el análisis de la red a través de las dimensiones analíticas seleccionadas y los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas. Finalmente, se realiza el análisis del PMM adaptando el modelo analítico planteado para estudiar los instrumentos de ordenación territorial y urbanística.
- Capítulo 7. Conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas de investigación futuras. Como el propio título del capítulo especifica, tiene la finalidad de presentar las conclusiones de la investigación, las implicaciones que para el

destino turístico de Puerto de la Cruz y para la ciencia tienen los resultados de la investigación, las limitaciones de esta y las posibles líneas de investigación a desarrollar a partir de las limitaciones detectadas.

- Anexos. Tienen el objetivo presentar información complementaria de importancia para la investigación. El primero es el cuestionario que se utilizó para la obtención de la información relacionada con la identificación y caracterización de las partes interesadas, así como la relativa a los datos relacionales. El segundo anexo está formado por tres tablas de interés que muestran los resultados de forma pormenorizada de la identificación y caracterización que cada parte interesada efectuó. El tercero son los resultados de los indicadores que proporciona el software UCINET 6.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. La teoría de la gobernanza

2.1.1. El concepto gobernanza: origen etimológico y primera aproximación conceptual

En coherencia con lo planteado por Kjaer (2004) y Calame (2009), el origen del concepto gobernanza hay que situarlo en la Grecia clásica y en el verbo el “kubernân”, que significa dirigir. Este término griego derivó en “gubernare” del latín medieval, con la misma connotación, extendiéndose su uso también como gobierno. A finales de la Edad Media “gubernare” derivó en la palabra “gouvernance” del francés antiguo, que más tarde dio lugar a “governança” y “gobernanza” en portugués y castellano, respectivamente. Por entonces, todos los vocablos tenían el significado de gobierno.

Mientras que en su origen el concepto gobernanza fue utilizado como sinónimo de gobierno, con el tiempo cambiará su significado como resultado de su utilización en ámbitos muy variados y por la cantidad de doctrinas que han pretendido definirlo (Cerrillo, 2005; Natera, 2005; Farinós, 2008). En tal sentido, la existencia de numerosas aproximaciones al término gobernanza ha provocado que su uso atienda a numerosas situaciones y por tanto, tenga significados y connotaciones diferentes, cuando no ambiguas, principalmente en relación con los conceptos “gobierno” y “governabilidad”, que se suelen utilizar como sinónimos. Por esta razón, los esfuerzos de consenso en torno a las propuestas de adopción de un concepto único han sido desafortunados, lo que ha provocado que no haya existido una palabra comúnmente aceptada (e internalizada) (Cruz, 2001).

Relacionado con lo anterior, el concepto gobernanza es algo confuso en un primer acercamiento, pues al prestarse a varios usos e interpretaciones, plantea dificultades de entendimiento y, consecuentemente, complica su análisis y medición (Farinós, 2006). Por ello, puede afirmarse que no existe un concepto único de gobernanza (Morata, 2004).

No obstante, a grandes rasgos, el concepto gobernanza se utiliza actualmente para destacar cambios en las formas más tradicionales de gobierno, haciendo referencia a un proceso de gobierno que propone menos jerarquía y más interacción con las múltiples partes interesadas presentes en el territorio para la formulación de las políticas públicas y la toma de decisiones. En este sentido, se

transita de un gobierno unidireccional (gobernantes-gobernados) a otro bidireccional (y multidireccional).

2.1.2. Gobierno, gobernabilidad y gobernanza: clarificación y diferenciación conceptual

Como se indicó anteriormente, los conceptos gobierno, gobernabilidad y gobernanza suelen utilizarse indistintamente. Por este motivo, desde principios de la década del 2000 ha existido un interés creciente en la literatura en torno a la definición precisa de dichos conceptos (Whittingham, 2002; Graham *et al.* 2003; Farinós, 2008; Pulido, 2014).

Las confusiones entre los conceptos gobernabilidad y gobernanza vienen derivadas, principalmente, de las imprecisiones en la traducción al castellano (Cruz, 2001; Navarro, 2002; Cerrillo, 2005). De forma sencilla, la diferencia fundamental entre ambos conceptos está en que la gobernabilidad es la capacidad del gobierno de implementar sus políticas y dar respuesta a las demandas y problemas de la sociedad, incidiendo en la generación de confianza, mientras que la gobernanza es un modo de gobernar que da respuesta al creciente interés de participación de la sociedad en la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones. En tal sentido, son temas de gobernabilidad el desarrollo institucional, la representación de los intereses, la resolución de conflictos o la responsabilidad de liderazgo, mientras que la capacidad de coordinar a las distintas partes interesadas para promover políticas, planes, programas y proyectos que representen de manera verdadera los intereses públicos es propia de la gobernanza

Ambos conceptos son complementarios, pues la estructura de gobernanza que se implante en un territorio tendrá efectos en la gobernabilidad y de hecho, habrá mejor gobernabilidad cuanto mayor sea el grado de desarrollo de la estructura de gobernanza en una sociedad.

Respecto a las confusiones entre los conceptos gobierno y gobernanza, hay que tener en cuenta que prácticamente desde su origen el concepto gobernanza se ha utilizado como sinónimo de gobierno, lo que ha implicado cierta confusión en cuanto a su definición. Whittingham (2002) indica otras causas posibles del uso de ambos términos como intercambiables: por un lado, la existencia de diversos significados del concepto gobernanza; y por otro, el marco teórico utilizado por quienes consideran que la gobernanza es una función del gobierno, por lo que aun aceptando la importancia de otras partes interesadas, le corresponde al

gobierno ejercer la gobernanza, lo que explica que no parezca importante diferenciar ambos términos.

El concepto gobierno en su sentido tradicional se vincula al poder de dirigir y de imponer unilateralmente la voluntad soberana sobre el conjunto de la sociedad. Farinós (2008) indica que el gobierno se refiere a la presencia de un poder (el del Estado) que se organiza a través de una serie de poderes públicos con relaciones jerárquicas entre ellos y procedimientos burocráticos como forma de funcionamiento, mientras que la gobernanza se refiere a la emergencia de un nuevo sistema de relaciones más complejo que incluye nuevas partes interesadas externas a los poderes públicos. En este sentido, el concepto gobernanza plantea un modo alternativo de articular el interés colectivo lejos del monopolio estatal y relacionado con la capacidad de gestión de redes formadas por un amplio y variado conjunto de partes interesadas.

La gobernanza muestra la superación del modelo de gobierno jerárquico y plantea un modelo de gobierno relacional, más descentralizado, en el que el sector público, el sector privado y la sociedad civil formulan conjuntamente las políticas públicas y toman decisiones en un proceso de interacción continua. Desde esta perspectiva, la gobernanza puede interpretarse como un proceso incremental mediante el que se mejoran las limitaciones de los modos tradicionales de gobierno.

2.1.3. Evolución de los modelos de gobierno: de la burocracia a las redes de gobernanza

2.1.3.1. El modelo burocrático: priorizando criterios racionales y técnico-profesionales

El modelo de gobierno que mejor se ajustó a las demandas de la era capitalista y que inspiró todo el movimiento internacional de reforma administrativa de las décadas de 1950 y 1960 fue el burocrático, que teorizó el sociólogo alemán Max Weber y sobre el que se construyó la arquitectura institucional del Estado democrático y social de derecho (Brugué, 1996; Prats i Catalá, 2005; Vallès, 2007). El modelo burocrático no era en estos años una alternativa organizativa entre otras, sino el modelo expresivo de la racionalidad gerencial y de la racionalidad legal, considerándose como el más apropiado para garantizar la eficacia y eficiencia de la acción administrativa y la sumisión plena de la gestión pública a la ley (Peters, 2003; Prats i Catalá, 2005).

El papel del gobierno en este modelo es velar por el cumplimiento de la ley, el mantenimiento de la economía de mercado y la protección de la democracia (Pascual-Esteve, 2005), mientras que su estilo es el “top-down” (de arriba abajo), tanto en el funcionamiento interno de las organizaciones públicas como en las relaciones con la sociedad (Peters, 2003). En relación con lo último, las partes interesadas “son escuchadas”, en el mejor de los casos, en el inicio de la formulación de las políticas públicas de una manera indirecta a través de la identificación de líderes. Desde esta perspectiva, la sociedad tiene poco margen para participar, lo que puede producir un cierto distanciamiento de la sociedad para con el gobierno.

El modelo burocrático mantiene su vigencia y no se ha abandonado como modelo de gobierno, pues en las sociedades occidentales se han encontrado pocas razones para desviarse de este (Peters, 2003). Además, determinadas decisiones gubernamentales que implican un trato igualitario a empresas y personas requieren de procesos burocráticos perfectamente definidos, tales como la contratación pública, que precisa de procedimientos reglados y transparentes.

Pese a lo anterior, el modelo burocrático ha ido presentando dificultades de implementación en la medida que las sociedades han evolucionado. En este sentido, la mayor crítica que se le ha realizado ha sido su resistencia al cambio, por lo que ha perdido fuerza en la medida que las sociedades se han vuelto más dinámicas y la capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad ha pasado a ser un criterio fundamental para la gestión pública (Prats i Catalá, 2005). Por otro lado, el auge del Estado de bienestar también ha provocado dificultades de implementación del modelo burocrático toda vez que el gobierno ha tenido que asumir funciones para las cuales este modelo es poco adecuado a causa de la diversidad de relaciones que deben establecerse con otras partes interesadas (Vallès, 2007). Otras dos características de este modelo que también han recibido importantes críticas son destacadas por Ledesma (2021a) sobre la base de los trabajos anteriores: por un lado, el principio que plantea que los trabajadores públicos sirven exclusivamente a los intereses generales mediante la aplicación de normas y planes sin presiones políticas ni sociales debido a que tienen protección estatutaria y estabilidad de empleo; y por otro, el precepto que establece que el sometimiento de los trabajadores públicos a las normas y planes hace que el comportamiento burocrático resulte perfectamente previsible y calculable. Un desarrollo amplio de las características y dificultades del modelo burocrático puede consultarse tanto en Prats i Catalá (2005) como en Vallès (2007).

En coherencia con lo planteado por Blanco y Gomá (2003), las dificultades que han producido que el modelo burocrático haya perdido solidez se pueden clasificar en cuatro dimensiones:

1. Conocimiento. Los asuntos de carácter colectivo, así como los efectos de las intervenciones públicas sobre estos asuntos, no pueden resolverse solamente con el conocimiento del gobierno o con el de grupo reducido de partes interesadas.
2. Complejidad. Las políticas y decisiones públicas se caracterizan por su complejidad, que se deriva de los valores, intereses y preferencias de las múltiples partes interesadas que tratan de influir en su formulación e implementación.
3. Autoridad. Frente a una concepción top-down del proceso político, se reconoce que las políticas públicas se desarrollan en un escenario en donde quienes las implementan tienen cierta discrecionalidad, lo que influye en su orientación, a la vez que a quienes van dirigidas, pueden condicionarlas por medio de sus comportamientos y del uso estratégico de sus recursos.
4. Probabilidad de externalidades. Se refiere a los efectos imprevistos sobre escalas territoriales o partes interesadas no consideradas previamente durante el proceso de toma de decisiones.

2.1.3.2. El modelo gerencial: priorizando la externalización de servicios públicos para una mayor eficiencia, eficacia y economía

A mediados de la década de 1970 se produce un cambio (Prats i Catalá, 2005), iniciándose la transformación de la denominada sociedad industrial a la llamada sociedad de la información y del conocimiento. Hasta entonces, la mayoría de los Estados democráticos disfrutaban de un crecimiento económico relativamente estable que generaba ingresos tributarios y se consideraba, en general, que aún había margen para aumentarlos y poder financiar las obligaciones que estos estaban adquiriendo (Peters y Pierre, 2005). Sin embargo, el aumento del gasto público para satisfacer las demandas del Estado del bienestar produjo que los Estados comenzaran a tener dificultades presupuestarias y entrasen en una crisis de fiscalidad, lo que obligó a contener el gasto público y a primar la eficiencia por encima de todo (Mayntz, 2001; Peters, 2003; Kooiman, 2005; Aguilar, 2015). Paralelamente, nuevas dinámicas sociales, junto con la aparición de un discurso neoliberal que cuestionaba la capacidad de los Estados y proponía al mercado como la única forma plausible, eficiente y efectiva de regulación de las necesidades sociales, fuerzan la adopción de nuevos enfoques (Blanco y Gomá,

2003). Entonces aparece el modelo gerencial para responder a las necesidades de la sociedad que se estaba conformando durante el último tercio del siglo XX.

Básicamente, el modelo gerencial intenta trasladar a la gestión pública los criterios de funcionamiento de las empresas privadas y, por tanto, incorporar instrumentos y lógicas de acción que consisten, fundamentalmente, en flexibilizar estructuras y procesos administrativos, externalizar la gestión de los servicios públicos e introducir técnicas de gestión que prioricen la eficiencia, la eficacia y la economía (Osborne y Gaebler, 1994; Christensen y Lægreid, 2007; Navarro y Rodríguez, 2009; Pollitt y Bouckaert, 2017; Hughes, 2018). Desde la perspectiva organizativa, se genera un intento por desagregar las estructuras burocráticas tradicionales en aras de la creación de organizaciones de misión (agencias, organismos autónomos, empresas públicas, etc.) a las que proponer objetivos medibles (Criado, 2016), cada una de las cuales es responsable de suministrar uno o pocos servicios.

Ahora, el diseño y ejecución de las políticas públicas no se fundamenta sólo en criterios de priorización política y técnico-profesionales, sino que se da preferencia a criterios de eficiencia, de eficacia y económicos, poniendo en práctica medidas de evaluación.

El modelo gerencial comienza a recibir críticas tanto desde el ámbito práctico como desde el académico: primero, por su vinculación con el neoliberalismo económico, al confiar al máximo en las bondades del libre mercado y tener como principal motivo del progreso y de la acción de gobierno la competitividad entre empresas y entre personas; segundo, por el vaciamiento de las funciones del Estado, pues una excesiva externalización de la gestión de los servicios públicos podría dar lugar a la privatización de estos (Christensen y Laegreid, 2007; Aguilar, 2015; Criado, 2016; Pollitt y Bouckaert, 2017); y, tercero, porque no proporciona suficientes oportunidades para que el resto de las partes interesadas en torno a una determinada política, programa, proyecto o actuación pública se involucren y logren tener algún nivel de influencia, malgastando, de esa forma, buena parte de las capacidades existentes en la sociedad (Peters, 2003).

En cualquier caso, el modelo gerencial sigue estando presente en el desempeño actual del gobierno, a la vez que es punto de referencia en los estudios sobre gestión pública contemporáneos (Criado, 2016).

2.1.3.3. El modelo de gobernanza: priorizando las relaciones entre las partes interesadas y la gestión de redes

La gobernanza empieza a considerarse oportuna para referirse o explicar los cambios que se estaban produciendo en las distintas formas de acción pública a partir de la segunda mitad de la década de 1980, aunque comienza a ganar relevancia a partir de la segunda mitad de la década de 1990. Realidades como la internacionalización de la economía, el aumento de los procesos de globalización, la incapacidad de los gobiernos para sostener el nivel previo de servicios públicos, reclamos sociales de participación en las decisiones públicas o la complejidad inherente a los nuevos asuntos políticos fuerzan un cambio hacia nuevos esquemas de articulación de las decisiones (Navarro, 2002; Peters y Pierre, 2005; Christensen y Lægreid, 2011).

Aunque el origen de la gobernanza coincide aproximadamente en el tiempo con el surgimiento del modelo gerencial, y cuenta con algunos elementos comunes derivados de la realidad compartida en la que se inscriben (Bovaird, 2005), parten de enfoques teóricos diferentes. Peters y Pierre (2005) señalan que la principal semejanza entre ambos planteamientos es el argumento de que los criterios de gobierno racionales y técnicos-profesionales son cada vez menos importantes y que acuerdos público-privados más o menos temporales facilitan el desempeño institucional. En cuanto a la diferencia más importante, los autores señalan que reside en la percepción del Estado, pues el modelo gerencial es bastante despectivo con el papel de este, mientras que la mayoría de los expertos en el campo de la gobernanza tienen una visión mucho más positiva como representante del interés colectivo.

En la literatura existen múltiples concepciones de gobernanza, así como posiciones diversas entre quienes la proponen. Por ello, se ha hecho referencia a “gobernanza colaborativa” (Ansell y Gash, 2008; Choi y Robertson, 2014; Newig *et al.* 2018), “gobernanza participativa” (Blanco y Gomá, 2003) e incluso, “gobernanza sin gobierno” (Rhodes, 1996).

Relacionado con los anterior, las nociones de “buena gobernanza” (BM, FMI, PNUD y UE) y “gobernanza multinivel” (UE) han tenido una difusión bastante amplia en la literatura. Por un lado, el BM y el FMI apostaron por el concepto de “buena gobernanza” para referirse al modelo de gestión que debía implantarse en los países del Tercer Mundo fuertemente endeudados como precondition para la concesión de préstamos. Este modelo requería de medidas de reestructuración del Estado, de política económica y de participación de actores no estatales en la

gestión. Luego el PNUD (1997) entendería la “buena gobernanza” como un proceso de gestión pública descentralizado y menos vertical en donde la interacción entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil es fundamental para la toma de decisiones. Así, para la consecución de la “buena gobernanza” el PNUD (1997) plantearía diez principios que, posteriormente, la UE (2001) adaptaría al contexto europeo¹. Por otro lado, la UE propuso el concepto de “gobernanza multinivel” para destacar la naturaleza negociada de las relaciones entre las administraciones locales, regionales, nacionales y supranacionales en el desarrollo de las políticas comunitarias. Un desarrollo amplio sobre la noción de “gobernanza multinivel” de la UE puede consultarse, por ejemplo, en Peters y Pierre (2001), Morata (2004), Varas (2007) y UE (2009).

Ahora bien, el marco teórico y analítico de esta investigación se emplaza en la perspectiva de las redes de gobernanza. En tal sentido, se considera que la legitimidad y la eficacia de la gestión pública debe fundamentarse en procesos de interacción entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil con intereses en torno a una política pública. De esta manera, el planteamiento es coherente con la idea de gobierno relacional en el que las partes interesadas toman decisiones en un proceso de interacción continua. Esta perspectiva de la gobernanza considera que la construcción de consensos, los espacios de participación, la distribución del poder entre las partes interesadas y la institucionalización de las relaciones son aspectos fundamentales para la toma de decisiones públicas.

Desde el punto de vista de las redes de gobernanza se pasa de una noción de gestión pública en donde el Estado es centro del poder político y tiene el monopolio en la articulación y persecución del interés colectivo, a una situación en la que las decisiones son el producto de la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad.

Siguiendo la clasificación de Klijn y Koppenjan (2016), los antecedentes teóricos de las redes de gobernanza se pueden encontrar en tres tradiciones de investigación: (1) las redes de políticas públicas, con raíces en la ciencia política, que se centran en la cuestión de qué actores participan en la formulación de políticas públicas y qué actores tienen poder; (2) la prestación de servicios y la implementación de políticas, que tiene su origen en la teoría interorganizacional,

¹ Los principios de “buena gobernanza” para el PNUD son los de participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica. Los principios de “buena gobernanza” para la UE son: participación, apertura, responsabilidad, eficacia y coherencia.

y pone su atención en las interdependencias de recursos y en las redes como vehículos para la prestación e implementación de servicios; y (3) la gobernanza colaborativa y las relaciones intergubernamentales, que procede de la tradición de la administración pública, y tiene como objetivo de análisis la gestión de los problemas políticos complejos que evolucionan en un contexto institucional fragmentado.

Desde los primeros estudios sobre relaciones intergubernamentales que surgieron a finales de la década de 1970 (Hanf y Scharpf, 1978) y aquellos que analizaron los requisitos y consecuencias de las nuevas formas de gobernanza (Hjern y Porter, 1981; O'Toole, 1988; Gage y Mandell, 1990), se ha producido un crecimiento importante de la investigación sobre redes de gobernanza, especialmente desde la década de 1990. En tal sentido, la mayor parte de la literatura corresponde a disciplinas relacionadas con las Ciencias Políticas y la Gestión Pública, aunque existe un aumento considerable de publicaciones relacionadas con disciplinas que tienen perspectivas territoriales (Bagnasco y Le Galès, 2000; Davoudi *et al.* 2008; Karlsen, 2010; Merinero y Ledesma, 2019; Ledesma, 2021a).

La literatura coincide en establecer que las redes de gobernanza presentan cuatro características básicas: interdependencia de las partes interesadas, autonomía de las partes interesadas, institucionalización de las relaciones y complejidad de los asuntos políticos a resolver.

1. Interdependencia. Es la característica fundamental que inicia y sostiene las redes de gobernanza pues, desde este marco, las políticas públicas son formuladas e implementadas a través de una red de partes interesadas de dependencia recíproca que colaboran y negocian para resolver los asuntos políticos que les afectan (Marin y Mayntz, 1991; Rhodes 1997; Agranoff y McGuire, 2003; Koppenjan y Klijn, 2004; Klijn y Koppenjan, 2012).
2. Autonomía. A pesar de que las partes interesadas son interdependientes, tienen la autonomía suficiente para intentar dirigir los resultados de las políticas públicas en beneficio propio sobre la base de sus intereses y percepciones en cuanto a cómo resolver los problemas (Schön y Rein, 1994; Lewis, 2011). En este sentido, la autonomía dependerá de la posición que las partes interesadas ocupen en la red decisional (Agranoff y McGuire, 2001; Provan y Kenis, 2008; Klijn y Koppenjan, 2012).
3. Institucionalización. Las redes de gobernanza se sostienen en el marco de relaciones más o menos duraderas (Kickert, 1997; Sørensen y Torfing, 2007),

por lo que presentan cierta institucionalización y se aproximan al concepto de capital social (Bourdieu, 1985)².

4. Complejidad. Los asuntos políticos que resolver son complejos en dos direcciones principales: por un lado, a causa de la interdependencia de las partes interesadas y sus múltiples intereses y percepciones; por otro lado, debido a que las redes de gobernanza atraviesan ámbitos competenciales de gobierno en la vertical (gobernanza multinivel) y diferentes áreas en la horizontal (transversalidad).

Considerando las características previas, Ledesma (2021a) precisa que las redes de gobernanza se utilizan para definir la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones a través de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica, que vincula a partes interesadas interdependientes, públicas y privadas, pero operativamente autónomas, que tienen intereses comunes en torno a una política pública (o plan, programa, proyecto y actuación) y que interactúan con el objetivo de resolver asuntos políticos complejos.

En relación con lo anterior, las redes de gobernanza surgen como respuesta al aumento de la complejidad de los asuntos a los que la política pública contemporánea debe hacer frente, a la vez que afronta las deficiencias del modelo de gobierno tradicional (Le Galés, 2006; Christensen y Lægreid, 2011; McGuire y Agranoff, 2011; Klijn y Koppenjan, 2016), que tiene dificultades para responder adecuadamente a las necesidades de una ciudadanía cada vez más reflexiva, crítica y con nuevos valores que no pueden satisfacerse con la simple provisión tecnocrática de servicios públicos (Blanco y Gomá, 2003). De esta manera, las redes de gobernanza se plantean como el modelo de gobierno óptimo para resolver los asuntos complejos, dinámicos y diversos que afectan actualmente a la sociedad.

Entendida de esta manera, la gobernanza pretende una gestión pública focalizada en redes decisionales que incluyen a múltiples partes interesadas en torno a una política pública con el objetivo de consensuar problemas, negociar prioridades, intercambiar y establecer estrategias comunes en un escenario de interacción permanente. Dicho de otro modo, propone una gestión pública centrada en la gestión de redes de gobernanza.

² Para Bourdieu (1985) el capital social se refiere a redes de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo. Sobre este aspecto, existe una extensa literatura científica que ha puesto en relación la perspectiva de las redes sociales y el concepto capital social (Granovetter, 1985; Coleman, 1988; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Durston, 2000; Lin, 2001; Moran, 2005; Koput, 2010).

Desde el punto de vista operativo, el elemento fundamental lo constituye la participación de las partes interesadas en redes de gobernanza, por lo que su conocimiento y comprensión es el centro de atención para caracterizar la gobernanza como forma de gobierno, así como descubrir los patrones de interacción y poder intervenir sobre ellos para incidir en la mejora la acción pública (Barzelay, 2007; O'Toole, 2015; Warsen *et al.* 2018). En este sentido, el interés analítico clave para el estudio de la gobernanza son las redes de interacción entre las partes interesadas, es decir, el análisis de las relaciones (Ansell y Gash, 2008; Merinero y Ledesma, 2019).

2.1.4. La aplicación de la teoría de la gobernanza al estudio del turismo

El turismo es un ámbito muy favorable para observar la aplicación real del concepto gobernanza (Svensson *et al.* 2005; Hall, 2011; Pulido *et al.* 2013; Madrid, 2014; Ledesma, 2016) y, de forma particular, la perspectiva de las redes de gobernanza (Yüksel *et al.* 2005; Krutwayscho y Bramwell, 2010; Volgger y Pechlaner, 2014; Wyss *et al.* 2014). Al igual que ocurre en la literatura sobre políticas públicas, existen múltiples concepciones en la literatura turística en relación con el concepto gobernanza turística o gobernanza del turismo. No obstante, la literatura está de acuerdo en cuanto a que la gobernanza turística es la recepción en el mundo del turismo del planteamiento que defiende que la legitimidad y la eficacia de la gestión pública debe fundamentarse en procesos de interacción entre los sectores público, privado y de la sociedad civil con intereses en torno a una determinada política turística. De esta manera, en coherencia con Wang y Xiang (2007) y Del Chiappa (2010), cuanto mayor es la interacción entre las partes interesadas, mayor es la eficacia de la gobernanza de los destinos turísticos.

Relacionado con lo anterior, parte significativa de la literatura turística ha vinculado el concepto gobernanza turística con la noción de “buena gobernanza” (Trousdale, 1999; Eagles, 2009; Beaumont y Dredge, 2010; Farmaki, 2015; Pulido y Pulido, 2018; Pulido y Pulido, 2019), otra parte de la literatura ha propuesto la gobernanza turística como modelo de gobierno para la resolución de los conflictos territoriales que la propia actividad genera (Ledesma y Simancas, 2016; Simancas y Ledesma, 2017; Simancas *et al.* 2017), mientras que un número creciente de publicaciones ha relacionado la gobernanza turística con la gestión de redes, así como al análisis de sus características estructurales (Pavlovich, 2008; Timur y Getz, 2008; Cooper *et al.* 2009; Luthe *et al.* 2012). Precisamente, el análisis de gobernanza turística planteado en esta investigación se sostiene en esta última perspectiva.

Básicamente, la perspectiva de las redes de gobernanza en el ámbito turístico plantea que para alcanzar una buena comprensión del sistema de gobernanza de un determinado destino turístico es fundamental analizar las características estructurales de la red de partes interesadas y evaluar en qué medida están conectadas (Del Chiappa y Presenza, 2013). En tal sentido, la estructura y el funcionamiento de los sistemas de gobernanza de los destinos pueden entenderse conceptualmente como una red de partes interesadas y analizarse a través del ARS (Baggio *et al.* 2010b; Presenza y Cipollina, 2010). Esta manera de entender la gobernanza turística es coherente con la idea de gobierno relacional en donde las partes interesadas toman decisiones en un proceso de interacción continua. Así, considerando lo planteado por Ledesma (2021a) para las redes de gobernanza en general, es posible determinar que las redes de gobernanza turística se utilizan para describir la formulación de políticas turísticas y la toma de decisiones a través de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica, que vincula a partes interesadas interdependientes, públicas y privadas, pero operativamente autónomas, que tienen intereses comunes en torno a una determinada política turística (o plan, programa, proyecto y actuación) y que interactúan con el objetivo de resolver asuntos turísticos de interés colectivo caracterizados por su complejidad.

Frente al modelo de gobierno imperante en turismo, que no ha reconocido la complejidad y el carácter multidimensional de la actividad turística, ni ha asumido la necesidad de integrar a las diferentes partes interesadas en la definición e implementación de las políticas turísticas que les afectan (González-Hernández, 2008), el modelo de redes de gobernanza turística supone una verdadera acción conjunta entre partes interesadas para la definición de las políticas turísticas (Merinero, 2008). En este sentido, las redes de gobernanza turística se plantean como el modelo de gobierno óptimo para superar las dificultades de los asuntos diversos, dinámicos y complejos que presenta la gestión de los destinos turísticos.

Considerando lo anterior, el papel del gobierno es fundamental, pues tiene el cometido de promover las redes de gobernanza turística y propiciar los acuerdos entre las partes interesadas, por lo que debe tener capacidad de liderazgo (Merinero, 2008), siendo un requisito clave para un rendimiento positivo del sistema de gobernanza. En consecuencia, el gobierno pasa a tener el papel de facilitador (Dredge, 2006; Merinero, 2008; Ledesma, 2016), apoyando la creación de redes, favoreciendo su funcionamiento y fomentando la implicación de las partes interesadas en la toma de decisiones.

Desde el punto de vista operativo, el elemento fundamental de las redes de gobernanza turística lo constituye la participación de las diferentes partes interesadas, por lo que su identificación y caracterización, así como sus patrones de interacción, son el centro de atención para analizar la gobernanza como modelo de gobierno. En este sentido, la clave para el estudio de la gobernanza turística son las redes de interacción entre las partes interesadas, es decir, el análisis de las relaciones. Por lo tanto, en coherencia con lo planteado por Beaumont y Dredge (2010), Luthe y Wyss (2016) y Baggio (2020), entre otros, un conocimiento profundo de las características estructurales de las redes de gobernanza turística es esencial para la gestión del destino turístico, así como para plantear las políticas turísticas a implementar. Relacionado con esto, la identificación de debilidades en la cohesión de la red es útil para la toma de decisiones en el sentido de planificar en base a evidencias empíricas en lugar de ideas preconcebidas (Timur y Getz, 2008; Erkus-Öztürk y Eraydın, 2010; Tran *et al.* 2016). Por ejemplo, Wyss *et al.* (2015) han demostrado que un alto grado de colaboración entre las partes interesadas, esto es, una alta densidad de la red de relaciones, así como una representación equitativa de las partes interesadas con centralidades similares, produce un sistema de gobernanza estructuralmente resistente.

Conforme a lo expuesto, se puede establecer que el análisis de redes de gobernanza turística muestra lo que “ocurre en realidad” alrededor de la gestión turística, en contraste con otras perspectivas de análisis que muestran “lo que debería ser” la gestión turística (Olaya *et al.* 2017). En este sentido, responde a la demanda de la OMT (2010) en cuanto a la necesidad de establecer marcos operativos de análisis de la gobernanza turística que permitan conocer causas e implicaciones de los sistemas de gobernanza de los destinos turísticos. Al respecto, Pulido y Pulido (2018) señalan que el establecimiento de indicadores para medir la gobernanza turística proporciona información sobre la gestión de los destinos turísticos, lo que facilita la creación de planes de acción y monitoreo para fortalecer su gobernanza.

Respecto de la participación de las partes interesadas, las redes de gobernanza turística implican el desarrollo de espacios de relación y el establecimiento de canales que permitan el trabajo conjunto, así como el diseño de nuevos procesos de gestión de los destinos turísticos. En este contexto, la participación debe entenderse desde la necesidad de que las partes interesadas se incorporen de forma activa y continua en los asuntos turísticos de interés colectivo a través de procesos participativos, lo que se traduce en ser corresponsable de las decisiones. Por lo tanto, esta perspectiva de la participación se distancia del planteamiento

que defiende que la participación en democracia debe restringirse a la elección de los representantes y al control sobre las acciones del gobierno. Asimismo, va más allá de la participación a través del procedimiento de información pública y de los acuerdos puntuales que se circunscriben a colectivos reducidos que, en la mayoría de las ocasiones, suelen ser patronales turísticas y alojativas. De esta manera, articular de forma eficiente la participación de las diferentes partes interesadas en los asuntos del destino se convierte en el aspecto clave del funcionamiento de las redes de gobernanza. Merinero (2008) proporciona una relación detallada de los principios, ámbitos, niveles, técnicas e instrumentos de participación para implementar la gobernanza turística.

Por otro lado, la literatura viene señalando que las redes de gobernanza turística tienen el potencial de empoderar a las partes interesadas a través de la participación equitativa (Bramwell, 2004; Bramwell y Lane, 2008; Charlie *et al.* 2013; Viken y Aarsaether, 2013). En tal sentido, permiten que partes interesadas con recursos limitados puedan formar parte del proceso de toma de decisiones turísticas de los destinos (Erkus-Öztürk y Eraydın, 2010). Por ello, una correcta identificación y caracterización de las partes interesadas es fundamental en las redes de gobernanza turística pues, en coherencia con Bramwell (2011), una débil representación de las partes interesadas supondría una limitación para los resultados de la gestión de los destinos turísticos.

En definitiva, la perspectiva de redes de gobernanza turística supone una línea de estudio de la gobernanza del turismo que tiene como elementos fundamentales la participación de las partes interesadas y el análisis de sus patrones de interacción. Así, plantea que una buena comprensión del sistema de gobernanza debe pasar por el análisis estructural de la red de partes interesadas y la evaluación sus conexiones.

2.2. La teoría de la planificación colaborativa

2.2.1. Antecedentes: del plan diseñado al enfoque de exploración mixta

El desarrollo de la planificación territorial y urbanística moderna tiene su origen en el “plan diseñado”, esto es, un ejercicio de diseño físico que mostraba cómo sería el futuro territorio cuando el plan se hubiera implementado (Benabent, 2016). Esta concepción de la planificación surge en los países occidentales como continuación de una tradición planificadora establecida en el contexto de la industrialización y el crecimiento urbano de finales del siglo XIX y principios del XX, que se prolongará prácticamente hasta finales de la década de 1960

(Benabent, 2014). El plan diseñado se fundamenta en el conocimiento experto, principalmente, arquitectos e ingenieros, y se legitima por el saber disciplinar, conformando una visión que privilegiaba las decisiones verticales frente a los procesos de interpretación de los problemas y de formación de consenso (Palermo, 2004). Desde esta perspectiva, no existe entre el análisis y la propuesta más mediación que la mente creativa del experto. Así, bajo el conocimiento experto, la planificación territorial y urbanística se considera una disciplina técnica en la que las personas y el espacio se representan como libres de valor y de manera objetiva (Hillier 2008). Los trabajos de Adams (1935), Rigotti (1947) y (1952) y Keeble (1952) van en esta dirección.

Posteriormente, el desarrollo de la planificación racional comprehensiva supondrá la introducción de la ciencia, considerándose entonces al planificador como un experto que actúa utilizando los mismos procedimientos metodológicos que el investigador científico (Benabent, 2014). Esta perspectiva de la planificación se orientó hacia el proceso y se centró en establecer un conjunto de objetivos y principios de orientación para alcanzar la comprensión integral del territorio (Healey, 1992). En tal sentido, la planificación racional comprehensiva debe verse como un proceso metodológico, un procedimiento iterativo de identificación, diseño y evaluación de alternativas, necesario para poder contrastar la validez de una decisión (Benabent, 2014) y resultado de una rigurosa reflexión (Taylor, 1998). Los trabajos de Meyerson y Banfield (1955) y Meyerson (1956) servirán para establecer los fundamentos de la planificación racional comprehensiva, que alcanzará con Dror (1963) su “máxima expresión”. Aunque su método aumentará en complejidad con los años (Alexander, 1986; Taylor, 1998), mantendrá un esquema fundamental que consistirá en lo siguiente: (1) definir los problemas y/o los fines, cuestión que pertenece a la esfera de la decisión política, no de la planificación (Davidoff y Reiner, 1962); (2) convertir los fines en objetivos y concretar los problemas, así como identificar y analizar la viabilidad y las consecuencias de las alternativas para establecer soluciones a los problemas planteados; y (3) seleccionar las alternativas más coherentes y con mayor posibilidad de ser implementadas (Meyerson y Banfield; 1955; Alexander, 1986).

Desde la perspectiva de la participación de las partes interesadas en las decisiones territoriales, Healey (1992) indicaba, con posterioridad, que la capacidad de influencia y de crítica de estas quedaba reducida en la planificación racional comprehensiva pues, aunque contribuían con el proceso, sólo “alimentaban” los objetivos racionalizados, en lugar de establecerse un debate previo para la definición de estos. En este sentido, en la planificación racional comprehensiva, las decisiones territoriales nacen de los problemas y/o fines

detectados en la esfera política y se desarrollan a través de la aplicación del método científico por parte de los expertos planificadores, mientras que el papel de las partes interesadas tiene carácter testimonial.

De manera paralela a la irrupción de la planificación racional comprensiva surgirán argumentos sobre sus limitaciones. Desde la perspectiva de la racionalidad limitada (Simon, 1945; March y Simon, 1958) se puso de manifiesto que el conocimiento científico se construía a través de ópticas y paradigmas concretos que estructuraban y daban sentido a las decisiones, por lo que estas no estaban exentas de valor. Asimismo, se destacó que el planificador no podía tener pleno conocimiento de todas las alternativas y consecuencias de las decisiones, por lo que sólo seleccionaría las más satisfactorias de las conocidas.

Pero será el incrementalismo la corriente de pensamiento que rechazará la planificación tal como se representa en las posiciones anteriores. El incrementalismo considera que la solución de los problemas sólo es posible mediante un proceso de toma de decisiones sucesivas que se adapten a las diferentes situaciones, con límites de información, conocimiento, tiempo y recursos (Dahl y Lindblom, 1953; Lindblom, 1959). Este planteamiento de adaptación frecuente de las propuestas de los planes, de corrección de los contenidos para ajustarlos a las situaciones cambiantes que tienen lugar en la sociedad y en los procesos urbanos es lo que terminará denominándose planificación flexible (Benabent, 2014). Lindblom (1959) señala que la toma de decisiones no es, casi nunca, un acto de voluntad de un decisor aislado, sino el producto de una interacción social, por lo que todas las decisiones de política pública son coproducidas por una pluralidad de actores con valores, objetivos y lógicas de acción diferentes. En este sentido, la decisión final no será ni la óptima, ni la más satisfactoria, sino aquella sobre la que es posible el acuerdo (Dente y Subirats, 2014). El incrementalismo favorecerá el desarrollo de la elección estratégica, que puede considerarse una variante práctica de la teoría incremental (Benabent, 2014). En lo fundamental, viene a cuestionar el modelo de planificación clásico de largo plazo porque asume el escaso control que se tiene sobre el futuro y plantea que debe sustituirse por decisiones estratégicas sucesivas (Friend y Jessop, 1969; Friend y Hickling, 1987).

Pronto aparecerán posiciones cuestionando el enfoque del incrementalismo. Dror (1964), defensor de la planificación racional comprensiva, lo rechazará categóricamente, mientras que Etzioni (1967), lo matizará. Dror (1964) indica que el modelo incremental sólo será válido en la medida en que los cambios que produzcan las decisiones sucesivas mejoren los resultados actuales, no varíen los

problemas y la disponibilidad de medios para atenderlos permanezca constante. Por lo tanto, el incrementalismo sólo será válido en situaciones de gran estabilidad social y con problemas rutinarios. Etzioni (1967), estando de acuerdo en que el incrementalismo es poco apropiado en situaciones de cambio, añade que tiende a negar las innovaciones sociales y no tiene en consideración las decisiones fundamentales, que son las que marcan el contexto en el que las decisiones incrementales se desarrollan. En virtud de ello, el autor plantea el enfoque de exploración mixta, esto es, utilizar la planificación racional para determinar los asuntos fundamentales en relación con los objetivos propuestos, sin abordar todas las alternativas posibles, y luego el enfoque incremental para las decisiones operativas en el contexto de las cuestiones principales establecidas. Así, según el autor, la exploración mixta permite atenuar tanto las limitaciones del racionalismo como las del incrementalismo. Según Benabent (2016), este planteamiento metodológico está en la base de la planificación estratégica, que limita de forma premeditada su acción a los elementos territoriales claves o esenciales obviando los demás y centrando en ellos toda la acción planificadora.

2.2.2. Hacia un nuevo modelo: de la planificación defensiva a la planificación colaborativa

Desde mediados de la década de 1960 y, fundamentalmente, a partir de 1970, surgen nuevas aproximaciones en planificación que ponen mayor interés en la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones territoriales y cuestionan el carácter racional de la planificación que, como se especificó, favorecía las decisiones verticales basadas en el conocimiento técnico-científico frente a los procesos de interpretación de los problemas y de formación de consenso (Taylor, 1998; Palermo, 2004; Benabent, 2014).

Por un lado, la planificación defensiva promovida por Davidoff (1965) cuestionará que la planificación racional comprensiva condujera siempre a la mejor decisión y que esta decisión fuera el resultado de una aplicación técnica y científica libre de valor pues, según el propio autor, los valores son elementos ineludibles en cualquier proceso de toma de decisión racional³. Con respecto a la participación de las partes interesadas, desde la planificación defensiva se pone en duda que la planificación tecnocrática sirva al interés general, pues es resultado de la perspectiva de un interesado, por lo que plantea que las partes interesadas no sólo deben ser escuchadas, sino que deben estar

³ Inicialmente Davidoff defendió el planteamiento de la planificación racional (Davidoff y Reiner, 1962), pero con posterioridad se desvincula de esta perspectiva (Davidoff, 1965).

convenientemente informadas sobre las razones que justifican las propuestas de planificación para poder responder a ellas.

Por otro lado, la planificación transactiva impulsada por Friedmann (1973) plantea que la planificación debe ser el resultado de un proceso de comunicación de doble dirección entre expertos planificadores y partes interesadas afectadas. Para el autor, es precisamente este intercambio el que establece las bases para un conocimiento adecuado de los problemas, siendo necesario que las partes interesadas participen desde el principio en el proceso de planificación, cuando los problemas aún no se han definido (Friedmann, 1993).

De esta manera, la planificación defensiva de Davidoff y, fundamentalmente, la planificación transactiva de Friedmann, serán el punto de arranque para el desarrollo de la planificación comunicativa (Forester, 1988 y 1993; Healey, 1992, 1993 y 1996; Sager, 1994; Innes, 1995 y 1998) y la planificación colaborativa (Healey, 1997, 1998 y 2003; Wates, 2014). Desde la óptica de estas aproximaciones, las decisiones en planificación territorial y urbanística deben ser el producto de la interacción entre las numerosas partes interesadas, no una función exclusiva de los expertos planificadores. Así, estas nuevas aproximaciones en planificación están preocupadas por hacer de la misma un proceso más democrático, entendiendo la noción de democracia como una práctica participativa extensiva, más directa y reflexiva (Healey, 1996), que incluya a todos los interesados y no sólo a aquellos que tienen capacidad de llevar a cabo la implementación (Benabent, 2014).

La planificación comunicativa está inspirada en los planteamientos de la Teoría de la acción comunicativa de Habermas (1984 y 1987) que, en lo fundamental, se basa en acuerdos entre las partes interesadas que participan en un proceso comunicativo y en el que estas, mediante la interacción, y siguiendo unas determinadas reglas para legitimar al proceso (libertad, razonabilidad, igualdad de participación y búsqueda del consenso), encuentran argumentos compartidos. Basados en la acción comunicativa de Habermas, los teóricos de la planificación, entre los que se incluyen Forester (1988 y 1993) y Healey (1992, 1993 y 1996) como más notables, han propuesto mecanismos más deliberativos para que la planificación fomente una mayor participación, con el objetivo explícito de conseguir un sistema de toma de decisiones más consensuado. Desde esta perspectiva, la planificación debe pasar de ser un instrumento a través del cual se procesa información para afrontar y resolver los problemas territoriales, para convertirse en una herramienta de acción comunicativa (Forester, 1993) que, además, tiene intención transformadora (Healey, 1992). En esencia, desde la

planificación comunicativa se entiende que la planificación territorial y urbanística debe ser como un “lugar” para debatir y decidir conjuntamente sobre asuntos de interés colectivo (Healey, 1996) y por ello, la participación de las diferentes partes interesadas en la planificación se convierte en fundamental, siendo a través de esta que se definen los problemas, se establecen los objetivos, se seleccionan las prioridades y se determinan los compromisos a adquirir.

Con la publicación de “Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies”, Healey (1997) establece los fundamentos de la planificación colaborativa, que será el resultado de la integración e interpretación de la Teoría de la estructuración de Giddens (1984) y la Teoría de la acción comunicativa de Habermas (1984 y 1987). La planificación comunicativa y la planificación colaborativa comparten fundamentos teóricos, pero, mientras la primera considera que la planificación es una herramienta de acción comunicativa (Forester, 1993) para debatir y decidir conjuntamente sobre asuntos de interés colectivo (Healey, 1996), la segunda plantea que la planificación debe considerarse un estilo particular de gobernanza que centra su interés en gestionar las dificultades de la coexistencia en espacios compartidos (Healey, 1997). Desde la perspectiva colaborativa, la planificación debe entenderse como un proceso en el que las partes interesadas a través de la interacción toman decisiones, característica que comparte con la perspectiva comunicativa, e incorpora el argumento de que estas se desarrollan en un contexto relacional determinado que hay que considerar. Por otro lado, la perspectiva colaborativa se distancia de la perspectiva racional al entender que la planificación es un estilo particular de gobernanza, de gestión de asuntos públicos, en lugar de un instrumento de carácter puramente técnico de análisis, diseño y gestión territorial.

Healey (1997) plantea la necesidad de una planificación que incida en el conocimiento, el razonamiento y la argumentación, que incluya a todas las partes interesadas y que se adapte al contexto relacional. Con respecto al conocimiento, la autora considera que se debe prestar atención tanto al conocimiento científico como al conocimiento práctico, así como considerarse por igual los argumentos y soluciones de todas las partes interesadas en lugar de tenerse en cuenta las responsabilidades, los recursos y el poder. En cuanto al razonamiento, se considera que la planificación colaborativa debe ser un proceso de razonamiento entre todas las partes interesadas, en donde se reconocen, además del razonamiento racionalista, el razonamiento empírico y el razonamiento ético, en coherencia con lo planteado por Habermas (1984 y 1987). Respecto a la argumentación, la autora plantea la necesidad de una “argumentación inclusiva”, que pasa por dar voz a todas las partes interesadas.

La influencia de la perspectiva colaborativa ha sido importante en la literatura de la planificación territorial y urbanística, como demuestran la cantidad de estudios que han visto en este planteamiento una alternativa al paradigma racional predominante (Margerum, 2002; Koontz, 2005; Stone, 2005; Macleod, 2011; Van Meerkerk *et al.* 2013; Koontz y Newig, 2014). No obstante, la planificación colaborativa no ha estado exenta de críticas, que se han centrado, principalmente, en el tratamiento que se le da al poder en los procesos de planificación (Fainstein, 2000; Huxley y Yiftachel, 2000), la imparcialidad del conocimiento, que se abstrae de las relaciones de poder (Flyvbjerg, 1998) y la deseada igualdad de las partes interesadas en los procesos de participación (Sanders, 1997; Fainstein, 2000).

Finalmente, el planteamiento de la “Creación de consenso”, una derivación práctica de la planificación colaborativa (Balducci y Fareri, 1998; Innes y Booher, 1999a y 1999b; Susskind *et al.* 1999; Innes, 2004), establece algunas consideraciones. Innes (2004) señala que, desde esta perspectiva, las diferencias de poder de las partes interesadas en la planificación deben reconocerse y sólo a través de este reconocimiento, el poder se podrá gestionar por medio de herramientas de diálogo, en donde el planificador tendrá un papel fundamental de mediador, facilitador y coordinador del proceso de construcción del consenso. Asimismo, indica que la primera cuestión a considerar es la identificación de las partes interesadas y sus intereses, pues el proceso debe comenzar con la comprensión mutua de los intereses y evitar la negociación posicional. Por último, la autora señala que las partes interesadas han de percibir algún beneficio en la participación para vincularse con el proceso de planificación, por lo que la reciprocidad es esencial para el logro de los objetivos planteados.

2.2.3. La aplicación de la teoría de la planificación colaborativa al estudio del turismo

Los nuevas aproximaciones en planificación territorial y urbanística que prestan mayor atención a la participación de las partes interesadas también alcanzan a la planificación turística, aunque con algunas décadas de retraso. En este sentido, los primeros estudios en turismo que destacan la importancia de involucrar a las partes interesadas en los procesos de planificación turística aparecen durante la década de 1980 (Krippendorf, 1982; Murphy, 1985 y 1988; Haywood, 1988). Por ejemplo, Krippendorf (1982) puso de manifiesto la necesaria participación de la comunidad para la operatividad y efectividad de los procesos de planificación turística en un contexto de introducción de los aspectos medioambientales y socioculturales. Por otro lado, Murphy (1985) destacó la importancia de los

impactos del turismo sobre los territorios y la pertinencia de superar las aproximaciones economicistas a través de una planificación que posibilitara la participación de la comunidad receptora, la industria turística y los diferentes niveles de gobierno.

No obstante, es en la década de 1990 cuando se produce un incremento considerable de los estudios en turismo que se interesan por la planificación colaborativa (Inskip, 1991; Getz y Jamal, 1994; Jamal y Getz 1995; Tosun y Jenkins, 1996; Reed, 1997 y 1999; Sautter y Leisen, 1999), coincidiendo con la consolidación de la teoría a través de los planteamientos de Healey (1997, 1998 y 2003).

El trabajo de Jamal y Getz (1995) es citado por buena parte de la literatura como uno de los más importantes en cuanto a la aplicación de los principios colaborativos en la planificación turística (Dredge, 2006; Merinero, 2009; Arnabolbi y Spiller, 2011). Los autores entienden la planificación colaborativa en turismo como un proceso de construcción de decisiones entre diferentes partes interesadas autónomas que colaboran para resolver de forma planificada los problemas relacionados con el desarrollo del turismo. Sobre la base de esta idea, y teniendo en consideración lo propuesto por Gray (1985 y 1989), los autores proponen una serie condiciones y acciones facilitadoras de la planificación colaborativa en turismo, tales como las siguientes: (1) la interdependencia del sector turístico provoca que los impactos sobre la comunidad receptora afecten también al desarrollo turístico y además, la fragmentación del propio sector incapacita para operar eficazmente de forma aislada; (2) la colaboración se verá impulsada si las partes interesadas perciben que ganan con el proceso de planificación colaborativa y si perciben que las decisiones que se acuerdan tendrán una implementación efectiva; (3) es necesario que la colaboración se produzca entre las partes interesadas relevantes del turismo, siendo conveniente contar con facilitadores que ayuden con su labor a convencer y propiciar que estas participen en los procesos de planificación colaborativa; y (4) es pertinente contar con un instrumento operativo y flexible que traduzca en actuaciones concretas las estrategias a alcanzar con la colaboración.

Por otro lado, Jamal y Getz (1995) defienden, en coherencia con trabajos previos como los de Haywood (1988), Inskip (1991) o Friedmann (1993), que las partes interesadas deben participar en una fase temprana del proceso de planificación turística para que, desde el conocimiento, el razonamiento y la argumentación, minimizar los posibles conflictos que puedan producirse a largo plazo. Este planteamiento ha sido respaldado posteriormente por la literatura turística (Sautter y Leisen, 1999; Yüksel *et al.* 1999; Hardy y Beeton, 2001; Vincent y

Thompson, 2002). Al respecto, la incorporación desde el inicio de las partes interesadas en los procesos de planificación turística favorece que las decisiones sean más apropiadas al fundamentarse tanto en el conocimiento científico como en el conocimiento práctico, así como en el consenso para acordar una visión compartida de desarrollo para los destinos turísticos.

El análisis de los desequilibrios de poder entre las partes interesadas que participan en los procesos de planificación colaborativa realizados por Reed (1997 y 1999) también ha sido considerado relevante en la literatura turística. Para el autor, las diferencias de poder influyen en la toma de decisiones efectivas y, por lo tanto, la colaboración debe incorporar las relaciones de poder como una variable explicativa que demuestra por qué los esfuerzos colaborativos tienen éxito o fracasan. Su análisis se identifica con el planteamiento de la "Creación de consenso" (Balducci y Fareri, 1998; Innes y Booher, 1999a y 1999b; Susskind *et al.* 1999; Innes, 2004), donde se defiende que las diferencias de poder de las partes interesadas en la planificación deben reconocerse para poder gestionarse. Asimismo, esta perspectiva sobre la influencia del poder en la planificación colaborativa en turismo es coherente con la línea de trabajo que Bill Bramwell y sus colaboradores han desarrollado.

El trabajo llevado a cabo por Tosun y Jenkins (1996) puso de manifiesto que la planificación turística centralizada no era efectiva al impedir la participación de las partes interesadas que, en definitiva, eran las encargadas de prestar los servicios turísticos. Ya en la década del 2000, Tosun (2000) amplió el análisis anterior a varios países en desarrollo y, centrándose en la participación de las partes interesadas, estableció tres tipos de problemas fundamentales para la colaboración en la planificación turística:

1. Operativos: centrados en la escasa participación que las partes interesadas tienen en los procesos de planificación, la fragmentación del sector turístico y la información necesaria que deben tener las partes interesadas para poder participar y posicionarse.
2. Estructurales: enfocados hacia la actitud de las Administraciones Públicas respecto de la participación de las partes interesadas, el personal necesario para articular procesos efectivos de participación, la implementación de una verdadera democracia participativa y la existencia de instrumentos legales para poder articular procesos participativos.
3. Culturales: relacionados con la capacidad de las partes interesadas para articular propuestas efectivas que se puedan traducir en acciones turísticas y

con el interés de estas por participar de forma activa en la planificación turística.

Posteriormente, Tosun (2005) añade dos cuestiones a los problemas anteriores: por un lado, que no existe un proceso único de participación, sino que este tiene que adaptarse a las características concretas de los destinos turísticos; y, por otro, que la efectividad de la participación depende de la cantidad y la calidad de las partes interesadas que intervienen en el proceso de planificación turística.

Los trabajos realizados por Bill Bramwell y sus colaboradores han contribuido de manera notable en los estudios de planificación colaborativa aplicados en turismo. En tal sentido, han venido trabajando desde finales de la década de 1990 en la relación entre procesos de colaboración y planificación turística desde un posicionamiento crítico (Bramwell y Sharman, 1999 y 2000; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999 y 2002; Yüksel *et al.* 1999; Bramwell y Lane, 2000; Bramwell, 2004; Bramwell, 2014). Así, reconocen que la planificación colaborativa en turismo es problemática desde la perspectiva de la inclusión de las partes interesadas relevantes, así como desde las diferencias de poder entre quienes participan en los procesos de colaboración, lo que afecta a los compromisos adquiridos y a los temas que se identifican.

Por ello, en sus primeros trabajos sobre planificación turística con enfoque colaborativo, Bramwell y Sharman (1999) hacen un esfuerzo por presentar un modelo analítico para evaluar si los acuerdos de colaboración incorporan a las partes interesadas pertinentes y para minimizar los desequilibrios de poder. Al respecto, plantean tres conjuntos de cuestiones a considerar:

1. Alcance de la colaboración: está determinado por aspectos como la representatividad de las partes interesadas, la percepción de beneficios que incentiven la participación o las técnicas de participación seleccionadas.
2. Intensidad de la colaboración: está relacionada con cuestiones como la frecuencia de colaboración, la medida en que las partes interesadas reciben información y son consultadas o el grado en que el debate entre las partes interesadas refleja confianza, tolerancia y respeto.
3. Grado de aceptación del consenso: está vinculado con la aceptación de que algunas partes interesadas no acogerán con entusiasmo el resultante del proceso, el grado en el que se reflejan las desigualdades entre las partes interesadas o si las partes interesadas están dispuestas a implementar la planificación resultante.

Posteriormente, Medeiros y Bramwell (2002) analizan el proceso de participación de las partes interesadas en la planificación turística centrándose en detallar las características de las relaciones que se producen entre estas en función de las diferentes fases del proceso. Así, el trabajo viene a poner de manifiesto el interés que el análisis relacional tiene para el estudio de los procesos de planificación colaborativa y cómo el resultado de estos procesos están condicionados por dichas relaciones.

A partir de la década del 2000, los estudios sobre planificación colaborativa en turismo se verán reforzados, apareciendo una amplia literatura que seguirá poniendo el interés analítico en la colaboración entre las partes interesadas (Mitchell y Reid, 2001; Ladkin y Bertramini, 2002; Aas *et al.* 2005; Jamal *et al.* 2005; Dredge, 2006; Wray, 2011; Petrova y Hristov, 2014), estando de actualidad en el debate científico, como ponen de manifiesto las publicaciones más recientes (Almeida *et al.* 2018; Del Chiappa *et al.* 2018; Almeida y Silveira, 2021; Gori *et al.* 2021).

Pese a las limitaciones que la planificación colaborativa tiene, que para los estudios turísticos son analizadas en profundidad por Almeida *et al.* (2018), esta perspectiva de planificación tiene beneficios potenciales para los destinos turísticos. En tal sentido, la literatura turística ha venido estableciendo tres beneficios que, aunque no son los únicos, son los más frecuentes: (1) legitima la toma de decisiones colectivas al incluir a las partes interesadas directamente en los procesos que afectan a sus actividades (Bramwell y Sharman, 1999; Timothy, 2002); (2) reduce los costos de resolver conflictos a largo plazo entre las partes interesadas al aprovechar sus conocimientos e incluir sus intereses (Jamal y Getz, 1995; Sautter y Leisen, 1999; Hardy y Beeton, 2001; Vincent y Thompson, 2002); y (3) beneficia a la sostenibilidad de los destinos turísticos al ser una planificación más informada de los impactos ambientales, sociales y económicos de la actividad (Selin, 1999; Bramwell y Sharman, 2000; Garrod y Fyall, 2000; Tsaur *et al.* 2006; Jamal y Stronza, 2009).

2.3. La teoría de las partes interesadas

2.3.1. El concepto de partes interesadas de Freeman: origen y definición

El término “partes interesadas” o “stakeholders” tiene su origen en el ámbito de la gestión empresarial, aunque no está del todo claro el momento en el que el término apareció por primera vez. Algunos investigadores plantean que el comienzo del enfoque de las partes interesadas hay que situarlo en la década de

1930, durante la Gran Depresión, cuando la “General Electric Company” identificó cuatro principales grupos de “interesados”: los accionistas, los empleados, los clientes y el público en general (Preston y Sapienza, 1990; Clarkson, 1995), rescatándose, posteriormente, en la década de 1950 por Robert Wood Johnson (Johnson & Johnson), quien sostenía que los accionistas de las empresas se verían beneficiados si las necesidades e intereses del resto de partes interesadas estaban atendidas de la forma apropiada (Preston y Sapienza, 1990). Sin embargo, una parte importante de la literatura indica que el término de las partes interesadas apareció por primera vez en 1963, en una comunicación interna del Stanford Research Institute (ahora SRI Internacional) para identificar a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Freeman, 1984 y 2005; Wang y Dewhirst; 1992; Sternberg, 1997).

No obstante, cuando se hace la primera sistematización de importancia del concepto es a partir de la publicación del trabajo de R. Edward Freeman titulado “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984) y desde entonces, su interés ha crecido y se ha acelerado tanto en el mundo académico e investigador como en el lenguaje común, siendo objeto de un amplio debate en las siguientes décadas (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell *et al.* 1997; Shankman, 1999; Friedman y Miles, 2002; Freeman, 2004). Freeman (1984: 46) definió las partes interesadas, en un contexto de gestión empresarial, como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización”. Si bien esta definición es bastante amplia, pues puede incluir prácticamente a cualquiera como una parte interesada, más allá de aquellos que tienen una relación contractual con la organización, la idea básica es bastante simple. Desde el punto de vista de la alta dirección, de la toma de decisiones gerenciales, Freeman (1984) considera que las partes interesadas deben entenderse más con criterios de “legitimidad” que con criterios de “legalidad”, fundamentándose la legitimidad en la noción de creación de valor, esto es, en considerar a aquellas partes interesadas que afectan directa o indirectamente en el incremento o en la disminución de valor de la organización. Entonces, las partes interesadas son esenciales para la creación de valor de la organización y, por tanto, los gerentes deben preocuparse por tener estrategias explícitas para relacionarse con estas. Al respecto, Freeman (1984) considera que una correcta gestión de las relaciones con las partes interesadas pasa por la identificación de estas (mapa de las partes interesadas), entender sus posturas con respecto a la organización y la incorporación de procedimientos en la organización que tuviesen en cuenta su participación.

2.3.2. Identificación, análisis y gestión de las partes interesadas

Como es habitual en las ciencias sociales, y en la ciencia en general, los conceptos planteados en su versión original suelen tener réplicas o nuevas versiones, a posteriori, que completan o desarrollan determinados aspectos, tanto por los autores originales como por otros investigadores. La principal discusión que se ha establecido en la literatura con respecto a la concepción original de Freeman (1984) ha estado relacionada con los criterios para determinar con claridad y precisión cuándo un grupo o un individuo tiene la condición de parte interesada para una organización (Savage *et al.* 1991; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston 1995; Mitchell *et al.* 1997). Por tanto, el debate está en el establecimiento de los atributos o aspectos que deben poseer las partes interesadas para ser consideradas como tales, así como los criterios necesarios para valorar o cuantificar cada uno de dichos aspectos. Algunos autores optan por concepciones estrechas, reduciendo el número de partes interesadas al entender la legitimidad en términos de legalidad, esto es, considerar solamente a aquellas partes interesadas que tienen vínculos económicos directos con la organización a través de relaciones contractuales, de intercambio, de inversiones, etc. (Cochran, 1994; Näsi, 1995). Autores como Clarkson (1995) se sitúan en un término medio entre concepciones estrechas y amplias, sosteniendo que las partes interesadas son las que tienen o reclaman la propiedad, los derechos o los intereses en una organización, y que estos reclamos son de carácter legal, aunque también moral. Otros autores prefieren concepciones más amplias de las partes interesadas, en línea con la idea original de Freeman (Caroll, 1989; Shankman, 1999; Post *et al.* 2002; Zsolnai, 2006).

En cualquier caso, la literatura establece que una vez sean identificadas las partes interesadas de la organización, se deben evaluar sus respectivos intereses (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). En relación con esto, el análisis de las partes interesadas constituye una dimensión importante de la gestión de las relaciones con las partes interesadas, puesto que permite identificar a aquellos grupos o individuos que poseen recursos críticos para la organización, lo que se traduce en entender quiénes tienen capacidad de influencia sobre la organización. Como se explicó anteriormente, Freeman (1984) considera que una correcta gestión de las relaciones con las partes interesadas pasa por la identificación de estas (mapa de las partes interesadas), entender sus posturas con respecto a la organización (análisis de sus intereses) e incorporar procedimientos en la organización que tengan en cuenta su participación. Para Donaldson y Preston (1995), la correcta gestión de las relaciones requiere que se preste atención, de forma simultánea, a los intereses de todas las partes

interesadas pertinentes tanto en el establecimiento de las estructuras organizativas y políticas generales de la organización, como en la toma de decisiones caso por caso. En este sentido, los autores argumentan que la teoría de las partes interesadas no se limita solamente a describir situaciones existentes o predecir relaciones de causa-efecto, sino que también recomienda estructuras, prácticas y actitudes. Plantean que la gestión de las relaciones con las partes interesadas puede entenderse desde las perspectivas descriptiva, instrumental y normativa:

1. La perspectiva descriptiva viene a expresar que las organizaciones cuentan con las partes interesadas, analizando qué grupos o individuos se identifican como tales y cómo son las relaciones de la organización con estas.
2. La perspectiva instrumental plantea que las organizaciones tienen que considerar los intereses de las partes interesadas si quieren maximizar sus objetivos.
3. La perspectiva normativa asume que cada parte interesada tiene valor en sí misma, proporcionando directrices morales y/o filosóficas para la gestión de la organización.

En definitiva, Donaldson y Preston (1995) concluyen que la parte normativa es la que sustenta a la teoría de las partes interesadas en todas sus formas, puesto que los defensores de esta teoría se esfuerzan por describir lo que realmente hacen los gerentes con respecto a las relaciones con el resto de las partes interesadas, lo que sucedería si estos se sumasen a los principios de gestión de las partes interesadas y lo que los gerentes deben hacer cara a cara al tratar con el resto de las partes interesadas. Podría decirse, en este sentido, que en la teoría de las partes interesadas existe un papel dominante, esto es, la capacidad que tiene para proporcionar directrices morales y filosóficas para la gestión de las relaciones con las partes interesadas de la organización. Con respecto a esto, Freeman (1999) indicó, con posterioridad, que la teoría de las partes interesadas se basa en premisas instrumentales, no concibiendo la separación entre normativa e instrumentalidad, pues entiende que fomentar y gestionar las relaciones con las partes interesadas es el resultado de un comportamiento moral y/o filosófico que se tiene previamente. O dicho de otro modo, la moralidad o filosofía que posea el gerente se verá reflejada en el comportamiento de la organización y en gestión de las relaciones con las partes interesadas.

2.3.3. Modelos analíticos para identificar y caracterizar a las partes interesadas

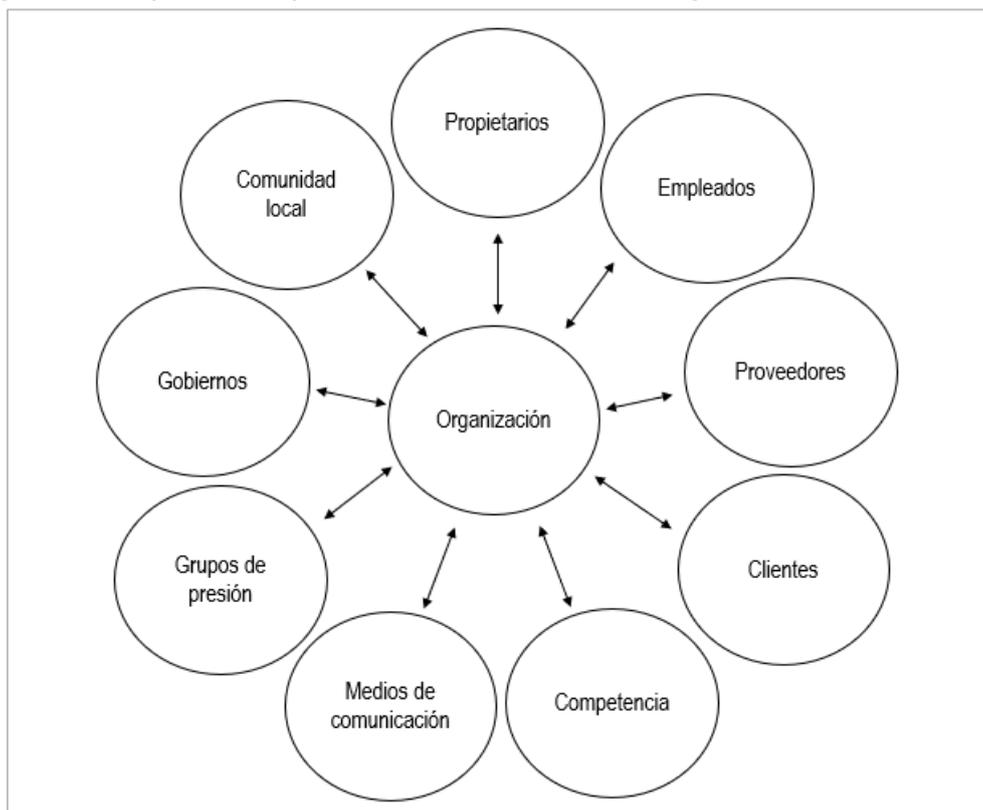
De acuerdo con la perspectiva de las partes interesadas, los objetivos de una organización son identificar a las partes interesadas, equilibrar los intereses conflictivos e incorporar procedimientos para tener en cuenta su participación (Freeman, 1984; Wang y Dewhirst, 1992). No obstante, la identificación de las partes interesadas depende del establecimiento de los atributos o aspectos que se determinen para su consideración, así como los criterios tenidos en cuenta para valorar o cuantificar cada uno de dichos aspectos. En otras palabras, la identificación de las partes interesadas depende de los parámetros que se determinen para establecer la importancia de estos. Desde una perspectiva práctica, no todas las partes interesadas son iguales, por lo que tanto su identificación como su caracterización se convierten en tareas necesarias para centrar los esfuerzos de la gestión relacional. Con este fin, en la literatura se pueden encontrar diferentes modelos analíticos que han intentado clarificar cuáles son las partes interesadas que “deben ser tenidas en cuenta”, algunos caracterizados por su sencillez y otros por su complejidad.

Autores como Freeman (1984), Carroll (1989), Clarkson (1995 y 1998) o Getz *et al.* (2007), entre otros, establecen una identificación simple de las partes interesadas. Los autores diferencian entre partes interesadas primarias y secundarias, siendo las primarias aquellas que tienen una relación formal o contractual con la organización, mientras que el resto de las partes interesadas son secundarias. Desde esta perspectiva, las partes interesadas primarias se consideran esenciales para la supervivencia de la organización, por lo que se deben establecer relaciones continuas bidireccionales, mientras que las secundarias no lo son, aunque sus acciones tienen influencia en la organización, al tiempo que son afectadas por esta. Los propietarios, empleados, proveedores y clientes se establecen, de forma general, como las partes interesadas primarias de la organización, mientras que las secundarias pueden estar formadas por un número amplio y diverso.

Sirva como ejemplo la identificación de las partes interesadas que establece Freeman (1984), quien en su “Mapa de stakeholders” (Figura 2), además de identificar a las partes interesadas tradicionales, esto es, propietarios, empleados, proveedores y clientes, considera como secundarias a aquellas partes interesadas del entorno que han tenido alguna relación histórica con la organización. Con esto, Freeman busca incorporar a aquellos grupos o individuos que pudiesen mantener algún tipo de relación con la organización y que pudiesen afectar a los resultados de esta. De este modo, establece como partes interesadas secundarias

a la competencia, a los medios de comunicación, que tienen la capacidad de movilizar a la opinión pública a favor o en contra de la organización, a los gobiernos, que proporcionan las infraestructuras básicas y poseen el poder legislativo, así como a los grupos de presión y a las comunidades locales, que pueden oponerse a las políticas y/o programas que una organización pretende adoptar para cumplir con sus necesidades y expectativas. Esta clasificación genérica se debería completar, según Freeman (1984), con las partes interesadas específicas de cada organización, considerando criterios como el sector al que pertenece la organización o la localización en donde se desarrollan las actividades.

Figura 2. Mapa de las partes interesadas de la organización de Freeman



Fuente: Elaboración propia. Freeman (1984)

Con respecto a los modelos analíticos complejos para la identificación y caracterización de las partes interesadas, los planteados por Savage *et al.* (1991), Mitchell *et al.* (1997) y Friedman y Miles (2002) han tenido mayor impacto tanto en la literatura de gestión empresarial, desde donde surgen, como en otros ámbitos de estudio tales como el turismo. Además, dichos modelos analíticos han generado debates posteriores entre los investigadores, quienes han planteado réplicas o intentos de mejora (Agle *et al.* 1999; Falçao y Fontes, 1999; Driscoll y Starik, 2004). No obstante, también existen otros modelos analíticos que, aun teniendo menos recorrido, pueden resultar de interés (Post *et al.* 2002; Ferrary,

2005; Werther y Chandler, 2006). A continuación, como ejemplos teóricos, se desarrollan los de mayor impacto.

Savage *et al.* (1991) establecen un modelo analítico que clasifica a las partes interesadas en cuatro tipos en función de la combinación de dos dimensiones: el potencial de cooperación y el potencial de amenaza (Tabla 1). Los autores sostienen que el potencial de cooperación es una función de la voluntad de cooperar que, a su vez, está condicionada por la dependencia de las partes interesadas para con la organización y, en este sentido, cuanto mayor es la dependencia, mayor es la voluntad de cooperar. Asimismo, señalan que el potencial de amenaza es una función de la capacidad, oportunidad y voluntad de amenazar, o lo que es lo mismo, del poder relativo de las partes interesadas, que está condicionado por la dependencia que las partes interesadas para con la organización, por la capacidad de las partes interesadas para formar coaliciones y por la relevancia de estas en la cuestión particular a tratar. En definitiva, las partes interesadas que Savage *et al.* (1991) establecen son:

1. Arma de doble filo. Con alto potencial de cooperación y alto potencial de amenaza. Incluye a clientes y organizaciones con productos o servicios complementarios.
2. Apoyo. Con alto potencial de cooperación y bajo potencial de amenaza. Por lo general, considerando un tipo ideal de organización, incluye al Consejo de administración, gerentes, empleados y empresas matrices. También lo pueden ser proveedores, prestadores de servicios y organizaciones sin ánimo de lucro.
3. No apoyo. Con bajo potencial de cooperación y alto potencial de amenaza. Generalmente incluye a organizaciones competidoras, sindicatos, gobiernos y a veces, medios de comunicación.
4. Marginal. Con bajo potencial de cooperación y bajo potencial de amenaza. No están preocupados por los temas de la organización, aunque en circunstancias podrían activar su potencial de amenaza y su potencial de cooperación. Puede incluir a grupos de consumidores, accionistas y asociaciones profesionales de empleados.

Tabla 1. Caracterización de las partes interesadas de Savage *et al.*

Potencial de cooperación	Potencial de amenaza	
	Alto	Bajo
Alto	Arma de doble filo	Apoyo
Bajo	No apoyo	Marginal

Fuente: Elaboración propia. Savage *et al.* (1991)

Otro de los modelos analíticos que se han desarrollado para identificar y caracterizar a las partes interesadas es el elaborado por Friedman y Miles (2002), quienes determinan su tipología basándose en las relaciones entre la organización y las partes interesadas. Su propuesta se apoya en la tipología de relaciones de Archer (1995), quien estableció su modelo teniendo en cuenta dos criterios: por un lado, el carácter necesario o eventual de las relaciones y, por otro, el conjunto de ideas y/o intereses de las partes involucradas, que pueden ser compatibles o incompatibles (si se benefician o se entorpecen mutuamente). Como resultado de combinar dichos criterios surgen cuatro tipos de relaciones entre la organización y las partes interesadas, a las cuales se les vincula una acción estratégica particular:

1. Relación proteccionista (estrategia defensiva). Situaciones en las que todas las partes implicadas tienen algo que perder con la ruptura de la relación y aunque algunas tienen más que perder que otras, todas verán que sus intereses están resguardados con la continuación de la relación, lo que los animará a adoptar acciones estratégicas en defensa y protección de esta.
2. Relación coyuntural (estrategia oportunista). Situaciones que proporcionan a las partes involucradas diferentes opciones y libertades para conectarse o no a una relación, en función de sus ideas y/o intereses en cada situación concreta. Por tanto, esta situación los impulsará a adoptar acciones estratégicas oportunistas.
3. Relación concesionaria (estrategia compromiso). Situaciones que se producen cuando las ideas y/o los intereses de las partes implicadas están necesariamente relacionados entre sí, pero sus operaciones dan lugar a que la relación misma se vea amenazada. Si los intereses de una parte son satisfechos de forma considerable, los de las otras partes pueden verse disminuidos. La acción estratégica asociada a esta situación es el compromiso.
4. Relación de competencia (estrategia eliminación). Las partes involucradas tienen ideas y/o intereses opuestos, pero solamente se entrará en conflicto si una de ellas insiste en su posición e intenta contraponerse a las otras. La lógica de esta relación es la competencia y la acción estratégica consiste en eliminar o desacreditar a las otras partes.

Así pues, atendiendo a dichas relaciones bilaterales entre las partes interesadas y la organización, Friedman y Miles (2002) establecen cuatro tipos de partes interesadas (Tabla 2):

1. Compatible necesaria. Tiene una relación explícita con la organización y su vinculación es por medio de acuerdos escritos o verbales expresados de manera clara y reconocidos por todas las partes.
2. Compatible eventual. Tiene una relación en la que no hay contrato formal ni relación manifiesta entre las partes, aunque en determinadas situaciones coyunturales pueden unirse por ideas y/o intereses compatibles. La duración de la relación dependerá de las ventajas que se obtengan con esta.
3. Incompatible necesaria. Las partes reconocen que existe una relación, explícita o implícita, pero hay evidentes incompatibilidades de intereses, por lo que la relación es antagónica. Aunque los intereses son opuestos, las partes tienen interés en la relación porque los costos de dejarla se consideran más altos que “la batalla” que se libra dentro de la misma.
4. Incompatible eventual. No se tiene relación o como mucho una conexión débil en momentos puntuales y además, las ideas y/o intereses de las partes son totalmente incompatibles. Aquí las partes no se necesitan para nada y pueden existir sin la existencia del otro.

Tabla 2. Caracterización de las partes interesadas de Friedman y Miles

Conjunto de ideas y/o intereses	Relación	
	Necesaria	Eventual
Compatible	Compatible necesaria	Compatible eventual
Incompatible	Incompatible necesaria	Incompatible eventual

Fuente: Elaboración propia. Friedman y Miles (2002)

El modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997) para la caracterización de las partes interesadas se fundamenta en la introducción de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Desarrollan la idea de que las partes interesadas se convierten en importantes para las organizaciones en la medida que poseen uno, dos o los tres atributos mencionados (según la percepción de los gerentes). Señalan tres características a tener en cuenta en su propuesta: en primer lugar, cada atributo es una variable en lugar de un estado de equilibrio, por lo que pueden cambiar con el dinamismo de las relaciones; en segundo lugar, la existencia de cada atributo es una cuestión de múltiples percepciones, siendo una realidad construida socialmente, no objetivamente; y, en tercer lugar, las partes interesadas pueden ser conscientes o no de poseer un atributo, y aquellas que son conscientes de ello, pueden optar por no ejercerlo. De esta forma, los atributos establecidos por Mitchell *et al.* (1997) son:

1. Poder. Puede entenderse como la capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para implementar su voluntad a pesar de la resistencia de las

otras partes interesadas. También puede entenderse como la capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para conseguir que otras partes interesadas realicen algo que, sin la influencia de la primera, no hubieran hecho. El poder se puede ejercer de manera coercitiva a través de la fuerza, la violencia o la restricción, de manera interesada a través de los recursos materiales, financieros o normativos, y de manera social a través de los recursos simbólicos como el prestigio, el respeto, la admiración, etc. El poder no es garantía para que las partes interesadas tengan alta importancia, sino que esta se adquiere en combinación con los otros dos atributos y, de esta manera, junto con la legitimidad se adquiere autoridad y con la urgencia se consigue valor.

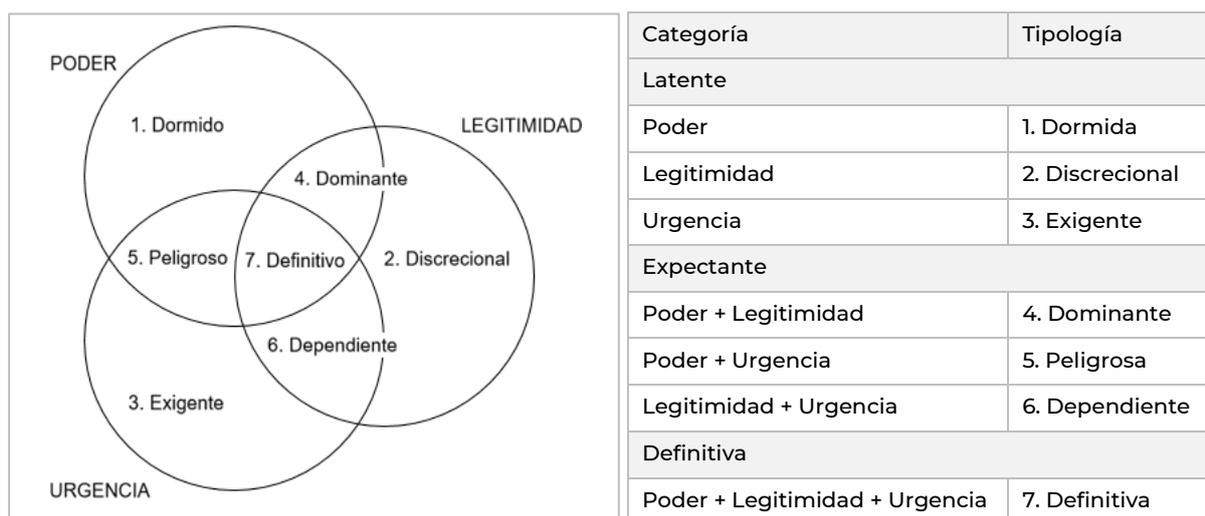
2. Legitimidad. Se explica como “la percepción generalizada o suposición de que las acciones de una parte interesada son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones” (Mitchell *et al.* 1997: 869). También se concibe desde el punto de vista legal (conforme a las leyes). La contribución de la legitimidad a la importancia de las partes interesadas es resultado de su combinación con los otros dos atributos y, de este modo, la legitimidad gana derechos a través del poder y voz a través de la urgencia.
3. Urgencia. Puede entenderse como el grado en el que las demandas de las partes interesadas requieren atención inmediata. Es un concepto que incluye temporalidad e importancia, pues la demanda de las partes interesadas es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención y es importante o crítica para sus propios intereses. Como ocurre con los anteriores atributos, la urgencia por sí sola no garantiza una alta importancia, pero en combinación con la legitimidad promueve el acceso a los canales de decisión y junto con el poder, estimula la acción unilateral de las partes interesadas. En combinación con los dos, la urgencia desencadena el reconocimiento recíproco y la acción entre las diferentes partes interesadas.

En consecuencia, Mitchell *et al.* (1997) determinan que los tipos de partes interesadas resultan de las diversas combinaciones que se pueden establecer entre el poder, la legitimidad y la urgencia. Dichas combinaciones dan como resultado tres categorías de partes interesadas en función de que posean un atributo (latentes), dos atributos (expectantes) o los tres atributos (definitivas). Dependiendo de la cantidad y la naturaleza del atributo, las necesidades de las partes interesadas serán diferentes, al igual que su capacidad de influir en la organización. Conforme a cómo se combinen los atributos, las categorías se dividen en siete tipos de partes interesadas (dormidas, discrecionales, exigentes, dominantes, peligrosas, dependientes y definitivas) (Figura 3), mientras que los

grupos o individuos que no tengan ningún atributo en relación con la organización no se consideran partes interesadas. A continuación se presentan las características que definen a cada tipo de parte interesada:

1. Dormida. Tiene poder para imponer su voluntad en la organización, pero al no tener una relación legítima o una demanda urgente, su poder no se utiliza. Tiene poca o ninguna interacción con la organización, pero debido a su potencial para adquirir un segundo atributo, los gerentes deben ser conscientes de su presencia, puesto que esta parte interesada será más destacada si adquiere alguno de los otros dos atributos.
2. Discrecional. Tiene legitimidad, pero no tiene ni el poder para influir en la organización ni sus demandas son urgentes. No hay ninguna presión sobre los gerentes para establecer una relación activa con estas partes interesadas y pueden optar por tenerla o no.
3. Exigente. Tiene una demanda urgente que satisfacer, pero no tiene ni el poder ni la legitimidad para satisfacerla. Es una parte interesada molesta pero no peligrosa. El “ruido” que pueda proyectar no es suficiente como para ser tomada en cuenta por la organización.
4. Dominante. Tiene poder y legitimidad, por lo que tiene influencia en la organización. Tiene algún mecanismo formal que reconoce la importancia de su relación con la organización, por lo que espera y recibe gran parte de la atención de los gerentes. Este tipo de parte interesada es la que se suele establecer como el único interesado de la organización.
5. Peligrosa. Tiene poder y urgencia. Sus demandas, al carecer de legitimidad, pueden ser impuestas mediante maneras coercitivas por medio de la fuerza, la violencia o la restricción, o de manera interesada a través de los recursos materiales, financieros o normativos.
6. Dependiente. Tiene legitimidad y urgencia, pero carece de poder, por lo que “dependen” de otras partes interesadas con poder para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización. Su actuación está regulada por la defensa o tutela de otras partes interesadas.
7. Definitiva. Al poseer los tres atributos pasa a ser prioritaria para la organización y exigirá la satisfacción de sus demandas en poco tiempo. Tan sólo con el poder y la legitimidad (dominantes), su influencia en la organización está asegurada, y si se añade la urgencia, los gerentes tienen un mandato claro e inmediato para atender y dar prioridad a la reclamación de esta parte interesada.

Figura 3. Caracterización de las partes interesadas de Mitchell *et al.*



Fuente: Elaboración propia. Mitchell *et al.* (1997)

2.3.4. La aplicación de la teoría de las partes interesadas al estudio del turismo

La teoría de las partes interesadas ha sido adaptada al ámbito turístico, siendo marco teórico de investigación de un número amplio de publicaciones en este campo y, además de ser aplicada en investigaciones de gestión empresarial (Céspedes *et al.* 2003; Gessa y Jiménez, 2012; Lo, 2013; Ortiz *et al.* 2016), su aplicación ha sido especialmente importante en la planificación y gestión de destinos turísticos (Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999; Sautter y Leisen, 1999; Yüksel *et al.* 1999; Aas *et al.* 2005; Sheehan y Ritchie, 2005; Pulido, 2010). Las primeras aportaciones científicas que interrelacionaron la teoría de las partes interesadas con la planificación y gestión de destinos turísticos surgieron en la segunda mitad de la década de 1980, pero fue durante la siguiente cuando se produjo un aumento considerable en el número de publicaciones. Así, durante estos años, tanto la idea de participación de las diferentes partes interesadas en los procesos de planificación y gestión de destinos turísticos, como la colaboración, empiezan a tener repercusión en la literatura turística (Haywood, 1988; Keogh, 1990; Inskeep, 1991; Hall, 1994; Jamal y Getz, 1995; Reed, 1997; Timothy, 1998; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999). Esta corriente de investigación se va consolidando a partir de la primera década del presente siglo a través de la publicación de trabajos que irán desarrollando y ampliando estas ideas desde diferentes perspectivas, principalmente con la ayuda de estudios de caso (Mitchell y Reid, 2001; Ladkin y Bertramini, 2002; Aas *et al.* 2005; Sheehan *et al.* 2007; Beritelli, 2011). Así, desde este punto de vista, los gestores de destinos turísticos, del mismo modo que los gerentes en las empresas, deben preocuparse por implementar estrategias para relacionarse con sus partes interesadas esenciales, es decir, aquellas que con sus acciones afectan directa o

indirectamente en el aumento o disminución del valor del destino. En consecuencia, y acomodando la propuesta de Freeman (1984), una adecuada gestión relacional con las partes interesadas pasa por su identificación, entender sus posturas con respecto a cómo conciben el destino turístico e incorporar procedimientos para tener en cuenta su participación.

Precisamente, la identificación y caracterización de las partes interesadas es el motivo central de la adaptación de la teoría de las partes interesadas al ámbito turístico. En este sentido, la literatura científica viene insistiendo en que una identificación adecuada de las partes interesadas es fundamental para los procesos de planificación y gestión de destinos turísticos (Jamal, 2004; Aas *et al.* 2005; Sheehan y Ritchie, 2005), ya que constituye la primera y principal etapa en el establecimiento de un desarrollo eficaz de gestión de las relaciones. Con respecto a esto, una de las principales discusiones que se ha establecido ha estado relacionada con los criterios para determinar con claridad y precisión cuándo una parte interesada debe considerarse como tal.

Relacionado con lo anterior, se han establecido diferentes propuestas para determinar quiénes son las partes interesadas que “deben ser tenidas en cuenta” en la planificación y gestión de destinos turísticos, unas caracterizadas por ser más generalistas y otras que, a través de la aplicación de diversos modelos analíticos y metodologías más complejas plantean la identificación y caracterización de las partes interesadas de una manera más específica. Hall y Jenkins (1996), por ejemplo, desde una perspectiva de política pública, proponen una clasificación generalista de las partes interesadas valorando que tengan interés productivo (como asociaciones de empresarios turísticos), no tengan interés productivo (como asociaciones ecologistas, de vecinos o de consumidores) o sean de interés simple, esto es, partes interesadas que pueden aparecer ante la amenaza de implementación de alguna política o actuación turística poco deseable (como plataformas ciudadanas). Hardy y Beeton (2001), desde la óptica del turismo sostenible, distinguen cuatro grupos genéricos: los locales, los operadores turísticos, los turistas y los reguladores. Moisey y McCool (2009), también desde la perspectiva del turismo sostenible, distinguen cinco grupos genéricos a considerar en los procesos de planificación y gestión de destinos: promotores turísticos, representantes turísticos (operadores turísticos y propietarios de negocios turísticos locales), comunidades locales, agencias gubernamentales y ONG.

El modelo de identificación de las partes interesadas empleado por d'Angela y Go (2009) aumenta la complejidad con respecto a los anteriores, aunque asocian la

identificación de estas a tener una relación formal o contractual, por lo que su perspectiva de identificación es estrecha, no teniendo una visión completa de todas las partes con intereses en los aspectos característicos de la actividad turística. El modelo analítico desarrollado por Friedman y Miles (2002) para establecer quiénes son las partes interesadas es utilizado por los autores para analizar los casos de Turisme de Barcelona (Barcelona, España) y Wien-Tourismus (Viena, Austria). A través de un estudio de caso comparado, presentan una teoría de evaluación de las partes interesadas de los destinos turísticos en la que las relaciones de colaboración, entendidas como relaciones formales o contractuales, se plantean como condición necesaria para la competitividad, en coherencia con lo planteado por autores como Pavlovich (2003), Connelly (2007) o Merinero y Pulido (2009). En consecuencia, d'Angela y Go (2009) identifican a las partes interesadas de Turisme de Barcelona y Wien-Tourismus considerando los criterios establecidos por Archer (1995) y utilizados por Friedman y Miles (2002): por un lado, el carácter necesario o eventual de las relaciones y, por otro, el conjunto de ideas y/o intereses de las partes involucradas, que pueden ser compatibles o incompatibles (si se benefician o se entorpecen mutuamente). La Tabla 3 muestra las partes interesadas identificadas para el caso de Turisme de Barcelona, en donde cabe mencionar que los ciudadanos pueden ser partes interesadas compatibles eventuales o incompatibles necesarias en función de las acciones a implementar por el ente de gestión.

Tabla 3. Partes interesadas de Turisme de Barcelona

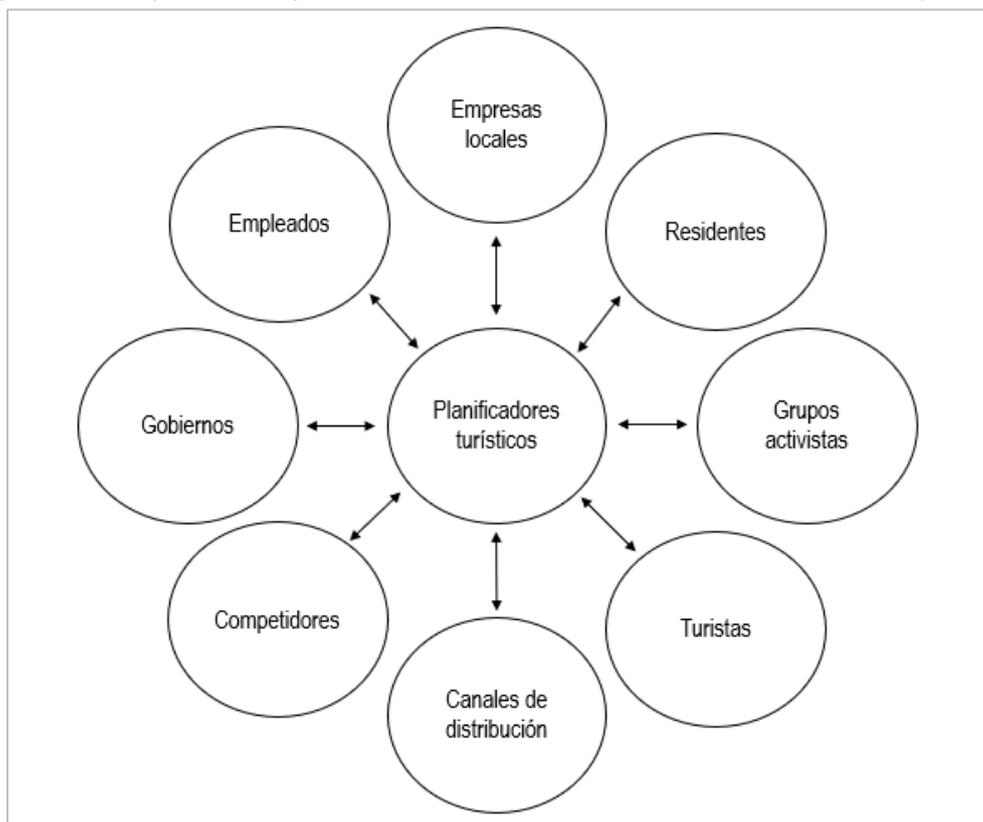
Conjunto de ideas y/o intereses	Relación	
	Necesaria	Eventual
Compatible	Ayuntamiento Cámara de Comercio Fundación Promoción Barcelona Asociación de Hoteles Barcelona Convention Bureau (BCB)	Transporte Metropolitano Barcelona (1987) Tiendas (1999) Museos (2000) Restaurantes (2000) Turisme de Catalunya (2001) Ciudadanos
Incompatible	Patrocinadores de la BCB Pequeños proveedores	

Fuente: Elaboración propia. d'Angela y Go (2009)

Algunos autores como Winn (2001) son críticos con las tipologías genéricas de las partes interesadas en la planificación y gestión de destinos al entender que subestiman la complejidad y heterogeneidad de los grupos, a la vez que no son representativas de todas las partes interesadas de una realidad territorial concreta. En esta misma línea, Sautter y Leisen (1999) señalan que en planificación y gestión de destinos se debe tener una visión completa de todas las personas u organizaciones con intereses en la actividad turística. Para ello, las autoras

plantean un punto de partida útil para la construcción de un “mapa de partes interesadas” amplio, diseñado en los términos de Freeman (1984). Su propuesta pasa por dos etapas principales: en primer lugar, la realización de un análisis histórico de las partes interesadas que han estado involucradas en aspectos sustanciales de la actividad turística, tanto de aquellas que han tenido éxito como de aquellas que han fracasado; y, en segundo lugar, una investigación profunda de aquellas partes interesadas que pueden considerarse esenciales para el destino turístico. Además, las autoras señalan que dada la naturaleza dinámica de la participación, se deben revisar y reconsiderar a las partes interesadas con el paso del tiempo.

Figura 4. Mapa de las partes interesadas del turismo de Sautter y Leisen

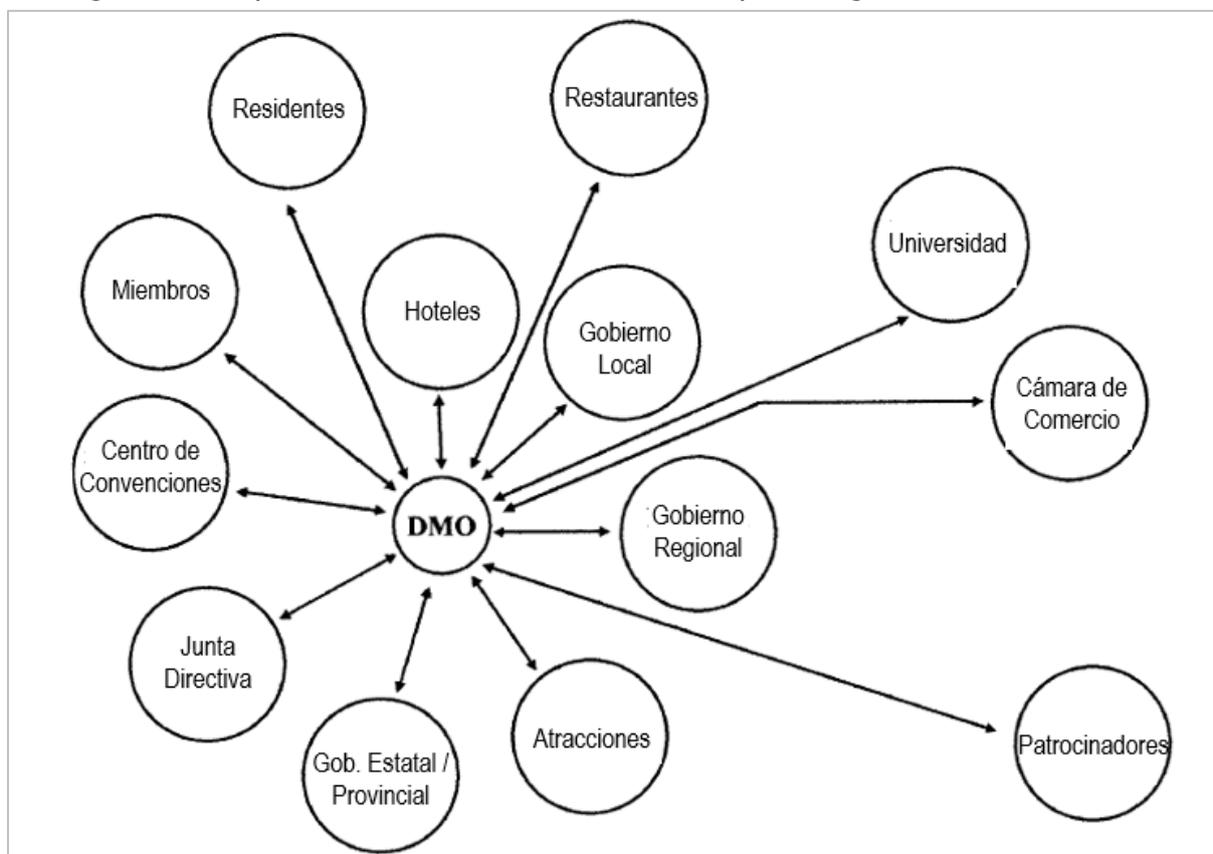


Fuente: Elaboración propia. Sautter y Leisen (1999)

Autores como Sheehan y Ritchie (2005), Currie *et al.* (2009), Pulido (2010) o Vargas (2010) han implementado metodologías más complejas para identificar y caracterizar, de una manera más precisa, a las partes interesadas en la planificación y gestión de destinos turísticos. Sheehan y Ritchie (2005), por ejemplo, en su análisis exploratorio sobre las partes interesadas de diferentes DMO pertenecientes a la “International Association of Convention and Visitor Bureaus (IACVB)” piden a los gerentes identificar a sus partes interesadas, evaluar su relevancia y determinar si son primarias o secundarias. La identificación la determinan pidiendo a cada gerente que enumere (sin ayuda) hasta diez partes

interesadas, la relevancia la establecen solicitando que, de esas diez, seleccionen a las tres más importantes, mientras que la distinción entre partes interesadas primarias y secundarias la definen en función de la naturaleza de la relación, esto es, si tienen una relación formal o contractual son primarias y si no la tienen, secundarias, en coherencia con lo planteado, entre otros autores, por Freeman (1984), Carroll (1989), Clarkson (1995 y 1998) o Getz *et al.* (2007). Además, Sheehan y Ritchie (2005) aplican el modelo analítico establecido por Savage *et al.* (1991) con el propósito de clasificar a las partes interesadas identificadas en función de su potencial de cooperación y/o su potencial de amenaza. En definitiva, las partes interesadas identificadas por los gerentes de las DMO se recogen en la Figura 5 que, para su correcta interpretación, debe tenerse en cuenta que a medida que aumenta la distancia de las partes interesadas con respecto a la DMO, menor es su relevancia.

Figura 5. Las partes interesadas identificadas por los gerentes de las DMO



Fuente: Elaboración propia. Sheehan y Ritchie (2005)

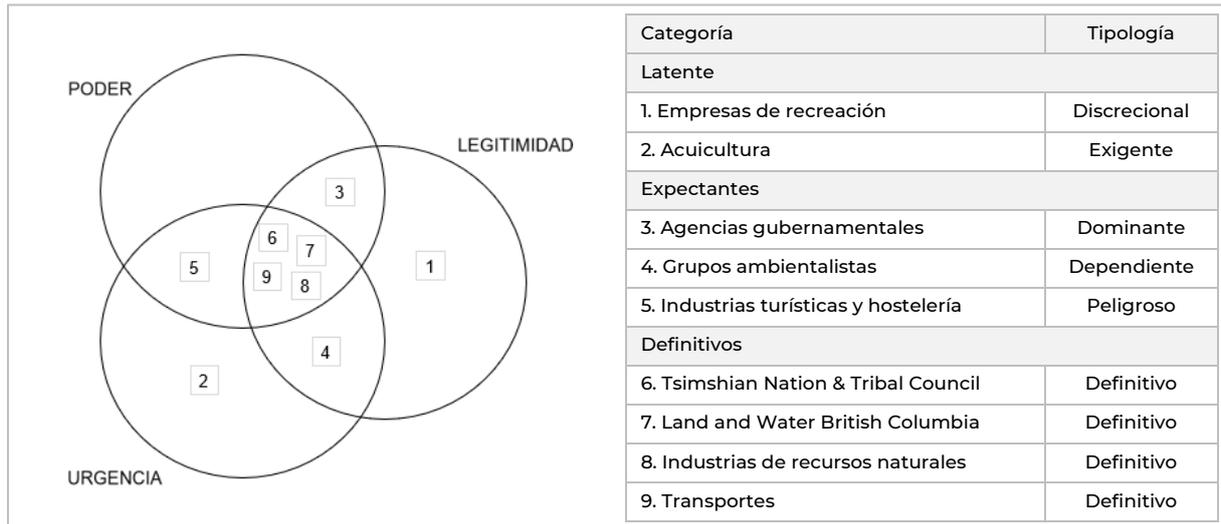
En los trabajos de Currie *et al.* (2009), Pulido (2010), Vargas (2010) y Nogueira y Pinho (2014) se ha utilizado el modelo analítico establecido por Mitchell *et al.* (1997), que se ha convertido en uno de los más empleados para la caracterización de las partes interesadas en planificación y gestión de destinos turísticos. Currie *et al.* (2009), por ejemplo, emplean este modelo para determinar quiénes son las

partes interesadas en el análisis de viabilidad de un proyecto de desarrollo turístico en “Tsimshian Nation”, una región de nativos americanos del norte de la Columbia Británica (Canadá). Los autores implementaron una metodología que se podría resumir en seis etapas:

1. Identificación de la “Tsimshian Tribal Council Administration” como líder de la región que, en consulta con los investigadores, establecieron los objetivos de gestión para el análisis de viabilidad y determinaron los beneficios potenciales del proyecto.
2. Elaboración independiente por parte de cada miembro del equipo de investigación de una lista de posibles partes interesadas a partir de la recopilación de datos y de contactos con informantes clave, como expertos o líderes influyentes, considerando tanto a aquellos que estaban a favor como a aquellos que estaban en contra del proyecto.
3. Con la ayuda de la técnica de “bola de nieve” los informantes clave mencionaron otras partes interesadas que podían afectar o verse afectadas por el proyecto, con el objetivo de asegurar una representación de intereses lo más amplia posible y reducir el impacto del sesgo de los investigadores en el proceso de selección.
4. A través del análisis de contenido (publicaciones, sitios web, etc.) los investigadores ampliaron todavía más la lista.
5. Tras el desarrollo de las listas independientes, el equipo de investigación las combinó para hacer una compilación exhaustiva.
6. El modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997) proporcionó el esquema de codificación con el que clasificaron a las partes interesadas, asignando los atributos de poder, legitimidad y urgencia en cada caso.

Un aspecto importante que aportó la investigación de Currie *et al.* (2009) con respecto al trabajo de Mitchell *et al.* (1997) fue que los atributos fueron asignados tanto por los miembros del “Tsimshian Tribal Council Administration” como por los investigadores, lo que permitió minimizar diferencias de perspectivas sobre la importancia de las partes interesadas. Por lo demás, en relación con el trabajo de Mitchell *et al.* (1997), los autores utilizaron las tres categorías de partes interesadas en función de que tuviesen un atributo (latentes), dos atributos (expectantes) o tres atributos (definitivas) y las respectivas tipologías resultantes de las combinaciones de estos (dormidas, discrecionales, exigentes, dominantes, peligrosas, dependientes y definitivas). La Figura 6 representa una muestra de la clasificación de las partes interesadas identificadas en el trabajo de Currie *et al.* (2009).

Figura 6. Ejemplo de clasificación de las partes interesadas de Currie *et al.*



Fuente: Elaboración propia. Currie *et al.* (2009)

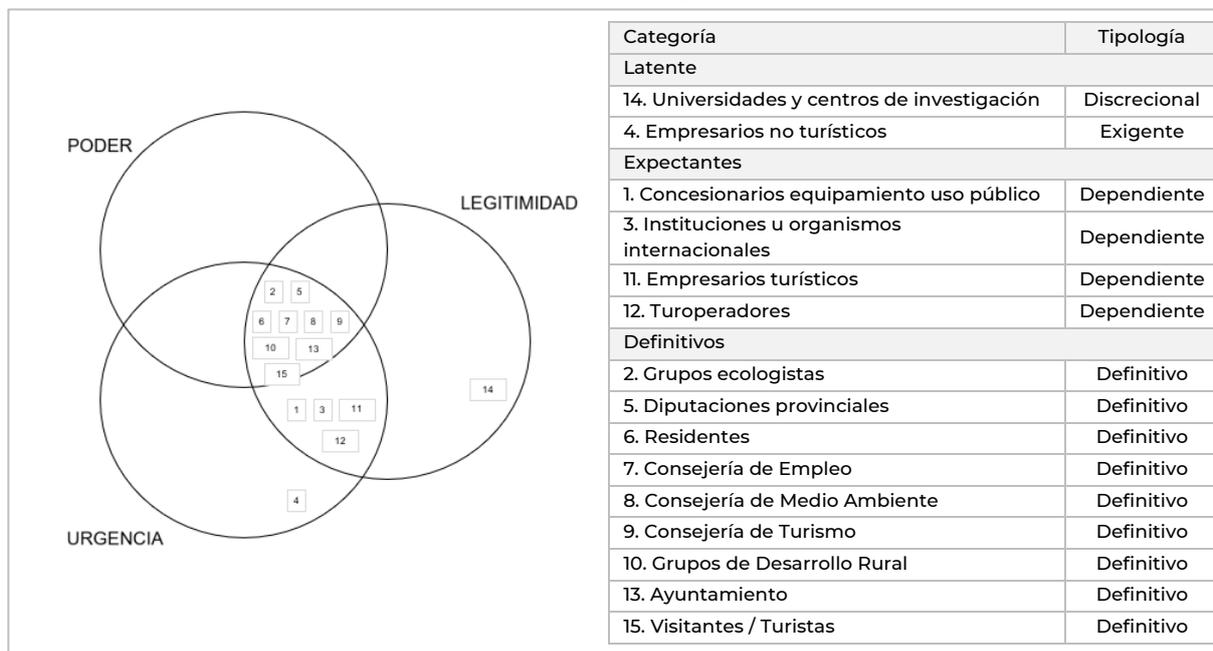
El trabajo de Pulido (2010) es otro ejemplo de aplicación del modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997) para la caracterización de las partes interesadas en la planificación y gestión de destinos turísticos, quien lo emplea en los parques naturales de Andalucía, región que cuenta con el mayor porcentaje de territorio en España bajo esta figura de protección. El autor implementó una metodología que se podría resumir en tres etapas:

1. Cuestionario estructurado dirigido a los directores-conservadores de los veinticuatro parques naturales andaluces con el objeto de conocer su percepción sobre las partes interesadas y validar la identificación previa realizada por el autor.
2. Entrevistas no estructuradas a cada una de las partes interesadas identificadas anteriormente con los objetivos de identificar sus intereses, conocer las actuaciones desarrolladas por cada una de ellas en relación con el desarrollo turístico de los parques naturales, delimitar las relaciones existentes, así como valorar a las otras partes interesadas con los atributos propuestos por Mitchell *et al.* (1997), a los que añadió los recursos disponibles de cada parte interesada.
3. Entrevistas a expertos no vinculados con las partes interesadas identificadas aunque ampliamente conocedores del tema objeto de estudio.

Para la valoración de los atributos Pulido (2010) solicitó a cada parte interesada que puntuara, empleando una escala Likert, un conjunto de cualidades que habían sido previamente identificadas en la literatura como caracterizadoras de cada uno de estos. La puntuación final se obtuvo como media aritmética de las apreciaciones obtenidas por las cualidades valoradas. El autor concluye que las partes interesadas que cuentan con dos o más atributos son las que deben ser

llamadas a participar, por lo que consideró sólo a aquellas que cumplían con esta condición. La caracterización de las partes interesadas de Pulido (2010) aplicando el modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997) se muestra en la siguiente figura.

Figura 7. Partes interesadas en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces



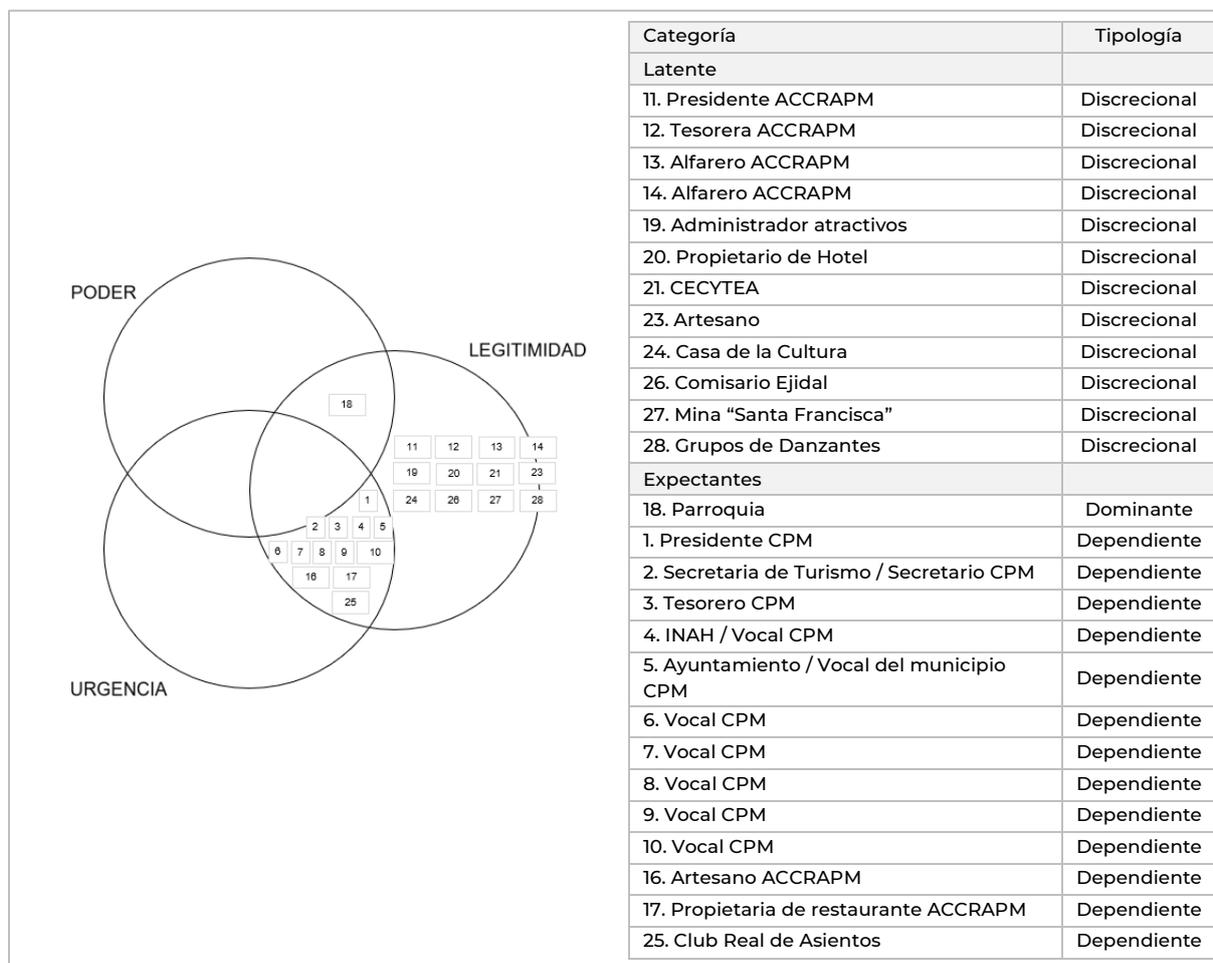
Fuente: Elaboración propia. Pulido (2010)

La investigación realizada por Vargas (2010) sobre la gestión turística de Real de Asientos, un municipio del Estado de Aguascalientes incluido en el “Programa Pueblos Mágicos de México”, es otro ejemplo de utilización del modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997). En este caso, la metodología de identificación de las partes interesadas comprendió dos momentos principales:

1. Entrevistas semiestructuradas a dos informantes clave del destino turístico, esto es, el encargado de la Secretaría de Turismo (SECTUR) del Programa Pueblos Mágicos en el municipio y el Director de Turismo del Ayuntamiento, con el objetivo de tener un universo de partes interesadas que sirviera como base para la implementación de la segunda técnica. Los informantes clave identificaron veintinueve partes interesadas.
2. Cuestionario dirigido a las partes interesadas identificadas que permitió obtener información acerca de los tres atributos propuestos por Mitchell *et al.* (1997). El análisis de estos atributos se realizó en dos dimensiones: primero, sobre la percepción que cada parte interesada tenía de sí misma en la gestión turística de Real de Asientos y segundo, sobre la percepción que tenían sobre las otras partes interesadas con las que hubieran tenido una relación respecto

a la gestión turística del municipio, que fue medida a través de una escala de Likert (1 al 5) que se promedió por cada parte interesada mencionada. La caracterización de las partes interesadas de Vargas (2010) aplicando el modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997), para el caso de la segunda dimensión se muestra en la siguiente figura.

Figura 8. Partes interesadas de Real de Asientos



Fuente: Elaboración propia. Vargas (2010)

2.4. La teoría de redes sociales

2.4.1. Evolución: de la ciencia de redes al Análisis de Redes Sociales (ARS)

La ciencia de redes tienen su antecedente más remoto en 1736, cuando el matemático Leonhard Euler planteó el denominado "Problema de los siete puentes de Königsberg", que consistía en encontrar un recorrido para cruzar toda la ciudad y regresar al punto de inicio pasando sólo una vez por cada uno de los siete puentes que la atravesaban. Euler, además de demostrar que no se podía hacer, se dio cuenta de que el problema se podía formular como un grafo,

planteando así el primer teorema de la teoría de grafos (Barabási, 2002; Watts, 2006). Desde entonces, la teoría de grafos se desarrolló de forma constante hasta convertirse en una de las principales ramas de las matemáticas, a la vez que se extendió a otras disciplinas como la antropología, la sociología, la ingeniería, la informática, la física, la biología o la economía (Watts, 2006).

Además de las matemáticas (teoría de grafos), la ciencia de redes también es resultado de otras disciplinas: psicología (teoría de la Gestalt), antropología (funcionalismo estructural y escuela de Manchester) y sociología (sociometría y escuela de Harvard). En este sentido, la ciencia de redes tiene carácter interdisciplinar (Lozares, 1996) y actualmente se aplica en campos tan diversos como el mercado de trabajo, las relaciones de parentesco y/o de amistad, la distribución del poder, el contagio de enfermedades, las relaciones entre organizaciones productivas, las telecomunicaciones o las políticas públicas.

Así, en el marco de la ciencia de redes se ha desarrollado la teoría de redes sociales. Freeman (2004) señala a Ferdinand Tönnies y Emile Durkheim como los predecesores de la teoría de redes sociales. Tönnies distinguió a finales del siglo XIX entre comunidad (*gemeinschaft*) y sociedad (*gesellschaft*), argumentando que la comunidad se caracterizaba por vínculos personales directos que vinculaban a individuos que compartían valores y creencias, mientras que la sociedad se determinaba por vínculos sociales impersonales, formales e instrumentales. Por su parte, Durkheim entendió que los fenómenos sociales surgían cuando los individuos que interactuaban constituían una realidad que no podía ser explicada en términos de las propiedades individuales; asimismo, diferenció entre una sociedad tradicional, que prevalecía si las diferencias individuales eran minimizadas (solidaridad mecánica) y una sociedad moderna, que se desarrollaba a partir de la cooperación entre individuos diferentes con funciones independientes (solidaridad orgánica).

En la década de 1910 surge en Alemania la teoría de la Gestalt, una corriente psicológica según la cual la percepción de un objeto se realiza dentro de una totalidad conceptual compleja y organizada, con propiedades específicas diferentes que la simple suma de las propiedades individuales (Scott, 2000). Esta teoría puso de relieve que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo, así como la misma estructura del grupo, se inscribía en un espacio social formado por dicho grupo y su entorno, configurando así un campo de relaciones que podía analizarse formalmente por procedimientos matemáticos (Lozares, 1996).

Un salto cualitativo importante para la teoría de redes sociales sucede en la década de 1930 cuando Jacob Moreno publica “Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations” (1934). Moreno desarrolló los fundamentos de la sociometría, la cual considera que la sociedad es una estructura de relaciones interpersonales, no un agregado de individuos y sus características, por lo que la unidad social de análisis básica no es el individuo, sino el “átomo social”, que consta de un individuo y sus relaciones sociales, económicas o culturales. Asimismo, fue pionero en utilizar imágenes que mostraban patrones de conexión entre individuos (Freeman, 2005), dando lugar al sociograma, que es la base para la visualización de las redes sociales (Nooy *et al.* 2005).

Desde la década de 1940 y especialmente, en la década de 1950, comienza a emplearse de manera sistemática el concepto de redes sociales. Desde la antropología, el británico Alfred Reginald Radcliffe-Brown desarrolló el funcionalismo estructural, un marco analítico que concibe a la sociedad como un sistema complejo en donde las partes trabajan juntas para promover su estabilidad. De esta manera, utiliza la noción de red para explicar la estructura social, esto es, la forma que adopta el sistema de relaciones complejas entre individuos de una sociedad o grupo (Wasserman y Faust, 2013). En línea con el funcionalismo estructural aparece en la década de 1950 la escuela antropológica de Manchester, con Max Gluckman, John Barnes y Elizabeth Bott como figuras más destacadas (Lozares, 1996). Barnes realizó su estudio sobre Bremnes, una pequeña localidad de pescadores y granjeros de Noruega, donde analizó el parentesco, la amistad y la vecindad de sus habitantes con una concepción de red que responde a la definición analítica e instrumental actual (Lozares, 1996). Por otro lado, Bott estudió las relaciones de parentesco de familias británicas a través del diseño de redes y estableció una correlación entre el tipo de vínculo que establecían maridos y mujeres, con la clase social a la cual pertenecían. Además, la autora definió en su trabajo el concepto de “connectedness”, hoy entendido como “densidad” (Garrido, 1996).

Con el desarrollo de las matemáticas y especialmente, de la teoría de grafos en las décadas de 1960 y 1970 mejoran los métodos para estudiar las relaciones sociales y descubrir patrones pues, hasta entonces, los métodos eran relativamente rudimentarios, además de poco atractivos y difíciles de comprender para los investigadores (Lozares, 1996). Así, en la década de 1960 se establecieron dos pilares del análisis de redes sociales: por un lado, la representación visual de la estructura social a través del sociograma; y, por otro, la introducción de técnicas matemáticas (probabilidad, estadística y modelos

algebraicos), siendo Frank Harary, Robert Norman y Dorwin Cartwright quienes marcaron el rumbo de este desarrollo (Wasserman y Faust, 2013). Estos hechos coinciden con una demanda creciente en las ciencias sociales sobre la necesidad de implementar métodos cuantitativos, por lo que el lenguaje matemático empezó a utilizarse por científicos sociales y, de este modo, se consolidó el esfuerzo por aplicar la formalización matemática a intuiciones previamente expresadas con metáforas (Cuevas, 2007).

Otras figuras claves de este período son Clyde Mitchell y Harrison White. Según Lozares (1996), Mitchell fue posiblemente quien mejor representó la convergencia del funcionalismo estructural de la escuela de Manchester (Gluckman, Barnes y Bott) y las aplicaciones de la teoría de grafos (Harary, Norman y Cartwright), en tanto que White estableció el análisis estructural a partir de modelos algebraicos y desarrolló técnicas como la escala multidimensional. De este modo, a partir del trabajo de White, las aproximaciones y el estudio de las redes adoptan una perspectiva cuantitativa muy marcada (Azam y de Federico, 2014). Por otro lado, White determina el tránsito del análisis de redes sociales de la antropología británica de la escuela de Manchester a la sociología americana de la escuela de Harvard (Molina, 2001). La perspectiva estructural será desarrollada y ampliada por cantidad de autores entre los que destacan Mark Granovetter (discípulo de Harrison White), Stanley Milgram y Barry Wellman, quienes ampliaron la popularidad del análisis de redes sociales.

La década de 1970 supone la consolidación de la teoría de redes sociales y el análisis de redes sociales. Un primer acontecimiento clave es esta década es la creación, por parte de Barry Wellman, de la "International Network for Social Network Analysis" (INSNA), una asociación profesional que aglutina a investigadores de todo el mundo interesados en el análisis de redes sociales (Lozares, 1996; Azam y de Federico, 2014). Desde entonces, INSNA comienza a realizar anualmente "International Sunbelt Social Networks Conference" como lugar de encuentro para especialistas e interesados en el análisis de redes sociales. Asimismo, en el marco del INSNA se comienzan a publicar las revistas "Connections", "Social Networks" y "Journal of Social Structure" entre otras, convirtiéndose en referentes internacionales para las publicaciones sobre análisis de redes sociales.

En coherencia con lo planteado por Lozares (1996), las innovaciones más importantes llevadas a cabo en la teoría de redes sociales y el análisis de redes sociales durante la década de 1970 se pueden clasificar en tres ámbitos: (1) campo teórico y conceptual: se llega a una cierta plenitud teórica como cuerpo

específico; (2) métodos y técnicas: hay un avance importante debido a la introducción de técnicas matemáticas (probabilidad, estadística y modelos algebraicos) y el aumento de procedimientos y programas informáticos; y (3) recogida de datos y muestreos: se realizan trabajos pioneros para describir la estructura como, por ejemplo, para estudiar la densidad o la reciprocidad de las conexiones, aunque no con los resultados esperados.

El marco teórico y conceptual de las redes sociales se asienta en la década de 1980. A finales de estos años existía una creciente producción académica que incorporaba datos relacionales en investigaciones y aplicaciones de estudios diversos, así como contribuciones en el plano técnico y metodológico (Freeman, 2004). En este sentido, buena parte de la literatura de referencia sobre la teoría de redes sociales y el análisis de redes sociales aparece en esta época (Burt, 1982; Knoke y Kuklinski, 1982; Marsden y Lin, 1982; Burt y Minor, 1983; Wellman y Berkowitz, 1988).

Posteriormente, la década de 1990 supone el despegue definitivo de la teoría de redes sociales y el análisis de redes sociales, apareciendo nuevos centros de investigación y científicos independientes, principalmente en Estados Unidos, aunque no de forma exclusiva. Destacan autores y autoras como John Boyd, Kathryn Faust, Linton Freeman, John Scott o Stanley Wasserman. Por otro lado, también en esta década se inicia la producción académica española, con la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Sevilla como centros de referencia, siendo José Luis Molina, Carlos Lozares e Isidro Maya autores destacados. También en la década de 1990 se crea la revista “Redes”, una publicación periódica sobre análisis de redes sociales que se ha convertido en referente para las investigaciones en castellano en este ámbito y que se publica también en el marco del INSNA.

Actualmente, el análisis de redes sociales está bien establecido en las ciencias sociales y se ha aplicado en diferentes disciplinas, llegando a ser especialmente importante en las últimas décadas (Freeman, 2004; Borgatti *et al.* 2009). Asimismo, manuales como los de Carrington *et al.* (2005), Hanneman y Riddle (2005), Knoke y Yang (2008), Wasserman y Faust (2013), Scott (2017) o Borgatti *et al.* (2018) han permitido una difusión amplia en diversas disciplinas sociales. Aunque el análisis de las relaciones no es una novedad en las ciencias sociales, lo que sí constituye un desarrollo relativamente reciente, y ahí se encuentra precisamente la aportación del ARS, es la posibilidad de verificar empíricamente los postulados de carácter teórico referentes a la naturaleza de las relaciones y al carácter estructural de las redes (Garrido, 1996).

2.4.2. El ARS como marco teórico-metodológico

El ARS parte de la concepción teórica que defiende que la comprensión de los fenómenos sociales requiere de un análisis de las conexiones entre los elementos de los fenómenos objeto de estudio y que estas pueden representarse como una red de relaciones. Una red es normalmente representada por un dibujo compuesto por nodos y conexiones, que es una abstracción matemática denominada grafo, siendo la rama de las matemáticas conocida como teoría de grafos la que establece el marco que proporciona el lenguaje formal para describir sus características. Este marco teórico-metodológico destaca la naturaleza relacional de la estructura social y asume que los fenómenos sociales se explican por el comportamiento relacional de los elementos, en lugar de sus atributos (Knoke y Yang, 2008; Wasserman y Faust, 2013). Así, el objetivo es estudiar las propiedades estructurales de las redes, entendidas como un conjunto de nodos (por ejemplo, partes interesadas) y las conexiones que se producen entre estos (relaciones) (Wasserman y Galaskiewicz, 1994), en lugar de poner el interés analítico en los elementos que hacen posible las conexiones que sustentan la red.

La evolución teórica y conceptual del ARS durante las últimas décadas ha permitido su consolidación en las ciencias sociales, y junto con el desarrollo y mejora de los softwares, ha supuesto que se haya convertido en una marco atractivo por su originalidad y flexibilidad, por su capacidad para sistematizar las relaciones y por su representación visual (Holgado, 2016), proporcionando oportunidades para analizar interacciones entre elementos y examinar los patrones estructurales (Scott, 2017). Asimismo, ha permitido analizar fenómenos sociales en múltiples niveles de manera simultánea: nivel ego, nivel diádico, nivel triádico, nivel de subestructura y nivel estructural de red completa (Rombach *et al.* 2014; Robins, 2015).

Existen dos enfoques o vías metodológicas que destacan en el ARS: las redes egocéntricas o redes personales y las redes sociocéntricas o redes completas (Laumann *et al.* 1983; Marsden, 1990). La primera se centra en el individuo, denominado “ego” y las relaciones que este mantiene con los otros individuos, denominados “alter” (individual) o “alteri” (conjunto). La segunda se centra en analizar las relaciones dentro de un conjunto definido de individuos o grupo, considerado como un todo. Mientras que el objetivo de las redes egocéntricas es identificar las conexiones de ego sin establecer límites en la red (Wellman, 2007), las redes sociocéntricas implican la creación de límites en el conjunto social estudiado.

En relación con lo anterior, a menos que los límites de la red completa estén establecidos previamente, en ocasiones es complicado poder delimitarla, y no cubrir la totalidad de la red puede tener la consecuencia de dejar atrás alguna información importante (Knoke y Kuklinski, 1982). Para cubrir esta dificultad y obtener una red completa lo más objetiva posible, se puede optar por una aproximación nominalista o realista (Laumann *et al.* 1983):

1. Nominalista: el límite de la red es especificado por el investigador, siendo utilizada en estudios de grupos delimitados formalmente (consejo de administración de una empresa, trabajadores de un hotel, miembros de una junta directiva, etc.).
2. Realista: el límite de la red es definido por los individuos en función de la relevancia, por lo que sólo aquellos que son importantes para el resto son seleccionados. Al respecto, la técnica de “bola de nieve” es una de las más utilizadas para identificar al colectivo bajo investigación en redes completas (Granovetter, 1976; Erickson *et al.* 1981; Erickson y Nosanchuck, 1983; Frank y Snidjers, 1994; Scott, 2000; Jennings, 2011; Wasserman y Faust, 2013). Esta técnica consiste, básicamente, en que a una lista inicial de individuos relevantes para el objeto de análisis se les solicita que identifiquen a otros individuos que consideren relevantes, y a los nuevos identificados se les solicita, a su vez, que identifiquen a otros. Este procedimiento se realiza de manera recurrente hasta que se alcanza el “punto de saturación”, es decir, que no aparezcan nuevos individuos.

En coherencia con Lozares (1996), el ARS es un procedimiento analítico formal que evidentemente posee una base sustantiva en las relaciones y, de la misma manera que en otros métodos, se recoge información, se transforma en dato, se trata formalmente y se interpreta sustantivamente. No obstante, este marco analítico evidencia una característica distintiva que lo aparta del habitual en las ciencias sociales, puesto que su particularidad está en el uso de información relacional o estructural, dejando de lado los datos de carácter atributivo (Verd y Martí, 1999) que, aunque pueden ser utilizados como complementarios, no son determinantes para los análisis relacionales. Al respecto, los datos relacionales expresan conexiones entre pares de nodos, pudiendo ser de carácter personal (amistad, respeto, consejo, etc.), de interacción entre individuos (hablar, escribirse, etc.), de pertenencia o afiliación a una misma organización, de parentesco, de transferencia (bienes, dinero, información, etc.), etc. Por lo tanto, en el ARS el dato relacional es fundamental, mientras que el dato atributivo puede llegar a ser complementario.

Vinculado con lo anterior, en los datos relacionales hay que diferenciar entre “contenido” y “forma”, siendo ambos indisolubles. El contenido es la sustancia relacional, esto es, la problemática de investigación elegida (intercambio de información, transmisión de conocimiento, participación, etc.), mientras que la forma es la expresión abstracta de la relación y las propiedades de la estructura relacional (Lozares, 1996; Verd y Martí, 1999). En cualquier caso, en función de la numeración (binario o valorado) y de la dirección de la conexión (dirigido o no dirigido), se establecen cuatro tipos de datos relacionales (Scott, 2017): (1) binario y no dirigido: relaciones simétricas como, por ejemplo, “ser hermano” (A es hermano de B y viceversa); (2) valorado y no dirigido: relaciones simétricas en donde el valor de la relación indica la intensidad relacional más que la mera presencia; (3) binario y dirigido: relaciones asimétricas como, por ejemplo, “prestar dinero”, que se representa mediante una flecha en el grafo y la presencia o ausencia de relación se indica a través de un 1 o un 0 en la matriz de adyacencia; y (4) valorado y dirigido: relaciones asimétricas en donde el valor de la relación indica la intensidad relacional y se representa mediante una flecha en el grafo.

Tabla 4. Tipos de datos relacionales

Numeración	Dirección	
	No dirigido	Dirigido
Binario	1	3
Valorado	2	4

Fuente: Elaboración propia. Scott (2017)

Respecto de las fuentes de información para la obtención de datos relacionales, se puede optar por fuentes primarias (directas) y/o fuentes secundarias (indirectas). Según Núñez (2009), las primarias proporcionan información más relevante sobre las relaciones que interesa analizar, siendo más precisa y concreta; métodos como la observación directa, los “focus group” y/o las entrevistas se utilizan para obtener datos relacionales, y son las últimas las más efectivas para sistematizar conocimientos y preferencias de los individuos sobre el objeto de análisis. En cuanto a las fuentes secundarias, la información se obtiene del análisis de documentos, e incluyen memorias, investigaciones, publicaciones, anuarios estadísticos, entre otros.

Por último, este marco teórico-metodológico se fundamenta de forma práctica en la creación de matrices relacionales y en la construcción de grafos. En tal sentido, las matrices son el soporte matemático sobre el que se graba la información relacional, mientras que los grafos permiten su visualización e interpretación. Mientras que los grafos permiten visualizar conjuntos complejos de relaciones (Cross *et al.* 2002) y facilitan la interpretación de la estructura

relacional, también van perdiendo potencia gráfica a medida que la red va creciendo. Dicho esto, para analizar un determinado fenómeno social el ARS presenta un conjunto amplio de indicadores que operativizan las relaciones. Al respecto, los trabajos de Carrington *et al.* (2005), Hanneman y Riddle (2005), Knoke y Yang (2008), Wasserman y Faust (2013), Scott (2017) y Borgatti *et al.* (2018) desarrollan de manera exhaustiva la concepción, construcción matemática y aplicación de tales indicadores, mientras que en el siguiente apartado se desarrollarán los indicadores que se han aplicado de forma mayoritaria en el estudio del turismo.

2.4.3. La aplicación del ARS al estudio del turismo

El interés por incorporar la perspectiva de red para el estudio del turismo ha crecido de manera considerable en la literatura científica (Cohen y Cohen, 2012). De hecho, el ARS como marco teórico-metodológico para la investigación turística ha sido uno de los más usados en las dos últimas décadas (Pulido y Merinero, 2018), aplicándose en destinos turísticos de litoral, de montaña, culturales, etc. No obstante, como señala Baggio (2017), sorprende que esta perspectiva se haya descuidado durante mucho tiempo de las actividades de investigación turística pese a que se ha reconocido que el turismo es un fenómeno relacional. Una revisión completa de la literatura científica que aplica ARS al estudio del turismo puede consultarse en Merinero (2015), Van der Zee y Vanneste (2015), Casanueva *et al.* (2016), Merinero y Pulido (2016) o Valeri y Baggio (2021a).

En relación con lo anterior, existe un conjunto amplio y variado de líneas de investigación que analizan el turismo desde la “perspectiva relacional”. En este sentido, en coherencia con lo planteado por Merinero y Pulido (2016), se pueden encontrar hasta seis: ciencias sociales, enfoque comunitario, sistema turístico, partes interesadas, redes de turismo y clusters turísticos. Los autores ponen de manifiesto dos aspectos fundamentales en el análisis relacional en turismo: por un lado, es posible afirmar que la utilización de las relaciones como elemento explicativo del turismo ha tenido una amplia e importante utilización en la investigación científica; y, por otro, son escasos los trabajos encontrados en la literatura científica que aplican ARS para el estudio del fenómeno turístico, aunque con un aumento considerable por parte de los investigadores desde mediados de la década del 2000. La Tabla 5 muestra el avance analítico de cada línea de investigación y la unidad de análisis.

Tabla 5. Líneas de investigación con perspectiva relacional en turismo

Línea de investigación	Avance analítico	Unidad de análisis
Ciencias sociales	Por primera vez, la atención se centra en estudiar las relaciones para comprender el fenómeno turístico	No existe un núcleo analítico común, aunque, en última instancia, la política turística, la planificación turística y la gestión del destino turístico son las unidades de análisis que se abordan
Enfoque comunitario	Considera las relaciones como la interacción entre la población residente y los promotores del desarrollo turístico	La unidad de análisis utilizada es, casi exclusivamente, los planes de turismo de un determinado territorio, en los cuales debe haber participación de la población para mitigar o limitar los impactos negativos del desarrollo del turismo
Sistema turístico	Relaciones como vínculos productivos entre las partes o componentes de la oferta de un destino turístico	La unidad de análisis es el destino y específicamente, aquellos elementos de la oferta turística
Partes interesadas	Las relaciones entre partes interesadas de un destino turístico son centrales en la configuración de la estructura productiva	El análisis se centra, principalmente, en las políticas turísticas, los planes turísticos del territorio y, en menor medida, en la definición de proyectos turísticos específicos
Redes de turismo	Se enfoca en la estructura reticular de las relaciones entre las partes interesadas del turismo, reconociendo que es posible intervenir para "guiarlas"	La unidad de análisis es la política de turismo, el plan de turismo, el proyecto turístico específico y, principalmente, el destino turístico
Clusters turísticos	Se centra en las relaciones productivas, es decir, en vincular las interacciones de las partes interesadas con las dinámicas de producción turística en el territorio en el que tienen lugar	La unidad de análisis es el destino, lo que la diferencia de la línea de las partes interesadas, que se centra en la política turística

Fuente: Elaboración propia. Merinero y Pulido (2016)

Desde un punto de vista metodológico, el estudio de redes en turismo se ha concretado en dos enfoques fundamentales: cualitativo y cuantitativo (Scott *et al.* 2008a). El enfoque cualitativo se centra en las propiedades de contenido de las relaciones, tales como su tipología (colaboración/coordiación/cooperación), institucionalización (formal/informal), dirección (unidireccional/bidireccional), durabilidad (permanente/pasajera), etc. El enfoque cuantitativo aborda las propiedades reticulares de las redes que se derivan de la aplicación de técnicas matemáticas complejas y que aportan la configuración estructural de las relaciones (Merinero, 2015), lo que permite identificar patrones e interpretar las diferencias entre partes interesadas en términos de oportunidades o limitaciones derivadas de su posición en la red (Wasserman y Faust, 2013; Scott, 2017),

identificar líderes, evaluar el proceso de transmisión de información y conocimiento, comprobar cómo de fuerte es la colaboración, examinar qué sectores de la cadena de suministro están más fuertemente entrelazados dentro del sistema turístico, etc. (Luthe *et al.* 2012; Pulido y Merinero, 2018).

Dicho lo anterior, el análisis de la gobernanza planteado se ubica en tres de las líneas de investigación con perspectiva relacional en turismo planteadas por Merinero y Pulido (2016), esto es, las líneas de enfoque comunitario, partes interesadas y redes de turismo. En este sentido, en coherencia con el enfoque comunitario, se considera que la interacción entre la población residente (sociedad civil) y los promotores del desarrollo turístico (sectores público y empresarial) es fundamental para los procesos de planificación y gestión del turismo. Asimismo, en conformidad con la línea de las partes interesadas, se entiende que las relaciones entre estas son centrales en la configuración de la estructura productiva y, en este sentido, la literatura científica ha venido demostrando que cuanto mayor es la dinámica relacional entre las partes interesadas, mayor es el desarrollo turístico de los destinos (Pavlovich, 2003; Merinero y Pulido, 2009; Matías y Pulido, 2012; Pearce, 2014; Baggio, 2020; Ledesma *et al.* 2021b y 2022b; Merinero y Ledesma, 2022). Por último, de acuerdo con la línea de las redes de turismo, se considera que es posible intervenir en la estructura relacional con la idea de alcanzar aquellos objetivos que en cada situación se planteen. En este sentido, se considera que el análisis de las propiedades estructurales de las redes es útil para la comprensión de la gobernanza de los destinos turísticos y para su mejora, como han puesto de manifiesto Baggio *et al.* (2010b).

La Tabla 6 muestra los trabajos sobre ARS y turismo que han sido publicados desde los primeros de Stokowski (1990) y Stokowski y Lee (1991) a principios de la década de 1990. Para la construcción de la tabla se ha tenido en cuenta tres cuestiones metodológicas: primero, se ha incorporado la bibliografía en los formatos libro, capítulo de libro y artículo indexada en WOS (Main Collection), Scopus (Social Sciences) y SPI (Ranking General); segundo, se ha considerado la bibliografía publicada en castellano e inglés; y, tercero, se ha tenido en cuenta aquella bibliografía que tiene como unidad de análisis a los turistas, la política turística, proyectos concretos (promoción, diversificación, etc.) y el destino turístico, entendido desde la perspectiva de las relaciones entre las partes interesadas. Por tanto, la bibliografía sobre ARS y turismo que no tiene como

unidad de análisis alguna de las indicadas, no se ha considerado en la revisión bibliográfica⁴.

El análisis de la bibliografía ha puesto de manifiesto que, respecto de los indicadores de ARS aplicados al estudio del turismo se han aplicado mayoritariamente los vinculados con la cohesión de la red y la centralidad de nodo. No obstante, en los últimos años ha crecido el número de publicaciones que han empleado indicadores asociados al análisis modular (Componentes, Cliques, N-Cliques, etc.) (Stienmetz y Fesenmaier, 2015; Baggio y Sainaghi, 2016; Hwang *et al.* 2016; Liu *et al.* 2017; Valeri y Baggio, 2021a). A continuación, se desarrollan aquellos que se han aplicado con mayor frecuencia en el estudio del turismo:

1. Densidad (Density). Indica cómo es la conectividad de la red, esto es, su cohesión. Calcula el número de conexiones existentes con relación al número total de posibles conexiones. Para valores ponderados, la densidad calcula la suma total de los valores de la matriz, dividido por la cantidad máxima de relaciones posibles (sin ponderación). Es decir, en este caso se mide la ponderación media de la matriz (considerando también el cero como una ponderación posible).
2. Centralización (Centralization). Expresa el grado de similitud de una red con otra tipo estrella del mismo tamaño (las redes tipo estrella son la más centralizadas). El indicador aporta un dato como proporción que debe ser multiplicado por 100 para convertirlo en porcentaje. De esta manera, cuanto más se acerque el porcentaje a 100, la red será más centralizada y cuanto más se aleje, más pluricéntrica.
3. Centralidad (Degree). En el caso de matrices simétricas, es decir, con relaciones bidireccionales, calcula el número de nodos a los cuales un nodo está directamente conectado. Adicionalmente, su Grado de centralidad normalizado es la centralidad observada del nodo dividida por la cantidad máxima de conexiones que podría haber desarrollado y multiplicada por 100 para llevarlo a porcentaje (es un porcentaje individual por lo que la suma de todos los nodos no tiene que ser 100 %). Cuando se calcula sobre matrices asimétricas se obtienen las centralidades de entrada y de salida.
4. Centralidad de entrada (Indegree). En el caso de matrices asimétricas, es el número de conexiones directas recibidas por un nodo. Adicionalmente, el

⁴ Por ejemplo, el ARS también se ha utilizado en la literatura científica para estudiar las características de las relaciones entre los investigadores de turismo (Ying y Xiao, 2012; Liu y Gan, 2014; Dimitrovski *et al.* 2021), las relaciones entre agencias de viajes / operadores turísticos (Tran *et al.* 2016; Valeri y Baggio, 2021b) o para analizar los flujos turísticos internacionales (Seok *et al.* 2021).

Grado de centralidad normalizado es la centralidad observada del nodo dividida por la cantidad máxima de conexiones que podría haber recibido y multiplicada por 100 para llevarlo a porcentaje. Permite descubrir los nodos prestigiosos o prominentes.

5. Centralidad de salida (Outdegree). En el caso de matrices asimétricas, es el número de conexiones directas emitidas por un nodo. Adicionalmente, el Grado de centralidad normalizado es la centralidad observada del nodo dividida por la cantidad máxima de conexiones que podría haber emitido y multiplicada por 100 para llevarlo a porcentaje. Permite conocer la influencia de los nodos.
6. Intermediación (Betweenness). Para un nodo "A" es la cantidad de caminos que pasan por el mismo para unir a otros dos nodos "B" y "C", dividido por el total de caminos posibles que estos últimos nodos tienen de conexión a través de un tercero (siempre teniendo en cuenta el camino más corto, es decir, la distancia geodésica). La medida de intermediación de un nodo se obtiene al contar las veces que este aparece en los caminos geodésicos que conectan a todos los pares de nodos en la red (a estos nodos se les denomina "nodos puente"). Adicionalmente, el Grado de intermediación normalizado de un nodo es su grado de intermediación dividido por el máximo grado de intermediación que podría obtener en esta red, expresado en porcentaje.
7. Cercanía (Closeness). Es la capacidad de un nodo de llegar a todos los nodos de la red. Se calcula al dividir el valor de "uno" entre la suma de los geodésicos (las distancias más cortas que un nodo debe recorrer para llegar a los demás nodos) y multiplicarlo por "mil". Valores altos indican una mejor capacidad de los nodos para conectarse con los demás nodos de la red. La Cercanía sólo es posible aplicarla en matrices simétricas.

Tabla 6. Literatura sobre Análisis de Redes Sociales y turismo

Autor	Unidad de análisis				Finalidad analítica		Número de casos				
	Turista	Política	Proyecto	Destino	Descripción	Efecto	1	2	3	4	> 4
Stokowski (1990)	x					x	x				
Stokowski y Lee (1991)	x					x	x				
Klenosky (2002)				x		x	x				
Pavlovich (2003)				x		x	x				
Urry (2003)	x					x	x				
Palau, Montaner, López y de la Rosa (2004)	x					x	x				
Jones (2005)			x		x		x				
Baggio (2006)				x	x		x				
Pfarr (2006)		x			x		x				
Shih (2006)				x	x		x				
Baggio (2007)				x	x		x				
Sørensen (2007)				x		x	x				
Bhat y Milne (2008)				x		x	x				
Scott, Baggio y Cooper (2008a)				x	x		x				
Scott, Baggio y Cooper (2008b)				x	x			x			
Scott, Baggio y Cooper (2008c)				x	x		x				
Scott, Cooper y Baggio (2008)				x	x					x	
Timur y Getz (2008)				x	x				x		
Cooper, Scott y Baggio (2009)				x	x		x				
da Fontoura Costa y Baggio (2009)				x	x		x				
Hede y Stokes (2009)				x	x		x				
Merinero y Pulido (2009)				x		x			x		
Xiang, Gertzel y Fesenmaier (2009)				x	x		x				
Watts (2009)		x				x	x				
Baggio y Cooper (2010)				x	x		x				
Baggio, Scott y Cooper (2010)				x		x	x				

Brás, Costa y Buhalis (2010)			x		x		x				
Erkus-Öztürk y Eraydin (2010)				x	x		x				
Mazanec (2010)				x	x		x				
McLeod, Vaughan y Edwards (2010)				x		x	x				
Park, Tussyadiah, Mazanec y Fesenmaier (2010)	x				x		x				
Presencia y Cipollina (2010)				x	x		x				
Romeiro y Costa (2010)				x		x	x				
Baggio (2011)				x	x		x				
Merinero (2011)				x		x			x		
Cànoves y Prat (2012)				x	x		x				
Leung, Wang, Wu, Bai, Stahura y Xie (2012)				x	x		x				
Luthe, Wyss y Schuckert (2012)				x		x	x				
Matías y Pulido (2012)				x		x		x			
Ribeiro (2012)	x				x		x				
Schaffer y Lawley (2012)			x			x	x				
D'Agata, Gozzo y Tomaselli (2013)	x				x		x				
Kimbu y Ngoasong (2013)		x			x		x				
Lee, Choi, Yoo y Oh (2013)				x	x		x				
Muñoz y Fuentes (2013)				x	x		x				
Prat (2013)				x		x			x		
Prat y Cànoves (2013)				x	x				x		
Farsani, Coelho y Costa (2014)				x	x		x				
Grama y Baggio (2014)				x	x		x				
Luthe y Wyss (2014)				x		x	x				
Pfarr, Pechlaner, Volgger y Thompson (2014)				x		x	x				
Wyss, Abegg y Luthe (2014)				x		x	x				
Wyss, Luthe y Abegg (2014)				x		x	x				
Ying y Norman (2014)				x		x	x				
Del Chiappa y Baggio (2015)				x		x			x		
García-Andreu, Ortiz y Aledo (2015)				x		x	x				

González-Díaz, Gómez y Molina (2015)				x	x		x				
Lee (2015)				x			x	x			
Luo y Zhong (2015)				x			x	x			
Nogueira y Pinho (2015)				x	x			x			
Stienmetz y Fesenmaier (2015)				x	x			x			
Viren, Vogt, Kline, Rummel y Tsao (2015)				x	x			x			
Ying, Jiang y Zhou (2015)				x			x		x		
Asero, Gozzo y Tomaselli (2016)				x	x				x		
Baggio y Sainaghi (2016)				x			x	x			
Hwang, Chi y Lee (2016)				x			x	x			
Hwang y Stewart (2016)				x	x				x		
Peng, Zhang, Liu, Lu y Yang (2016)				x			x	x			
Ying, Norman y Zhou (2016)				x			x	x			
Cortés-Leal y Aranda-Camacho (2017)				x	x			x			
García y Salvaj (2017)				x	x			x			
Gómez, Torres y Miguel (2017)				x	x			x			
Iannolino y Ruggieri (2017)				x	x			x			
Liu, Huang y Fu (2017)	x						x	x			
Williams, Inversini, Ferdinand y Buhalis (2017)				x			x	x			
Zach y Hill (2017)				x			x	x			
Brandao, Costa y Buhalis (2018)				x			x		x		
David-Negre, Hernández y Moreno-Gil (2018)	x				x			x			
Pulido y Merinero (2018)				x			x				x (16)
Van der Zee y Bertocchi (2018)	x				x			x			
Zeng (2018)	x				x			x			
Li, Nam y Yang (2019)	x				x			x			
Bianchi, Cappelletti, Mafrolla, Sica y Sisto (2020)		x					x	x			
Cehan, Eva, Iatu y Costa (2020)				x	x			x			
Cruz y Velázquez (2020)				x			x			x	
Ledesma y Simancas (2020)			x		x			x			

McLeod (2020)	x					x	x				
Wang y Kim (2020)	x				x		x				
Chu y Chou (2021)	x			x		x					
Ledesma, Merinero y Pulido (2021)				x		x			x		
Uygun (2021)		x				x	x				
Valeri y Baggio (2021a)				x	x		x				
Wang, Wang y Kim (2021)	x			x		x					
Xuelan, Yelin, Xueqing y Jinglong (2021)	x				x						x (5)
Ledesma, Merinero y Pulido (2022)				x		x			x		
Merinero y Ledesma (2022)				x		x			x		

Fuente: Elaboración propia. Adaptado y actualizado de Merinero *et al.* (2022)

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1. El problema de investigación

Desde hace varias décadas, tanto la Administración Pública como el sector privado han venido mostrando interés por la implementación de políticas turísticas orientadas a la renovación de los destinos turísticos maduros como consecuencia de la pérdida de competitividad ante destinos turísticos más modernos, lo que se manifiesta en la reducción progresiva de la rentabilidad (Agarwal, 2002; Faulkner, 2002). En este sentido, la materialización de estas políticas turísticas se ha concretado en diferentes planes de apoyo a la renovación, disposiciones legales e instrumentos de ordenación territorial y urbanística.

En general, la literatura sobre renovación de destinos turísticos maduros (Simancas *et al.* 2010; Vera y Baños, 2010; López, 2011; Vera y Rodríguez, 2012; López y Cànoves, 2014; Rodríguez y Such, 2014; Simancas y Ledesma, 2016) coincide en identificar dos principales problemas que ocasionan la pérdida de competitividad: por un lado, la obsolescencia de carácter físico, relacionada con el deterioro de los espacios público (infraestructuras, dotaciones y espacios libres) y privado (establecimientos alojamientos e infraestructuras turísticas complementarias); y, por otro, la obsolescencia funcional, relativa a la inadecuada adaptación de la oferta a los cambios de los mercados, tipos de turistas y procesos de comercialización. Además, a estos problemas se suma el deterioro ambiental y paisajístico, aspectos que han preocupado al ámbito público y al sector privado desde principios de la década de 1990.

Así, en el contexto de la renovación de destinos turísticos maduros esta investigación se centra en la obsolescencia de carácter físico y, específicamente, en la relacionada con el deterioro del espacio público.

Siendo consciente de que la renovación de los destinos turísticos maduros debe plantearse e implementarse en términos de modernización tanto del espacio público como del espacio privado, el propio marco teórico y analítico de la gobernanza y la planificación colaborativa descarta que se pueda incluir al espacio privado en el análisis propuesto. En tal sentido, carece de justificación incluir la renovación de los espacios privados en el análisis debido a que los establecimientos alojativos o las infraestructuras turísticas complementarias solamente precisan de la implicación de la propiedad (o administradores con el visto bueno de la propiedad) y de la Administración Pública para poder ser

renovados, esta última en relación con la concesión de las preceptivas licencias y demás autorizaciones administrativas procedentes en conformidad con la normativa aplicable.

Por el contrario, todo el planteamiento teórico y analítico sobre el que se fundamenta la investigación orienta la selección hacia el espacio público. En tal sentido, las decisiones relativas a la financiación, priorización, diseño e implementación de la renovación de los espacios públicos son responsabilidad pública y, en consecuencia, se acomoda de forma adecuada al análisis de la gobernanza.

Como se especificó anteriormente, la concreción de las políticas destinadas a la renovación de los destinos turísticos maduros se ha materializado en diferentes planes de apoyo, disposiciones legales e instrumentos de ordenación territorial y urbanística. En cuanto a los planes de apoyo, han incorporado un número considerable de líneas específicas orientadas a la renovación de los destinos turísticos maduros (FUTURES I y II, Plan de Turismo Español Horizonte 2020, PNIT, etc.). En relación con las disposiciones legales, en el caso concreto de Canarias, desde la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias se planteó la necesidad de determinar cuáles eran los suelos turísticos y señalar, específicamente, los que precisaban de renovación. Posteriormente, el marco normativo de la ordenación ambiental, territorial y urbanística, así como el sectorial turístico, insistirán en la renovación del espacio turístico consolidado.

Respecto de los instrumentos de ordenación territorial y urbanística, los PMM se crean específicamente para agilizar la renovación de los destinos turísticos maduros del archipiélago como consecuencia de la escasa adaptación de los instrumentos de ordenación tradicionales a la dinámica del mercado turístico. Los PMM recogen un conjunto de actuaciones que tienen impacto tanto sobre la obsolescencia física como sobre la obsolescencia funcional. No obstante, en coherencia con lo señalado por Ledesma y García (2021), la realidad es que debido a la gran capacidad que el instrumento ha adquirido para la ordenación del suelo y la renovación de los espacios público y privado, las actuaciones se han centrado mayoritariamente en la obsolescencia física.

Así, en el contexto de las políticas turísticas de renovación esta investigación recurre al PMM de Puerto de la Cruz (BOC núm. 116, de 17 de junio de 2015) para analizar la renovación del espacio público turístico desde la perspectiva de la gobernanza y, más concretamente, desde el planteamiento de las redes de gobernanza (Le Galés, 2006; Christensen y Lægheid, 2011; McGuire y Agranoff, 2011;

Klijn y Koppenjan, 2016). Asimismo, se analiza la gestión del PMM desde la perspectiva de la planificación colaborativa (Healey, 1997, 1998 y 2003; Wates, 2014).

3.2. Hipótesis y objetivos

3.2.1. Hipótesis de trabajo

H1. Puerto de la Cruz ha renovado sus espacios públicos desde la perspectiva de la gobernanza turística.

H2. El PMM de Puerto de la Cruz se ha gestionado desde la perspectiva de la planificación colaborativa.

3.2.2. Objetivos generales y específicos

1. Analizar la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la gobernanza turística.
 - 1.1. Plantear un modelo analítico para estudiar las redes de gobernanza turística.
 - 1.2. Aplicar indicadores de cohesión y centralidad para analizar redes de gobernanza turística.
 - 1.3. Explicar factores causales desde el punto de vista estructural que influyen en la conformación de la redes de gobernanza turística.
 - 1.4. Aportar un nuevo análisis para la comprensión de las redes de gobernanza turística.
 - 1.5. Proporcionar un análisis novedoso desde la perspectiva del contenido relacional.
 - 1.6. Presentar evidencias científicas para la mejora de la gestión relacional del destino.
2. Analizar la gestión del PMM de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la planificación colaborativa.
 - 2.1. Identificar las dimensiones analíticas de gobernanza en la literatura sobre planificación colaborativa.
 - 2.2. Adaptar el modelo analítico planteado para estudiar los instrumentos de ordenación territorial y urbanística.

- 2.3. Aportar un análisis innovador a la literatura sobre planificación territorial y urbanística.
- 2.4. Presentar evidencias científicas para mejorar la gestión de los instrumentos de ordenación territorial y urbanística.

3.3. El estudio de caso

Existe acuerdo en la literatura en considerar que fue la Escuela de Chicago a finales de la década de 1920 la que favoreció la utilización del estudio de caso como metodología de análisis de los fenómenos sociales (Feagin *et al.* 1991; Stoeker, 1991; Hamel *et al.* 1993). No obstante, inicialmente generó poco debate académico y su eficacia como metodología de investigación fue limitada y cuestionada, retomándose varias décadas después. En este sentido, fue en la década de 1980 y, sobre todo, en la de 1990, cuando se produce un número importante de contribuciones metodológicas que recuperan el estudio de caso para la investigación social (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1993 y 1998; Feagin *et al.* 1991; Stoeker, 1991; Ragin y Becker, 1992; Hamel *et al.* 1993; Stake, 1994 y 1995).

El estudio de caso es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno objeto de estudio y el contexto no se muestran de forma clara y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1989). En tal sentido, es una metodología de investigación que utiliza diversos métodos, es decir, que hace uso de diversas técnicas específicas para recoger datos. Como señala Bonache (1999), si bien el estudio de caso tiende a utilizar métodos cualitativos, nada impide que se apliquen técnicas cuantitativas, como cuando se quieren descubrir ciertos patrones. Precisamente, el análisis de la estructura de las redes de gobernanza turística requieren de técnicas cuantitativas proporcionadas por el ARS para poder determinar las conexiones que se establecen entre las diferentes partes interesadas. Así, el problema por investigar indicará cuándo utilizar una aproximación cualitativa, cuantitativa o mixta.

En cualquier caso, cuando las preguntas de investigación comienzan por “¿por qué?” o “¿cómo?”, el estudio de caso es la metodología de investigación más adecuada (Yin, 1989), siendo una estrategia de investigación particularmente indicada para el análisis de las decisiones de políticas (Dente y Subirats, 2014). Asimismo, el estudio de caso es conveniente cuando se quiere profundizar en el tema analizado o presentar un fenómeno en su contexto específico (Eisenhardt y Graebner, 2007). En consecuencia, esta metodología es acertada para responder

a por qué y cómo ha ocurrido el fenómeno bajo investigación y analizarlo dentro de su contexto.

La literatura distingue diferentes modelos destinados al diseño del estudio de caso, algunos de índole epistemológica (Ragin y Becker, 1992) y la mayoría de carácter pragmático (Yin, 1989; Stake, 1994 y 1995; Coller, 2005; Levy, 2008; Rohlfing, 2012; Gerring y Cojocarú, 2016). Respecto de los segundos, Yin (1989) realiza una propuesta útil para ubicar el estudio de caso que se pretende analizar en función del número de casos a estudiar (sencillo vs múltiple) y el diseño (holístico vs incrustado). En relación con lo último, el estudio de caso holístico tiene una unidad de análisis, mientras que el incrustado tiene varias. La Tabla 7 muestra la tipología establecida por el autor.

Tabla 7. Tipos de estudios de caso

Diseño	Número de casos	
	Sencillo	Múltiple
Holístico	TIPO 1	TIPO 2
Incrustado	TIPO 3	TIPO 4

Fuente: Elaboración propia. Yin (1989)

Por otro lado, el modelo propuesto por Stake (1994 y 1995) diferencia entre estudio de caso intrínseco, instrumental y colectivo.

1. **Intrínseco:** se lleva a cabo para entender un caso en particular debido a que es de interés en sí mismo. En principio, no tiene el propósito de entender un fenómeno más general ni construir una teoría, aunque el investigador puede contribuir a ello con posterioridad a partir de los resultados obtenidos.
2. **Instrumental:** se analiza un caso en particular para obtener resultados que contribuyan a mejorar el entendimiento de un determinado fenómeno de estudio o refinar una teoría. El caso en sí mismo tiene un interés secundario, desempeñando un papel de apoyo para facilitar la comprensión del fenómeno en estudio.
3. **Colectivo:** es una extensión del tipo instrumental en donde se estudian varios casos al mismo tiempo. Los casos se seleccionan en base a que se entiende que a través de comprensión conjunta pueden obtenerse conclusiones que ayuden al entendimiento de un determinado fenómeno de estudio o refinar una teoría.

Sobre la base de las propuestas encontradas en la literatura, Gerring y Cojocarú (2016) proponen un modelo que se estructura en función de los objetivos a los que

se destina el estudio de caso. En tal sentido, establecen dos grandes grupos de estudios de caso: (1) descriptivos, que tienen el objetivo de describir un caso o varios casos que ejemplifican un patrón común (denominado típico) o varios patrones (denominado diverso); y (2) causales, que tienen el objetivo de explicar un determinado fenómeno de estudio a través de la identificación, estimación o evaluación de hipótesis causales de interés.

La Tabla 8 resume la propuesta de los autores. Referente a esta, la primera columna recoge los tipos de estudios de caso, la segunda especifica en número de casos y la tercera aclara qué dimensiones del caso son relevantes para su selección.

Tabla 8. Estrategias de selección de casos

Tipos	Número de casos	Dimensiones ⁵
I. Descriptivo (describir resultados de interés)		
Típico	1	D
Diverso	2 o más	D
II. Causal (explicar resultados de interés)		
a. Exploratorio (identificar hipótesis causales de interés)		
Extremo	1	X, Y
Índice	1	Y
Desviado	1	Y, Z
Más similar	2 o más	Y, Z
Más diferente	2 o más	Y, Z
Diverso	2 o más	Y, Z
b. Estimatorio (estimar hipótesis causales de interés)		
Longitudinal	1	X, Z
Más similar	2 o más	X, Z
c. Diagnóstico (evaluar hipótesis causales de interés)		
Influyente	1	X, Y, Z
Ruta	1	X, Y, Z
Más similar	2 o más	X, Y, Z

Fuente: Elaboración propia. Gerring y Cojocarú (2016)

Teniendo en cuenta el modelo establecido por Yin (1989), el estudio de caso aplicado en la investigación es sencillo y holístico, pues se centra en un caso y tiene una unidad de análisis. Considerando el modelo de Stake (1994 y 1995), el estudio de caso tiene carácter intrínseco e instrumental: por un lado, el estudio de caso tiene interés en sí mismo; y, por otro, se analiza para obtener resultados

⁵ (D) características descriptivas; (X) factor(es) causal(es) de interés teórico; (Y) resultados de interés; (Z) elemento(s) de fondo que puede(en) afectar a X y/o Y.

que contribuyan a mejorar la comprensión de las redes de gobernanza turística en general. Conforme al modelo de Gerring y Cojocarú (2016), el estudio de caso tiene carácter influyente, pues se analiza el caso para explicar factores causales desde la perspectiva estructural que tienen interés teórico, los resultados obtenidos son de interés para el propio estudio de caso y se discuten elementos de fondo que afectan tanto a la teoría de las redes de gobernanza turística como al propio estudio de caso.

Como cualquier otra metodología utilizada en la investigación social, el estudio de caso presenta ventajas y desventajas, las cuales han sido identificadas en la literatura (Lincoln y Guba, 1985; Yin, 1989, 1993 y 1998; Gummesson, 1991; Hamel *et al.* 1993; Bonache, 1999; Flyvbjerg, 2004).

Respecto de las desventajas, la primera se relaciona con el “sesgo del investigador”, esto es, que el estudio de caso se suele seleccionar considerando los propios intereses del investigador, por lo que puede perder objetividad. Otra desventaja es la cantidad de información que se genera, pudiendo resultar complicada su sistematización. En este sentido, los resultados de la investigación estarán supeditados a la capacidad del investigador para sintetizar la cantidad de información generada y transformarla en información práctica para los objetivos propuestos.

Aun siendo importantes las desventajas señaladas, la que mayor debate ha generado en la literatura científica es su capacidad para establecer generalizaciones. Así, esta desventaja se asocia a la generalización de los resultados a partir de un caso o un número determinado de casos que pueden no representar una muestra significativa del fenómeno de estudio. En este sentido, Yin (1989, 1993 y 1998) responde argumentando que el estudio de caso se ajusta adecuadamente a la “generalización analítica”, que es diferente de la generalización estadística. En la generalización analítica, lo establecido en el marco teórico de referencia es utilizado como patrón para poder comparar los resultados empíricos del estudio de caso. Por lo tanto, la generalización del estudio de caso no radica en una muestra probabilística para poder extraer los resultados, sino en el desarrollo de un cuerpo teórico para poder ser transferido a otros estudios de caso.

En cuanto a las ventajas, la literatura destaca que el estudio de caso permite explicar relaciones causales que debido a su complejidad no pueden ser explicadas mediante encuesta o experimento, describe el contexto real en el cual ha ocurrido el fenómeno objeto de estudio y posibilita explorar situaciones en las

cuales el fenómeno analizado no presenta un resultado claro. Así, la literatura destaca que es una metodología recomendable cuando el fenómeno en estudio no puede comprenderse de forma independiente respecto a su contexto.

Por lo tanto, el estudio de caso tiene algunas ventajas frente a otras metodologías para determinados análisis, pero también presenta determinadas debilidades que pueden limitar su rigor científico. En tal sentido, el debate sobre su pertinencia sigue estando presente en la literatura, aunque se emplea de manera creciente tanto en las ciencias sociales en general, como en los estudios sobre turismo en particular (Pulido y Pulido, 2014; Liu *et al.* 2017; Almeida *et al.* 2018; Czernek-Marszalek, 2018; Ledesma y Simancas, 2018; Cehan *et al.* 2020; Chu y Chou, 2021; Gori *et al.* 2021; Ledesma *et al.* 2021a). Así, el estudio de caso se ha considerado apropiado para comprender los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos y, específicamente, para entender la incidencia de la gobernanza turística puesto que, en coherencia con Meethan (1998) y Treuren y Lane (2003), esta está profundamente arraigada a los contextos particulares de los destinos turísticos.

3.4. El método mixto de investigación

El método mixto de investigación se ha consolidado durante el siglo XXI en prácticamente todos los campos (Creswell *et al.* 2003; Johnson y Christensen, 2004; Morgan, 2007; Morse y Niehaus, 2009; Hesse-Biber, 2010; Creswell y Plano Clark, 2017; Creswell y Guetterman, 2021). Esta aproximación representa un proceso sistemático de recolección, análisis y procesamiento de información tanto cualitativa como cuantitativa. En coherencia con lo planteado por Hernández *et al.* (2014), los métodos mixtos suponen una “tercera vía” en donde el investigador define el número de etapas de la investigación, a la vez que concede mayor o menor peso a los enfoques cualitativo y cuantitativo en función del objeto de investigación.

Relacionado con lo anterior, el planteamiento filosófico que da sustento al método mixto es el pragmatismo, perspectiva que está abierta a todas las posibilidades en cuanto al diseño de la investigación y las estrategias de recolección de la información, pues lo importante para los investigadores es poner en práctica lo que resuelve y aportar respuestas a las preguntas de investigación (Johnson y Onwuegbuzie, 2004). Sin entrar en detalles sobre las características generales del pragmatismo y cómo este inspira la práctica del

método mixto de investigación⁶, caben destacar dos aspectos que se relacionan directamente con esta investigación: por un lado, las teorías con consideradas instrumentales, esto es, se convierten en ciertas en la medida en que tienen capacidad de aplicación práctica y de explicar los fenómenos bajo estudio; y, por otro, favorece el empirismo como procedimiento para establecer generalizaciones.

Existen varias posturas entre los investigadores en torno a la posibilidad de emplear el método mixto. Frente a los “pragmáticos”, se encuentran los “fundamentalistas” y “los separatistas”. Mientras que los primeros brindan el mismo estatus a los métodos cualitativo, cuantitativo y mixto, los segundos y terceros rechazan el método mixto y defienden el método cualitativo o cuantitativo, con la diferencia de que los fundamentalistas rechazan completamente el método opuesto y los separatistas le dan el mismo estatus (Hernández *et al.* 2014). Entre las posturas críticas, Denzin (2010) rechaza la posibilidad de combinar las aproximaciones cualitativa y cuantitativa en un mismo estudio, mientras que Flick (2011 y 2017) no equipara la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo con un método en sí mismo, sino que lo considera una solución pragmática para resolver cuestiones procedimentales.

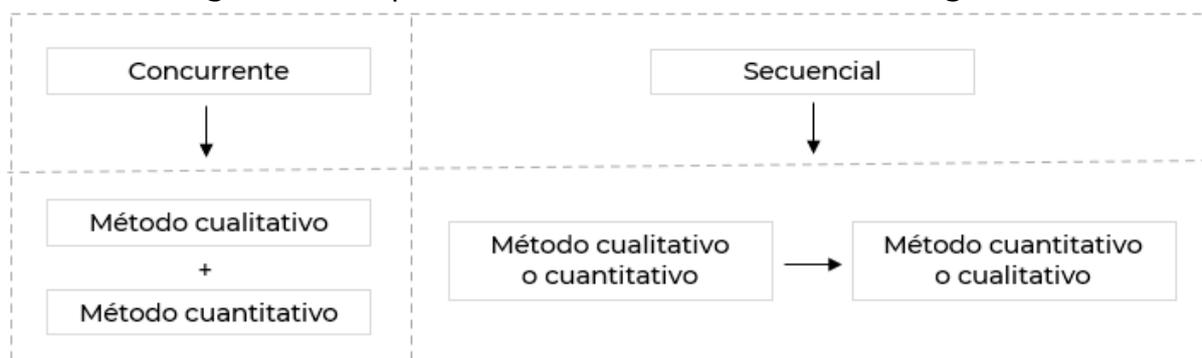
En cuanto a las ventajas del método mixto, Johnson y Onwuegbuzie (2004), Teddlie y Tashakkori (2009) y Creswell y Creswell (2018), entre otros, las han desarrollado ampliamente, destacándose aquí las siguientes: (1) la combinación de las técnicas de recolección, análisis y procesamiento de información cualitativa y cuantitativa puede servir para minimizar las debilidades de ambas aproximaciones; (2) mediante el método mixto es posible consolidar planteamientos de un enfoque con información obtenida a través del otro. En este sentido, las teorías de la gobernanza y de la planificación colaborativa pueden ser afianzadas empíricamente a través de la perspectiva relacional; y (3) la información en el método mixto siempre se analiza en contexto y, como consecuencia, las explicaciones son más detalladas, siendo posible agregar mayor número de apreciaciones y elementos para entender el fenómeno bajo estudio.

Desde el punto de vista de los tiempos en el proceso de recolección, análisis y procesamiento de la información, el método mixto implementado en la investigación tiene carácter “secuencial”. Frente al modelo “concurrente”, en donde la información cualitativa y cuantitativa se obtiene y analiza casi a la vez

⁶ Hernández *et al.* (2014), basándose en los trabajos de Johnson y Onwuegbuzie (2004), Biesta (2010) y Mertens (2012), entre otros, describen de forma detallada las características generales del pragmatismo.

(teniendo en cuenta que la cualitativa requiere de más tiempo), el modelo “secuencial” se caracteriza porque primero se recolecta y analiza la información cualitativa o cuantitativa y, con posterioridad, se recopila y analiza la del otro método.

Figura 9. Tiempos de los métodos mixtos de investigación



Fuente: Elaboración propia. Hernández *et al.* (2014)

En los diseños secuenciales, la información obtenida en la primera etapa del proceso se utiliza para precisar la segunda. Así, el modelo secuencial en esta investigación ha supuesto poner en práctica lo que Chen (2006) denomina “estrategia contextual revestida”, esto es, utilizar una aproximación cualitativa para obtener información del contexto con el fin de sirva para que, posteriormente, pueda ser interpretada a través de datos cuantitativos.

Existen diversas tipologías en la literatura científica sobre diseños mixtos de investigación (Teddlie y Tashakkori, 2006; Hernández *et al.* 2014; Creswell y Plano Clark, 2017; Creswell y Creswell, 2018). Estas tipologías son necesarias porque, entre otras cuestiones, ayudan a decidir sobre cómo proceder para conducir la investigación, favorecen la organización del trabajo de campo y orientan en cuanto al proceso de recolección, análisis y procesamiento de la información, aunque de acuerdo con el contexto y las circunstancias propias de la investigación pueden ser modificadas. Hernández *et al.* (2014) realizan un esfuerzo a partir de las tipologías precedentes para establecer una clasificación detallada de los diseños mixtos de investigación (Tabla 9).

Relacionado con lo anterior, y teniendo en cuenta la tipología realizada por Hernández *et al.* (2014), es posible determinar que la investigación que se presenta responde al diseño mixto transformativo secuencial. Como se precisó anteriormente, primero se obtuvo la información cualitativa y luego la cuantitativa, produciéndose la integración de los datos en la etapa de interpretación de los resultados. Además, el análisis planteado parte de una concepción teórica que estructura todo el enfoque de la investigación y en este

sentido, el proceso metodológico y las técnicas de recolección, análisis y procesamiento de la información se adaptaron para dar respuesta a los planteamientos de las teorías que dan sustento a la investigación. En consecuencia, el marco teórico ha sido más importante para orientar la investigación que el propio método.

Tabla 9. Diseños mixtos de investigación

Diseño	Características
Exploratorio secuencial	Implica una etapa inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Hay dos modalidades del diseño atendiendo a su finalidad: derivativa y comparativa
Explicativo secuencial	Implica una etapa inicial de recolección y análisis de datos cuantitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cualitativos. Los datos de mezclan cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos
Transformativo secuencial	La etapa inicial puede ser cualitativa o cuantitativa. La diferencia con los diseños secuenciales previos es que está guiado por una perspectiva teórica que es más importante para orientar la investigación que el propio método
Triangulación concurrente	Los datos cualitativos y cuantitativos se recolectan y analizan aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados y, generalmente, se efectúan comparaciones entre ambos tipos de datos
Anidado concurrente de modelo dominante	Los datos cualitativos y cuantitativos se recolectan simultáneamente, pero uno es predominante. El método que posee menor prioridad es insertado dentro del que se considera central
Anidado concurrente de varios niveles	Los datos cualitativos y cuantitativos se recolectan simultáneamente, pero con la especificidad de que sirven para diferentes niveles de análisis. En un nivel se recolectan y analizan datos cualitativos, luego datos cuantitativos y así, sucesivamente
Trasformativo concurrente	Conjunta varios elementos de los diseños previos. Los datos cualitativos y cuantitativos se recolectan simultáneamente y puede darse o no mayor peso a uno u otro método. De la misma forma que en el diseño transformativo secuencial, está guiado por una perspectiva teórica que es más importante para orientar la investigación que el propio método

Fuente: Elaboración propia. Hernández *et al.* (2014)

3.5. El modelo analítico: justificación y desarrollo

3.5.1. El modelo para la identificación y caracterización de las partes interesadas

Inicialmente, desde el punto de vista de la planificación territorial y urbanística más tradicional, no se conocen a todas las partes interesadas más allá de las Administraciones Públicas que tienen competencias, así como de aquellas otras que, debido al principio de lealtad institucional y la obligación de cooperación interadministrativa, deben tenerse en cuenta. En este sentido, en coherencia con lo planteado por Ledesma (2021b), para la identificación de otras partes interesadas con intereses en el territorio, además de las competentes legal y administrativamente, no existe un procedimiento claro. Aun así, la legislación territorial y urbanística de diversas Comunidades Autónomas españolas (por ejemplo, Canarias) han incorporado el derecho de la ciudadanía a participar en los procedimientos de aprobación, modificación o revisión de los instrumentos de planificación, incluso enumeran diversas técnicas de participación a tener en cuenta, lo que concede mayor peso a las partes interesadas en el proceso de planificación, pero no se ocupan de regular procedimientos concretos para identificar a todas aquellas partes interesadas que deben estar presentes en la definición del modelo territorial y urbano más adecuado.

Por ello, ha sido necesario plantear un modelo para la identificación y caracterización de las partes interesadas en el contexto de la planificación territorial del turismo. Este modelo ha tenido como marco de referencia los fundamentos provenientes de las teorías de la planificación colaborativa y las partes interesadas.

Respecto de la identificación de las partes interesadas, como primer paso, se consideró pertinente establecer criterios para determinar con claridad cuándo una parte interesada debía contemplarse como tal, en coherencia con lo que proponen Roberts y Simpson (1999), Byrd y Gustke (2007) o Currie *et al.* (2009), entre otros. Para ello, se consideró el planteamiento de Healey (1997) sobre planificación colaborativa, quien defiende la necesidad de incidir tanto en el conocimiento técnico-científico como en el conocimiento práctico. Bajo esta concepción, se empleó un muestreo intencional para la identificación inicial de las partes interesadas, mientras que la técnica de “bola de nieve” sirvió para obtener el mapa de partes interesadas lo más diverso y representativo posible, llegando a completarse tres rondas de entrevistas hasta alcanzar el “punto de saturación”.

En cuanto a la caracterización de las partes interesadas identificadas se tomó como referencia la propuesta que, desde el ámbito de la gestión, formulan Mitchell *et al.* (1997), pues las desarrolladas en el marco de la literatura de planificación territorial y urbanística son poco precisas. Dicha propuesta se seleccionó por tres cuestiones fundamentales: (1) mostró mayor potencial de adaptación para la caracterización de las partes interesadas en el marco de la planificación territorial del turismo; (2) permitió establecer la “importancia” de las partes interesadas identificadas a través de la asignación de los atributos; y (3) evidenció mayor aplicabilidad para el estudio del turismo, presentando un número amplio de análisis en tal sentido (Timur y Getz, 2008; Currie *et al.* 2009; Pulido, 2010; Vargas, 2010; Nogueira y Pinho, 2014; Vargas y Rodríguez, 2014; Ortiz *et al.* 2016).

Si entrar en demasiados detalles sobre la propuesta de Mitchell *et al.* (1997)⁷, esta se basa en la idea de que las partes interesadas se convierten en importantes en la medida que poseen poder, legitimidad y urgencia:

1. Poder. Puede entenderse como la capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para implementar su voluntad a pesar de la resistencia de las otras partes interesadas. También puede entenderse como la capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para conseguir que otras partes interesadas realicen algo que, sin la influencia de la primera, no hubieran hecho. El poder no es garantía para que las partes interesadas tengan alta importancia, sino que esta se adquiere en combinación con los otros dos atributos y, de esta manera, junto con la legitimidad se adquiere autoridad y con la urgencia se consigue valor.
2. Legitimidad. Se explica como “la percepción generalizada o suposición de que las acciones de una parte interesada son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones” (Mitchell *et al.* 1997: 869). También se concibe desde el punto de vista legal (conforme a las leyes). La contribución de la legitimidad a la importancia de las partes interesadas es resultado de su combinación con los otros dos atributos y de este modo, la legitimidad gana derechos a través del poder y voz a través de la urgencia.
3. Urgencia. Es el grado en el que las demandas de las partes interesadas requieren atención inmediata. Es un concepto que incluye temporalidad e importancia, pues la demanda de las partes interesadas es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención y es importante o crítica para sus propios

⁷ En el apartado “2.3.3. Modelos analíticos para identificar y caracterizar a las partes interesadas” se ha desarrollado en profundidad.

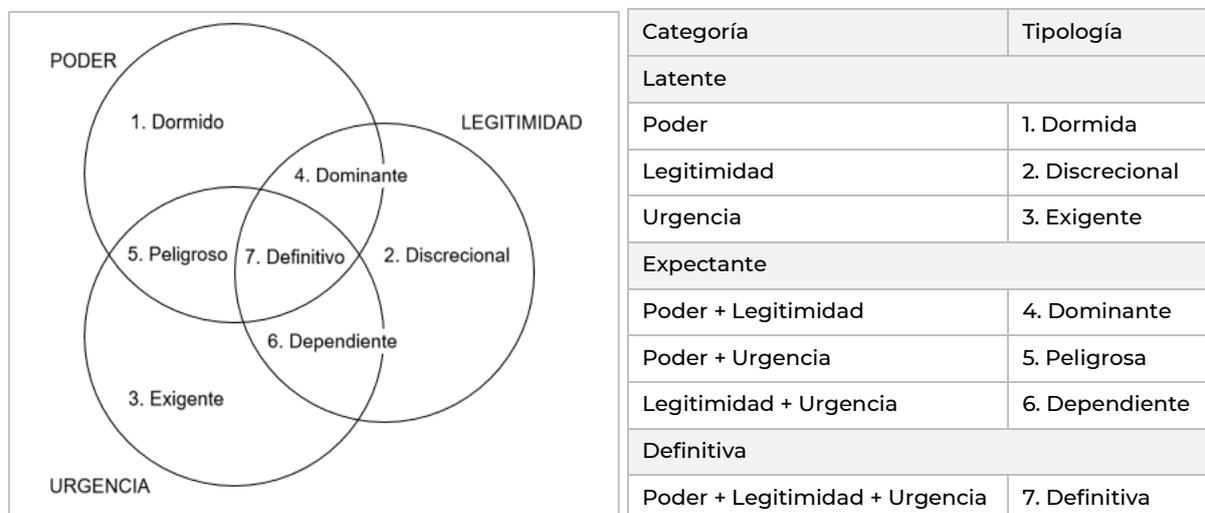
intereses. La urgencia por sí sola no garantiza una alta importancia, pero en combinación con la legitimidad promueve el acceso a los canales de decisión y junto con el poder, estimula la acción unilateral de las partes interesadas. En combinación con los dos, la urgencia desencadena el reconocimiento entre las partes interesadas y la acción.

En consecuencia, las diversas combinaciones que se pueden establecer entre estos atributos dan como resultado tres categorías de partes interesadas en función de que posean un atributo (latentes), dos atributos (expectantes) o los tres atributos (definitivas). Dependiendo de la cantidad y la naturaleza del atributo, las necesidades de las partes interesadas serán diferentes, al igual que su capacidad de influencia. Conforme a cómo se combinen los atributos, las categorías se dividen en siete tipos de partes interesadas (dormidas, discrecionales, exigentes, dominantes, peligrosas, dependientes y definitivas) (Figura 10). A continuación se presentan las características que definen a cada tipo de parte interesada:

1. Dormida. Tiene poder para imponer su voluntad, pero al no tener una relación legítima o una demanda urgente, su poder no se utiliza. Debido a su potencial para adquirir un segundo atributo se deben tener presentes, pues esta parte interesada será más destacada si adquiere alguno de los otros dos atributos.
2. Discrecional. Tiene legitimidad, pero no tiene ni el poder para influir ni sus demandas son urgentes. No hay ninguna presión para establecer una relación activa con esta parte interesada y puede optarse por tenerla o no.
3. Exigente. Tiene una demanda urgente que satisfacer, pero no tiene ni el poder ni la legitimidad para satisfacerla. Es una parte interesada molesta pero no peligrosa. El “ruido” que pueda proyectar no es suficiente como para ser tenida en cuenta.
4. Dominante. Tiene poder y legitimidad, por lo que tiene influencia. Tiene algún mecanismo formal que reconoce la importancia de su relación, por lo que espera y recibe gran parte de la atención. Este tipo de parte interesada es la que se suele establecer como el único interesado.
5. Peligrosa. Tiene poder y urgencia. Sus demandas, al carecer de legitimidad, pueden ser impuestas mediante maneras coercitivas por medio de la fuerza, la violencia o la restricción, o de manera interesada a través de los recursos materiales, financieros o normativos.
6. Dependiente. Tiene legitimidad y urgencia, pero carece de poder, por lo que “dependen” de otras partes interesadas con poder para lograr que sus demandas sean atendidas. Su actuación está regulada por la defensa o tutela de otras partes interesadas.

7. Definitiva. Al poseer los tres atributos pasa a ser prioritaria y exigirá la satisfacción de sus demandas en poco tiempo. Tan sólo con el poder y la legitimidad (dominantes), su influencia está asegurada, y si se añade la urgencia, hay un mandato claro e inmediato para atender y dar prioridad a la reclamación de esta parte interesada.

Figura 10. Caracterización de las partes interesadas de Mitchell *et al.*



Fuente: Elaboración propia. Mitchell *et al.* (1997)

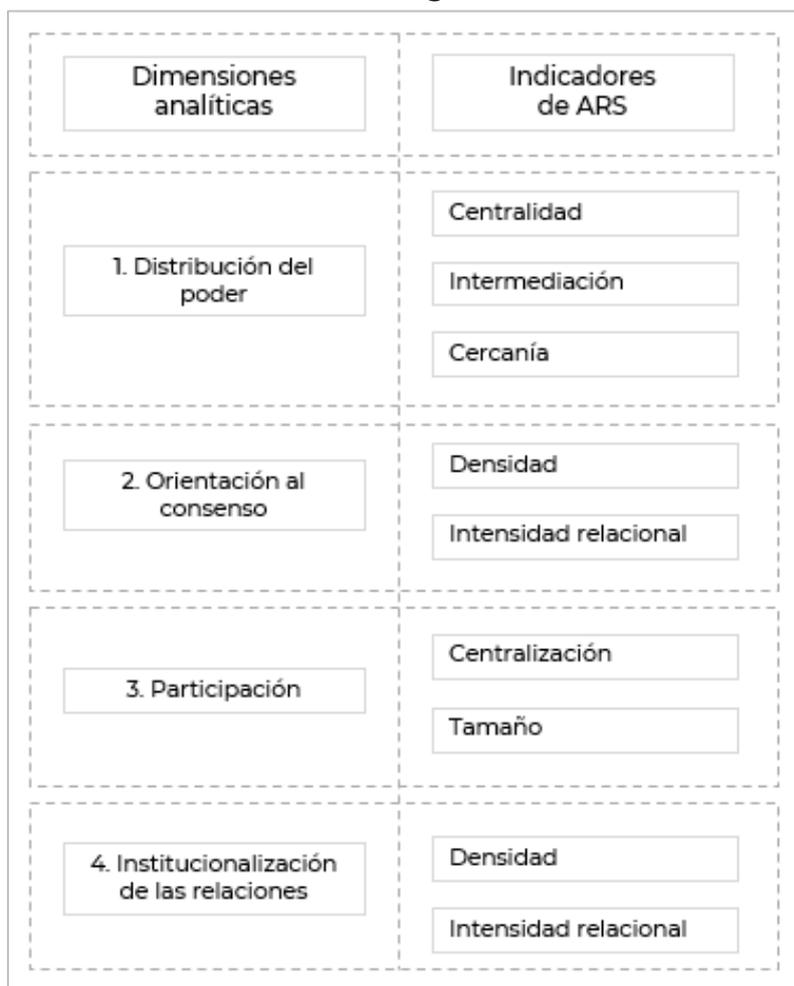
3.5.2. El modelo para el análisis de las redes de gobernanza turística

Las redes de gobernanza turística pueden analizarse de diferentes maneras, aunque es la perspectiva sociocéntrica o de redes completas la que se ha consolidado en la literatura (Baggio *et al.* 2010b; Erkus-Öztürk y Eraydın, 2010; Luthe *et al.* 2012; Wyss *et al.* 2014). Desde esta orientación analítica, las características estructurales de la red, los patrones de relación y la intensidad relacional son elementos determinantes. Asimismo, incluye una serie de indicadores que se refieren tanto al conjunto de la red (densidad, tamaño, centralización, etc.) como al papel de cada parte interesada dentro de la estructura relacional (centralidad, intermediación, etc.).

Sin embargo, en el contexto de lo anterior, no existen modelos analíticos consensuados en la literatura turística que evalúen en términos de redes la gobernanza de los destinos turísticos. Al respecto, los trabajos se han diseñado sobre la base de las dimensiones analíticas seleccionadas para el logro de los objetivos planteados, centrándose principalmente en la distribución del poder. A pesar de esto, la revisión de la literatura (Kickert y Koppenjan, 1997; Sandström y Carlsson, 2008; Baggio *et al.* 2010b; McGuire y Agranoff, 2011; Baggio, 2013; Klijn y Koppenjan, 2016) ha permitido configurar un modelo analítico que incorpora las

dimensiones fundamentales para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso, participación e institucionalización de las relaciones), así como los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas. Este modelo de análisis ha tenido como marco de referencia los fundamentos provenientes de las teorías de la gobernanza y las redes sociales. La Figura 11 muestra las dimensiones analíticas y los indicadores que permiten su medición e interpretación.

Figura 11. Dimensiones analíticas de gobernanza e indicadores de ARS



Fuente: Elaboración propia

1. Distribución del poder. En contraste con el poder definido por Mitchell *et al.* (1997), que tiene que ver con la percepción que las partes interesadas tienen sobre las demás, esta concepción del poder se define en términos relacionales (Agranoff y McGuire, 1998 y 2001; Rhodes, 2007; Koput, 2010; McGuire y Agranoff, 2011; Klijn y Koppenjan, 2016). El poder hace referencia a la posición que tienen las partes interesadas dentro de la red de gobernanza desde la perspectiva de la centralidad, la intermediación y la cercanía. Respecto de la centralidad, se refiere al número de partes interesadas con las que una está directamente relacionada. En términos de redes de gobernanza, una parte

interesada tendrá más poder cuanto más central sea, pues tendrá mayor capacidad para hacer oír sus inquietudes, así como facilidad para acceder a información, conocimiento y recursos en general. En lo que se refiere a la intermediación, muestra la centralidad de una parte interesada en función de su capacidad para unir a otras partes interesadas. En materia de gobernanza, las partes interesadas con alta intermediación tienen poder porque además de acceder a información no redundante y recursos en general, pueden facilitar o dificultar que estos se distribuyan por la red. Asimismo, partes interesadas con alta intermediación tienen poder porque tienen un papel clave para la estructura relacional al incorporar a subgrupos y partes interesadas que puedan estar aisladas. En cuanto a la cercanía, pone de relieve lo cerca que está una parte interesada de las otras en la red de gobernanza. Así, partes interesadas con alta cercanía tienen poder porque tienen más acceso a otras partes interesadas a través de un número mínimo de pasos, por lo que obtienen información y recursos de forma rápida. Además, son independientes de los intermediarios, por lo que pueden evitar el control de otras partes interesadas.

2. Orientación al consenso. Es el procedimiento característico de toma de decisiones en las redes de gobernanza (Kickert y Koppenjan, 1997; Natera, 2005; McGuire y Agranoff, 2011). El consenso se analiza en términos de densidad e intensidad relacional. Respecto de la densidad, es el número de relaciones existentes entre las partes interesadas con relación al número total de posibles relaciones. Cuanto mayor sea la densidad de la red de gobernanza, mayor será la confianza entre las partes interesadas y, consecuentemente, aumentará la posibilidad de consenso en la toma de decisiones. En lo que respecta a la intensidad relacional, expresa la frecuencia de las relaciones entre las partes interesadas de la red de gobernanza. En este sentido, redes con intensidades altas tienden hacia el consenso debido a que las partes interesadas se involucran más en los procesos de decisión en la medida que se consideran partes activas de los mismos.
3. Participación. Las redes de gobernanza implican procesos de gobierno basados en la participación de las múltiples partes interesadas (Peters, 2010; Subirats, 2010), siendo incluso la única dimensión analíticamente relevante para algunos autores (Real, 2005). La participación se analiza en términos de centralización (tipología de red) y tamaño. En cuanto a la centralización, expresa el grado de similitud de la red de gobernanza analizada con otra red tipo estrella del mismo tamaño, es decir, la compara con otra con la máxima centralización posible. Una alta centralización de la red de gobernanza favorece las decisiones jerárquicas, obstaculizando la participación de las partes interesadas y acercándose a un modelo burocrático de toma de

decisiones. Respecto del tamaño, se refiere al número de partes interesadas incluidas en la red de gobernanza. Así, los sistemas de gobernanza más desarrollados incluyen más cantidad y diversidad de partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil.

4. Institucionalización de las relaciones. La institucionalización en la toma de decisiones colectivas es fundamental para la definición de la gobernanza (Kickert, 1997; Blanco y Gomá, 2003; Sørensen y Torfing, 2007; Ansell y Gash, 2008). También se analiza en términos de densidad e intensidad relacional. Respecto de la densidad, a mayor densidad de la red mayor confianza entre las partes interesadas, por lo que las relaciones tenderán hacia la estabilidad y, consecuentemente, hacia su institucionalización. En lo que respecta a la intensidad relacional, los sistemas de gobernanza con altas intensidades relacionales se orientan hacia la institucionalización como consecuencia de la confianza generada por el aumento de las relaciones.

Operativamente, el modelo propuesto se fundamentó en datos relacionales, matrices, indicadores de ARS y grafos.

1. Datos relacionales. Desde la perspectiva del contenido se concretó en términos de relación de una parte interesada con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino. Desde el punto de vista de la forma se trataron como bidireccionales (no dirigidos) y dependiendo del indicador se utilizaron binarios o valorados.
2. Matrices. Sirvieron de soporte matemático para registrar y organizar la información de las relaciones entre las partes interesadas del destino. Básicamente, son tablas de doble entrada que contienen filas y columnas en donde se almacenan y ordenan los datos relacionales. Conceptualmente, se utilizaron matrices de adyacencia simétricas y, dependiendo de los datos relacionales manejados, se recurrió a una matriz binaria o a una valorada.
3. Indicadores de ARS. Se aplicaron tanto indicadores que hacen referencia al conjunto de la red (densidad, intensidad relacional, centralización y tamaño) como al papel de cada parte interesada dentro de la estructura relacional (centralidad, intermediación y cercanía).
4. Grafos. Permitieron visualizar las relaciones entre las partes interesadas del destino. En tal sentido, posibilitaron interpretar la estructura relacional, las posiciones de las partes interesadas en el conjunto de la red y los vínculos de estas en función de los indicadores implementados.

3.6. Las técnicas de identificación y caracterización de las partes interesadas

3.6.1. La relación inicial (conocimiento técnico-científico)

El listado inicial de partes interesadas fue realizado directamente por el investigador a través de un muestreo intencional (Corbin y Strauss, 2015), en coherencia con otros trabajos que han implementado metodologías parecidas (Cooper *et al.* 2009; Merinero y Pulido, 2009; Pulido, 2010; Merinero, 2011; Czernek-Marszalek, 2018; Ledesma *et al.* 2021b y 2022b). En tal sentido, las partes interesadas iniciales, que formaron la “ola cero”, se identificaron a partir del conocimiento técnico-científico según propuesta de Healey (1997). Primero, se seleccionaron a aquellas partes interesadas que tenían responsabilidades políticas o técnicas sobre el proceso de renovación del destino, por lo que se consideró a los miembros de la Junta Rectora del Consorcio que, como representantes de las Administraciones Públicas canarias lideran dicho proceso. Esta noción de partes interesadas se fundamenta en la existencia de responsabilidades públicas sobre las políticas públicas a implementar (Knoepfel *et al.* 2007). Segundo, de acuerdo con los fundamentos de la gobernanza y de la planificación colaborativa, se identificaron en la relación inicial a partes interesadas que representaban intereses empresariales y de la sociedad civil. Al efecto, se seleccionaron a aquellas que desde una perspectiva profesional tenían un conocimiento profundo de la realidad empresarial y turística del destino. Asimismo, se identificó a la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales como organización representante de los intereses de la sociedad civil. En conjunto, se identificaron a 8 partes interesadas en la relación inicial, repartidas equitativamente entre públicas y privadas.

Tabla 10. Relación inicial de partes interesadas

Organización	Representante
Gobierno de Canarias	Director General de Infraestructuras Turística
Cabildo Insular de Tenerife	Vicepresidente de Turismo de Tenerife
Ayuntamiento de Puerto de la Cruz	Concejal de Ciudad Sostenible y Planificación
Consorcio	Gerente
ASHOTEL	Vicepresidente Zona Norte
CIT de Puerto de la Cruz	Presidente
ADEP	Presidente
Federación Portuense de Asociaciones Vecinales	Presidente

Fuente: Elaboración propia

La identificación inicial realizada permitió minimizar la tendencia que existe en parte de la literatura turística en reconocer inicialmente sólo a las partes interesadas públicas y gerenciales. Por ejemplo, Sheehan y Ritchie (2005) admiten que en su análisis exploratorio sobre las partes interesadas se identificaron sólo las que eran importantes para los gerentes, quedando fuera de la relación inicial otras que, según los autores, “podían ser significativas”. Por el contrario, trabajos como los de Bramwell y Sharman (1999), Yüksel *et al.* (2005), Pforr (2006), Timur y Getz (2008) o Currie *et al.* (2009) amplían el listado de partes interesadas e incluyen a representantes de las comunidades locales, consejos tribales, investigadores, etc. En este sentido, la relación inicial de partes interesadas en esta investigación se realizó en coherencia con estos últimos trabajos.

3.6.2. La relación ampliada (conocimiento práctico)

Desde un punto de vista puramente teórico, se optó por implementar la aproximación realista de la perspectiva sociocéntrica de la teoría de redes (Knoke y Yang, 2008; Wasserman y Faust, 2013; Borgatti *et al.* 2018), orientación que se aplica cuando no se conocen los límites de la red (Laumann *et al.* 1983). En la aproximación realista, la identificación de las partes interesadas es realizada por las propias partes interesadas en función de su relevancia para el objeto de análisis, por lo que sólo aquellas que son “importantes” para el resto son consideradas.

Dicho lo anterior, para ampliar la relación de partes interesadas se realizaron entrevistas estructuradas a través de cuestionario y de forma presencial a cada una de las identificadas inicialmente. En coherencia con Núñez (2009), las entrevistas son el método de obtención de datos relacionales más efectivo y además, el que proporciona información más relevante sobre los vínculos que interesa analizar. Con el objetivo de no desvirtuar los resultados, antes de completar el cuestionario se explicó el contexto de la investigación, el marco teórico y el modelo analítico a cada uno de los entrevistados. En tal sentido, se consideró que las partes interesadas debían identificar a otras en el marco de unos mismos criterios. Una vez establecida la perspectiva de análisis, se pidió que identificaran a 10 partes interesadas que debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino. Al respecto, hay que señalar que la literatura no ha establecido un número “ideal” para la identificación de las partes interesadas, sino que este ha variado en función de los contextos y los objetivos de análisis. Como ejemplo, Sheehan y Ritchie (2005) establecen un máximo de 10 y solicitan que, al mismo tiempo, se seleccionen a las 3 más importantes para

medir la relevancia; Beritelli (2011) y Beritelli y Laesser (2011) establecen un máximo de 5 partes interesadas; Timur y Getz (2008), Blasco *et al.* (2014), Brandao *et al.* (2018) y Cehan *et al.* (2020) no establecen un número máximo.

Dicho lo anterior, la identificación de 10 partes interesadas establecida en esta investigación tiene su justificación práctica. En el marco de los “Cursos de Extensión Universitaria - Ayuntamientos 2021” de la Universidad de La Laguna, se impartió en Puerto de la Cruz una formación denominada “Análisis de las partes interesadas para la renovación sostenible de destinos turísticos” con la asistencia de políticos municipales, técnicos, empresariado local y estudiantes en general. Este sirvió, entre otras cuestiones, como prueba piloto de la metodología a implementar posteriormente en esta investigación. Así, cuando se le pidió al alumnado identificar a las partes interesadas que, desde la perspectiva de la gobernanza y la planificación colaborativa debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino, en pocas ocasiones se llegó a identificar a 10. Por este motivo, haber establecido el mínimo de partes interesadas en 10 obligó a los entrevistados a “pensar más allá” de aquellas conocidas o de aquellas con las que se relacionan de manera cotidiana, en coherencia con lo planteado por Beritelli (2011). De esta manera, cuando concluyó la “ola cero” de entrevistas, se habían identificado 80 partes interesadas. No obstante, buena parte de estas partes interesadas se repitieron, por lo que al eliminar las duplicidades, la relación ampliada quedó en 34 (Tabla 11).

3.6.3. La relación final (combinación de conocimientos)

Para obtener la relación final de partes interesadas se establecieron dos criterios claves. Por un lado, en aplicación del conocimiento técnico-científico se estableció el criterio de considerar a aquellas partes interesadas que habían sido identificadas como mínimo en dos ocasiones. Este criterio se llevó a cabo para minimizar el sesgo del entrevistado en relación con la identificación de partes interesadas vinculadas a los intereses propios de la organización a la que representaba, así como para obtener una relación más sólida respecto de los objetivos de la investigación. Por otro lado, de acuerdo con el conocimiento práctico, se implementó la técnica de “bola de nieve” para obtener el mapa definitivo de partes interesadas.

Tabla 11. Relación ampliada de partes interesadas

Sector público	Sector privado	Sociedad civil
Gobierno de Canarias	ASHOTEL	Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Cabildo Insular de Tenerife	CIT de Puerto de la Cruz	Alisios Norte
Ayuntamiento de Puerto de la Cruz	ADEP	Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca
Consortio	Asociación Casco Antiguo	Fundación Telesforo Bravo
Secretaría de Estado de Turismo	Cooperativa de Taxis San Telmo	Queremos Movernos
Servicio Provincial de Costas	Colegio de Arquitectos	Asociación La Ñamera
GESTUR CANARIAS	Colegio de Ingenieros Técnicos Obras Públicas	Mesa del Árbol
GESPLAN	Excelencia Turística de Tenerife	Asociaciones de Mayores
Universidad de La Laguna	CEOE-TENERIFE	
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Top 3 empresas	
TITSA	GEA. Gabinete de Estudios Ambientales	
Jardín de Aclimatación de La Orotava	Federación Empresarios Instalaciones Deportivas	
Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz	Empresas de guaguas privadas	

Fuente: Elaboración propia

La consecuencia de aplicar el primero de los criterios establecidos fue que alrededor de la mitad de las partes interesadas de la relación ampliada fue excluida al ser identificadas solamente en una ocasión⁸.

A continuación, se llevó a cabo la técnica de “bola de nieve” (Granovetter, 1976; Erickson *et al.* 1981; Erickson y Nosanchuck, 1983; Frank y Snidjers, 1994; Scott, 2000; Jennings, 2011; Wasserman y Faust, 2013) con la intención de obtener el mapa de partes interesadas lo más diverso y representativo posible. Esta técnica tiene la ventaja de que permite aproximarse a la realidad normalmente oculta con unos índices tolerables de error (Molina, 2001). Así, se solicitó a las nuevas partes interesadas, esto es, Asociación Casco Antiguo, Cooperativa de Taxis San Telmo, Alisios Norte y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, que igualmente identificaran a aquellas que consideraban debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino, completándose la “primera ola”. Con el objetivo de no desvirtuar el análisis, el procedimiento de realización de las entrevistas fue idéntico al implementado durante la “ola cero”, es decir, entrevistas estructuradas con cuestionario y de forma presencial, previa explicación del contexto de la investigación, las definiciones que se manejaban y el modelo analítico.

En relación con lo anterior, cuando se acabó la “primera ola” de entrevistas aparecieron nuevas partes interesadas no identificadas. Sin embargo, únicamente el Colegio de Arquitectos de Tenerife, La Gomera y El Hierro (en adelante, Colegio de Arquitectos), que había sido identificado durante la “ola cero” se añadió como parte interesada al sumar otra nominación durante la “primera ola”. Por lo tanto, se entrevistó a esta nueva parte interesada, completándose la “segunda ola” de entrevistas en aplicación de la técnica de “bola de nieve”. Cabe señalar que esta entrevista fue la única realizada por videoconferencia por petición del entrevistado. Concluida esta entrevista, no se identificaron nuevas partes interesadas que sumaran dos identificaciones, alcanzándose el denominado “punto de saturación”. En coherencia con Corbin y Strauss (2015), el punto de saturación indicó que la muestra tenía la máxima representatividad posible. La Tabla 12 recoge la relación definitiva de partes interesadas.

⁸ El número total de identificaciones que cada parte interesada obtuvo se desarrolla de manera pormenorizada en el Anexo II.

Tabla 12. Relación final de partes interesadas

Sector público	Gobierno de Canarias
	Cabildo Insular de Tenerife
	Ayuntamiento de Puerto de la Cruz
	Consortio
Sector privado	ASHOTEL
	CIT de Puerto de la Cruz
	ADEP
	Asociación Casco Antiguo
	Cooperativa de Taxis San Telmo
	Colegio de Arquitectos
Sociedad civil	Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
	Alisios Norte
	Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. La caracterización: poder, legitimidad y urgencia

Una vez los entrevistados identificaron a las partes interesadas que debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino se les pidió que asignaran a cada una de estas los tres atributos establecidos por Mitchell *et al.* (1997) con el objetivo de poder caracterizarlas y establecer su “importancia”. De esta manera, cuando todos los entrevistados completaron sus propios Diagramas de Venn, se estuvo en disposición de elaborar uno definitivo que aglutinase a todos los anteriores. A este respecto, se tuvo que diseñar un proceso ad hoc para poder establecer de manera coherente qué atributos le correspondía a cada parte interesada. A continuación se explica el proceso implementado:

1. Pese a que una misma parte interesada podía ser identificada por varios entrevistados, la asignación de los atributos establecidos por Mitchell *et al.* (1997) no siempre eran coincidentes. Como ejemplo, una misma parte interesada podía ser vista con poder, legitimidad y urgencia por uno de los entrevistados, con poder y legitimidad por otro o sólo con poder por un tercero.
2. Entonces, para poder determinar qué atributos le correspondía en último término a cada una de las partes interesadas se estableció el siguiente procedimiento: por un lado, se consideró el número máximo de veces que un atributo fue asignado, que para el caso, fue de 11; y, por otro lado, se tuvo en cuenta que para que una parte interesada finalmente contara con un determinado atributo debía haber sido caracterizada con este como mínimo

en 5 ocasiones, o lo que es lo mismo, que este fuera asignado a una parte interesada el 45 % de las ocasiones⁹. El resultado de este proceso se muestra en la Figura 14 (apartado 6.1.2. Definitivas, dominantes, dependientes, discrecionales y exigentes).

3.7. La creación de las redes de gobernanza turística

3.7.1. Los datos relacionales: contenido, forma y tipología

Una vez realizado el mapa de partes interesadas, se pasó a la obtención de los datos relaciones. Para ello, se llevó a cabo una segunda ronda de entrevistas en los mismos términos de la primera, es decir, fueron entrevistas estructuradas a través de cuestionario y de forma presencial. Previo a la realización del cuestionario, se explicó el interés que para la investigación tenían los datos relacionales y cómo estos iban a utilizarse para medir la gobernanza turística de Puerto de la Cruz.

Como pone de manifiesto la teoría, en los datos relacionales hay que diferenciar entre “contenido” y “forma”, siendo ambos indisociables. El contenido es el fundamento relacional, o lo que es lo mismo, la problemática de investigación, mientras que la forma es la expresión abstracta del vínculo (Lozares, 1996; Verd y Martí, 1999). En este sentido, el contenido se concretó en términos de relación de una parte interesada con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino. Esta relación entre las partes interesadas podía producirse en dos circunstancias:

1. Sector público: dado que todas las Administraciones Públicas consideradas partes interesadas habían ejecutado en mayor o menor medida actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz, se trató como válido tanto el dato relacional de la participación de otras administraciones en las actuaciones propias, como la participación en las actuaciones que ejecutaban otras administraciones. Respecto de las partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil, para la Administración Pública entrevistada el dato relacional se obtuvo a través de la participación de las primeras en las actuaciones de renovación de las segundas, siendo válida la vinculación desde la administración, así como desde las organizaciones privadas y de la sociedad civil.

⁹ La caracterización realizada por los entrevistados a cada una de las partes interesadas identificadas se desarrolla de manera pormenorizada en el Anexo II.

2. Sector privado y sociedad civil: en cuanto al vínculo entre partes interesadas no públicas, se obtuvo de la participación conjunta en mesas de trabajo, foros presenciales o virtuales, consejos sectoriales, entre otros, en donde el tema central sobre el que se trabajó o sobre el que debatió fueron actuaciones de renovación del espacio público del destino incluidas en el PMM. En tal sentido, se especificó que estos encuentros debían ser convocados por las diferentes Administraciones Públicas.

Teniendo en cuenta la forma de los datos relacionales, estos se materializan en cuatro tipos de datos de acuerdo con el número (binario o valorado) y con la dirección del vínculo (dirigido o no dirigido):

Tabla 13. Tipos de datos relacionales

Numeración	Dirección	
	No dirigido	Dirigido
Binario	1	3
Valorado	2	4

Fuente: Elaboración propia. Scott (2017)

Respecto de lo anterior, la primera decisión fue considerar el vínculo de forma simétrica, o lo que es lo mismo, se trataron las relaciones entre las partes interesadas de manera bidireccional (dato relacional no dirigido). La segunda determinación fue plantear el vínculo desde su presencia o ausencia (dato relacional binario), pero también desde las ocasiones en las que dicho vínculo ocurría (dato relacional valorado). Respecto de los datos relacionales valorados, se tuvo en consideración cuántas veces al año una parte interesada se relacionaba con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino, por lo que en este caso el valor del vínculo indicaba la intensidad de la relación más que la mera presencia. Así, de este planteamiento resulta que los datos relacionales utilizados para el análisis de la red de gobernanza del destino son los tipo 1 y 2.

3.7.2. El tratamiento de los datos: matrices relacionales, indicadores y grafos

La creación de las redes se fundamenta empíricamente en el desarrollo de matrices relacionales y en la construcción de grafos, dando como resultado la representación formalizada de las relaciones bajo estudio. Estas herramientas proporcionaron el fundamento para analizar los patrones de relación entre las partes interesadas del destino, existiendo una correspondencia completa entre las matrices relacionales y los grafos.

Respecto de las matrices relacionales, sirvieron de soporte matemático para registrar y organizar la información de las relaciones entre las partes interesadas del destino. Asimismo, fueron el sustento para obtener, con posterioridad, los indicadores seleccionados para el análisis estructural y poder interpretarlos en términos de gobernanza.

Básicamente, una matriz relacional es una tabla de doble entrada que contiene filas y columnas en donde se almacenan y ordenan los datos relacionales. Desde un punto de vista conceptual, las matrices relacionales manejadas en esta investigación son matrices de adyacencia, es decir, matrices cuadradas que tienen la misma cantidad de filas que de columnas. Asimismo, son matrices simétricas, pues en coherencia con lo especificado previamente, las relaciones entre las partes interesadas se trató de manera bidireccional. Por último, teniendo en cuenta que para el vínculo se consideró tanto su presencia o ausencia, como la cantidad de veces que se producía este, se manejó una matriz binaria y otra valorada, respectivamente.

Tabla 14. Matriz relacional binaria

Partes interesadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gobierno	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
2. Cabildo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
3. Ayuntamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
4. Consorcio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
5. ASHOTEL	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
6. CIT	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
7. ADEP	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
8. Alisios Norte	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
9. Casco Antiguo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
10. Taxis San Telmo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
11. Arquitectos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
12. Vecinos	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
13. Mueca	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz relacional valorada

Partes interesadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gobierno		5	5	4	4	0	0	0	1	0	3	0	0
2. Cabildo	5		6	6	4	2	1	2	1	0	0	0	0
3. Ayuntamiento	5	6		6	4	2	6	2	3	0	0	4	0
4. Consorcio	4	6	6		6	2	3	1	1	0	0	0	1
5. ASHOTEL	4	4	4	6		4	0	4	0	0	0	0	0
6. CIT	0	1	1	1	4		3	1	4	0	0	0	0
7. ADEP	0	1	6	3	0	3		0	4	1	0	3	1
8. Alisios Norte	0	2	2	1	4	1	0		0	0	0	0	0
9. Casco Antiguo	1	1	3	1	0	4	4	0		0	0	0	0
10. Taxis San Telmo	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0
11. Arquitectos	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
12. Vecinos	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	0		0
13. Mueca	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

Las matrices relacionales permitieron concretar qué pares de partes interesadas estaban vinculadas. Estas se elaboraron en Microsoft Excel para después ser guardadas como tablas delimitadas por comas (.csv), formato de archivo que pueden abrir los softwares de ARS UCINET 6 (Borgatti *et al.* 2002) y VISIONE (Brandes y Wagner, 2004) utilizados para los análisis. Primero, se construyó la matriz binaria a partir de la presencia o ausencia de las relaciones que, en términos operativos, se plasmó en “unos” (existe relación) y “ceros” (no existe relación). Luego, se elaboró la matriz valorada a partir de la frecuencia relacional de las partes interesadas.

En relación con los datos relacionales valorados, como se indicó anteriormente, se tuvo en consideración cuántas veces al año una parte interesada se relacionaba con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino, por lo que en este caso el valor del vínculo indicaba la intensidad de la relación más que la mera presencia. Así, para su interpretación en términos de redes, se establecieron diferentes rangos de valores con el objetivo de clasificar las relaciones entre las partes interesadas, siguiendo los trabajos de Merinero y Ledesma (2019) y Ledesma y Simancas (2020). De esta manera, las relaciones se establecieron en seis categorías diferentes: 20 o más (muy intensas), entre 15 y 19 (intensas), entre 10 y 14 (fluidas), entre 6 y 9 (moderadas), entre 2 y 5 (débiles) y 1 vez al año (esporádicas). El resultado de las categorías se muestra a continuación:

Tabla 16. Categorías establecidas para medir intensidad relacional

Categorías	Intensidad relacional	Valor en la matriz
20 o más	Muy intensa	6
Entre 15 y 19	Intensa	5
Entre 10 y 14	Fluida	4
Entre 6 y 9	Moderada	3
Entre 2 y 5	Débil	2
1 vez al año	Esporádica	1

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, sobre estas matrices relacionales y con el software de ARS UCINET 6 (Borgatti *et al.* 2002), se procedió al cálculo de los indicadores seleccionados para el análisis de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz (Tabla 17). En este sentido, se aplicaron indicadores que hacen referencia al conjunto de la red (densidad, intensidad relacional, centralización y tamaño), así como al papel de cada parte interesada dentro de la estructura relacional (centralidad, intermediación y cercanía).

Desde el punto de vista práctico, para obtener los indicadores con el software UCINET 6 (Borgatti *et al.* 2002), una vez cargadas las matrices en formato delimitado por comas (.csv), se tuvieron que guardar en el formato propio del software (##h). Concretamente, la matriz relacional binaria fue la base para el cálculo de todos los indicadores de ARS, con la excepción de la intensidad relacional para el que se utilizó la matriz relacional valorada.

Por último, para la elaboración y visualización de los grafos resultantes de las relaciones entre las partes interesadas del destino se utilizó el software VISIONE (Brandes y Wagner, 2004), pensado especialmente para la representación gráfica de las redes y el análisis desde una perspectiva visual. Los grafos permitieron representar la estructura relacional, así como las posiciones de las partes interesadas en el conjunto de la red y los vínculos de estas en función de los indicadores implementados. De manera pormenorizada, para la construcción de los grafos se cargaron en VISIONE las matrices relacionales anteriores como archivos delimitados por comas (.csv), especificando que el formado de los datos relacionales a visualizar debían tratarse como una matriz de adyacencia y que los vínculos eran bidireccionales. Una vez cargada la matriz relacional y a través de las pestañas análisis y visualización se calcularon los indicadores seleccionados y se mostraron los resultados de estos mediante grafos.

Tabla 17. Indicadores utilizados para analizar la gobernanza turística de Puerto de la Cruz

Indicador	Descripción	Interpretación para la gobernanza turística
Densidad (Density)	Calcula el número de relaciones existentes entre partes interesadas con relación al número total de posibles relaciones	Indica cómo es la cohesión de la red. Se interpreta en términos de orientación al consenso e institucionalización de las relaciones. Cuanto más densa sea la red de partes interesadas, la estructura de sistema de gobernanza turística será más resistente (Baggio, 2013; Wyss <i>et al.</i> 2015). Densidades altas producen mayor confianza, posibilitando el consenso en la toma de decisiones. Asimismo, ayudan a estabilizar las relaciones y, por tanto, conseguir que la red de gobernanza turística pueda llegar a institucionalizarse.
Intensidad relacional (Relational intensity)	Expresa la frecuencia de las relaciones entre las partes interesadas de la red de gobernanza turística	Se traduce en términos de orientación al consenso e institucionalización de las relaciones. Los sistemas de gobernanza turística con altas intensidades relacionales tienden hacia el consenso porque las partes interesadas se involucran más en los procesos de decisión en la medida que se consideran partes activas de los mismos (Merinero y Pulido, 2009). De la misma manera, se orientan hacia la institucionalización como consecuencia de la confianza generada por el aumento de las relaciones.
Centralidad (Degree)	Calcula el número de partes interesadas a las cuales una parte interesada está directamente conectada	Se traduce en términos de distribución del poder. Una parte interesada tendrá más poder cuanto más central sea, pues tendrá mayor capacidad para hacer oír sus inquietudes, así como facilidad para acceder a información, conocimiento y recursos en general (Baggio <i>et al.</i> 2010b). Además, cuanto más central sea una parte interesada, mayor capacidad tendrá para dirigir la propia red de gobernanza turística.

Intermediación (Betweenness)	Calcula la centralidad de una parte interesada en función de su capacidad para unir a otras partes interesadas	Se interpreta en términos de distribución del poder. Una alta intermediación proporciona poder a las partes interesadas porque, además de que pueden acceder a información no redundante y recursos en general, pueden facilitar o dificultar que estos se distribuyan por la red (Brandao <i>et al.</i> 2018). Asimismo, son claves para la integración de partes interesadas y subgrupos que pueden estar aislados, así como para la solidez de la estructura relacional.
Cercanía (Closeness)	Calcula cómo de cerca está una parte interesada de las otras en la red de gobernanza turística	Se traduce en términos de distribución del poder. Partes interesadas con alta cercanía tienen poder porque tienen más acceso a otras partes interesadas a través de un número mínimo de pasos, obteniendo información y recursos de forma rápida (Brandao <i>et al.</i> 2018). Además, son independientes de los intermediarios, por lo que pueden evitar el control de otras partes interesadas (Brandao <i>et al.</i> 2018).
Centralización (Centralization)	Expresa el grado de similitud de la red de gobernanza turística con otra tipo estrella del mismo tamaño (las redes tipo estrella son la más centralizadas)	Se interpreta en términos de participación. Una alta centralización de la red de gobernanza turística favorece las decisiones jerárquicas, obstaculizando la participación de las partes interesadas. y acercándose a un modelo burocrático de toma de decisiones. Así, una alta centralización es sinónimo de que hay pocas partes interesadas centrales y destacadas, por lo que el poder es distribuido de manera desigual por la red. Por otro lado, cuanto menor sea la centralización, más cerca se estará de una red pluricéntrica, propia de sistemas de gobernanza con varias partes interesadas que ejercen como centrales (Merinero y Ledesma, 2019).

<p>Tamaño (Size)</p>	<p>Número total de partes interesadas incluidas en la red de gobernanza turística</p>	<p>Se interpreta en términos de participación. Los sistemas de gobernanza más desarrollados incluyen más cantidad y diversidad de partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil. Asimismo, tienden a ser más eficientes y más resistentes a los cambios y desafíos externos, mientras que los sistemas de gobernanza turística pequeños suelen ser más fáciles de manejar para hacer frente a los problemas locales (Luthe y Wyss, 2016).</p>
----------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. PUERTO DE LA CRUZ COMO ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO 4. PUERTO DE LA CRUZ COMO ESTUDIO DE CASO

4.1. Contextualización del destino turístico

4.1.1. Marco geográfico, histórico y urbanístico: cuestiones fundamentales

Puerto de la Cruz es un municipio situado en el norte de la isla de Tenerife (Canarias, España) y con una superficie de 8,73 km² es el más pequeño del archipiélago. Junto con los municipios de La Orotava y Los Realejos forma el Valle de La Orotava. El valle es una gran depresión de unos 150 Km² de superficie que, pese al intenso debate científico sobre su formación, parece que se ha formado por deslizamiento de tierra (Bravo, 1962; Coello, 1973; Masson y Watts, 1995; Martí *et al.* 1997; Ablay y Hürlimann, 2000; Hürlimann *et al.* 2004). En el marco geográfico insular, el Valle de La Orotava se encuentra delimitado al norte por el Océano Atlántico y al sur por la Cordillera Dorsal, mientras que por el este y el oeste está acotado por las laderas de Santa Úrsula y Tigaiga, respectivamente.

En cuanto a Puerto de la Cruz, se localiza en el sector central y norte del Valle de La Orotava, extendiéndose desde la costa hasta los 200 metros de altitud. La práctica totalidad de su territorio se caracteriza por su naturaleza plana (10 % de pendiente media), siendo atravesado, únicamente, por los barrancos de San Felipe, Martiánez y La Arena, que lo hacen de sur a norte. Otros accidentes topográficos significativos son la Montaña de La Horca al sur del municipio y el Acantilado de Martiánez.

El destino se caracteriza por la estabilidad de sus temperaturas, sin grandes contrastes estacionales ni oscilaciones térmicas diarias importantes, no superando los 6°C en ambos casos, lo que permite tener un “confort climático o sensación térmica agradable” (Mieczkowski, 1985; Fernández, 1994; Tanana *et al.* 2021) que ha sido reconocida históricamente. De hecho, durante el siglo XIX el clima de Puerto de la Cruz se identificó, junto al de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, como el perfecto para establecer centros de salud y la mejora de los invalid¹⁰, lo que permitiría desarrollar el turismo terapéutico o sanitario (González-Lemus *et al.* 2005). La temperatura media anual es de 20°C, mientras que la temperatura media de los meses más fríos y de los más cálidos está alrededor de 17°C y 22°C, respectivamente. En cuanto a las precipitaciones,

¹⁰ Se deriva de la palabra inglesa *infirm* (persona enfermiza, débil de salud física) y de *disabled* (persona imposibilitada por alguna enfermedad, lesión o herida). Hace referencia, sobre todo, a enfermos pulmonares y bronquiales.

están cerca de los 300 mm anuales y su distribución durante el año es la propia del clima Mediterráneo, esto es, prácticamente sin precipitaciones en los meses de verano y concentración en los meses de invierno. Con todo, lo característico del destino Puerto de la Cruz desde el punto de vista climático es la presencia del “mar de nubes” en la estación estival, que absorbe y refleja la radiación solar, reduciendo a menos de 2.500 las horas de sol al año, a la vez que concentra la humedad y contribuye a atenuar la temperatura. Un análisis exhaustivo de los factores que influyen en la formación del “mar de nubes” puede consultarse en Marzol y Trujillo (2019), mientras que los factores atmosféricos y geográficos que definen el clima de Canarias en general y de Puerto de la Cruz en particular se pueden encontrar en Marzol (1993) y Marzol y Máyer (2012).

En cuanto a la vegetación clímax, está condicionada por la altura, la orientación y el clima. Precisamente, estos factores hacen que en Puerto de la Cruz la vegetación característica sea la propia de los pisos basal y de transición. Respecto del primero, es la vegetación propia de las áreas costeras en Canarias (especies xerófilas), donde abundan las plantas halófilas (adaptadas a la sal) y psamófilas (adaptadas a la arena). En relación con el segundo, se desarrollan comunidades de tabaibas y cardones a escasa altitud, mientras que a mayor altitud aparecen especies del bosque termófilo (por ejemplo, acebuches, lentiscos, sabinas, dragos y palmeras). No obstante, es de destacar que la distribución potencial de las especies ha quedado bastante reducida respecto de su situación original, en especial aquellas del bosque termófilo, aunque no únicamente, consecuencia del establecimiento de los núcleos de población y la habilitación de la tierra para el cultivo en un primer momento, así como por el desarrollo inmobiliario-turístico posteriormente. Un análisis sobre la pérdida de biodiversidad de los bosques termófilos de Tenerife y de Canarias se puede consultar en Rodríguez y Marrero (1990) y Fernández-Palacios *et al.* (2008).

En relación con la historia turística del destino, fueron precisamente el contexto paisajístico del Valle de La Orotava y las bondades climáticas los principales factores de carácter local que propiciaron el inicio del turismo en Puerto de la Cruz y en Canarias durante el siglo XIX¹¹. Así, en relación con dichos factores, González-Lemus *et al.* (2005) destacan lo siguiente:

1. El marco físico y natural del Valle de La Orotava, con su abundante vegetación, había sido destacado ampliamente por viajeros, naturalistas y escritores

¹¹ Los factores externos y otros factores históricos del inicio del turismo en Puerto de la Cruz y Canarias se pueden consultar en Matos (2002), González-Lemus *et al.* (2005) y González-Lemus y Hernández (2010).

durante los siglos anteriores. Hay que tener en cuenta que los inicios del turismo en Puerto de la Cruz están estrechamente relacionados con la atención sanitaria a los invalids en lugar de los viajes de ocio. Estas personas requerían de condiciones climáticas más cálidas para la mejora de sus respectivas enfermedades. Así, si bien Puerto de la Cruz tenía más días de lluvias al año, mayor humedad y menos horas de sol que Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, que también se posicionaron como “ciudades sanatorium”, superaba a las capitales porque tenía unos alrededores naturales mucho más bellos. El Puerto de la Cruz permitía una estancia de ocio y descanso donde los primeros turistas podían disfrutar de los placeres que les proporcionaban la exuberante vegetación, realizar ejercicio físico, pasear e inhalar aire puro, todo lo que los médicos recomendaban a los turistas invalids para su convalecencia. A la excepcional naturaleza del valle se añadía la vista de El Teide, aclamado por los viajeros a lo largo de la historia. Por lo tanto, la naturaleza y el paisaje fueron recursos clave que diferenciaron a Puerto de la Cruz.

2. Aunque Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria contaban con mejor clima en invierno que Puerto de la Cruz, ocurría lo contrario en la estación estival, pues la presencia del “mar de nubes” en verano contribuía a reducir la temperatura. Por tanto, Puerto de la Cruz contaba con condiciones climatoterapéuticas idóneas para el desarrollo del turismo terapéutico o sanitario, ya que no sólo tenía buenas condiciones climáticas, a pesar de su desventaja en invierno, sino que a estas las acompañaba un marco físico y natural excepcional.

No obstante, pese a las adecuadas condiciones naturales con las que contaba Puerto de la Cruz, que habían favorecido el inicio del turismo terapéutico o sanitario, no fue hasta la década de 1880 que comenzaron a desarrollarse las condiciones socioeconómicas apropiadas para el origen del turismo como actividad económica, tanto desde el punto de vista del capital, como de la participación empresarial, del número de plazas alojativas, etc. (González-Lemus *et al.* 2005). Con la formación de la “Compañía de Hoteles y Sanatorium del Valle de La Orotava” en 1885 se pondría en marcha la primera empresa hotelera de Canarias, dando comienzo al turismo en las islas en los términos en los que se concibe en la actualidad (González-Lemus, 2002 y 2004). La compañía se constituyó con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de disponer de un hotel de primera clase para satisfacer la demanda de centros de salud, pues la estructura alojativa era deficitaria (González-Lemus *et al.* 2005). En estos momentos se comenzaban a ver, aunque de manera tímida, a turistas y

residentes bañándose en las playas de Puerto de la Cruz, al tiempo que el litoral fue adquiriendo un nuevo valor (Martín-Galán, 2008).

Así pues, en coherencia con lo planteado por González-Lemus *et al.* (2005), en las primeras décadas del siglo XX las Administraciones Públicas comenzaron a tomar decisiones orientadas al impulso del turismo y concienciar a los residentes sobre la importancia de este nuevo sector para la economía de Canarias. En este sentido, además de las instituciones creadas a nivel estatal e insular, a nivel local se formó en Puerto de la Cruz el Comité de Turismo del Valle de La Orotava en 1912. Sin embargo, todas las iniciativas que se estaban poniendo en práctica quedarían truncadas con la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la Guerra Civil Española (1936-1939) y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Una nueva etapa en la historia turística de Puerto de la Cruz comenzaría con su declaración como Lugar de Interés Turístico Nacional en 1955. En tal sentido, destaca que a finales de la década de 1950, coincidiendo con la llegada de los primeros turistas desplazados en vuelos chárteres, se alojaron en Puerto de la Cruz cerca de 8.700 turistas, un número importante en relación con décadas anteriores (Álvarez, 2004; Martín-Galán, 2008). Asimismo, durante estos años, el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, consciente de la carencia de buenas playas para el baño decidió transformar el frente marítimo, al mismo tiempo que comenzó, aunque incipientemente, el desarrollo inmobiliario-turístico vinculado a edificios en altura con mayores capacidades alojativas (Cáceres, 2002; Martín-Galán, 2008).

En el marco de la Ley de 12 de mayo 1956 sobre régimen del suelo y ordenación urbana se aprueba el primer Plan General de Ordenación (en adelante, PGO) de Puerto de la Cruz en 1958. El planeamiento municipal se consideró fundamental para ordenar las inversiones en materia urbanística con fines turísticos. Lo cierto es que antes de su aprobación, había propietarios de la tierra, principalmente en La Paz, Martiánez y San Felipe, deseosos de vender y de invertir. Al respecto, estos propietarios, poderosos económicamente, fueron clave en el desarrollo turístico de Puerto de la Cruz al convertirse con el tiempo en empresarios dedicados a la explotación inmobiliaria (Álvarez, 2004). Por tanto, el PGO surgió en un momento desarrollista que tenía como principal objetivo la creación del soporte físico suficiente para dar cabida a las nuevas edificaciones e infraestructuras.

En el marco del PGO de 1958 se expandió el municipio tanto por el este (Martiánez) como por el oeste (San Felipe). Fue el comienzo del verdadero boom turístico de Puerto de la Cruz que, en términos de ciclo de vida (Butler, 1980 y

2006; Agarwal 1994 y 2002), correspondería con la etapa de desarrollo y se prolongaría hasta 1974 (Ledesma, 2012). Buena parte de la planta alojativa actual del destino corresponde a esta época: H10 Tenerife Playa (1958), Hotel Vallemar (1958), Hotel Catalonia Las Vegas (1959), Bahía Príncipe Sunlight San Felipe (1964), Checkin Concordia Playa (1970), Elegance Palmeras Playa Puerto de la Cruz (1970), etc. El aumento de plazas alojativas fue de tal magnitud durante estos años que se pasó de menos de 2.000 a principios de la década de 1960 a cerca de 21.000 a finales de la década de 1970.

Por otro lado, se aprobaron cantidad de planes parciales con sus respectivos proyectos de urbanización (El Esquilón, El Tope, Los Frailes, San Antonio, San Fernando, etc.), configurando una estructura urbana que se mantendría prácticamente inalterada hasta la actualidad. Además, destaca que en esta época comienzan las obras de Complejo Martiáñez, actuación en el litoral que se convertirá en uno de los principales recursos turísticos del destino desde entonces, inaugurándose la primera fase en 1971 y definitivamente en 1977 (Amigó y Olcina, 1980; González-Lemus y Hernández, 2010).

Sin entrar en demasiados detalles sobre las críticas que tuvo el primer PGO de Puerto de la Cruz a posteriori, las principales incidieron en lo funcional y lo morfológico. En cuanto a lo primero, tanto en su planteamiento como en su ejecución careció de una visión holística del municipio como espacio de relaciones funcionales. Respecto de lo segundo, rompió totalmente con los criterios de la ciudad tradicional, permitiendo la construcción de nuevos inmuebles en el casco histórico sustituyendo lo anterior y posibilitando el desarrollo de los ensanches sin tener en cuenta la morfología previa. El destino creció a partir de actuaciones desconectadas, resultado de planes parciales pensados en términos del aprovechamiento óptimo de la propiedad a fragmentar y limitar las unidades de actuación a parcelas de uno o varios propietarios de promoción conjunta sin tener en cuenta criterios urbanísticos de división poligonal. Como consecuencia, predominan tipologías constructivas tipo “torre” y “bloque”, que se caracterizan por la verticalidad y el tamaño reducido de las parcelas, así como por una escasa dimensión de las zonas comunes (solárium, piscina, zonas verdes, etc.).

El crecimiento urbanístico que experimentó el destino en poco tiempo y los problemas asociados a este, como la congestión en el casco y en los ensanches, junto con la dificultades de adaptación del urbanismo a las exigencias de la actividad turística forzaron al Ayuntamiento de Puerto de la Cruz a revisar su

planeamiento. De esta manera, en 1974 se aprueba un segundo PGO para el municipio.

Así, con la aprobación del PGO de 1974 comenzaría una nueva etapa turística (Ledesma, 2012). El nuevo plan se tuvo que adaptar, posteriormente, a la Ley 19/1975, de 2 de mayo, de reforma de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana y al Real Decreto 1347/1976, de 9 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana. La nueva legislación introdujo variaciones y novedades importantes respecto de la anterior como, por ejemplo, las propuestas de estructura urbana, las formas de actuación de la iniciativa privada, los planes de desarrollo del PGO (parciales, especiales, programas de actuación urbanística y estudios de detalle), la clasificación del suelo en urbano, urbanizable y no urbanizable, entre otras.

En relación con lo anterior, el segundo PGO implicó una mejora respecto del primero. Por ejemplo, algunos planes parciales anteriores se respetaron en cuanto a su aprovechamiento, pero se modificaron con relación a usos, alineaciones y rasantes (El Esquilón, Los Frailes, El Tejar, etc.), se aumentó el espacio para dotaciones, se crearon nuevos ejes peatonales y se introdujeron otras perspectivas en su elaboración, más allá de la arquitectura, tales como la sociología o la geografía.

Desde entonces, el desarrollo inmobiliario-turístico que se había experimentado anteriormente se ralentiza, aunque todavía es considerable. Así, en el marco del PGO de 1974 el municipio crece turísticamente hacia La Paz y El Taoro. En el período que transcurre desde 1974 a 1985, momento a partir del cual el destino entra en una nueva etapa de su desarrollo (Ledesma, 2012), se inauguran 14 nuevos establecimientos alojativos. Son años en los que la demanda turística se retrae ligeramente, entre otros motivos, por la irrupción turística del Sur de Tenerife, fundamentalmente Adeje y Arona, que ofrecían garantía de sol y playa. Además, en este período se inaugura el Aeropuerto de Tenerife Sur, se mejoran las comunicaciones y se abren nuevos establecimientos alojativos de mayor capacidad y confort en esa parte de la isla. También hay que añadir la irrupción de las islas de Lanzarote y Fuerteventura como destinos turísticos de “sol y playa”, con condiciones naturales idóneas para ser competitivos en este segmento de mercado.

Ahora bien, Puerto de la Cruz todavía tenía un producto bastante competitivo para las condiciones que exigía el turismo masivo que, acompañado de un cierto prestigio del pasado, lo convertían en el destino turístico más importante de

Tenerife y de Canarias, tanto por lo que respecta a la oferta de plazas alojativas, como por el número de turistas (Ledesma, 2012). En cuanto a plazas alojativas, concentraba la mitad de las ofertadas en la isla, esto es, 30.000 de 63.000 existentes (Álvarez, 2004), mientras que los turistas que se alojaban en el destino eran más de la mitad del total insular (González-Lemus *et al.* 2005).

El cambio de etapa comienza a mediados de la década de 1980. Por un lado, el destino turístico en general y los establecimientos alojativos, particularmente, comienzan a estar “old-fashioned” (Simancas, 2012). Por otro lado, la aparición y consolidación de nuevos destinos turísticos en Canarias, mejor adaptados a las exigencias turísticas del momento “roban” turistas a Puerto de la Cruz, produciéndose una disminución de estos. La obsolescencia de algunos establecimientos alojativos extrahoteleros y su escasa adaptación a las tendencias turísticas producen que salgan del mercado turístico al no ser competitivos, produciéndose procesos de residencialización¹². En tal sentido, acontece una lenta pero constante disminución de plazas alojativas. A este respecto, mientras que las disponibles en 1985 rondaban las 30.000 (Alonso, 2004), diez años después estaban ligeramente por encima de 25.500 (Ledesma, 2012).

A principios de la década de 1990 las Administraciones Públicas comenzaron a cuestionar el modelo turístico de Puerto de la Cruz (González-Lemus *et al.* 2005). En este sentido, se fueron aprobando distintos planes, tanto desde el gobierno estatal, como desde el regional e insular para reconducir la situación de escasa competitividad del destino y reorientar el modelo turístico hacia otros segmentos de mercado, aunque los resultados fueron poco satisfactorios (Ledesma, 2012). En el apartado 4.2. se hace un análisis de los planes de apoyo a la renovación del destino turístico a escala estatal, regional e insular.

Finalmente, en el contexto anterior se aprueba el PGO de 1993 que, con su adaptación básica al Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias y aprobación definitiva en 2006, ordena el urbanismo del destino en la actualidad, además del PMM en sus ámbitos de actuación. Una cuestión que destacar del nuevo planeamiento es que, por primera vez, varios sectores de suelo urbanizable que no habían iniciado su desarrollo se reclasifican en suelo rústico. En este sentido, aumenta el suelo

¹² Algunas de las razones que han originado los procesos de residencialización de las áreas turísticas del litoral de Canarias se pueden consultar en Simancas y García (2013) y Simancas (2016a).

rústico, que pasa del 25 % anterior a representar casi el 37 % de la superficie municipal. Por el contrario, el suelo urbanizable se reduce del 24 % previo al 16 %.

Por otra parte, en el contexto del actual PGO el municipio crece turísticamente hacia las zonas de La Paz, San Antonio y Playa Jardín. El Alua Tenerife Hotel (1996) o el Hotel Riu Garoé (2002) son dos ejemplos de establecimientos alojativos que se construyen en el marco del nuevo planeamiento.

En definitiva, a modo de resumen de lo desarrollado en el apartado se puede destacar lo siguiente:

1. Puerto de la Cruz es el municipio más pequeño de Canarias con una superficie de 8,73 km². Está situado en la vertiente norte de Tenerife y, concretamente, el sector central y norte del Valle de La Orotava, extendiéndose desde la costa hasta los 200 metros de altitud. Su clima se caracteriza por la estabilidad de sus temperaturas, sin grandes oscilaciones térmicas, y una media anual de 20°C. Lluere alrededor de 300 mm anuales y su distribución durante el año es la propia del clima Mediterráneo. Como particularidad climática destaca la presencia del “mar de nubes”. Por último, su vegetación clímax es la característica de los pisos basal y de transición.
2. Como destino turístico tiene una historia amplia que se inicia en el siglo XIX. El paisaje del Valle de La Orotava y las condiciones climáticas fueron los principales factores locales que favorecieron el inicio del turismo que, en aquellos momentos, estaba vinculado con la atención sanitaria (turismo terapéutico o sanitario).
3. A partir de la década de 1880 comenzaron a desarrollarse las condiciones socioeconómicas apropiadas para el origen del turismo como actividad económica, creándose la “Compañía de Hoteles y Sanatorium del Valle de La Orotava” en 1885, la primera empresa hotelera de Canarias. Desde entonces, daría comienzo el turismo en las islas en los términos en los que se concibe en la actualidad.
4. En la década de 1950 ocurren dos hitos claves para la historia turística de Puerto de la Cruz: por un lado, en 1955 es declarado Lugar de Interés Turístico Nacional; y, por otro, en 1958 se aprueba el primer PGO. En el marco del segundo, el destino creció hacia el este (Martíáñez) y el oeste (San Felipe), dando comienzo un boom turístico que se prolongaría hasta 1974. En este sentido, buena parte de la planta alojativa actual del destino corresponde a esta época.
5. En 1974 se aprueba el segundo PGO, que implicó una mejora respecto del anterior. Desde entonces, el desarrollo inmobiliario-turístico que se había

experimentado con anterioridad se ralentiza, pero aún es considerable. En el contexto de este PGO el municipio crece turísticamente hacia el sur (La Paz y El Taoro). La demanda turística se retrae ligeramente, aunque todavía es el destino turístico más importante de Tenerife y de Canarias, tanto en plazas alojativas como en número de turistas.

6. A mediados de la década de 1980 comienza una nueva etapa marcada por la caída del número de turistas y de plazas alojativas. En este momento, el destino es poco competitivo y muchos establecimientos alojativos salen del mercado, produciéndose procesos de residencialización. Por ello, a principios de la década de 1990 las Administraciones Públicas comienzan a cuestionar el modelo turístico y van aprobando distintos planes para reconducir la situación de escasa competitividad del destino y reorientar el modelo turístico hacia otros segmentos de mercado.
7. En 1993 se aprueba el tercer PGO municipal que, con su adaptación básica y aprobación definitiva en 2006, ordena el urbanismo del destino en la actualidad junto con el PMM. En el contexto de este PGO el municipio crece turísticamente hacia el norte (La Paz y San Antonio) y el oeste (Playa Jardín).

4.1.2. Escenario turístico actual: principales indicadores

Desde el punto de vista turístico, el destino Puerto de la Cruz es el tercero de Tenerife tanto en establecimientos alojativos como en plazas ofertadas, por detrás de Adeje y Arona, representando casi el 15 % de la oferta alojativa de la isla con algo más de 17.250 plazas en diciembre de 2021¹³. De cualquier manera, hay que destacar que antes de la irrupción de la Covid-19 el destino contaba con alrededor de 22.000 plazas alojativas, lo que supone una caída del -27,5 % en diciembre de 2021 respecto de 2019.

En tal sentido, la declaración de la pandemia a escala global por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020 abriría un nuevo contexto para el turismo en todas las escalas y, evidentemente, también en Puerto de la Cruz, alterando las tendencias observadas en prácticamente todos los indicadores. Así, resultado de las medidas excepcionales adoptadas por los distintos gobiernos para la contención de la pandemia como, por ejemplo, el confinamiento, la libre circulación de personas entre países y entre territorios del

¹³ La mayoría de los datos utilizados en este apartado han sido obtenidos del ISTAC (2022) y, concretamente, de las Encuestas de Alojamiento Turístico y Encuesta sobre Gasto Turístico. En la fecha de obtención de los datos no todas las estadísticas estaban actualizadas a 2021, por lo que para la interpretación de algunos indicadores se utilizaron los datos de 2020. Cuando un dato se obtiene de otra fuente oficial se especifica en el propio texto. Datos disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/estadisticas/sectorservicios/>.

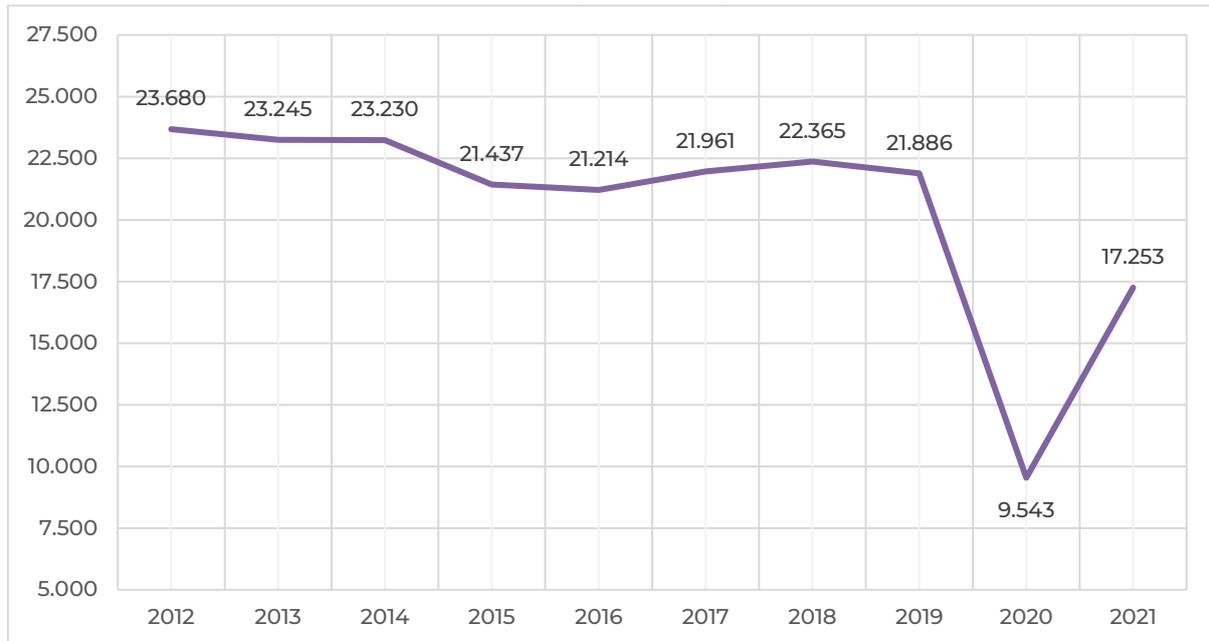
mismo país o las limitaciones a la libertad del ejercicio de la organización empresarial, de las relaciones laborales y la distribución de bienes y servicios, provocaría, entre otras situaciones, el cierre generalizado de los establecimientos alojativos.

En relación con lo anterior, en 2020 se reduce la oferta de plazas alojativas disponibles en Puerto de la Cruz a poco más de 9.500. No obstante, esta complicada situación coyuntural empezaría a mejorar en 2021 con el inicio de los procesos de vacunación y de apertura que, todavía con ciertas limitaciones, se extienden hasta la actualidad. En consecuencia, a medida que avanzaba 2021, el número de establecimiento alojativos que comenzaron a restablecer la actividad fue en aumento y por tanto, también la cantidad de plazas alojativas disponibles. De esta manera, como se especificó anteriormente, en el último mes de 2021 Puerto de la Cruz contaba con algo más de 17.250 plazas alojativas que, todavía lejos de las cifras de 2019, evidenciaba síntomas de recuperación.

La evolución de las plazas alojativas durante los últimos 10 años muestra una caída lenta pero continua desde 2012 hasta 2016 y, a partir de entonces, experimenta una cierta recuperación hasta 2019. Desde entonces, como se explicó, padece una caída considerable. Independientemente de las variaciones anuales, el destino turístico ha estado normalmente entre las 21.000 y 24.000 plazas alojativas en la última década¹⁴. Aunque no puede atribuirse en una relación causa-efecto al PMM, destaca que desde su aprobación y, fundamentalmente, su implementación, el número de plazas alojativas disponibles experimentó una tendencia ascendente. Por otro lado, en coherencia con lo planteado por Ledesma *et al.* (2021b y 2022b), aunque la oferta alojativa no es un indicador perfecto porque mide sólo una parte de la realidad turística, permite tener un indicador de desarrollo turístico, pues hay que tener en cuenta que la posibilidad de pernoctar en un territorio aporta valor añadido al turismo como actividad económica por su efecto multiplicador, al posibilitar que el turista se quede tiempo en el destino y pueda realizar mayor gasto.

¹⁴ No obstante, a mediados de la década de 1980 Puerto de la Cruz estuvo cerca de las 30.000 plazas alojativas autorizadas y, desde entonces, aunque en constante descenso, se mantuvo por encima de las 24.000, excepto a finales de la década de 1990 y primeros años de la década del 2000 (Álvarez, 2004; Ledesma, 2012).

Gráfico 1. Evolución del número plazas alojativas autorizadas en Puerto de la Cruz (2012-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

Por otro lado, la estadística de Establecimientos autorizados según modalidad y categoría por municipio que facilita el Observatorio del Turismo de Canarias¹⁵ permite analizar la evolución de las plazas alojativas autorizadas teniendo en cuenta dichos parámetros, así como determinar cómo es la estructura alojativa del destino turístico. Para una correcta interpretación de los datos de la estadística, que se muestran en la Tabla 18, hay que tener en cuenta dos cuestiones: por un lado, con la aprobación del Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento se establece una nueva clasificación para los establecimientos alojativos de Canarias y por ello, la estadística muestra, en el caso de los extrahoteleros, tanto la clasificación en llaves conforme a la normativa anterior, como la clasificación en estrellas de acuerdo con la actual; y, por otro, que en virtud del Decreto 113/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de las viviendas vacacionales de la Comunidad Autónoma de Canarias, estas se incorporan como un nuevo tipo de establecimiento en la modalidad extrahotelera que, junto a las Villas, Casas Emblemáticas y Casas Rurales tienen categoría única. Adicionalmente, hay que indicar que el último dato disponible es de 2019, no implicando esto una limitación para el análisis mencionado y para una correcta contextualización turística del destino.

¹⁵ El Observatorio del Turismo de Canarias es la unidad encargada del estudio y seguimiento del sector turístico de Canarias dependiente de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno de Canarias. Datos disponibles en: http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/estadisticas_y_estudios/

Dicho lo anterior, la mayor pérdida de plazas alojativas en Puerto de la Cruz se ha producido en la modalidad extrahotelera y, específicamente, en la categoría de 3*. Los hoteles se han mantenido relativamente estables, con el cierre de algún establecimiento también en la categoría 3*. Al contrario, el crecimiento experimentado desde 2016 se produce en dos direcciones: por una lado, por el auge de la vivienda vacacional, que pasa de ser “inexistente” hasta 2015, a haber 546 establecimientos abiertos y 1.854 plazas alojativas autorizadas; y, por otro lado, por la reapertura de hoteles de 4* que anteriormente habían cerrado de manera definitiva, porque no eran competitivos, o temporalmente, porque estaban siendo renovados. Como se comentó anteriormente, con independencia de las pérdidas o incorporación de plazas, el destino ha estado normalmente entre las 21.000 y 24.000 en los últimos diez años.

En cuanto a la estructura alojativa, en Puerto de la Cruz predomina la modalidad hotelera y, específicamente, los hoteles de 4*. Así, suman en 2019 algo más de 12.520 plazas alojativas, lo que representa más del 50 % del total de la oferta y cerca del 75 % de la oferta hotelera del destino. En un segundo grupo se encuentran los establecimientos alojativos extrahoteleros y hoteleros de 3*, aunque a una distancia considerable. Por último, la vivienda vacacional se está posicionando como una opción alojativa en crecimiento o al menos, los datos oficiales muestran esta tendencia, pues históricamente este modelo alojativo tenido presencia en el destino, aunque fuera del mercado regulado. La Tabla 18 muestra en azul los aumentos de plazas alojativas y en rojo los descensos, mientras que el negro se utiliza para mostrar continuidad.

Tabla 18. Establecimientos y plazas alojativas por categoría en Puerto de la Cruz (2010-2019)

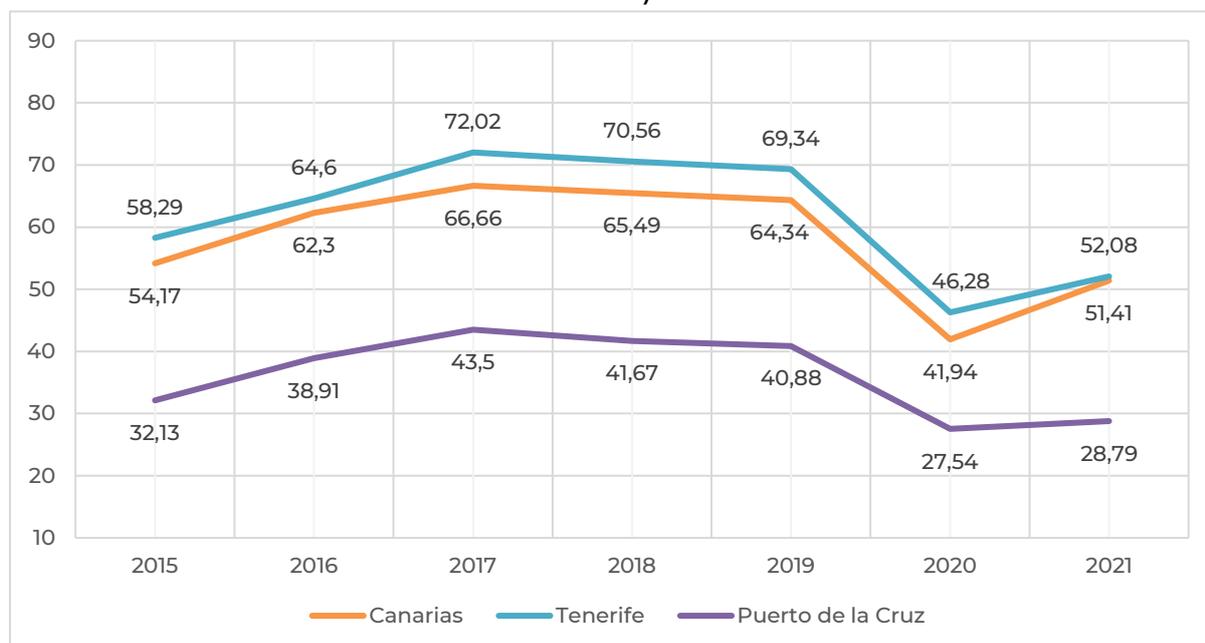
Modalidad	Categoría	2010		2011		2012		2013		2014	
		Establec.	Plazas								
Extrahotelero	1 llave	2	182	2	182	2	182	2	182	2	182
	2 llaves	8	1.262	8	1.262	7	722	7	722	7	722
	Única	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3*	21	5.333	21	5.333	20	5.109	19	4.849	19	4.849
	4*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hotelero	1*	5	145	5	145	4	131	4	131	4	131
	2*	10	317	10	317	10	317	10	317	10	317
	3*	21	3.374	21	3.374	21	3.374	20	3.093	20	3.093
	4*	25	11.202	25	11.202	25	11.202	25	11.202	25	11.202
	5*	1	552	1	552	1	552	1	552	1	552
	5* Gran Lujo	1	542	1	542	1	542	1	542	1	542

Modalidad	Categoría	2015		2016		2017		2018		2019	
		Establec.	Plazas								
Extrahotelero	1 llave	2	182	2	182	2	182	2	182	2	182
	2 llaves	7	722	7	722	7	722	6	657	6	657
	Única	0	0	8	34	29	127	114	753	545	1.854
	3*	19	4.849	18	4.440	16	4.297	14	3.835	13	3.565
	4*	0	0	0	0	1	87	4	614	3	242
Hotelero	1*	4	131	4	131	4	131	4	131	4	131
	2*	10	317	10	317	10	317	10	317	10	317
	3*	20	3.093	20	3.093	20	3.093	19	2.942	19	2.942
	4*	25	11.202	26	11.531	26	11.562	27	11.738	29	12.526
	5*	1	552	1	552	1	552	1	552	1	552
	5* Gran Lujo	1	542	1	542	1	542	1	542	1	542

Fuente: Elaboración propia. Observatorio del Turismo de Canarias (2022)

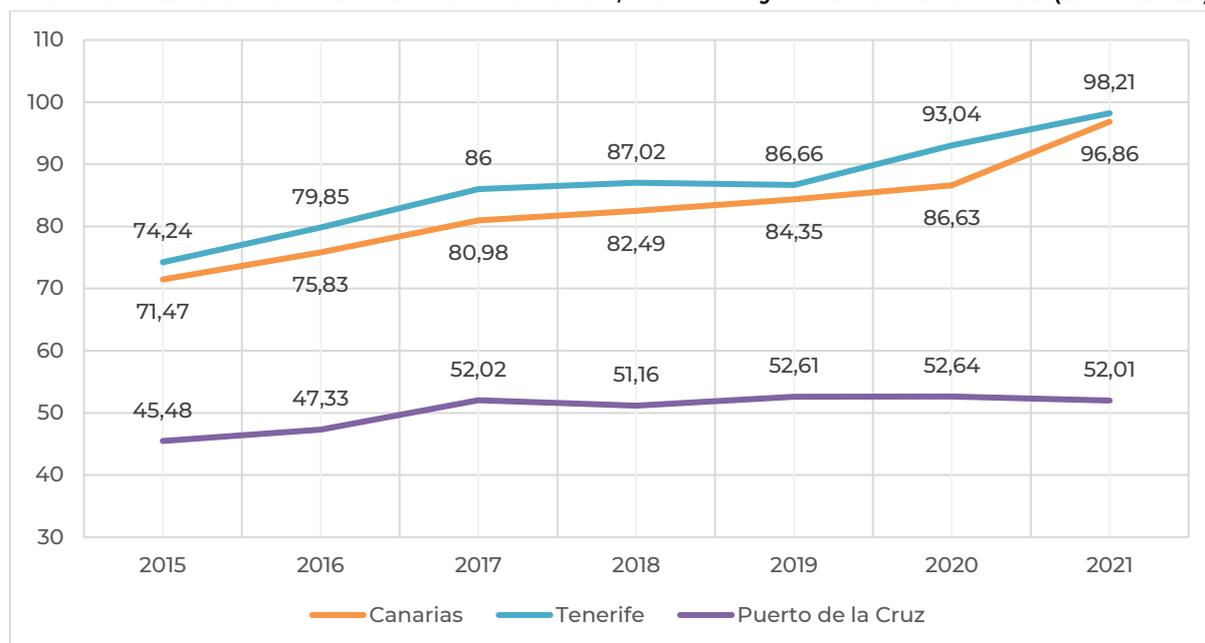
Dos indicadores muy relacionados con las estrategias de negocio de los establecimientos alojativos son el RevPAR (Ingreso medio por habitación disponible) y el ADR (Tarifa media diaria). Para el cálculo del RevPAR se incluyen todas las habitaciones, aunque no hayan sido ocupadas, mientras que para el cálculo del ADR sólo se incluyen las habitaciones ocupadas, por lo que este último indicador siempre será mayor que el primero. Habiendo aclarado esto, ambos indicadores han sido, en términos comparados, más bajos en Puerto de la Cruz que en Tenerife y Canarias. En este sentido, aunque las tendencias de ambos indicadores son prácticamente iguales, los ingresos medios en Puerto de la Cruz son bastante menores. Sirva como ejemplo clarificador que la media del RevPAR desde 2015, año de aprobación del PMM, hasta 2021, último año con datos disponibles, en Puerto de la Cruz es de 36 euros, bastante por detrás de Canarias y Tenerife, que tienen unas medias de 63 y 58 euros, respectivamente. Todavía con esta diferencia, aunque la evolución del RevPAR en Puerto de la Cruz había sido relativamente positiva desde 2015, el nuevo contexto establecido por la pandemia provocaría que la oferta alojativa tradicional se viera afectada de forma especial, tanto por los condicionantes sanitarios como por la tendencia de la demanda que, con el objetivo de minimizar el contacto, optaba por otro tipo de alojamiento menos masificado y con reducido uso de zonas comunes. Por este motivo, en 2020, con la bajada de precios, los ingresos medios por habitación disponible se verían considerablemente perjudicados, mientras que en 2021 experimentarían una ligera mejoría.

Gráfico 2. Evolución del RevPAR en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

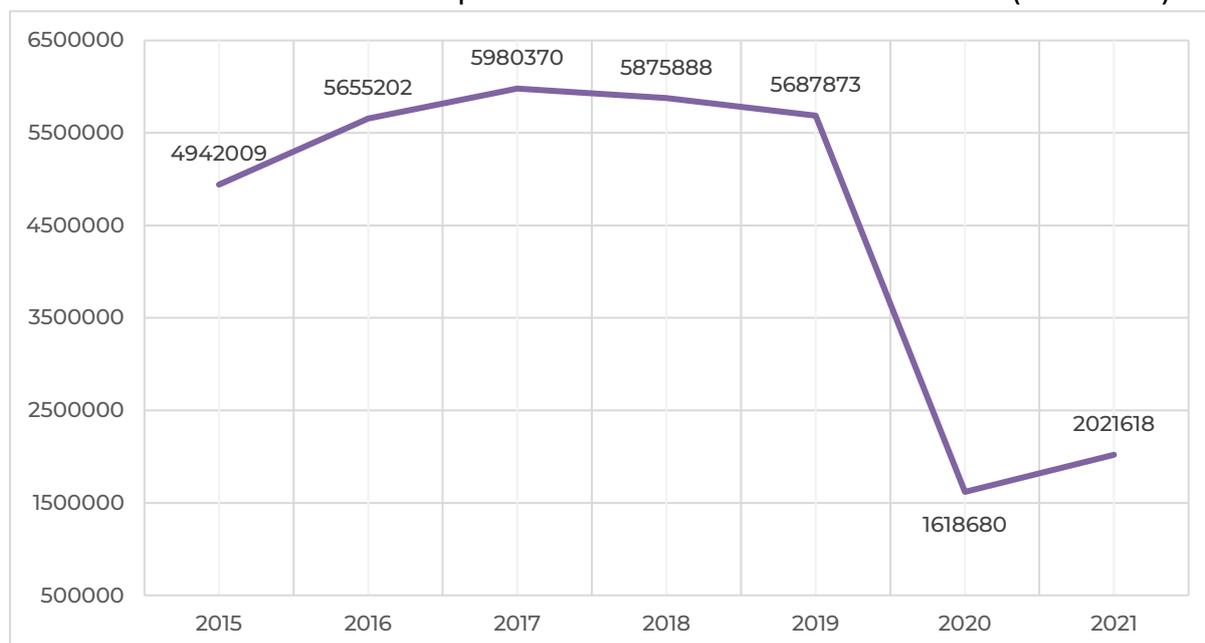
Gráfico 3. Evolución del ADR en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

Las pernoctaciones es otro indicador relevante relacionado con los alojamientos turísticos. Este hace referencia al número de noches que ha sido utilizada una plaza alojativa. A grandes rasgos, sin tener en cuenta los dos últimos años afectados por la Covid-19, las pernoctaciones en Puerto de la Cruz han estado entre 5 y 6 millones. Lógicamente, este número de pernoctaciones cayó de manera considerable con la irrupción de la pandemia en 2020, con un aumento ligero en 2021.

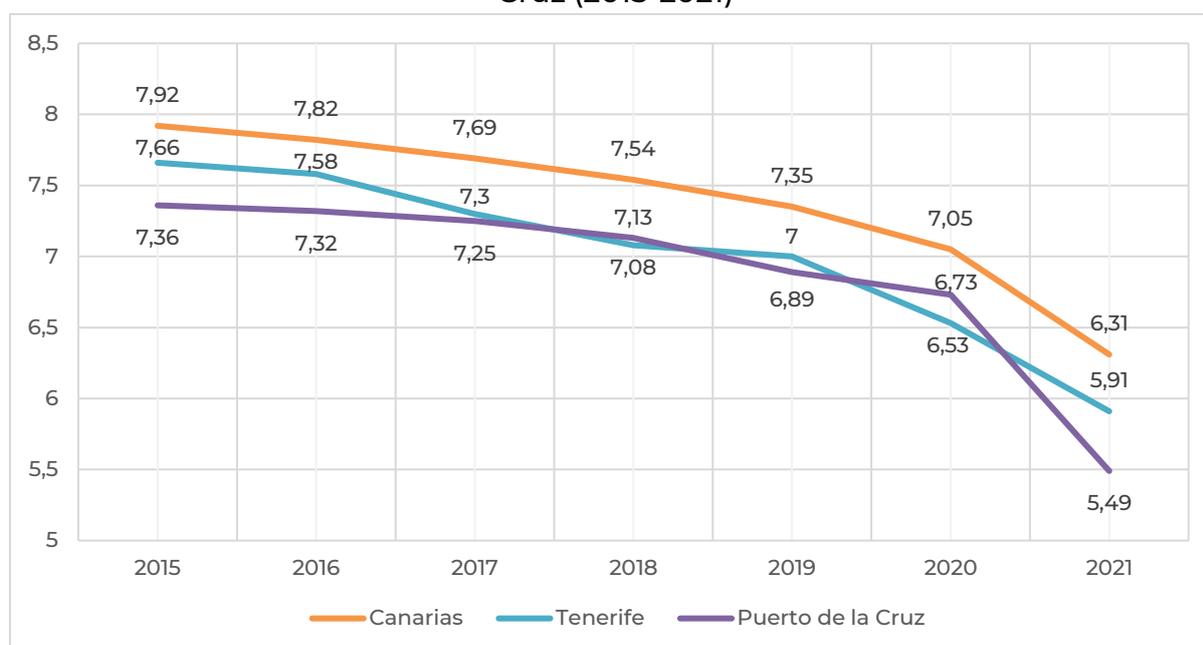
Gráfico 4. Evolución de las pernoctaciones en Puerto de la Cruz (2015-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

Por otro lado, dividiendo el número de pernoctaciones por el número de turistas alojados en el destino se obtiene la estancia media, otro indicador clave relacionado con los alojamientos turísticos. De forma sencilla, se define como el número medio de noches que el turista está alojado en el destino. Dicho esto, la estancia media en Puerto de la Cruz se ha situado históricamente alrededor de las 7 noches, con ligeras fluctuaciones por encima y por debajo, de la misma manera que en Canarias y Tenerife. No obstante, la tendencia generalizada ha sido de descenso durante los últimos años, con una caída considerable en 2021. Concretamente, la estancia media en Puerto de la Cruz en 2015 superaba las 7 noches, mientras que en 2021 se redujo prácticamente a las 5,5 noches, lo que significa una variación del -25 %.

Gráfico 5. Evolución de la estancia media en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021)

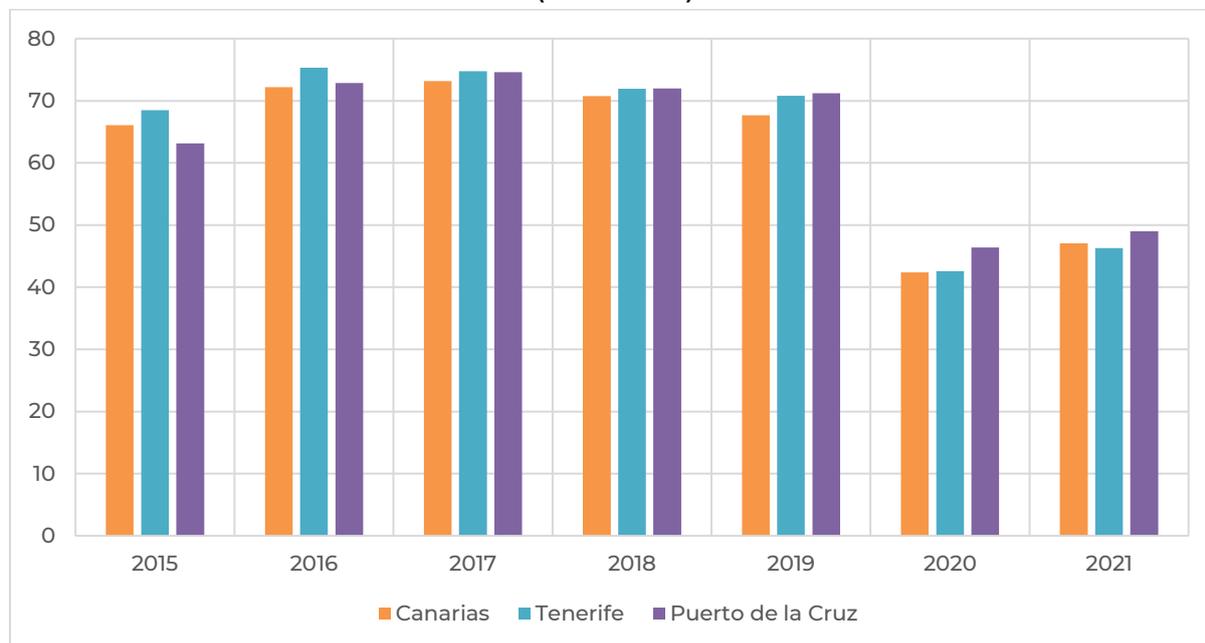


Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

De igual modo, la ocupación es otro indicador turístico relevante. Este hace referencia al nivel de utilización de las plazas alojativas turísticas, poniendo en relación la capacidad de alojamiento disponible en un período de referencia y su utilización efectiva en el mismo período. Para un año se define como la relación expresada en porcentaje entre el total de las pernoctaciones en un año determinado y el producto de las plazas hoteleras, excluyendo las camas supletorias, por el número de días del año. De acuerdo con esto, la tendencia de la ocupación en Puerto de la Cruz ha sido la misma que las pernoctaciones, esto es, aumento desde 2015 hasta 2017 y descenso desde entonces, agravándose considerablemente la situación en 2020 y 2021 por la irrupción e impacto de la Covid-19. En términos comparados, la tendencia de la ocupación ha sido similar

en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz. Una cuestión positiva que destacar para Puerto de la Cruz respecto de la isla y la región es que en los últimos cuatro años la ocupación ha sido mayor, circunstancia que se acrecienta en los años de impacto de la pandemia.

Gráfico 6. Evolución de la ocupación en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

Tabla 19. Ocupación en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz (2015-2021)

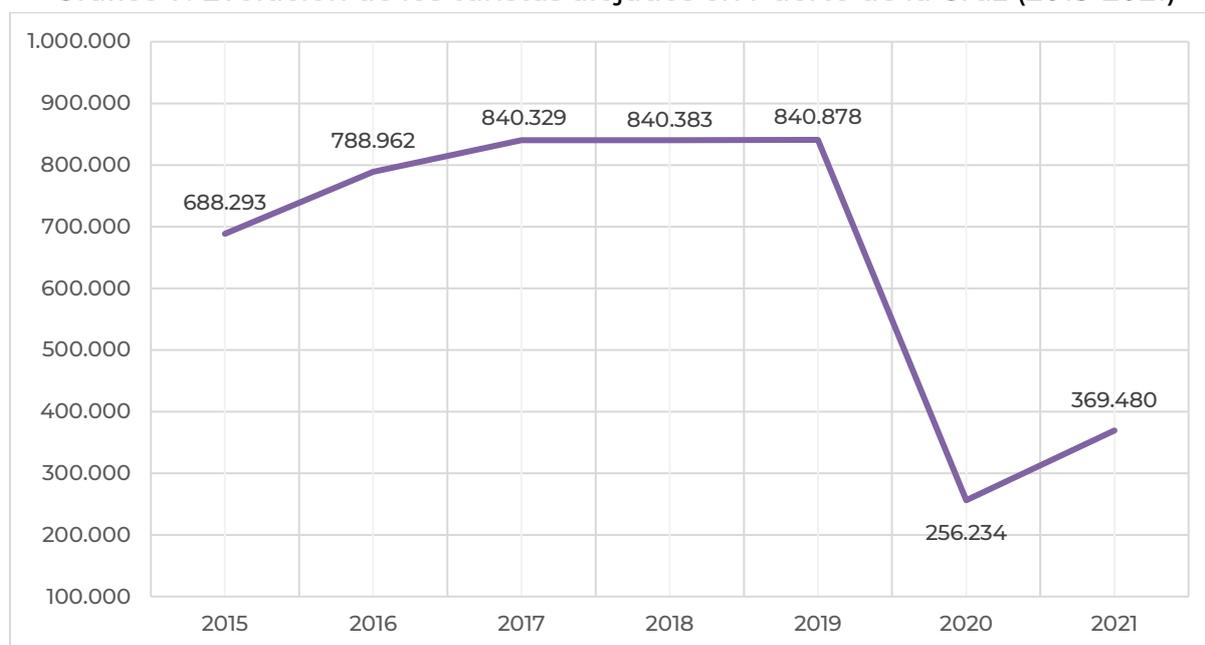
Años	Canarias	Tenerife	Puerto de la Cruz
2015	66,06	68,48	63,16
2016	72,18	75,35	72,84
2017	73,15	74,76	74,61
2018	70,75	71,92	71,98
2019	67,68	70,79	71,21
2020	42,41	42,58	46,39
2021	36,72	36,26	38,89

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

En cuanto al número de turistas que se alojan en Puerto de la Cruz, los datos venían mostrando una tendencia a la alza hasta la irrupción de la pandemia, momento a partir del cual este aumento se vería alterado. Dicho esto, conviene indicar que, en coherencia con la definición del ISTAC (2022), un turista es toda aquella persona que se desplaza a un lugar lejos de su entorno habitual de residencia y trabajo por un período inferior al año de forma consecutiva, y cuando el motivo principal del viaje no tiene carácter lucrativo.

Por otro lado, para la correcta interpretación de este indicador se debe realizar una puntuación previa sobre las fuentes disponibles y sus diferencias. Al comparar los datos sobre turistas alojados aportadas por el ISTAC (fuente principal del análisis) y Tenerife Data (Cabildo Insular de Tenerife)¹⁶, se observan diferencias que para algunos años superan los 90.000 turistas, por lo que en función de qué fuente se considere, en Puerto de la Cruz se habrán alojado más o menos turistas (Tabla 20). En cualquier caso, teniendo en cuenta el ISTAC, la tendencia del número de turistas era creciente desde 2015, aunque estabilizándose desde 2017 en los 840.000 turistas aproximadamente. Como es obvio, las restricciones impuestas con la llegada de la Covid-19 produjeron una caída importante del número de turistas, situándose en algo más de 256.000 en 2020 y casi los 370.000 en 2021.

Gráfico 7. Evolución de los turistas alojados en Puerto de la Cruz (2015-2021)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022)

¹⁶ Tenerife Data es un proyecto de datos abiertos elaborado por la Unidad Orgánica del Banco de Datos y Centro de Documentación del Cabildo Insular de Tenerife. Datos disponibles en: <https://www.tenerifedata.com/group/turismo>

Tabla 20. Turistas alojados en Puerto de la Cruz y diferencia entre fuentes oficiales (2015-2021)

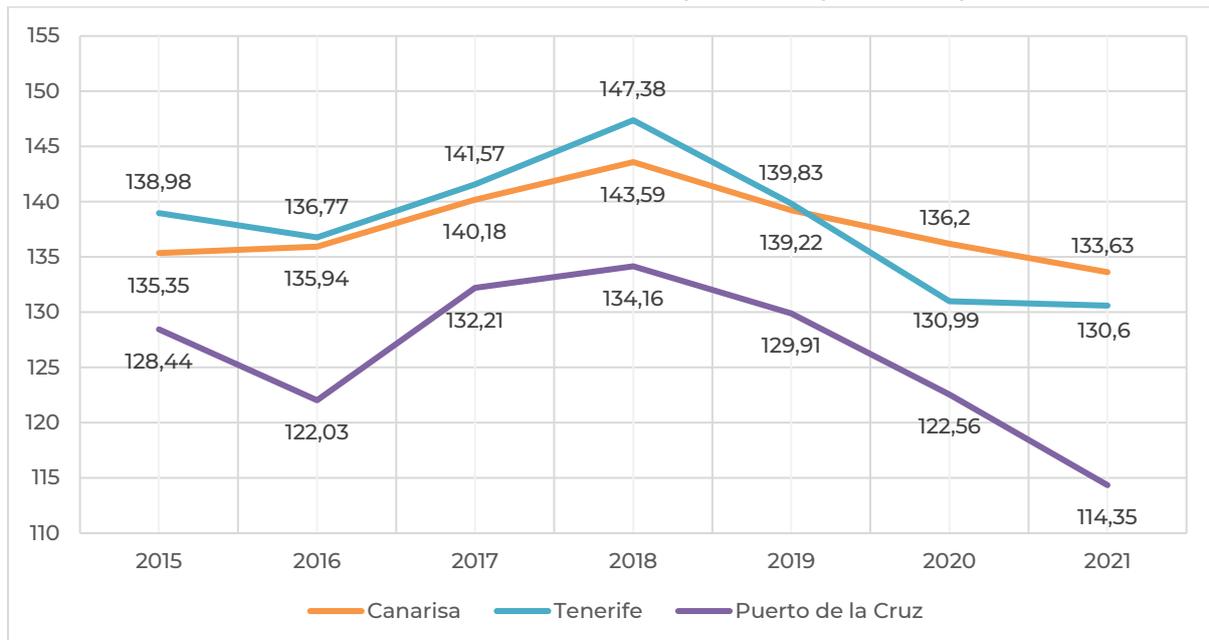
Años	ISTAC	Tenerife Data	Diferencia
2015	688.293	761.912	73.619
2016	788.962	876.529	87.567
2017	840.329	933.110	92.781
2018	840.383	927.180	86.797
2019	840.878	931.473	90.595
2020	256.234	319.532	63.298
2021	369.480	Sin datos	---

Fuente: Elaboración propia. Encuesta de Alojamiento Turístico (ISTAC, 2022) y Turistas alojados en Puerto de la Cruz 2009 – 2020 (Tenerife Data, 2022)

Otro indicador clave relacionado con los turistas es el gasto turístico que, según definición del ISTAC (2022), es todo el consumo efectuado por una persona calificada como turista durante su desplazamiento y estancia en destino, e incluye los conceptos de paquete turístico (vuelo, alojamientos y servicios auxiliares), transporte (pasajes entre islas, taxis, alquiler de coches, guaguas, etc.), alimentación (supermercados, restaurantes, cafeterías, etc.), ocio (excursiones, eventos deportivos, parques temáticos, compra de bienes, etc.) y otros gastos como salud, servicios personales o gastos farmacéuticos.

Visto lo anterior, a grandes rasgos el gasto medio por turistas y día en Puerto de la Cruz ha oscilado entre 115 y 135 euros. Pese a que en 2017 y 2018 el gasto aumentó respecto de los años anteriores, en general la tendencia ha sido de caída. No obstante, es destacable que, aún con la tendencia mencionada, la situación creada por la pandemia no ha afectado de manera tan profunda como en los casos de otros indicadores (plazas alojativas, pernoctaciones, ocupación, etc.). Dicho esto, en 2021 se registró el gasto medio por turistas y día más bajo desde 2015 (114,35 euros), aunque hay que tener en cuenta que los datos publicados en el momento del análisis son de los primeros nueve meses del año (el ISTAC publica este dato por trimestres), por lo que este dato se tiene que considerar con cierta cautela. Por otro lado, en términos comparados, aunque las tendencias del gasto turístico son relativamente parecidas en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz, este último siempre ha tenido un gasto medio por turista y día menor.

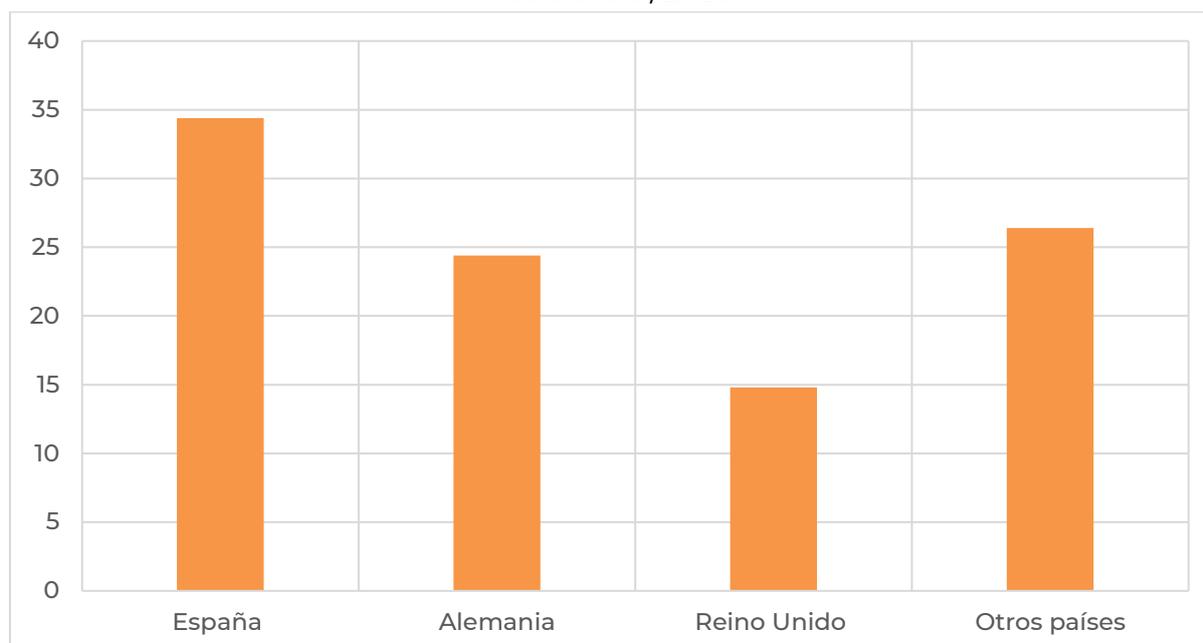
Gráfico 8. Evolución del gasto medio por turista y día en Canarias, Tenerife y Puerto de la Cruz, 2015-2021 (enero-septiembre)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC, 2022)

En relación con los principales mercados emisores, estos son, por orden de importancia, España, Alemania y Reino Unido, si bien es cierto que en determinados años los turistas alemanes han sido mayoría. En 2019, los españoles representaron el 29,6 % del total de turistas, los alemanes el 25,5 % y los británicos el 16,9 % que, en conjunto, significaron el 72 % del total (510.850 turistas). La irrupción de la pandemia no implicó un cambio en los mercados emisores para Puerto de la Cruz, pese a las restricciones impuestas y las recomendaciones establecidas tanto por Alemania como por el Reino Unido. En 2020, último año con datos oficiales disponibles, los españoles representaron el 34,4 %, los alemanes el 24,4 % y los británicos el 14,8 % que, conjuntamente, fueron el 73,6 % de todos los turistas (157.314 turistas), aumentando respecto del año anterior.

Gráfico 9. Porcentaje de turistas alojados en Puerto de la Cruz por país de residencia, 2020



Fuente: Elaboración propia. Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC, 2022)

En cuanto a las características demográficas según grupos de edad, los mayores de 44 años representaron en 2019 el 50,8 %, mientras que los de 16 a 44 años implicaron el 49,2 % (no se contabilizan los menores de 16 años). La llegada de la Covid-19 tampoco comportó un cambio en tal sentido, pues en 2020 los mayores de 44 años representaron el 52 %, mientras que los turistas de 16 a 44 años fueron el 48 %. Por lo tanto, se puede decir que, en términos generales, los datos cuestionan una afirmación extendida en el ámbito local que plantea que “Puerto de la Cruz es un destino turístico de jubilados”. Dicho lo anterior, existen diferencias en los grupos de edad de los turistas al tener en cuenta los países de origen de los principales mercados emisores. Por ejemplo, son bastante más los turistas españoles de 16 a 44 años (63,7 %) que aquellos que tienen más de 44 años (36,3 %), mientras que ocurre lo contrario respecto de los turistas alemanes (33,3 % y 66,6 %, respectivamente) y británicos (29,7 % y 70,3 %, respectivamente). En cuanto a los turistas de otros países, los porcentajes son más homogéneos, pues los que tienen 16 a 44 años implican el 48,1 % y los que tienen más de 44 años representan el 51,9 %.

En lo que se refiere al nivel de ingresos, son mayoría los turistas que declaran menos de 50.000 euros al año (63,3 %). Esta circunstancia también sucede por países de residencia, pero en porcentajes diferentes: los españoles que declaran menos de 50.000 euros representan el 69,5 %, los alemanes el 54,9 % y los británicos el 62,6 %.

En relación con el nivel de estudios, la mayoría de los turistas que se alojan en Puerto de la Cruz tiene estudios superiores (69,5 %), seguido de los que tienen estudios secundarios (25,3 %), mientras que los que no tienen estudio o estudios primarios son minoría (5,2 %). Esta situación se repite al considerar los turistas por países de origen, aunque es mayor el porcentaje de españoles que tienen estudios superiores (71,6 %) frente a los alemanes el (65,2 %) y los británicos (65,4 %). Cabe destacar que, mientras que los turistas españoles y alemanes sin estudios o estudios primarios son porcentualmente pocos (5,2 % y 3,2 %, respectivamente), en el caso británico el porcentaje es considerablemente mayor (12,7 %).

Respecto del propósito principal del viaje, la mayoría de los turistas viajó por vacaciones (90,1 %). En el caso de los turistas según países de residencia la situación es la misma, aunque con variaciones porcentuales: España (88,9 %), Alemania (90,1 %), Reino Unido (95,1 %) y otros países (88,7 %). En lo que tienen que ver con las principales motivaciones para elegir las vacaciones en Puerto de la Cruz, estas son descansar (38,5 %) y explorar o conocer la isla (34,8 %). Sin embargo, en este caso, sí existen diferencias al considerar a los turistas por países de origen y, en tal sentido, a los españoles y alemanes les motiva, principalmente, explorar o conocer la isla (43 % y 40 %, respectivamente), mientras que la motivación de los turistas británicos y de otros países es, principalmente, descansar (62,5 % y 40,9 %, respectivamente).

Desde el punto de vista de la elección del alojamiento, en general, tanto antes de la Covid-19 como tras la irrupción de esta, los turistas que se alojaron en Puerto de la Cruz prefirieron establecimientos alojativos hoteleros, pues tanto en 2019 como en 2020 los que los hicieron en esta modalidad alojativa representaron cerca del 75 %. Por grupos de edades no existen grandes diferencias, aunque los turistas mayores de 44 años eligieron hoteles en un 78,2 %, mientras que aquellos de 16 a 44 años lo prefirieron en un 72,5 %.

En términos de actividades realizadas, la principal para el turista que se aloja en Puerto de la Cruz es pasear o callejear (16,4 %), seguida de recorrer la isla de forma autónoma (13,9 %), ir a la playa (13,1 %) y disfrutar de la piscina e instalaciones del hotel (11,2 %). Considerando que el modelo turístico planteado en el PMM de Puerto de la Cruz se sustenta en la implementación de nuevos productos adaptados a sus particularidades a través de vincularlos con la naturaleza (sistema verde y sistema azul) y con la cultura (gastronomía, tradiciones, arte, etc.) y, de forma secundaria, con el turismo de reuniones, náutico y familiar, se pueden enumerar un conjunto de actividades realizadas en destino y asociadas a los

productos mencionados. En este sentido, las actividades vinculadas al sol y playa (destacando la playa y la piscina), aun siendo relevantes, son superadas por pasear y recorrer la isla, actividades que tienen cabida en el nuevo posicionamiento del destino. Tras las actividades indicadas, las siguientes en importancia son degustar gastronomía canaria o productos locales (8,2 %), actividades de naturaleza (7,2 %) y actividades en el mar (6 %), que también tienen relación directa con los productos turísticos planteados en el PMM.

Tabla 21. Actividades realizadas por los turistas alojados en Puerto de la Cruz, 2020

Actividades	Turistas	%
Pasear, callejear	163.243	16,4
Recorrer la isla por su cuenta	137.986	13,9
Playa	130.220	13,1
Piscina, instalaciones del hotel	111.149	11,2
Degustar gastronomía canaria o productos locales	81.645	8,2
Actividades de naturaleza	71.180	7,2
Actividades en el mar	59.792	6,0
Parques de ocio o de atracciones	42.266	4,2
Excursiones organizadas	38.545	3,8
Bodegas, mercadillos, fiestas populares	35.125	3,5
Museos, exposiciones, centros culturales	30.352	3,1
Excursiones marítimas / observación de cetáceos	25.464	2,6
Ocio nocturno, conciertos, espectáculos	22.633	2,3
Actividades deportivas	20.963	2,1
Observación astronómica	13.243	1,3
Tratamiento de belleza y salud	11.340	1,1
TOTAL	995.146	100

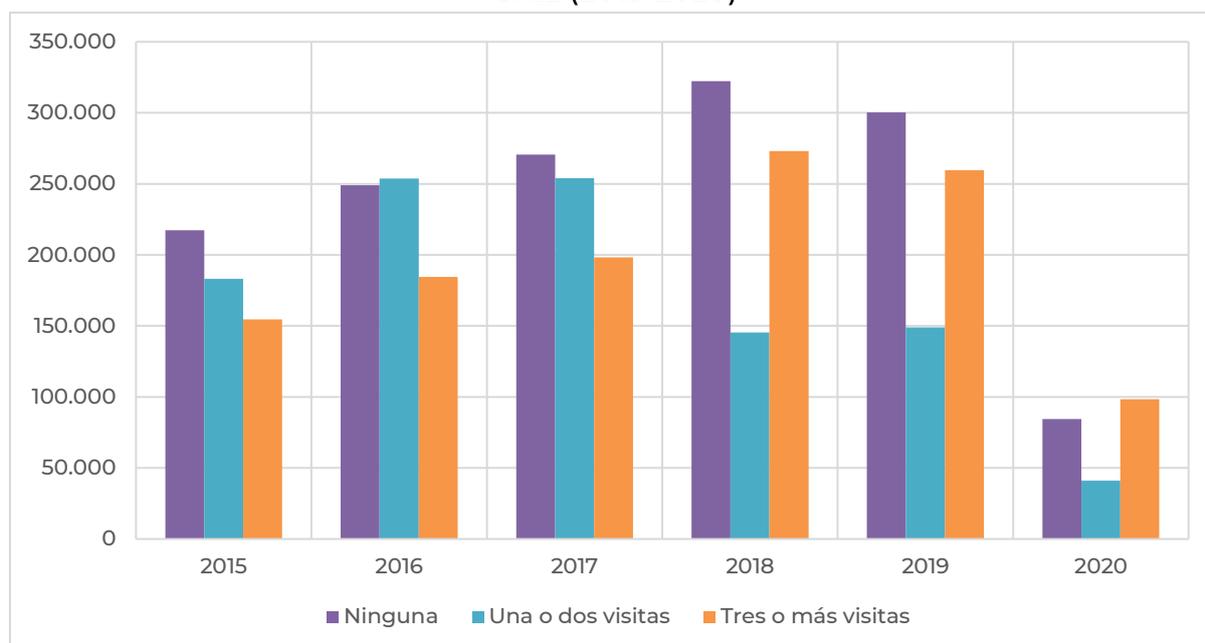
Fuente: Elaboración propia. Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC, 2022)

Al considerar los países de residencia, no existen grandes diferencias en las principales actividades realizadas. En este sentido, la principal para los turistas españoles, alemanes, británicos y de otros países es pasear o callejear. Tras esta, los turistas españoles y de otros países prefieren recorrer la isla de forma autónoma, mientras que los alemanes priorizan ir a la playa y los británicos disfrutar de la piscina e instalaciones del hotel. La única diferencia destacable es que los alemanes se inclinan más por degustar gastronomía canaria o productos locales frente al resto de turistas.

Respecto del grado de fidelización del turista de Puerto de la Cruz, se mide a través de la repetición, teniéndose en cuenta el número de veces que este ha

elegido el destino para alojarse. En este sentido, aquellos turistas que lo han hecho en tres o más ocasiones son mayoría (44,2 %), lo que indica un turismo bastante fidelizado. Los turistas que han visitado por primera vez el destino suponen el 37,3 %, mientras que aquellos que lo han hecho en una o dos ocasiones son el 18,5 %. Teniendo en cuenta las países de residencia, los turistas alemanes y británicos son los más fidelizados, pues el 66,7 % y 76,1 %, respectivamente, han repetido destino.

Gráfico 10. Evolución del número de turistas por número de visitas a Puerto de la Cruz (2015-2020)



Fuente: Elaboración propia. Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC, 2022)

A modo de resumen de los principales indicadores turísticos se puede destacar lo siguiente:

1. Plazas alojativas. Es el tercer destino turístico de Tenerife en cuanto a plazas alojativas ofertadas. En este sentido, en 2019, antes de la irrupción de la pandemia, contaba con cerca de 22.000. En diciembre de 2021 contabilizaba algo más de 17.250, lo que supone casi el 15 % de la oferta alojativa de la isla. En cuanto a su evolución en los últimos 10 años, la tendencia ha sido de caída lenta pero continua desde 2012 hasta 2016 y, a partir de entonces, a una cierta recuperación hasta 2019, cuando irrumpe la Covid-19. No obstante, independientemente de las variaciones anuales, el destino turístico ha estado normalmente entre las 21.000 y 24.000 plazas alojativas en la última década.
2. Establecimientos alojativos. También es el tercer destino de Tenerife al considerar el número de establecimientos alojativos abiertos. No obstante, en coherencia con lo anterior, se han perdido plazas alojativas por el cierre de

establecimientos alojativos, principalmente extrahoteleros de 3*. Los hoteles se han mantenido relativamente estables, aunque con el cierre de alguno de 3*. Por el contrario, el auge de la vivienda vacacional, que ha puesto en el mercado 1.854 plazas alojativas autorizadas, así como por la reapertura de hoteles de 4* que anteriormente habían cerrado de manera definitiva o temporalmente, ha mantenido el número de plazas alojativas relativamente estable hasta 2019.

3. RevPAR y ADR. En términos comparados, ambos indicadores son más bajos en Puerto de la Cruz que en Tenerife y Canarias. La media del RevPAR en el período 2015-2021 en Puerto de la Cruz es de 36 euros, mientras que en Canarias es de 63 euros y en Tenerife de 58 euros. En cuanto al ADR, la media para el mismo período en Puerto de la Cruz es de 51 euros, en tanto que en Canarias es de 83 euros y en Tenerife de 86 euros.
4. Pernoctaciones, estancia media y ocupación. A grandes rasgos, sin tener en cuenta los dos últimos años afectados por la Covid-19, las pernoctaciones en Puerto de la Cruz han estado entre 5 y 6 millones. Lógicamente, este número de pernoctaciones cayó de manera considerable con la irrupción de la pandemia en 2020, con un aumento ligero en 2021. Respecto de la estancia media, históricamente se ha situado alrededor de las 7 noches, aunque la tendencia generalizada ha sido de descenso, con una caída considerable en 2021 que la situó en 5,5 noches. En lo que se refiere a la ocupación, la tendencia en Puerto de la Cruz ha sido similar a la de Canarias y Tenerife, aunque con mayores ocupaciones en los últimos cuatro años. Con la excepción de 2015, la ocupación antes de la pandemia estaba entre el 70 % y el 75 %.
5. Número de turistas. Antes de la pandemia venía mostrando una tendencia a la alza, aunque desde 2017 se había estabilizado en los 840.000 turistas aproximadamente. Como es obvio, las restricciones impuestas con la llegada de la Covid-19 produjeron una caída importante del número de turistas, situándose en algo más de 256.000 en 2020 y casi los 370.000 en 2021.
6. Gasto turístico. A grandes rasgos, el gasto medio por turistas y día en Puerto de la Cruz ha oscilado entre 115 y 135 euros. Pese a que en 2017 y 2018 el gasto aumentó respecto de los años anteriores, en general la tendencia ha sido de caída. No obstante, destaca que, aún con la tendencia mencionada, la situación creada por la pandemia no ha afectado de manera tan profunda como en los casos de otros indicadores. En términos comparados, el gasto medio por turista y día siempre ha sido menor en Puerto de la Cruz que en Canarias y Tenerife.
7. Mercados emisores. Por orden de importancia son España (34,4 %), Alemania (24,4 %) y Reino Unido (14,8 %) que, en conjunto, suman el 73,6 % de todos los turistas alojados en 2020 en Puerto de la Cruz (157.314 turistas).

8. Grupos de edad, nivel de ingresos y nivel de estudios. Existe relativa homogeneidad entre turistas mayores de 44 años (52 %) y aquellos que tienen de 16 a 44 años (48 %). No obstante, al considerar los países de residencia existen diferencias, pues son bastante más los turistas españoles de 16 a 44 años (63,7 %), mientras que ocurre lo contrario respecto de los turistas alemanes y británicos, que son mayoría los mayores de 44 años (66,6 % y 70,3 %, respectivamente). En lo que se refiere al nivel de ingresos, son mayoría los que declaran menos de 50.000 euros al año (63,3 %), circunstancia que también sucede por países de residencia. En relación con el nivel de estudios, la mayoría de los turistas que se alojan en Puerto de la Cruz tiene estudios superiores (69,5 %), seguido de los que tienen estudios secundarios (25,3 %), mientras que los que no tienen estudio o estudios primarios son minoría (5,2 %). Esta situación se repite al considerar los turistas por países de origen, aunque con ciertas diferencias.
9. Propósito y motivación. El propósito principal del turista alojado en Puerto de la Cruz es disfrutar de sus vacaciones (90,1 %). En cuanto a las principales motivaciones para elegir las vacaciones en este destino, son descansar (38,5 %) y explorar o conocer la isla (34,8 %). No obstante, existen diferencias al considerar a los turistas por países de origen.
10. Elección de la modalidad alojativa. Los turistas prefieren establecimientos alojativos hoteleros, pues los que se alojan en esta modalidad representan cerca del 75 %. Por grupos de edades no existen grandes diferencias, aunque son más los turistas mayores de 44 años que eligen hoteles.
11. Actividades. La principal para el turista que se aloja en Puerto de la Cruz es pasear o callejear (16,4 %), seguida de recorrer la isla de forma autónoma (13,9 %), ir a la playa (13,1 %) y disfrutar de la piscina e instalaciones del hotel (11,2 %). Tras estas, las siguientes en importancia son degustar gastronomía canaria o productos locales (8,2 %), actividades de naturaleza (7,2 %) y actividades en el mar (6 %). Al considerar los países de residencia, no existen grandes diferencias en las principales actividades realizadas.
12. Grado de fidelización. El turista que ha repetido en tres o más ocasiones es mayoría (44,2 %), lo que indica un turismo bastante fidelizado. Teniendo en cuenta los países de residencia, los alemanes y británicos son los más fidelizados, puesto que el 66,7 % y 76,1 %, respectivamente, han repetido destino.

4.2. Los planes de apoyo a la renovación del destino turístico

4.2.1. Los planes estatales

En coherencia con lo desarrollado anteriormente, el origen del turismo en Puerto de la Cruz se sitúa en la década de 1880, aunque este no se considera destino turístico hasta mediados de la década de 1950, cuando fue declarado Lugar de Interés Turístico Nacional. A partir de ese momento, el destino disfrutó de un auténtico boom turístico que llegó hasta mediados de la década de 1980 (Álvarez, 2004; González-Lemus *et al.* 2005; Ledesma, 2012). Entonces comenzó una etapa de estancamiento prolongado como consecuencia de la aparición de destinos turísticos competidores en el sur de las islas de Tenerife y Gran Canaria, el desarrollo de Lanzarote y Fuerteventura, el descenso de la calidad y la escasa diferenciación del producto ofertado, la obsolescencia de los establecimientos alojativos y las infraestructuras complementarias, etc. (Ledesma, 2012). Aunque se fueron aprobando distintos planes desde principios de la década de 1990, tanto desde el gobierno estatal, como desde el regional e insular para reconducir dicha situación, los resultados en cuanto a la competitividad del destino fueron poco satisfactorios (Ledesma, 2012).

Relacionado con lo anterior y en coherencia con la política turística de apoyo a la renovación de los destinos turísticos a nivel estatal, se aprueba en 1993 el Plan de Excelencia Turística del Valle de La Orotava en el marco del PLAN FUTURES I (1992-1995), que actuó sobre los municipios de La Orotava, Los Realejos y Puerto de la Cruz. El plan intervino sobre determinados aspectos del destino como playas, equipamientos, zonas verdes, señalización, diversificación de la oferta, etc., con especial énfasis en la introducción de criterios de sostenibilidad como los sistemas de gestión medioambiental. Con el plan no se pretendía intervenir a través de grandes infraestructuras, sino complementar a estas con actuaciones directamente percibidas por los turistas. El objetivo del Plan de Excelencia Turística del Valle de La Orotava era, en último término, mejorar la calidad turística de los municipios que forman el valle y de forma particular, recuperar la capacidad competitiva del destino turístico de Puerto de la Cruz. Como señalan Brunet *et al.* (2005) y Rodríguez y Such (2014), los primeros planes de excelencia turística fueron innovadores en cuanto a que pretendieron implantar una forma de trabajo basada en la cooperación y la cofinanciación entre los diferentes niveles administrativos, así como la participación del sector privado

En 1996 se aprueba el segundo Plan de Excelencia Turística del Valle de La Orotava en el contexto del PLAN FUTURES II (1996-1999), que pretendió dar

continuidad al aprobado anteriormente. No obstante, este segundo plan tuvo cierta diferencia en su concepción, pues la calidad sustituyó a la competitividad como rasgo principal.

Sin embargo, la incidencia de ambos planes de excelencia turística en la solución de los problemas de estancamiento competitivo de Puerto de la Cruz fue escasa, puesto que no consiguieron aumentar la calidad del producto ofertado y la imagen del destino siguió estando deteriorada en los mercados emisores (Ledesma, 2012). Además, apenas se consiguió involucrar al sector privado y su capacidad se vio disminuida por una financiación excesivamente centrada en aspectos puntuales de mejora de la oferta. A lo anterior hay que sumar que algunos de los proyectos que se desarrollaron en el marco de los planes de excelencia turística fueron problemáticos desde el punto de vista de la gestión (González-Lemus y Hernández, 2010).

Dicho lo anterior, a escala estatal los planes de excelencia turística tuvieron una buena acogida, consolidándose en el marco del Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), aprobado para el período 2000-2006, que reforzó su implantación con mayor número de planes aprobados y mayor asignación presupuestaria (Rodríguez y Such, 2014). Posteriormente, en 2005, los planes de dinamización del producto turístico sustituyeron a los planes de excelencia turística, dando mayor importancia a la creación de productos turísticos comercializables, en virtud de que las administraciones utilizaban los fondos asignados principalmente para infraestructuras (Foronda y García, 2009). Así pues, el destino turístico de Puerto de la Cruz se benefició de determinadas acciones del Plan de Dinamización del Producto Turístico Tenerife Acoge aprobado en 2007. Este plan tuvo carácter insular y pretendía aprovechar las potencialidades económicas y turísticas de la isla de Tenerife para conseguir mejorar y mantener buenos estándares de calidad en los servicios y en la satisfacción de los turistas. Con todo, el carácter puntual de las acciones que Tenerife Acoge tuvo para Puerto de la Cruz no incidieron en los problemas estructurales del destino, por lo que la situación de estancamiento continuó (Ledesma, 2012).

En 2006, el Consejo Español de Turismo acordó efectuar un amplio proceso de revisión estratégica del sector para hacer frente a los nuevos retos y tendencias (Falcón, 2019), materializándose en la aprobación del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 al siguiente año. Este proponía reformular los modelos de desarrollo de los destinos turísticos, especialmente aquellos de sol y playa caracterizados como maduros, haciéndose hincapié tanto en el deterioro

medioambiental de un elevado número de destinos motivado por un excesivo y desordenado crecimiento urbanístico, como en la antigüedad de parte de la planta de alojamiento (Rodríguez y Such, 2014). Para alcanzar los propósitos planteados se diseñó el Plan del Turismo Español 08-12, un documento operativo constituido por cinco ejes claves (Nueva economía turística, Valor del cliente, Sostenibilidad del modelo, Entorno competitivo y Liderazgo compartido) que se desarrollaba a través de dieciséis programas.

En el marco del eje Sostenibilidad del modelo se desarrolló el programa Recualificación de destinos turísticos maduros, cuyo objetivo general era impulsar su transformación para adaptarlos a los nuevos requerimientos de demanda y garantizar un mayor beneficio económico, social y medioambiental. Este programa establecía que una efectiva y duradera recualificación de los destinos turísticos maduros únicamente sería viable si se reconsideraban en profundidad los modelos turísticos, adaptándose a las tendencias del mercado y a los principios del turismo sostenible. Puerto de la Cruz fue uno de los cuatro destinos turísticos seleccionados como proyectos piloto para el desarrollo de la línea de acción Proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros, junto a Playa de Palma (Mallorca), Costa del Sol Occidental (Málaga) y San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) (Rodríguez y Such, 2014). A través de esta línea de acción se pretendía apoyar técnica y financieramente el desarrollo de proyectos extraordinarios de reconversión o modernización integral de destinos turísticos maduros con proyección internacional, desarrollados y cofinanciados por las administraciones competentes y el sector empresarial con el propósito de implantar un modelo turístico de futuro.

Otro programa clave para Puerto de la Cruz fue el de Innovación, dentro del eje Nueva economía turística, que tenía el objetivo general de impulsar un nuevo modelo de innovación horizontal para el conjunto del sistema turístico español, mejorar su capacidad científica y tecnológica, y aumentar la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión. Entre otras medidas, instó a la creación de redes, consorcios y otras fórmulas de colaboración entre las empresas y las administraciones gestoras de los destinos turísticos con el fin de diseñar, desarrollar e implementar acciones innovadoras como condición necesaria para la creación de valor en los destinos, no sólo en términos económicos, sino también sociales, medioambientales y culturales.

En coherencia con lo anterior, en el contexto del Plan de Turismo Español Horizonte 2020, los gobiernos de España y de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, coinciden en la necesidad de

constituir un consorcio para la rehabilitación de Puerto de la Cruz como destino turístico. En tal sentido, en julio de 2010, las cuatro administraciones públicas suscriben el “Convenio de colaboración para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas de Puerto de la Cruz” (BOC núm. 152, de 4 de agosto de 2010) que, en su exposición número quinta establecía la conveniencia de crear un consorcio urbanístico formado por las administraciones competentes y que integrase las políticas turísticas y territorial-urbanísticas. De este modo, la creación del Consorcio se formaliza, incorporándose sus estatutos en anexo al convenio, siendo modificados posteriormente en diciembre de 2014 (BOC núm. 157, de 13 de agosto de 2015).

En el año 2011 se aprueba el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT), que supone cierta desconexión en relación con los planes estatales anteriores (Rodríguez y Such, 2014). El PNIT definía veintiocho medidas y más de cien acciones que, en conjunto, tenía el objetivo de impulsar la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos, renovar el liderazgo turístico de España a nivel mundial y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos. Aunque no existe mención expresa a los proyectos piloto impulsados en la etapa anterior, se mantiene el interés por la renovación de los destinos maduros, existiendo dos medidas concretas en tal sentido: Apoyo a la reconversión de destinos maduros y Líneas de crédito para la renovación de infraestructuras turísticas. Dentro de la medida de Apoyo a la reconversión de destinos maduros existía una acción concreta que planteaba la transformación de los consorcios creados en el contexto del plan anterior, en plataformas de interlocución público-privada para la concreción de las propuestas de desarrollo, dando mayor protagonismo a los actores privados empresariales y del tercer sector. Sin embargo, esta nueva concepción no se implementó en Puerto de la Cruz, pues el Consorcio creado en el contexto del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 sigue ejerciendo sus competencias prácticamente como se concibió originalmente.

4.2.2. Los planes regionales e insulares

A medida que se iban aprobando e implementando los diferentes planes de apoyo al sector turístico a escala estatal, también el Gobierno de Canarias y el Cabildo Insular de Tenerife hacían lo propio a nivel regional e insular, respectivamente. Existe cantidad de antecedentes en tal sentido, que si bien a veces se plasmaban en planes concretos, en otras ocasiones lo hacían en forma de acuerdos o convenios entre las administraciones canarias. Una relación completa se puede consultar en Simancas *et al.* (2018).

El Gobierno de Canarias aprobó en 2001 el Plan de Infraestructuras y Calidad Turística (2001-2006) con el objetivo de potenciar las actividades turísticas y de procurar un adecuado desarrollo infraestructural y dotacional en distintos enclaves turísticos de Canarias. Este plan se concibió, al mismo tiempo, como base para la ejecución de un programa de inversiones públicas orientado a la renovación turística. Así, las inversiones se encauzaron en Puerto de la Cruz a través del Plan de Choque Turístico, cuya gestión de ejecución se encargó a GESPLAN. De esta manera, en el contexto de este plan se programaron y ejecutaron un conjunto de actuaciones de renovación del espacio público en Puerto de la Cruz con la intención de mejorar la competitividad del destino.

En 2008, el conjunto de administraciones públicas canarias implicadas en la planificación y gestión del turismo (Gobierno de Canarias, Cabildos Insulares y Municipios), junto con las principales organizaciones empresariales representativas del sector turístico canario y las Cámaras de Comercio de las islas, suscribieron el Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020. Entre los puntos que se determinaron, se estableció el compromiso de desarrollar actuaciones en materia de renovación y rehabilitación de los destinos turísticos, que se tradujo en el Programa Integral de Recuperación de los Espacios Turísticos y en el Programa de Desarrollo de Actuaciones Ejemplares. El acuerdo precisó que para mejorar la competitividad y mantener la calidad del turismo del archipiélago, era necesaria la mejora de la imagen del espacio público, así como la renovación y adecuación de la planta alojativa existente y, al respecto, se consideró imprescindible, como factor clave para el éxito de los programas, una mayor coordinación entre las entidades públicas y privadas en el impulso, gestión y financiación de las actuaciones a desarrollar en los programas de renovación y rehabilitación.

De este modo, el Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020 ha tenido una notable significación para la renovación del destino Puerto de la Cruz porque fue, precisamente, bajo los compromisos adaptados en este y en el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 que se constituyó el Consorcio.

En esta misma línea, en marzo de 2008 el Gobierno de Canarias aprueba la Estrategia de dinamización frente a la desaceleración de la economía canaria, en la que se enmarca una serie de acciones de reactivación económica que, para el caso del sector turístico, se centraron en la intervención sobre áreas turísticas maduras o en declive. De esta manera, esta estrategia de dinamización y el

acuerdo anterior se posicionaron como los fundamentos que darían lugar a la Estrategia de Mejora del Espacio Público Turístico de Canarias (2009-2013).

La Estrategia de Mejora del Espacio Público Turístico de Canarias (2009-2013) contó inicialmente un presupuesto cercano a los 130.000.000 de euros que financió el Gobierno de Canarias, más las aportaciones presupuestarias anuales de los respectivos Cabildos Insulares y Ayuntamientos. Su principal objetivo era incorporar la innovación al espacio turístico para aumentar su calidad y la competitividad, bajo las premisas de sostenibilidad, diferenciación, excelencia y rentabilidad socioeconómica. Un primer grupo de actuaciones pretendía la recuperación del atractivo turístico a corto plazo y el incremento de la apreciación, valoración y satisfacción del turista respecto a los espacios públicos (ordenanzas municipales, limpieza de vías públicas, mejora de mobiliario, acondicionamiento de paseos, etc.), mientras que un segundo grupos de actuaciones requerían de mayor tiempo para su correcta implementación (renovación de la oferta comercial, recuperación del paisaje urbano, puesta en valor de los elementos patrimoniales, etc.).

Así, en el marco de la Estrategia de Mejora del Espacio Público Turístico de Canarias (2009-2013) se ejecutaron cinco obras de renovación del espacio público en Puerto de la Cruz, de las que dos se incorporaron en un primer momento al Plan para la Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (en adelante, PRIT) y posteriormente al PMM.

A nivel insular, el Convenio de regeneración del espacio turístico de Tenerife suscrito en 2007 y desarrollado en el marco del objetivo uno de la Estrategia Turística de Tenerife 2008-2015, supuso otro hito importante de apoyo al sector turístico de Puerto de la Cruz. Este convenio, liderado por el Cabildo Insular de Tenerife y gestionado por el departamento de Mejora del Espacio Turístico de Turismo de Tenerife, fue suscrito por los municipios de Adeje, Arona y Puerto de la Cruz, el propio Cabildo Insular de Tenerife y la patronal turística ASHOTEL, adhiriéndose un año más tarde el municipio de Santiago del Teide. A los firmantes iniciales se fueron sumando, posteriormente, otros organismos e instituciones como la Dirección General de Infraestructura Turística del Gobierno de Canarias, el Servicio Canario de Empleo, el Servicio Provincial de Costas en Santa Cruz de Tenerife, otras áreas del Cabildo Insular de Tenerife (medioambiente, paisaje, carreteras, etc.) y las empresas públicas GESPLAN y GESTUR TENERIFE¹⁷. El

¹⁷ Desde julio de 2020 se denomina GESTUR CANARIAS, S.A.

Consortio se incorporó a las sesiones del convenio desde la reunión de la Comisión ejecutiva celebrada en abril de 2011.

En realidad, el convenio funcionó como un foro de colaboración y coordinación entre las administraciones públicas y el sector privado. Su principal objetivo era abordar la mejora del espacio turístico de los cuatro municipios firmantes mediante intervenciones priorizadas conforme a los siguientes criterios: (1) zonas con obras recién terminadas o en ejecución que precisasen continuidad; (2) presentar un alto uso turístico (flujos de paso); (3) concentración de establecimientos turísticos; (4) enclaves singulares que precisasen de actuaciones de mejora; y (5) contar con proyecto técnico o financiación.

El Convenio de regeneración del espacio turístico de Tenerife tuvo más de una década de duración y por ello, en el marco de este se propusieron cantidad de actuaciones de renovación del espacio público para Tenerife en general y para Puerto de la Cruz en particular. En tal sentido, muchas de las actuaciones que estaban en programadas en el convenio se ejecutaron posteriormente en el contexto del PRIT y del PMM.

4.3. El Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz

4.3.1. Principales hitos: nacimiento, desarrollo y consolidación

En contexto del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 y del Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020, los gobiernos de España y de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, coinciden en la necesidad de constituir un consorcio para la rehabilitación de Puerto de la Cruz. En consecuencia, entre diciembre de 2009 y junio de 2010 se van adoptando los pertinentes acuerdos por parte de los respectivos órganos competentes de cada una de las administraciones. En tal sentido, en julio de 2010, las cuatro administraciones públicas suscriben el Convenio de colaboración para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas de Puerto de la Cruz (BOC núm. 152, de 4 de agosto de 2010). En este convenio se establecieron dos cuestiones fundamentales para la renovación del destino:

1. La creación del Consorcio, incorporándose sus estatutos en anexo, aunque modificados posteriormente en diciembre de 2014 (BOC núm. 157, de 13 de agosto de 2015). El convenio suscrito le otorgó facultades para formular la nueva ordenación urbanística en sus ámbitos de actuación, así como para promover, ejecutar y, en su caso, gestionar actuaciones urbanísticas y obras

de infraestructuras y nuevos equipamientos que debieran aprobarse por parte de las administraciones consorciadas. El Consorcio fue el cuarto en constituirse en España en el marco del programa de Recualificación de destinos turísticos maduros del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, tras Playa de Palma (Mallorca), Costa del Sol Occidental (Málaga) y San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) (Simancas, 2012; Rodríguez y Such, 2014). Desde entonces, el Consorcio asumió las competencias necesarias en materia de otorgamiento de autorizaciones turísticas, licencias urbanísticas y suscripción de convenios urbanísticos, así como el resto de los cometidos asignados a los órganos gestores de la renovación urbana (Ledesma y Simancas, 2018).

2. El compromiso de aprobar el PRIT, que concentraría, en primer término, las actuaciones destinadas a la renovación del destino y cuya encomienda de redacción se encargó a GESTUR TENERIFE en marzo de 2011. De esta manera, el diagnóstico del destino turístico y la definición de los objetivos y de las estrategias a incorporar en el PRIT se desarrollaría mediante un convenio de colaboración entre la empresa redactora del plan y la Fundación Empresa Universidad de La Laguna. El PRIT articuló diferentes estudios que se habían redactado previamente, como el análisis de la problemática del destino, la estrategia comercial, el análisis de los establecimientos alojativos, la movilidad de la zona turística, la regeneración del espacio turístico, la definición del nuevo modelo turístico, etc. (Ledesma, 2017a). Así, en el marco del PRIT, determinadas actuaciones de renovación del espacio público y privado que no requerían de un instrumento de planeamiento para su ejecución, así como varios programas de promoción y de gestión del destino pudieron iniciarse antes de la aprobación del PMM (Ledesma y Simancas, 2018).

También en 2011, además de la encomienda de redacción del PRIT, se producen otros dos hitos importantes para la trayectoria del Consorcio: por un lado, en marzo se contrata al primer gerente que tuvo la entidad mediante concurso público abierto; y, por otro, en junio la Junta Rectora aprueba las actuaciones incluidas en el PRIT.

Al año siguiente, entre los meses de enero y mayo se produce un período de consulta a otras partes interesadas del destino para la priorización de las actuaciones incluidas en el PRIT, aprobándose definitivamente en junio. Asimismo, se firman doce convenios de colaboración con entidades públicas y privadas (ASHOTEL, GESPLAN, SINPROMI, Excelencia Turística de Tenerife, Federación Canaria de Surf, etc.), a la vez que las administraciones públicas consorciadas acuerdan formalmente la redacción del PMM, puesto que buena

parte de las actuaciones de renovación física incluidas en el PRIT requerían de un instrumento de planeamiento que posibilitara su ejecución. Por este motivo, las actuaciones que se habían incorporado inicialmente en el PRIT fueron las que posteriormente se establecieron en el PMM.

Entre junio y diciembre de 2012 se lleva a cabo un programa de difusión del proceso a través de acciones de comunicación y sobre todo, a través de la participación del Consorcio en mesas redondas sobre renovación de destinos, cursos universitarios, charlas, etc.

En diciembre de 2012, el Juzgado de lo Contencioso Administrativo número 1 de Santa Cruz de Tenerife declaró nula la contratación del gerente del Consorcio, previa denuncia de CSIF, sindicato que desde la creación del Consorcio había manifestado falta de transparencia en la convocatoria del puesto. No obstante, el Consorcio presentó recurso de apelación que el TSJC desestimó en diciembre de 2013, confirmando la sentencia dictada el año anterior. La razón de la nulidad fue que la convocatoria no exigió la condición de funcionario público para el ejercicio propio de potestades públicas, tal como establecían expresamente los propios estatutos reguladores del Consorcio. La sentencia se ejecuta el 14 de febrero de 2014, por lo que el Gerente cesa de sus funciones desde entonces.

El mismo mes de febrero de 2014 el PMM se somete al trámite de Información Pública. Asimismo, la COTMAC acuerda excluir al PMM del procedimiento de Evaluación Ambiental Estratégica que contemplaba la entonces vigente Ley 9/2006, de 28 de abril, sobre evaluación de los efectos de determinados planes y programas en el medio ambiente al considerar su limitada trascendencia territorial y ambiental, en coherencia con lo que se establecía al respecto en el artículo 15.3 de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo (Simancas y Ledesma, 2016).

Entre febrero de 2014 y septiembre de 2015 el Consorcio continua su labor sin gerencia. En su lugar, las funciones de Gerente las asume provisionalmente Alcaldía, mientras que las acciones de promoción turística que estaba implementando el Consorcio las ejerce Turismo de Tenerife. Durante el año y medio sin gerencia acontecen varios hitos de trascendencia para el Consorcio:

1. En junio de 2014 se convoca la nueva plaza de Gerente, con un plazo de seis meses para presentar ofertas al concurso.

2. En diciembre del mismo año se aprueba por unanimidad la modificación de los Estatutos del Consorcio que, entre otras cuestiones de importancia, eliminó la obligación de que el Gerente debiese tener la condición de funcionario.
3. En marzo de 2015 se reúne el Comité Técnico para valorar las cuatro candidaturas admitidas para la nueva plaza de Gerente, resultando ganador por unanimidad la persona que había ocupado el puesto con anterioridad.
4. En junio del mismo año se aprueba el PMM (BOC núm. 116, de 17 de junio de 2015) y desde entonces, el Consorcio contó con el instrumento que le permitía viabilizar las renovaciones del espacio público y privado que no podían ejecutarse en el marco del PRIT, es decir, todas aquellas que necesitaban ordenación urbanística. El PMM se modificó posteriormente en julio de 2017 por la necesidad de disponer de un instrumento urbanístico para dar soporte al Puerto Deportivo y Parque Marítimo, así como alterar la ordenación urbanística vigente para garantizar cuestiones colaterales vinculadas con dicha actuación, como la accesibilidad viaria a la nueva infraestructura portuaria, el remate del nuevo frente marítimo hasta Playa Jardín (remitido a Plan Especial según el PGO) y la ordenación del Complejo Deportivo San Felipe, donde se reubicará el nuevo estadio de fútbol tras la eliminación del Estadio El Peñón.
5. En agosto se publica la modificación de los Estatutos del Consorcio (BOC núm. 157, de 13 de agosto de 2015). A partir de entonces, el Consorcio quedará adscrito al Cabildo Insular de Tenerife, en aplicación de lo previsto en la Disposición transitoria sexta de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local y por acuerdo de la Junta Rectora de 4 de septiembre de 2014 en la que se acuerda la adaptación de los Estatutos a lo ordenado en la misma, en particular, la determinación de la Administración a la que debe quedar adscrita el Consorcio introducida por la Disposición final segunda de la citada ley, con efectos a partir del 1 de enero de 2015.
6. Previa ratificación de la propuesta técnica por parte de la Junta Rectora, el 15 de septiembre de 2015 se produce la restitución del Gerente.

En noviembre de 2015 se produce el inicio de otro hito importante para el Consorcio, pues el Gobierno de España le reclamó la devolución de las aportaciones no justificadas (algo más de 1.650.000 euros). El Ministerio de Industria, Energía y Turismo consideraba que, conforme a los informe de la Abogacía del Estado, sus aportaciones tenían que haberse gastado antes del 31 de diciembre de 2013. Posteriormente, en diciembre de 2015, la Secretaría de

Estado de Turismo dictó resolución por la que acordó el inicio de un procedimiento de declaración de incumplimiento parcial de las cláusulas del convenio de colaboración por falta de justificación de parte de las actuaciones cofinanciadas por el Estado a través de Turespaña. Entonces, el Consorcio presentó las justificaciones que consideró pertinentes, no siendo consideradas por el Estado, lo que supuso que la Secretaría de Estado de Turismo dictara resolución, en abril de 2016, poniendo fin al procedimiento administrativo y solicitando, además de la devolución de las aportaciones mencionadas, el pago de intereses y demora. El Consorcio presentó contra el acto anterior un requerimiento previo en junio, reiterando la justificación demandada por el Estado y solicitando la suspensión de este, aunque también fue desestimado en septiembre. Finalmente, el Consorcio interpuso en diciembre de ese mismo año un recurso ante la Sala de lo Contencioso-Administrativo de la Audiencia Nacional, cuya sentencia salió en abril de 2019 y en donde se establecía que el Consorcio no tenía que devolver el dinero que el Gobierno de España reclamaba, aunque "por la caducidad del procedimiento", sin entrar a analizar el resto de los motivos planteados en la demanda.

Las discrepancias mencionadas entre el Estado y el Consorcio produjo que el primero ejerciera su derecho de solicitar su separación del segundo en abril de 2016. Entonces, la Junta Rectora aprueba la cuota de separación, que tras su cálculo resultó 998.000 euros. Dicha cantidad se notificó al Estado, que no estando de acuerdo, la recurrió primero como requerimiento previo entre las Administraciones y posteriormente, en un contencioso contra el Consorcio. A fecha de redacción de esta investigación, el contencioso continua sin resolverse. Desde entonces, el Consorcio lo forman el Cabildo Insular de Tenerife y Ayuntamiento de Puerto de la Cruz como miembros fundadores y el Gobierno de Canarias como miembro de derecho.

Al margen de los conflictos indicados, durante el período en el que estos se suceden, acontecen otros hitos de importancia para el devenir del Consorcio como, por ejemplo, la aprobación en mayo de 2016 del "Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz" elaborado por Turismo de Tenerife en el contexto del "Programa de Marketing y Promoción" del PMM.

En enero de 2017 se suscribe el Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Cabildo Insular de Tenerife en virtud del cual se delegaron las competencias relacionadas con el otorgamiento de licencias urbanísticas de obras y actividades en el ámbito objeto de actuación de las

actuaciones incluidas en el PMM. El convenio tuvo una vigencia de cuatro años (enero de 2017 - enero de 2021) y aunque este establecía que antes de la finalización del plazo de vigencia, los firmantes del convenio podían acordar unánimemente su prórroga por otro período de hasta cuatro años adicionales, no se llegó a prorrogar. Asimismo, en el marco de este convenio se encomienda la asistencia técnica para el otorgamiento de licencias urbanísticas a GESTUR TENERIFE.

En el mes de junio de 2017, el Consorcio comienza a recibir solicitudes de empresarios interesados en firmar convenios urbanísticos para renovar sus establecimientos a través de un posible PMM 2, situación que se va repitiendo a lo largo de 2017.

Para responder a las demandas empresariales anteriores, en enero de 2018 el Cabildo Insular de Tenerife acuerda iniciar el proceso de elaboración de un segundo PMM para Puerto de la Cruz, encomendando a GESTUR TENERIFE su elaboración.

En agosto de 2018, el Gobierno de Canarias, a través de la Consejería de Turismo, Cultura y Deportes, galardonó al Consorcio con el “Premio de Turismo Islas Canarias 2018” a la excelencia en el sector turístico canario (BOC núm. 186, de 25 de septiembre de 2018). El Jurado valoró “una forma de trabajar pionera y que tiene el mérito de haberse constituido por las cuatro administraciones públicas (estatal, autonómica, insular y municipal), cumpliendo con el fin para el que fue creado”. El premio le fue entregado en septiembre con motivo del Día Mundial del Turismo.

En marzo de 2019 se aprobaron las bases y la convocatoria de listas de reserva para atender, de forma temporal, las funciones propias de dos Técnicos de Administración General, ramas jurídica y económica, respectivamente (BOP núm. 38, de 29 de marzo de 2019), modificadas posteriormente en el mes de junio. Así, en noviembre de 2019, se anuncian las relaciones definitivas de aspirantes aprobados y las listas de reservas, tomando posesión de los cargos definitivamente en febrero de 2020. Este hito supuso para el Consorcio que, por primera vez, contase con personal propio, a parte del puesto de Gerente y de la Secretaria, esta última por movilidad funcional de una de las administraciones consorciadas.

Con las elecciones de mayo de 2019 cambian los actores políticos que forman parte de la Junta Rectora del Consorcio. Aunque todavía parece pronto para evaluar en profundidad las consecuencias de los cambios políticos en la renovación turística de Puerto de la Cruz y, particularmente, en la toma de decisiones del Consorcio, los siguientes tres acontecimientos pueden ser clarificadores:

1. En septiembre de 2019, una de las primeras decisiones que toma la nueva Junta Rectora es reducir los años de contrato del Gerente, pasando de cuatro a dos. Asimismo, se determinó que este se prorrogara por dos años más en función de los objetivos conseguidos durante el período inicial. Aunque en un primer momento el Gerente acepta las condiciones establecidas en el nuevo contrato, en diciembre presenta su dimisión alegando motivos personales, haciéndose efectiva en marzo de 2020.
2. El Convenio de colaboración suscrito en enero de 2017 entre el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Cabildo Insular de Tenerife para la delegación de las competencias relacionadas con el otorgamiento de licencias urbanísticas de las actuaciones incluidas en el PMM terminó en enero de 2021, con el actual mandato. Así, pese a que el convenio establecía la posibilidad de acordar su prórroga por otros cuatro años adicionales, no se llegó a prorrogar.
3. En diciembre de 2019, la empresa pública GESTUR CANARIAS pasó a ser medio propio del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, lo que le permite encargar servicios técnicos de apoyo al Consorcio directamente, en lugar de hacerlo de manera indirecta a través del Cabildo Insular de Tenerife como se hacía hasta entonces.

Tras la dimisión del Gerente, en febrero de 2020 se publican las bases para la cubrir la plaza mediante libre designación (BOC núm. 29, de 12 de febrero de 2020), modificándose, posteriormente, para ampliar las titulaciones requeridas que pudieran optar a la misma. No obstante, en aplicación del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, se interrumpe el proceso de selección. Posteriormente, en junio se levanta la suspensión y se continua con la tramitación del procedimiento (BOC, núm. 109, de 3 de junio de 2020). Por último, en septiembre de 2019 se anuncia el nombramiento del nuevo Gerente con un contrato de tres años prorrogable por períodos anuales (BOC, núm. 192, de 18 de septiembre de 2020).

Como ocurriese años atrás, el Consorcio continua su labor sin gerencia por un tiempo. En este caso, durante el período transcurrido desde marzo de 2020, cuando se hace efectiva la dimisión del primer Gerente, hasta septiembre de 2020, cuando toma posesión del puesto el actual. Así, en ese momento, las funciones de Gerente las asume provisionalmente un Técnico de Administración Especial del Cabildo Insular de Tenerife.

El nuevo Gerente se encuentra, al poco de tomar posesión del cargo, con tres hechos relevantes:

1. En octubre de 2020, el Gobierno de Canarias solicita al Consorcio la justificación de las partidas presupuestarias aportadas durante los ejercicios 2019 y 2020. El nuevo gobierno regional había mostrado su intención de abandonar el Consorcio y había reducido su aportación de 500.000 a 50.000 euros. No obstante, en la Junta Rectora de noviembre de 2020, para la aprobación de los presupuesto siguientes, el Consorcio justifica las aportaciones anteriores y se aprueba, al mismo tiempo, una aportación por parte del Gobierno de Canarias de 250.000 euros para los años 2021 y 2022.
2. En diciembre de 2020 se termina el convenio entre el Cabildo Insular de Tenerife y GESTUR CANARIAS para la asistencia técnica al Consorcio.
3. En enero de 2021 no se prorroga el convenio entre el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Cabildo Insular de Tenerife para la delegación de las competencias urbanísticas municipales contenidas en el art. 4 de los Estatutos del Consorcio. En relación con esto, el Consorcio pierde las competencias entre enero y septiembre de 2021, cuando se aprueba el nuevo convenio para la delegación de competencias urbanísticas. Durante este período, el Consorcio continúa su labor resolviendo expedientes y el resto de los cometidos asignados.

4.3.2. Régimen jurídico, facultades y órganos

El Consorcio es una Entidad pública de carácter asociativo con personalidad jurídica propia adscrita al Cabildo Insular de Tenerife. Este realiza actividades en nombre propio y los acuerdos o resoluciones que adoptan sus órganos de gobierno obligan a las entidades consorciadas. Su objeto es llevar a cabo el conjunto de actuaciones con incidencia territorial y urbanística incluidas en el PMM con el propósito de modernizar y renovar turísticamente el municipio de Puerto de la Cruz.

En relación con lo anterior, para alcanzar el objetivo de la modernización y renovación turística se establece en el artículo 4 de los Estatutos del Consorcio una serie de facultades entre las que destacan, por su relación directa con la renovación física del destino, las siguientes:

1. Redactar, tramitar, aprobar, modificar o revisar los instrumentos de planeamiento y de gestión necesarios para el desarrollo y ejecución de la ordenación urbanística en el ámbito de actuación del PMM en los casos que legalmente sea posible.
2. Instar al Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Cabildo Insular de Tenerife la revisión de los correspondientes instrumentos de ordenación de los recursos naturales, territorial y urbanística si fuere necesario para el cumplimiento de los fines del Consorcio.
3. Redactar y aprobar los proyectos de obras, construcciones, instalaciones y servicios en relación con las actuaciones contenidas en el PMM, de la misma manera que licitar y contratar las obras, servicios y suministros que sean precisos.
4. Formular propuestas de gestión urbanística, en especial de delimitación de Unidades de Actuación en orden a la ejecución del planeamiento urbanístico e impulsar la gestión de estas.
5. Suscribir convenios urbanísticos de planeamiento o de gestión con propietarios de terrenos incluidos en el ámbito de actuación del PMM y con empresas urbanizadoras que requerirán la previa aprobación del organismo municipal correspondiente.
6. Otorgar por delegación municipal las licencias urbanísticas de obras y actividades en el ámbito objeto de actuación del PMM.
7. Adjudicar la titularidad de las parcelas resultantes de la actuación urbanística por medio de los instrumentos de gestión pertinentes (compensación o reparcelación).
8. Vigilar la conservación de las infraestructuras, equipamientos, dotaciones e instalaciones ejecutadas hasta su recepción por parte del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz.

Por otro lado, el órgano de gobierno del Consorcio es la Junta Rectora que, al mismo tiempo, está formada por los siguientes miembros: (1) Presidente, que es el propio del Cabildo Insular de Tenerife; (2) Vicepresidente, que es el representante de las administraciones consorciadas designado rotatoriamente cada seis meses por los restantes miembros del Consorcio; (3) Vocales, que son un total de seis repartidos equitativamente entre las administraciones

consorciadas. Aquí sucede la circunstancia de que ASHOTEL, no siendo un miembro de derecho en la Junta Rectora, tiene voz y voto al adquirir uno de los puestos por cesión de la administración insular; y (4) Gerente, Secretario e Interventor. En la Tabla 22 se recogen las funciones tanto de la Junta Rectora como de cada uno de los miembros del Consorcio.

La Junta Rectora se reúne como mínimo 4 veces al año en sesión ordinaria. También se puede reunir siempre que lo convoque el Presidente o cuando lo solicite la mitad de los miembros con derecho a voto. En cualquier caso, las sesiones ordinarias tienen como fines, entre otros, aprobar las cuentas, la memoria anual de actividades, el plan de actuación anual y el presupuesto del año siguiente. Con respecto a los votos, tanto el Gobierno de Canarias como el Cabildo Insular de Tenerife tienen dos, mientras que el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz tiene uno. Asimismo, la Junta Rectora puede acordar por mayoría la incorporación de otros miembros que participarán en sus órganos de gobierno, que tendrán voz pero no voto, y siempre que se trate de personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, que guarden relación con el turismo.

En cuanto a los acuerdos, se adoptan por mayoría (mitad de votos más uno). No obstante, es necesaria la unanimidad para modificar los Estatutos, admitir nuevos miembros, aprobar las normas de administración y dirección del Consorcio, aprobar el presupuesto, tramitar y aprobar los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística, tramitar proyectos de infraestructuras, aprobar las cuentas anuales, transformar el Consorcio en otra entidad, así como cuando sean necesarias operaciones de endeudamiento o cuando se plantee la disolución y liquidación del Consorcio.

Tabla 22. Órganos del Consorcio y funciones

Órgano	Funciones
<p>Junta Rectora Órgano de gobierno</p>	<p>Ejercer las potestades públicas que legalmente le correspondan atribuidas por delegación de competencias de las diferentes Administraciones que conforman este Consorcio.</p> <p>Aprobar las normas de administración y dirección del Consorcio.</p> <p>Aprobar la incorporación de los miembros adheridos y entidades colaboradoras.</p> <p>Modificar la sede y el domicilio del Consorcio.</p> <p>Aprobar anualmente la memoria de actividades, los presupuestos y la cuenta general del Consorcio.</p> <p>Proponer al órgano competente del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife la aprobación de los presupuestos, así como las modificaciones presupuestarias que, de acuerdo con las Bases de Ejecución no correspondan al Presidente.</p> <p>El reconocimiento extrajudicial de crédito, siempre que se trate de obligaciones procedentes de ejercicios anteriores.</p> <p>La aprobación inicial de las cuentas anuales del Consorcio rendidas por su Presidente, para su incorporación a la Cuenta General del Cabildo.</p> <p>La contratación de obras, servicios, suministros, consultoría y asistencia y los demás contratos de carácter administrativo cuya duración sea superior a un año o exija recursos superiores a los consignados en el Presupuesto.</p> <p>Representar al Consorcio, ante cualquier institución pública o privada, interponer reclamaciones administrativas, civiles o penales o de cualquier tipo, y en general, ejercitar todas las acciones oportunas en defensa de sus derechos.</p> <p>Aprobar la Plantilla del personal, la relación de Puestos de Trabajo y establecer las retribuciones del personal que no sea retribuido por sus Administraciones de origen.</p> <p>Acordar la modificación de estos Estatutos y la transformación del Consorcio en otra entidad.</p> <p>Acordar la formalización de las delegaciones y/o encomiendas que decidan realizar a favor del Consorcio las Administraciones consorciadas.</p> <p>Acordar la formalización de convenios, acuerdos o de contratos o la participación del Consorcio en negocios, en sociedades, en entidades o en empresas públicas o privadas.</p> <p>Adquirir toda clase de bienes, sea por donación, herencia, legado, subvenciones, compra, permuta o cualquier otro título legítimo, así como vender, gravar, hipotecar o constituir otras cargas sobre sus bienes.</p> <p>Aceptar las adscripciones de bienes que puedan efectuarle las Administraciones participes.</p> <p>Establecer la fórmula de gerencia del Consorcio y nombrar al Gerente.</p> <p>Acordar la disolución y la liquidación del Consorcio.</p>

<p>Presidencia Presidente del Cabildo Insular de Tenerife</p>	<p>Ejercer la representación del Consorcio. Disponer la convocatoria de las sesiones de la Junta Rectora y fijar el orden del día. Presidir las sesiones de la Junta Rectora. Asegurar el cumplimiento de las leyes. Visar las actas de reunión y los certificados de los acuerdos de la Junta Rectora. Autorizar al Gerente para la interposición de acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia y dar cuenta en la primera reunión de la Junta Rectora siguiente. Aprobar las modificaciones presupuestarias de su competencia con sujeción a los límites y requisitos establecidos en las Bases de Ejecución del Presupuesto. Aprobar el Estado de Liquidación del Presupuesto anual del Consorcio. Rendir como cuentadante las Cuentas Anuales del Consorcio elaboradas por la Intervención, para su sometimiento a la autorización de la Junta Rectora. La autorización y disposición de gastos y el reconocimiento y liquidación de obligaciones correspondientes a la contratación de obras, servicios, suministros y asistencia y los demás contratos administrativos de duración inferior a un año con arreglo a las cuantías y límites que se fijen en las Bases de Ejecución del Presupuesto anual. Aquellas otras competencias que en materia de autorización y disposición de gastos se establezcan en las Bases de Ejecución del Presupuesto anual. Ejercer la Jefatura de personal. Autorizar y comprometer gastos, reconocer obligaciones y ordenar pagos y su materialización conforme al presupuesto anual aprobado y a sus bases de ejecución. Ejercer las atribuciones que correspondan al Consorcio en el ejercicio de competencias en materia de ordenación del territorio, urbanismo y turismo, conforme a la Legislación respectiva de las mismas que resulte de aplicación. Delegar el ejercicio de sus funciones en Consejero/a del Cabildo Insular de Tenerife o en el Vicepresidente/a del Consorcio según decida en los supuestos de ausencia o enfermedad o cualquier otra causa legal que proceda.</p>
<p>Vicepresidencia Rotatoria cada seis meses</p>	<p>Incluir en el orden del día de cada Junta Rectora los puntos que estime convenientes, siempre que lo comunique al Presidente con una antelación mínima de 48 horas a su convocatoria. El veto a cualquier asunto que se plantee fuera del orden del día, en cualquier sesión de la Junta Rectora, el cual no podrá ser aprobado hasta su inclusión en el orden del día de una sesión posterior. La convocatoria de una sesión de la Junta Rectora con orden del día exclusivo durante el periodo de su mandato, mediante el mismo procedimiento previsto en el artículo 9,4 y notificación previa al Presidente.</p>
<p>Gerencia</p>	<p>Gestionar de manera directa las actividades propias del Consorcio, llevando a cabo todo tipo de actos de representación, promoción y organización que sean necesarios para la mejor concreción de los fines del Consorcio. Disposiciones de régimen interior precisas para el funcionamiento del Consorcio, organizar y dirigir las instrucciones dadas por la Junta Rectora.</p>

	<p>Contratar y obligarse en nombre del Consorcio, con autorización previa del Presidente de la Junta Rectora.</p> <p>Realizar las contrataciones previstas en el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público y suministros, en cuantía señalada por la Junta Rectora.</p> <p>Adoptar todas las determinaciones necesarias para el mejor funcionamiento del Consorcio, cuya competencia no esté reservada a otro órgano del Consorcio.</p> <p>Elaborar el Proyecto de Presupuesto anual del Consorcio y redactar las Memorias Anuales de Actividades, para su aprobación por parte de la Junta Rectora.</p> <p>Ejercitar las acciones judiciales y administrativas que sean necesarias para la defensa de los intereses del Consorcio, con la autorización previa de la Junta Rectora o, en caso de urgencia, del Presidente.</p> <p>En general, llevar a cabo todas las funciones que le deleguen la Junta Rectora y/o el Presidente.</p>
Secretaría	Funciones de fe pública del Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz
Intervención	Función pública de control y fiscalización interna de la gestión económica-financiera y presupuestaria del Consorcio

Fuente: Elaboración propia. Texto Refundido de los Estatutos del Consorcio (2015)

CAPÍTULO 5. LOS PMM EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE CANARIAS

CAPÍTULO 5. LOS PMM EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE CANARIAS

5.1. Análisis del marco normativo de la ordenación ambiental, territorial y urbanística

La evolución de la ordenación territorial y urbanística a escala estatal, en primera instancia, y a escala autonómica, posteriormente, ha puesto de manifiesto la importancia de los instrumentos de planificación para desarrollar las múltiples potestades y políticas públicas asignadas a las distintas Administraciones Públicas, constituyéndose en la actualidad, sin perjuicio de las múltiples funciones que caben atribuirles, como técnica instrumental básica y casi exclusiva por la que las Administraciones Públicas ejercitan sus políticas territoriales y urbanísticas (Santana, 2007). La normativa española sobre la ordenación del suelo se centró, históricamente, en regular los procesos de crecimiento de la ciudad mediante la transformación de lo rural en urbano, con un tratamiento uniforme del territorio, sin considerar un procedimiento específico para territorios discontinuos como Canarias, que precisan de un tratamiento diferenciado (Parreño y Díaz, 2010). Por ello, casi desde la constitución de Canarias como comunidad autónoma, el legislador canario se ha mostrado preocupado por conseguir una ordenación del suelo que respondiese a sus singularidades territoriales (fragmentación territorial, escaso espacio ocupable, protección ambiental de más del 50 % del suelo a través de alguna figura de protección, impacto territorial de la actividad turística, etc.), de lo que da cuenta la sucesión de disposiciones legales dirigidas a encontrar un equilibrio entre conservación y desarrollo (Villar, 2019).

La cantidad de regulación en materia de ordenación del suelo ha sido de tal dimensión, que la actual Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias, norma cabecera de la ordenación ambiental, territorial y urbanística de Canarias, reconoce que se ha convertido, en cierta medida, en una limitación que va más allá de lo estrictamente necesario para conseguir los objetivos que la justifican y que, en ocasiones, se ha transformado en obstáculos que han dificultado o impedido un desarrollo racional y sostenible del territorio. Además, dada la importancia que para Canarias tiene la actividad turística, se ha ido desarrollando también un conjunto importante de normas para su ordenación territorial, dando lugar a una ordenación sectorial con instrumentos específicos, los PMM, concebidos como instrumentos de ordenación urbanística necesarios para la modificación de los parámetros del

planeamiento de cara a posibilitar la adaptación y mejora de las instalaciones y servicios turísticos tanto a la normativa vigente como a las preferencias de los turistas (Simancas y Ledesma, 2016; Ledesma, 2017b).

Como respuesta a la cantidad de normas sobre ordenación ambiental, territorial y urbanística, y frente a un modelo de refundición, la respuesta del legislador consistió en la reunión de todas las normas sobre ordenación en una única norma, volviéndose a un sistema normativo piramidal, con una sola norma con rango de ley en su cúspide, recuperando la coherencia del marco normativo y la visión de conjunto de la Ley 9/1999, de 13 de mayo, Ordenación del Territorio de Canarias (Villar, 2019), refundida con la Ley 12/1994, de 19 de diciembre, de Espacios Naturales de Canarias en el Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias, recogiendo y sistematizando buena parte del esfuerzo legislativo y planificador realizado en Canarias casi desde su constitución como comunidad autónoma. Precisamente, en la Ley 9/1999, de 13 de mayo, Ordenación del Territorio de Canarias y, posteriormente, en el Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias, queda establecido el Sistema de Planeamiento de Canarias como estructura integradora de los diferentes instrumentos de ordenación ambiental, territorial y urbanística, con un conjunto de relaciones de contenido y alcance jurídico establecido expresamente.

La actual Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias, principal norma de la ordenación ambiental, territorial y urbanística de Canarias, da continuidad al sistema de planeamiento anterior, aunque con cambios significativos como la eliminación de algunos instrumentos de ordenación y la introducción de otros, o la normalización de los procedimientos monofásicos de aprobación de los planes. Posteriormente, con la publicación del Decreto 181/2018, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Planeamiento de Canarias se completa el marco normativo del Sistema de Planeamiento de Canarias, regulando aspectos tales como la participación institucional y ciudadana, la cooperación interadministrativa, el contenido documental de los planes (en particular, del estudio económico-financiero), el modo de cumplimiento de ciertos trámites (especialmente, los relacionados con el procedimiento de evaluación ambiental) y aspectos relativos a los criterios y a la metodología de la evaluación ambiental.

Lo anterior se completa con la legislación estatal básica y la legislación sectorial con incidencia territorial. En cuanto a la primera, regula los Planes de Ordenación de los Recursos Naturales, los Planes Rectores de Uso y Gestión de Parques Nacionales y los Programas de Actuación sobre el Medio Urbano, así como aquellas otras normas estatales que tienen incidencia territorial (puerto del estado, costas, etc.). Respecto de la segunda, adquiere especial interés para el Sistema de Planeamiento de Canarias la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, pues es la norma que regula los PMM.

Si bien en la Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias se reconoce que las normas ambientales, territoriales y urbanísticas anteriores cumplieron, en cierta medida, con los objetivos de preservación y de contención del crecimiento urbanístico, y, además, contribuyeron para conformar una conciencia de protección ambiental con amplia aceptación social, también se reconoce que la cantidad de normas ambientales, territoriales y urbanísticas aprobadas, así como su desarrollo y aplicación por los instrumentos de planificación han dificultado en ocasiones, e impedido en otras, un desarrollo racional y sostenible del territorio. Ante las posibles alternativas para dar respuesta a la necesidad de revisar, sistematizar, clarificar, actualizar y simplificar las normas de ordenación ambiental, territorial y urbanística del suelo de Canarias, el legislador opta por elaborar una nueva norma que refunde las anteriores, aprovechando lo valioso de estas e introduciendo los cambios y las novedades precisas para responder a los problemas existentes, reemplazando, en aras de la claridad y la certidumbre, toda la regulación legal y reglamentaria anterior, recuperándose la visión de conjunto de la Ley 9/1999, de 13 de mayo, Ordenación del Territorio de Canarias (Villar, 2019). Así, se opta por elaborar y aprobar una ley única que, en la medida de lo posible, y con los objetivos de simplificación y de eficacia, tiene cuantas normas de aplicación directa es posible, reduciendo la necesidad de desarrollos reglamentarios sólo a aquellos aspectos que son inevitables, ya sea por tratarse de cuestiones técnicas, ya sea por ser cuestiones procedimentales.

La Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias se sustenta en tres criterios: simplificación, racionalización y actualización de las reglas aplicables para la protección, ordenación y utilización del territorio. En este sentido, la norma entiende por simplificación la reducción de cargas y trámites excesivos e innecesarios (como sustituir la licencia previa por la comunicación en los ámbitos admisibles) y la clarificación de los procedimientos que guían la acción de las Administraciones Públicas y sus relaciones (como integrar la evaluación ambiental en los procedimientos de

elaboración y aprobación de los instrumentos de planeamiento). La racionalización se entiende como la reordenación de las reglas y los instrumentos de intervención sobre el suelo, para conseguir claridad y certidumbre, evitar duplicidades e incoherencias (como aclarar los campos de acción del planeamiento insular y del general), eliminar la dispersión normativa (como sucede con las normas reguladoras del suelo rústico) y, también, actuar sobre los excesos regulatorios (introduciendo un principio de contención en las normas y los planes). Asimismo, la actualización de la normativa que regula la protección, la ordenación y el uso del suelo se considera imprescindible para dar respuesta a las nuevas necesidades ambientales, territoriales y urbanísticas (como la renovación de la ciudad consolidada).

No obstante, como se reconoce en la propia Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias, simplificar, racionalizar y actualizar el marco normativo no implica volver atrás sobre determinadas decisiones que por su trascendencia y consolidación son estructurales en el territorio canario, como los Espacios Naturales Protegidos de Canarias (ENPC) y los incluidos en la Red Natura 2000, la contención en el consumo de suelo rústico, la reconducción del uso residencial en el suelo rústico hacia los asentamientos, la compacidad del crecimiento de la ciudad exigiendo la contigüidad del suelo urbanizable con el urbano, así como la práctica prohibición de clasificar nuevo suelo con destino turístico; estas determinaciones estructurales permanecen inamovibles y son asumidas e incorporadas por la nueva norma.

En relación con los instrumentos de ordenación ambiental, territorial y urbanística, como se ha comentado, la Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias da continuidad a los instrumentos básicos del sistema de planeamiento diseñado por la Ley 9/1999, de 13 de mayo, Ordenación del Territorio de Canarias y el Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias, aunque con algunos cambios sustanciales. Se elimina la frontera difusa que existía en la regulación previa entre ordenación territorial y ordenación urbanística, esto es, entre los Planes Insulares de Ordenación y los Planes Generales de Ordenación, así como el procedimiento bifásico de aprobación, el uso intensivo del mecanismo excepcional de suspensión del planeamiento para responder a necesidades decisivas, la incertidumbre sobre los plazos de elaboración, la falta de ejecutividad del planeamiento territorial (dependiente de su integración en el planeamiento municipal) y el rechazo social al régimen de “fuera de ordenación” como efecto jurídico de la disconformidad de lo existente con el nuevo plan (Villar, 2019).

Asimismo, se hace una delimitación más precisa del contenido de cada uno de los instrumentos de ordenación, se diseñan y regulan nuevos instrumentos de ordenación para responder a situaciones sobrevenidas no previstas en los planes o, incluso, con carácter excepcional, contrarias a sus determinaciones, y se ordena con detalle tanto la iniciativa como el procedimiento de elaboración y aprobación de los mismos, con particular énfasis en la integración del procedimiento de elaboración de planes con el procedimiento de evaluación ambiental estratégica de cada uno de ellos, que se tramitan ahora en paralelo y de forma coordinada.

Asimismo, se eliminan instrumentos de ordenación presentes en el Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias, esto es, las Instrucciones Técnicas del Planeamiento Urbanístico, dado su carácter indicativo, y los Proyectos de Actuación Territorial y las Calificaciones Territoriales, en coherencia con la revisión de los instrumentos de ordenación que intervienen sobre los suelos rústicos. Por otro lado, se incorporan nuevos instrumentos de ordenación que, según especifica la norma, permiten dar una respuesta rápida a situaciones y demandas sobrevenidas, y para evitar la inflexibilidad de la planificación, con fuerza suficiente como para desplazar, aunque con carácter excepcional, las determinaciones del planeamiento territorial y urbanístico: los Proyectos de Interés Insular o Autonómico, con evaluación ambiental, participación ciudadana y ejecutividad inmediata; las Ordenanzas Provisionales Insulares y las Ordenanzas Provisionales Municipales, que también responden a situaciones sobrevenidas que demandan una respuesta inmediata; y los Programas de Actuación en Medio Urbano, para dar respuesta a la renovación de la ciudad consolidada.

Recientemente, la publicación de la Ley 5/2021, de 21 de diciembre, de medidas urgentes de impulso de los sectores primario, energético, turístico y territorial de Canarias estableció una serie de medidas urgentes de con la finalidad de reactivar la actividad económica canaria en determinados sectores estratégicos especialmente afectados por la paralización de actividades derivada de la Covid-19. Algunas de las medidas introducidas tienen carácter temporal, con una vigencia de los preceptos afectados restringida a dos años o hasta que el Gobierno del Estado declaró la finalización de la situación de crisis sanitaria originada por la Covid-19. No obstante, se establece que, en función de la evolución de las circunstancias sanitarias y socioeconómicas, este plazo inicial puede ampliarse por decreto del Gobierno de Canarias adoptado a propuesta de las consejerías competentes por razón de la materia. Asimismo, el resto de las medidas tiene vocación de permanencia y, por tanto, vigencia indefinida.

En coherencia con la revisión del marco normativo para detectar los problemas de aplicación práctica, así como su adaptación al contexto socioeconómico de cada momento, los cambios introducidos por la reciente ley de medidas urgentes en relación con la Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias son numerosos, aunque en lo que respecta a los instrumentos de ordenación ambiental, territorial y urbanística se limita a los siguientes:

1. Se añade al art. 13, sobre los Cabildo Insulares, un punto 4 que especifica que estos emitirán un informe único en la tramitación de los instrumentos de ordenación que incluirá un pronunciamiento de todas las materias de su competencia.
2. Se modifica el art. 86, sobre la EAE, en su punto 6. Ahora se habilita la posibilidad de delegación directa de las competencias para la evaluación ambiental de instrumentos de ordenación o proyectos a los respectivos órganos ambientales insulares o autonómico sin necesidad de convenio (reservándose esta figura para articular encomiendas de gestión), debido a que la mayoría de los ayuntamientos tienen escasez de recursos humanos especializados para el ejercicio de dichas funciones.

5.2. Análisis del marco normativo de la ordenación y la renovación del espacio turístico

5.2.1. Primera etapa: la legislación turística

En coherencia con lo planteado por Villar (2016a), cuando se aborda el marco normativo del turismo, en tanto que actividad económica, es posible diferenciar tres dimensiones o vertientes principales: (1) como actividad que precisa ocupar suelo (dimensión espacial o territorial); (2) como actividad que requiere la construcción de establecimientos (alojativos y no alojativos) para su desarrollo (dimensión urbana o edificatoria); y (3) como actividad de prestación de servicios que se realiza en condiciones de mercado (dimensión empresarial o de negocio). En este sentido, la legislación se ocupa de cada una de estas dimensiones, en mayor o menor profundidad, en función de la importancia que los poderes públicos les otorgan en cada momento.

Dicho lo anterior, la Comunidad Autónoma de Canarias tiene competencias exclusivas en materia de ordenación del territorio y del litoral, urbanismo y vivienda, así como turismo, como queda recogido en el Estatuto de Autonomía

de Canarias, sin perjuicio de las competencias básicas del Estado. Por tanto, dentro del espacio delimitado por las normas europeas y estatales básicas, es el Gobierno de Canarias quien ostenta la competencia para determinar el marco normativo.

Con la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias se acomete por primera vez una regulación general del sector turístico en Canarias. No obstante, existen algunos precedentes, aunque de objeto material limitado. La Ley 3/1986, de 8 de abril, reguladora del régimen de disciplina en materia turística tenía el objetivo de establecer la normativa sobre el comportamiento, infracciones, sanciones y procedimiento sancionador aplicables a empresas, industrias y establecimientos turísticos localizados en Canarias. El Decreto 149/1986, de 9 de octubre, de Ordenación Hotelera introdujo la novedad de apostar por el “incremento de la calidad” de los establecimientos hoteleros a través del aumento de las superficies mínimas exigidas a las unidades alojativas, en función de la categoría, así como por los servicios prestados por estos; asimismo, simplificó la clasificación de los establecimientos hoteleros, quedando reducida a dos grupos y tres modalidades. Por otro lado, el Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos tenía por objeto ordenar los alojamientos turísticos extrahoteleros que, en esos momentos, hacían alusión a los apartamentos, los bungalow, las villas y las viviendas turísticas que no tenían la consideración de apartamentos, entendidas como la unidad de alojamiento, completamente aislada, que se ofrecía en explotación turística; se introduce, asimismo, que la explotación de los establecimientos extrahoteleros debe realizarse bajo una unidad de explotación o, en último caso, bajo una explotación unitaria.

Así, como se comentó anteriormente, la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias es la primera norma que regula el sector turístico de forma general, aunque poniendo el interés, principalmente, en la dimensión empresarial o de negocio, es decir, como actividad de prestación de servicios. Es una norma multidisciplinar, pues teniendo como denominador común la ordenación del turismo, regula cantidad de aspectos. En estos momentos, el poder político entendió que el sector turístico era un sector estratégico para Canarias y, por ello, reguló contemplando una gran variedad de aspectos como, por ejemplo: (1) la delimitación de las competencias de las administraciones canarias en relación con el turismo; (2) la ordenación del sector turístico empresarial y de las actividades turísticas en Canarias; (3) la regulación, clasificación y control de los establecimientos turísticos; (4) la garantía y protección de los derechos del turista; (5) la protección del medio ambiente y

conservación de la naturaleza, el paisaje y la cultura de Canarias, en cuanto objetos de atracción y recursos turísticos; o (6) las directrices para la ordenación de las infraestructuras.

En particular, sobre la ocupación de suelo, Villar (2016a) señala que la norma es novedosa por tres aspectos:

1. Se aborda la necesidad de establecer determinaciones territoriales y urbanísticas en relación con el impacto de la actividad turística. En concreto, la norma impone a los Planes Insulares de Ordenación, como contenido obligatorio, que determinen los suelos turísticos de cada una de las islas, señalando de forma específica los que precisan de renovación o recuperación.
2. Determina la calificación como suelo turístico de aquel urbano o urbanizable que se destine a esa clase de usos, tratando de superar el tradicional suelo mixto (residencial-turístico) en aras de la especialización de suelos.
3. Sobre la explotación de los establecimientos turísticos, impone la obligación de conservar las condiciones de calidad tenidas en cuenta para obtener la autorización de funcionamiento, exigiendo su revisión cada diez años. Asimismo, con el objetivo de superar la convivencia de usos residenciales y turísticos, regula y exige la unidad de explotación de los establecimientos alojativos.

Una vez establecidas las reglas básicas anteriores, cuatro años más tarde se aprueba la Ley 9/1999, de 15 de mayo, de Ordenación del Territorio, que insiste y refuerza las medidas sobre ordenación del turismo en su dimensión espacial o territorial. Ahora, esta dimensión de la actividad turística (suelo ocupable, suelo ocupado) comienza a desplazar a la dimensión empresarial o de negocio que, aunque con referencias importantes a la dimensión espacial, constituía la preocupación fundamental de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias. En concreto, en coherencia con lo planteado por Villar (2016a), la dimensión espacial o territorial se refuerza con dos medidas:

1. La previsión de una ordenación autonómica sobre el impacto territorial y ambiental de la actividad turística mediante el instrumento de las Directrices de Ordenación.
2. El fortalecimiento del carácter estratégico del suelo turístico (por tanto, no municipal), con la creación de la categoría del suelo urbanizable no sectorizado turístico y la atribución a los Cabildos Insulares de la competencia para poder llevar a cabo su sectorización y, por tanto, permitir su desarrollo.

5.2.2. Segunda etapa: la legislación territorial

La primacía de la ordenación territorial en la regulación de la actividad turística se impone y se consolida con el proceso conocido como moratoria turística canaria que, en síntesis, consistió en un “parar para pensar” para rediseñar la relación entre turismo y territorio, a la vez que se evitaba la consolidación de nuevas urbanizaciones y establecimientos turísticos (Villar, 2009, 2016a y 2016b). La moratoria turística ha ido pautando el desarrollo turístico de Canarias durante los últimos 20 años, articulando medidas destinadas, entre otras cuestiones, a la modulación del crecimiento de la oferta alojativa asociada al segmento de productos turísticos de litoral, así como a la reducción de oferta alojativa mediante reconversión a residencial o complementaria. Un desarrollo completo del proceso de moratoria turística canaria puede consultarse en Simancas (2015).

A modo de resumen, la moratoria turística canaria comienza con la aprobación del Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acuerda la formulación de las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias, que se completó con el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos. Ambos decretos pusieron en marcha, prácticamente a la vez, dos técnicas con las que la potestad normativa de la Administración Pública en materia de planificación territorial y planeamiento urbanístico quedó limitada legalmente: por un lado, determinaciones sobre la utilización del suelo o la construcción de alojamientos turísticos; y, por otro, la definición de estándares urbanísticos mínimos (Simancas, 2015). En estos momentos, llegaban a Canarias unos 12 millones de turistas al año, que ocupaban algo menos de 355.000 plazas alojativas autorizadas. No obstante, la clave del inicio de la moratoria turística canaria estuvo en que en el planeamiento aprobado pendiente de ejecutar se preveían unas 850.000 nuevas plazas alojativas, cuya rentabilidad necesitaba de casi 33 millones de turistas al año, cifra inabordable, como exponía el Decreto 126/2001, de 28 de mayo, por el que se suspende la vigencia de las determinaciones turísticas de los Planes Insulares de Ordenación y de los Instrumentos de Planeamiento Urbanístico.

Teniendo en cuenta el contexto de expectativas de crecimiento anterior se aprueba la Ley 6/2001, de 23 de julio, de medidas urgentes en materia de ordenación del territorio y del turismo de Canarias. El objetivo de esta ley de medidas urgentes fue regular el régimen al que quedaban sujetos los instrumentos de ordenación territorial y urbanística, la actividad de ejecución de estos y los actos de uso del suelo durante el período en el que se formulaban y aprobaban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación

del Turismo de Canarias. Así, daba continuidad a la filosofía de los decretos aprobados con anterioridad a través del establecimiento de dos medidas principales:

1. Contener el crecimiento de la oferta alojativa turística del segmento de productos asociados al litoral. Esto significa que no afectaba al desarrollo de actividades alojativas como el turismo rural o las dedicadas al alojamiento hotelero en áreas no turísticas. También se exceptuaban las actuaciones que tuvieran por objeto la renovación o sustitución de planta alojativa obsoleta, sin incremento de capacidad alojativa. Con el mismo objeto, se posibilitaba un crecimiento excepcional susceptible de mejorar la calidad de la oferta y de generar dinámicas de renovación y cualificación en los ámbitos en donde se implantasen y de esta manera, se consideran los hoteles de categorías superiores ligados a determinados equipamientos de ocio y salud, así como los hoteles de máxima categoría y con mayor capacidad de cualificación sectorial y territorial.
2. Reducir la oferta alojativa mediante el fomento de su reconversión en oferta residencial o complementaria. Asimismo, limitó los instrumentos de planeamiento, licencias y autorizaciones administrativas aprobadas u otorgadas en base a normas anteriores a la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias y a criterios sectoriales y territoriales obsoletos o derogados. Finalmente, estableció un régimen especial para las islas no turísticas (El Hierro, La Gomera y La Palma), que tuvo su reflejo posteriormente en la Ley 6/2002, de 12 de junio, sobre medidas de ordenación territorial de la actividad turística en las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma.

Con la Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias se apuesta por un cambio en los modos de producción y gestión del turismo. La norma buscaba que, paulatinamente, se fuese implantando un modelo de desarrollo turístico apoyado en la renovación de la oferta existente y en el incremento de la competitividad del destino mediante el aumento de la calidad y la diversificación de sus productos, así como el fomento y el refuerzo de la sostenibilidad. Concretamente, las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias (en adelante, DOT) se elaboran teniendo en cuenta como criterios básicos, la fijación de límites de crecimiento turístico, el fomento de la renovación y sustitución de la planta alojativa y la regeneración de la ciudad turística degradada, así como la primacía de la calidad sobre el crecimiento cuantitativo y

la orientación de la actividad turística hacia los sectores más rentables (incremento del gasto, aumento de la estancia y diversificación de productos).

Así, las DOT conciben a los instrumentos de ordenación como aquellos que desarrollan la dimensión espacial o territorial del modelo turístico propuesto. Particularmente, para la implantación territorial del modelo turístico son básicos los siguientes criterios:

1. Disminuir la extensión territorial del uso turístico, actuando exclusivamente sobre aquellas áreas clasificadas con destino turístico, sin admitir nueva clasificación de suelo urbanizable con dicho destino y reorientando las iniciativas hacia la rehabilitación del espacio turístico consolidado y la renovación de la planta alojativa existente, ordenando e incentivando el tránsito hacia la nueva orientación.
2. Determinar los ritmos y límites de crecimiento de las zonas turísticas en función de la capacidad de carga de cada sistema insular, armonizando la expansión de la oferta con el desarrollo del resto de los sectores económicos.
3. Ordenar la actividad turística de manera que favorezca la integración de la actividad en el entorno económico, cultural, social y ambiental de cada isla, municipio y núcleo.
4. Fomentar la sostenibilidad de los establecimientos turísticos, favoreciendo y regulando la utilización de las nuevas tecnologías orientadas al reciclaje, al ahorro energético y de agua y a la correcta gestión de los residuos.
5. Profesionalizar la gestión turística e implantar modelos de gestión público-privada. En tal sentido, la norma establece que las Administraciones Públicas deben establecer cauces para la participación efectiva del sector privado a través del diseño de políticas, estrategias e instrumentos adecuados. Así, se plantea que la colaboración entre el sector público y el privado, y entre las administraciones, es requisito para un desarrollo eficiente de las actuaciones y el logro de los objetivos planteados.

Además, la Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias habilita la figura excepcional de los Planes Territoriales Especiales de Ordenación Turística Insular (en adelante, PTEOT), concebidos como instrumentos de ordenación ágiles, de contenido conciso y procedimiento abreviado, que formulan los Cabildos Insulares y a los que se dota de carácter vinculante. Los PTEOT imponen sus determinaciones a los Planes Insulares de Ordenación y Planes Generales de Ordenación, desplazando las determinaciones de estos que fueran discrepantes o contrarias a la nueva ordenación e imponiendo, asimismo,

la obligación de adaptación. El objetivo de estos planes es adaptar la ordenación turística insular a las condiciones y límites al crecimiento que se preveía establecer cada tres años (la actualización de la ley en 2006 nunca se realizó) y desarrollar las condiciones de renovación, traslado y rehabilitación establecidas en las DOT, cuando no estuviesen contenidas en el planeamiento insular en vigor.

Las medidas más relevantes establecidas por la citada norma que afectaron a la ocupación del suelo fueron: (1) la eliminación de los suelos turísticos sin desarrollar; (2) la confirmación y consolidación de la planificación territorial del turismo mediante las DOT y los PTEOT; y (3) la prohibición de clasificar nuevos suelos con destino turístico.

En cuanto a la recuperación de la ciudad consolidada y, en particular, la planta turística obsoleta, las DOT intentan potenciar esos procesos incentivando la renovación edificatoria, básicamente, otorgando nuevas camas en función del número de las que fueran objeto de transformación, e incluso, estableciendo la posibilidad de traslado dentro de cada territorio insular.

No obstante, en coherencia con lo planteado por Villar (2016a), esta regulación resultará inaplicada, entre otras razones, porque su eficacia dependía de un desarrollo reglamentario nunca realizado, por la rigidez de algunas de sus determinaciones, porque no se habían aprobado las normas específicas sobre estándares para fomentar la rehabilitación edificatoria y tampoco se habían diseñado los instrumentos de apoyo a la recuperación espacio turístico, lo que se tradujo en su práctica paralización. Siguiendo lo establecido por Alonso (2012) sobre las intervenciones en la ciudad existente, Simancas y Ledesma (2016) añaden que otra de las razones que explica su ineficacia está relacionada con el hecho de haber contado con un marco normativo estatal previo sobre regeneración urbana caracterizado por su dispersión e imprecisión, a lo que se suma que el marco canario tampoco determinó con precisión los procesos de intervención en las áreas turísticas de forma adecuada y satisfactoria. En consecuencia, las estrategias de renovación planteadas en las DOT se caracterizaron por su escasa eficacia, no alcanzando el impulso que se esperaba, lo que suponía un cierto fracaso de la política pública en esta materia (Simancas, 2016b).

Dicho lo anterior, en el inicio de la crisis económico-financiera, el desarrollo y la aplicación de las medidas de recuperación del espacio turístico seguía aún sin resolverse. Como respuesta a estas circunstancias, el legislador autonómico introdujo medidas que suavizaron el modelo teórico de desarrollo turístico

establecido en las DOT mediante la aprobación de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo. Esta norma supuso un punto de inflexión en la estrategia de restricción del crecimiento de la oferta turística, dando comienzo a una nueva etapa del proceso de moratoria turística canaria (Simancas, 2015). Así, la flexibilización establecida en la nueva norma se resume en lo siguiente:

1. Aparecen por primera vez los “planes o programas específicos de modernización, mejora e incremento de la competitividad del sector turístico”, que todavía sin una definición clara, se convertirán en los PMM con la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias. Estos vienen a ser el resultado del retraso que se estaba produciendo en relación con el cambio de modelo de desarrollo turístico a través de los PTEOT, lo que llevó a la búsqueda de instrumentos de ordenación más flexibles, capaces de imponerse sobre los instrumentos territoriales y urbanísticos generales cuando fuera preciso para su ejecutividad. Así, con este nuevo instrumento, las actuaciones relativas a proyectos de sustitución, de rehabilitación de la planta alojativa o de la infraestructura turística, así como las actuaciones de remodelación urbanística incluidas en estos podían ser exceptuadas por el ayuntamiento de la licencia municipal, quedando, en este caso, sometidos al régimen de comunicación previa. En el caso de que estas actuaciones no se encontrasen previstas en el planeamiento vigente o fueran contrarias a las determinaciones de este, el “PMM” les daba y eran incorporadas a los instrumentos de ordenación territorial y de planeamiento urbanístico pertinentes como modificación de estos en el ámbito afectado.
2. En cuanto a los límites de la ocupación territorial, se mantiene la prohibición de clasificar nuevos suelos con destino turístico, aunque se flexibiliza desde una doble perspectiva: en primer lugar, se permite la reclasificación de suelos siempre que simultáneamente se proceda a la desclasificación de suelo turístico en igual o mayor proporción; y, en segundo lugar, se permite la reclasificación como consecuencia de operaciones de reforma interior que ocasionen un traslado de ubicación de instalaciones hoteleras ya existentes. En todo caso, el saldo neto del suelo edificable se debía mantener, y la articulación de la nueva clasificación se instrumentalizaría a través de convenios de sustitución como herramienta incentivadora de la renovación de los establecimientos¹⁸.

¹⁸ La Ley 9/2015 añadirá que, excepcionalmente, cuando un PMM o un PGO plantee la necesidad de preservar determinados suelos por sus valores naturales, culturales o estratégicos, podrá clasificarse, en zonas turísticas insulares y previa conformidad de la administración municipal, nuevo suelo que permita trasladar las edificabilidades patrimonializadas por los titulares del suelo

3. Debido a que la renovación de la planta alojativa, que constituía el fundamento de la cualificación de la oferta turística, no había alcanzado suficiente impulso, se opta por priorizar la renovación y rehabilitación de la planta existente en grado de obsolescencia o precisada de mejoras para asegurar la competitividad del sector, a la vez que reducir en el tiempo el aplazamiento o suspensión de las iniciativas de nueva implantación, estableciendo alternativas opcionales para los titulares de los suelos turísticos que contasen con la consolidación de sus aprovechamientos.

No obstante, pese a las mejoras introducidas en la ley de medidas urgentes de 2009, esta no pudo desplegar toda su eficacia debido a que entró en vigor en medio de la crisis económica-financiera y no desarrolló sus determinaciones reglamentarias. Además, el instrumento que debía viabilizar la renovación del espacio turístico, esto es, los “planes o programas específicos de modernización, mejora e incremento de la competitividad del sector turístico” no estaban definidos correctamente y asimismo, no tenían la capacidad que lo otorgó, posteriormente, la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias. Con todo, la ley se prorrogó temporalmente en dos ocasiones durante 2012¹⁹, pues no se cumplió con la obligación de su renovación trienal para fijar los límites al crecimiento de la oferta turística y los problemas derivados de su aplicación.

Así, cuatro años después se aprueba la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias. Según Simancas (2015) y Villar (2016a), esta norma se aprobó con la intención de superar los problemas con los que venía tropezando la renovación del espacio turístico, pues hasta entonces, habían sido escasos los resultados de la renovación de los espacios turísticos de Canarias, y parte de la responsabilidad se debía a la compleja estructura legislativa que se había ido construyendo entorno a los procesos de intervención en los espacios turísticos.

y edificación del área objeto de protección, así como, en su caso, compensar por los gastos de adquisición de suelo y de gestión y urbanización turística.

¹⁹ Primero con la Ley 2/2012, de 8 de mayo, de ampliación temporal de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, en cuanto a los límites que establece al otorgamiento de las autorizaciones turísticas y, posteriormente, con la Ley 6/2012, de 7 de diciembre, de modificación de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, en cuanto a los límites que establece al otorgamiento de las autorizaciones turísticas previas.

En coherencia con lo planteado por Villar (2016b), el contenido de la nueva norma se puede sintetizar en lo siguiente:

1. Se consolidan y potencian los PMM, tratando de superar las dificultades derivadas de su formulación inicial en la ley de medidas urgentes anterior. Particularmente, la nueva regulación concreta aspectos hasta entonces en duda o en discusión, como su condición de plan (eliminándose el término programa), su inclusión como instrumento de ordenación sectorial y urbanística en el Sistema de Planeamiento de Canarias, su capacidad para desplazar las determinaciones de los planes urbanísticos y territoriales, su carácter ejecutivo, sin que el desarrollo de sus previsiones dependa de su posterior incorporación al planeamiento general, así como la posibilidad de encomendar la ejecución de sus determinaciones al Ayuntamiento correspondiente con el fin de facilitar su gestión.
2. En cuanto a la renovación urbana, especifica que las actuaciones aprobadas por los PMM tendrán los mismo efectos que las de los PGO. Asimismo, determina que las actuaciones de transformación urbanística, sean actuaciones de renovación de la urbanización o de dotación, podrán estar previstas tanto en el PGO como en los PMM.
3. Respecto de la renovación edificatoria, articulada mediante convenios, excluye a aquellas iniciativas en las que el establecimiento resultante tenga menos de 3*, suponga la transformación de un alojamiento hotelero en uno extrahotelero con número inferior de estrellas, o cuando un establecimiento extrahotelero se convierta en hotelero sin que se garantice la unidad de explotación. Por otro lado, amplía los incentivos a la renovación edificatoria vía PGO o PMM con el objetivo de fomentar y facilitar la rehabilitación de los establecimientos. Así, al incentivo de plazas adicionales establecido en la legislación anterior añade los de incremento de edificabilidad y densidad de parcela.
4. Con relación a la sustitución y traslado de plazas alojativas, establece el incentivo de plazas adicionales. Cuando un plan territorial, urbanístico o de modernización disponga la conveniencia de reducir la densidad turística o ampliar los equipamientos y dotaciones, se legitimará el traslado de los establecimientos afectados a suelos urbanos o urbanizables dentro de la misma isla mediante convenios de sustitución.
5. Se regula el deber de conservación y de rehabilitación turística, detallando el procedimiento de sustitución del propietario en caso de declaración de incumplimiento de dicho deber.
6. Sobre la residencialización, se impone el deber de atenerse al uso turístico autorizado. Además, establece que el PGO o los PMM deberán dividir en

recintos de intervención el suelo turístico donde coexistan usos turísticos y residenciales con objeto de encauzar su especialización en áreas de uso turístico exclusivo, de uso residencial exclusivo o de compatibilidad.

Aún con mejoras respecto de la legislación anterior, la norma tropezó con problemas. Por ello, el Gobierno de Canarias, en su empeño por respaldar una renovación turística eficaz presentó, en octubre de 2014, una memoria de evaluación sobre la aplicabilidad de las nuevas medidas y su repercusión sobre el sector turístico. Esta recogió algunas dificultades de aplicación práctica de la norma como, por ejemplo, las vinculadas con la posibilidad de que los establecimientos alojativos pudieran optar a los incentivos urbanísticos para facilitar su renovación o las relacionadas con la intervención en determinadas áreas que incluyesen o alcanzasen un conjunto histórico. De modo que, con la voluntad de solventar los problemas detectados se promulga la Ley 9/2015, de 27 de abril, de modificación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canarias que, continuando con su apuesta por un modelo de renovación turística, elimina y corrige las rigideces innecesarias detectadas para una mayor eficacia. En el mismo mes que se publicó la modificación de la ley de renovación turística de 2013, se publicó el Decreto 85/2015, de 14 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de renovación y modernización turística de Canarias, incorporando los cambios adoptados en la modificación de 2015, a la vez que fortaleciendo el marco normativo de la renovación turística.

Un análisis detallado de los obstáculos en la aplicación de la ley de renovación turística de 2013 y los cambios introducidos por la reforma de 2015 se puede consultar en Villar (2016b). A modo de resumen, se destacan los siguientes cambios:

1. Se refuerza aún más el papel de los PMM como pilares de las actuaciones de renovación urbana y rehabilitación edificatoria. En concreto, se aclara que estos tienen plena capacidad para establecer la ordenación completa de su área de intervención (incluyendo la ordenación pormenorizada) y además, que en caso de que ese ámbito incluyese o alcanzase un conjunto histórico, puede ordenar ese espacio funcionando como el planeamiento especial a que se refiere la Ley 11/2019, de 25 de abril, de Patrimonio Cultural de Canarias.
2. Respecto de la renovación edificatoria, se modifican los incentivos de edificabilidad y densidad de parcela. En cuanto al primero, entre otros cambios, se suprime la condición *sine qua non* para poder obtenerlos, la edificación no podía ocupar más del 40 % de la parcela, pues la realidad de

muchos establecimientos de las áreas turísticas más tradicionales tienen una ocupación más elevada (en algún caso, del 100 %). Ahora no hay un límite máximo de ocupación de parcela. Respecto del segundo, se modifica con el objetivo de adaptar el estándar de densidad de parcela a las diferentes estructuras urbanas sobre las que se proyecta la legislación. La reforma permite que los establecimientos alojativos de las áreas turísticas más tradicionales que, al mismo tiempo son las que presentan mayores dificultades, puedan acogerse al incentivo.

Con la reciente publicación de la Ley 5/2021, de 21 de diciembre, de medidas urgentes de impulso de los sectores primario, energético, turístico y territorial de Canarias, como se comentó anteriormente, se establecieron una serie de medidas urgentes de con la finalidad de reactivar la actividad económica canaria en determinados sectores estratégicos especialmente afectados por la paralización de actividades derivada de la Covid-19. En este sentido, los cambios introducidos en relación con la renovación y modernización turística se pueden agrupar en tres ámbitos diferenciados e interrelacionados:

1. Agilización de trámites para llevar a cabo determinadas actuaciones de renovación y modernización turística. Por un lado, se suprime la autorización turística previa para todas las actuaciones de renovación y modernización turística (incluyendo las ampliaciones, o las que aumenten categoría o cambien de modalidad o tipología) que no materialicen nuevas plazas de alojamiento en el mismo establecimiento objeto de renovación. Dichas actuaciones quedan, por tanto, sujetas a declaración responsable del cumplimiento de los requisitos legalmente establecidos en materia turística. Por otro lado, se sustituye la licencia urbanística por comunicación previa en aquellas actuaciones de renovación y modernización turística que no conlleven obras de edificación, construcción e implantación de instalaciones de nueva planta, ni supongan ampliación de volumen o edificabilidad.
2. Medidas temporales, con aplicabilidad hasta que el Gobierno del Estado declaró la finalización de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19. Por razones de seguridad sanitaria y distanciamiento social, se facilitó la adaptación de los establecimientos turísticos a las exigencias de espacios más amplios y seguros. Concretamente, se posibilitó que los establecimiento alojativos incrementasen la ocupación edificatoria un 20 % aplicándolo sobre el porcentaje de ocupación edificatoria permitida, la posibilidad de uso de las cubiertas de las edificaciones permitiendo el incremento de los volúmenes previstos en esa planta por las ordenanzas municipales y el planeamiento con destino a servicios complementarios, así

como instalar núcleos de comunicación que dieran acceso a las cubiertas de los establecimientos alojativos utilizando zonas comunes del mismo que no computaban como incremento de aprovechamiento o cualquier otro parámetro urbanístico.

3. Regulación del “uso sanitario” como servicio complementario o auxiliar que puede ofrecer el establecimiento alojativo al turista, sin estar sujeta esta previsión a la limitación temporal de dos años. El uso sanitario es definido por la ley como aquel que se desarrolla en terrenos y edificaciones y, en su caso, instalaciones o espacios dentro de una edificación, y cuyo objeto es la prestación de servicios y el desarrollo de actividades dirigidas a la promoción y protección de la salud, la prevención de la enfermedad y la asistencia sanitaria en todos los casos de pérdida de salud, tanto mediante la medicina convencional como con terapias naturales que tengan repercusión directa sobre la salud.

5.3. Características generales, instrumentos de ordenación y principios relacionales

El Sistema de Planeamiento de Canarias es el más complejo de todos los reglados por las distintas comunidades autónomas (Padrón, 2010), estando integrado por los instrumentos que ordenan los recursos naturales, el territorio y el urbanismo, y por cuantas otras determinaciones de otros planes y programas tengan proyección o incidencia territorial, como los planes sectoriales. Los instrumentos de ordenación tienen naturaleza normativa, y adaptan el contenido abstracto derivado de las leyes territoriales y urbanísticas y sus reglamentos ejecutivos a una realidad espacial específica, determinando los usos y vocaciones del territorio y configurando prospectivamente el desarrollo de los distintos ámbitos territoriales (Lobo, 2010).

El primer intento de constituir un sistema de planeamiento se encuentra en la Ley de 12 de mayo 1956 sobre régimen del suelo y ordenación urbana, en donde se establece un criterio de jerarquización del planeamiento (García-Barba, 1989), ubicando las diferentes piezas normativas de planeamiento en un marco ordenado y sistematizado, aunque no puede considerarse que se estableciera un sistema de planeamiento tan complejo como el actual (Fajardo, 2017). En el sistema de planeamiento actual, los instrumentos de ordenación de los recursos naturales, el territorio y el urbanismo, así como de las actuaciones sectoriales con relevancia territorial, conforman un único sistema de planeamiento integral y jerarquizado. De esta manera, al imponerse como único, y articularse de forma integral y jerarquizada, permite la racionalización y coordinación de las

actuaciones públicas sobre el territorio, superando las políticas aisladas que conciben el territorio desde ópticas sectoriales (Santana, 2007). Cada instrumento tiene un cometido específico en la ordenación de los recursos naturales, el territorio y el urbanismo, con un ámbito territorial determinado y con el correspondiente nivel de concreción, con un contenido propio y unas determinaciones que deben o pueden ser integradas en estos, lo que constituye no sólo un principio de orden dentro del sistema, sino sobre todo, la garantía de la autonomía de cada una de las Administraciones Públicas que intervienen en el proceso de su elaboración y aprobación (Fajardo, 2017). Todos los instrumentos de ordenación ambiental, territorial y urbanística del sistema de planeamiento se rigen en su elaboración, contenido y aplicación, por el principio de desarrollo territorial y urbano sostenible y los criterios básicos de utilización del suelo establecidos en los art. 3 y 20 del Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Suelo y Rehabilitación Urbana, así como por los principios y criterios de ordenación establecidos en los art. 81 y 82 de la Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias.

El actual marco normativo clasifica los instrumentos de ordenación según sean instrumentos de ordenación ambiental y territorial, instrumentos de ordenación urbanística, o instrumentos de ordenación estratégica y/o sectorial. En la Tabla 23 se muestran los diferentes instrumentos de ordenación del Sistema de Planeamiento de Canarias.

Los instrumentos de ordenación que integran el Sistema de Planeamiento de Canarias mantienen entre sí una serie de relaciones para facilitar su integración armónica. Estas relaciones entre los instrumentos de ordenación se rigen por los principios de jerarquía, competencia y especialidad:

1. La jerarquía establece que los instrumentos de ordenación de rango inferior no pueden contradecir ni vulnerar lo establecido por los instrumentos de ordenación de rango superior, aunque conviene aclarar que el principio de jerarquía se establece entre las determinaciones contenidas en los instrumentos de ordenación más que entre los instrumentos propiamente.
2. La competencia establece que el Gobierno de Canarias, los respectivos cabildos insulares de las islas y los ayuntamientos, como órganos de gobierno y de administración, tienen plena autonomía para formular, tramitar, aprobar y ejecutar los diferentes instrumentos de ordenación ambiental, territorial y urbanística que les sean atribuidos; esta autonomía en el ejercicio de la

competencia debe ir acompañada del principio de lealtad institucional y del deber de colaboración, cooperación y asistencia mutua.

3. La especialidad establece que la planificación especial prevalece sobre la planificación general, por lo que la invalidez de un plan general jerárquicamente superior no afectará, por sí sola, a los planes de desarrollo e instrumentos de gestión que por razón de especialidad y autonomía en el modelo territorial y urbanístico mantengan una autonomía funcional respecto de aquel.

Tabla 23. Instrumentos de ordenación del Sistema de Planeamiento de Canarias

Ordenación ambiental y territorial	Directrices de Ordenación Planes Insulares de Ordenación Planes de Ordenación de los Recursos Naturales Planes y Normas de Espacios Naturales Protegidos y de la Red Natura 2000 Planes Territoriales Parciales Planes Territoriales Especiales
Ordenación urbanística	Normas Técnicas Planeamiento Urbanístico Planes Generales de Ordenación Planes Parciales de Ordenación Planes Especiales de Ordenación Estudios de Detalle Catálogos de Protección y Catálogos de Impactos Ordenanzas Municipales de Edificación Ordenanzas Municipales de Urbanización Ordenanzas Provisionales Insulares Ordenanzas Provisionales Municipales
Ordenación estratégica y/o sectorial	Proyectos de Interés Insular o Autonómico Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad Programas de Actuación sobre el Medio Urbano

Fuente: Ledesma (2020)

5.4. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias

5.4.1. Características generales: ámbito de actuación, medidas, determinaciones, y proceso de aprobación, gestión y ejecución

Los PMM son instrumentos de ordenación urbanística que se incorporan al Sistema de Planeamiento de Canarias en virtud de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, modificada por la Ley 9/2015, de 27 de abril, de modificación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, y se consolidan con la Ley 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias, teniendo un carácter singular.

En su objetivo de establecer las medidas, determinaciones e incentivos precisos para la renovación y modernización de las áreas turísticas de Canarias, el fomento de la cualificación y mejora de la planta de alojamiento turístico y de equipamiento complementario, así como de la reactivación de la actividad económica, este instrumento de la política turística autonómica posee un amplio margen de maniobra para actuar dentro de las áreas turísticas de Canarias, delimitando sus propios ámbitos de actuación, que pueden ser ampliados, de forma excepcional, en los siguientes supuestos:

1. Para incluir equipamientos e infraestructuras existentes en suelo rústico a la entrada en vigor de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, así como para contemplar su ampliación o la implantación de nuevos equipamientos turísticos complementarios. En ambos casos, deben situarse en ámbitos cercanos a las áreas turísticas y justificar sus medidas, determinaciones o incentivos para la mejora de la calidad o la renovación de la oferta de aquellos o del conjunto del área turística.
2. Para incorporar establecimientos alojativos existentes a la entrada en vigor de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, siempre que cumplan las siguientes condiciones: que, contando con autorización de apertura, estén en funcionamiento; que estén localizados en suelos urbanos no turísticos cercanos a las áreas turísticas a las que se vinculan; que las características de la urbanización y de las tipologías arquitectónicas del ámbito urbano en el que se sitúen sean compatibles con los objetivos establecidos por el PMM; y, que su inclusión tenga por objeto llevar a cabo una actuación de renovación edificatoria.

Su filosofía se basa en la concreción de un modelo turístico para el ámbito de actuación (planificación estratégica), implementando una serie de medidas (decisiones operativas) de diversa índole. Entre ellas se encuentran las destinadas a obras de rehabilitación de las edificaciones existentes, cuando existan situaciones de insuficiencia o degradación de los requisitos básicos de funcionalidad, seguridad y habitabilidad de las edificaciones, y la ejecución de obras de renovación urbana, cuando afecten tanto a edificios como a tejidos urbanos, pudiendo incluir obras de nueva edificación en sustitución de edificios previamente demolidos. Asimismo, un PMM puede:

1. Definir el alcance de los coeficientes de incremento en edificabilidad, así como el índice de densidad turística de parcela, que puedan admitirse para incentivar las operaciones de renovación.
2. Autorizar trasvases de edificabilidad.
3. Disponer medidas para reconducir la residencialización de los establecimientos de alojamiento turístico, así como especializar determinados ámbitos en el uso más adecuado, residencial o turístico.
4. Establecer la reducción del exceso de oferta de usos terciarios mediante el cambio del uso de las parcelas o edificaciones a los de alojamiento y equipamientos turísticos, determinando las limitaciones, condiciones y factores de incremento o reducción de la superficie edificable vigente de aplicación.
5. Delimitar áreas en que se autorice la conversión de viviendas a la modalidad turística de villa, recalificando las correspondientes parcelas.
6. Clasificar o reclasificar suelo, para poder llevar a cabo las actuaciones de sustitución en suelos urbanos que determinen una menor densidad edificatoria o una nueva implantación de equipamientos, sistemas generales o espacios libres, que requiera la deslocalización o traslado total o parcial de edificaciones, equipamientos e infraestructuras turísticas, siempre y cuando exista previo acuerdo municipal.
7. Programar aquellas intervenciones o actuaciones públicas en el espacio urbano que contribuyan a su recualificación y mejora (accesibilidad y movilidad, oferta de aparcamientos, ajardinamiento de espacios libres, peatonalización de calles, energías renovables y eficiencia energética, etc.).

En efecto, los PMM son instrumentos de ordenación sectorial y urbanística singulares, que complementan y, en su caso, sustituyen las determinaciones urbanísticas y territoriales vigentes, estableciendo la ordenación completa de su área de intervención. En tal sentido, pueden alterar justificadamente la trama urbana definida por el planeamiento, así como los parámetros de parcela,

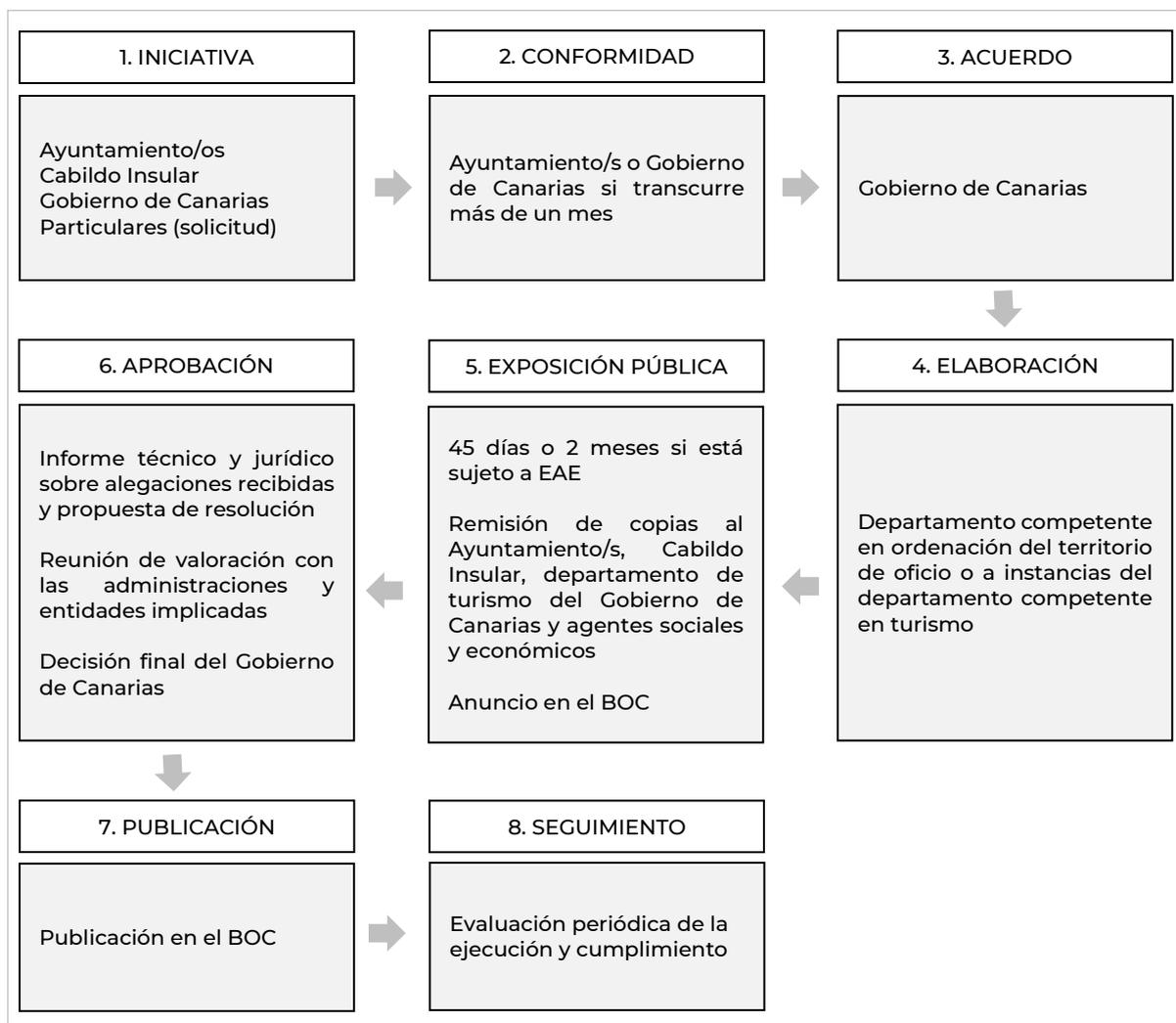
edificación y el régimen de dotaciones y equipamiento, dentro de las respectivas reservas legales y la calidad del espacio turístico. No obstante, la reclasificación de suelo, y las restantes determinaciones de la ordenación estructural, exigen acuerdo de la administración local, debiendo emitirse durante la fase de consultas dentro de su tramitación. En cualquier caso, la clasificación de nuevos suelos urbanizables turísticos, vinculada a operaciones de sustitución y traslado, debe estar habilitada por la normativa y sólo podrá efectuarse dentro de un área turística contemplada previamente como tal por el planeamiento insular (ordenación territorial).

Su carácter ejecutivo permite desplegar sus efectos desde la fecha de entrada en vigor, sin necesidad de que los instrumentos afectados por la reordenación deban tramitar una modificación o revisión que incorpore sus determinaciones. Así, es tal su independencia que, cuando el área de intervención del PMM incluye o alcanza a un conjunto histórico, este puede reordenarlo, en parte o en su totalidad, conciliando la renovación con la conservación de los valores culturales, debiendo contar con informe preceptivo del cabildo insular y sujeción a los límites sustantivos que establece la Ley 11/2019, de 25 de abril, de Patrimonio Cultural de Canarias. Del mismo modo que el resto de los instrumentos afectados, el plan especial de protección deberá incorporar las determinaciones que se hubieran establecido, sin que este proceso detenga la acción del PMM. Asimismo, cuando no existan instrumentos de ordenación previstos por la normativa o, existiendo, no se encuentren adaptados a las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias, los PMM podrán prever determinaciones que no se hallen contempladas por dichos instrumentos o, eventualmente, alterarlas, del mismo modo que, cuando estos se encuentren adaptados a las DOT, sus determinaciones tendrán el carácter de recomendación, de forma que puedan apartarse motivadamente de las mismas, siempre que tenga por objeto viabilizar actuaciones de renovación y modernización turística.

En lo que respecta a su tramitación, esta sostiene la singularidad del instrumento, acortando plazos y agilizando procesos mediante un sistema abreviado de fase única (Figura 12). Así, la iniciativa puede partir de las administraciones locales afectadas, cabildo insular de la isla o Gobierno de Canarias, así como por solicitud de particulares, debiendo contar en su caso con la conformidad de la administración local o, en su defecto, la del gobierno autonómico si transcurre más de un mes desde su formulación. Por el contrario, la administración local puede mostrar su disconformidad motivada en que la urbanización o área turística no presenta las condiciones que hagan aconsejable realizar actuaciones de rehabilitación edificatoria y/o de renovación urbana, o porque ya se encuentra

en tramitación la aprobación de un instrumento de ordenación que cumple la misma finalidad.

Figura 12. Esquema del proceso de tramitación de los PMM



Fuente: Ledesma y García (2021)

En el caso de conformidad de la administración local y acuerdo del gobierno autonómico, el departamento competente en materia de ordenación del territorio será el encargado de elaborar el documento de oficio o a instancia del departamento competente en materia turística, concretando los aspectos precisos (objetivos, criterios, ámbito territorial, equipo redactor o posible externalización, etc.), siendo publicada la decisión en el Boletín Oficial de Canarias (en adelante, BOC) y en diferentes medios de comunicación. A partir de ese momento, los particulares tendrán la oportunidad de remitir los convenios que puedan tener suscritos con la administración local, a fin de que puedan ser tomados en consideración (con carácter no vinculante) en la elaboración del documento. A esto se suman los convenios de planeamiento y trasvases de

edificabilidad, que se tramitarán de forma conjunta al PMM con la consideración de convenios urbanísticos.

Una vez redactado el documento, se lleva a cabo su examen e informe por los servicios jurídicos y técnicos de la consejería competente en materia de ordenación del territorio y, tras las correcciones pertinentes en su caso, se remite copia de la propuesta al ayuntamiento o ayuntamientos en cuyo término se localice el área turística afectada, al cabildo insular, así como al departamento competente en materia de turismo del Gobierno de Canarias, y a los agentes económicos y sociales a través de sus entidades representativas. En el plazo de cuarenta y cinco días hábiles, o de dos meses si fuere exigible la Evaluación Ambiental Estratégica del PMM, podrán informar sobre su afección a las competencias e intereses económicos que tienen respectivamente atribuidos. Simultáneamente, se expondrá a información pública por el mismo período mediante la publicación del anuncio en el BOC y en un periódico local, siguiendo los requisitos de exposición pública y participación ciudadana dispuestos en el Decreto 181/2018, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Planeamiento de Canarias.

Una vez finalizada la fase de exposición, la consejería competente para la tramitación del plan dispondrá de un plazo de dos meses para elaborar un informe técnico-jurídico sobre las alegaciones e informes recibidos y su propuesta de resolución. Resuelto este paso, dispondrá de un mes para convocar a las administraciones y entidades implicadas a una reunión de valoración de la que se trata de derivar una posición común y razonada. En el caso de alcanzarse, el acuerdo se remitirá al órgano colegiado del gobierno autonómico para que informe al respecto, mientras que, en el caso de no lograrlo, la consejería competente para la tramitación del PMM será la que resuelva la remisión del expediente a dicho órgano. Resuelta esta fase, será el órgano colegiado del Gobierno de Canarias el que, contando con un plazo de dos meses, resuelva de forma conjunta la Declaración Ambiental Estratégica y eleve al Consejo de Gobierno la aprobación definitiva del PMM. De este modo, es el Consejo de Gobierno quien lo aprueba definitivamente, publicando el acuerdo y el contenido normativo íntegro del PMM en el BOC.

Si bien el proceso de elaboración y aprobación del PMM es dirigido fundamentalmente desde la Administración autonómica, la actividad de gestión y ejecución corresponde a los ayuntamientos afectados. Estos podrán ejercerlo a través de cualquiera de las modalidades previstas en la legislación urbanística, mediante formas de gestión propia, en régimen de cooperación

interadministrativa o mediante intervención privada, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 181/2018, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Planeamiento de Canarias. Dependiendo de la entidad y complejidad de las operaciones de renovación, podrá optarse por la creación de un consorcio urbanístico, cuando exista conformidad del Gobierno de Canarias, cuya constitución será obligatoria cuando el ámbito ordenado por el PMM se delimite como área de gestión integrada o de rehabilitación integral. De optarse por esta figura, deberán quedar integradas en él todas las administraciones afectadas con competencias sectoriales, urbanísticas y territoriales, asumiendo las competencias en materia de autorizaciones turísticas, licencias urbanísticas y suscripción de convenios urbanísticos, en un sistema de ventanilla única, así como el resto de los cometidos que se asignan a los órganos gestores de la renovación urbana.

5.4.2. La evolución del instrumento: tres generaciones influidas por la progresiva construcción de su base legal

Como punto de partida se debe establecer una distinción entre elaboración y aprobación de cada PMM, puesto que las fases de redacción y tramitación suponen unos tiempos distintos al de aprobación, en el caso de alcanzarse. Dicho esto, la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo implantó y dio cobertura a los pioneros “planes o programas específicos de modernización, mejora e incremento de la competitividad”, elaborándose y aprobándose cuatro de ellos dentro de este marco normativo: Puerto del Carmen, Costa Tegui, Corralejo y Maspalomas Costa Canaria. No obstante, aunque el segundo PMM de Puerto del Carmen y el de Playa de Mogán fueron aprobados tras la publicación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, estos se redactaron en virtud del marco legal anterior, viéndose sometidos, posteriormente, a una obligatoria adaptación normativa para su aprobación. Con todo ello, estos seis PMM pueden incluirse dentro de un conjunto, los de primera generación, al verse influidos por el marco normativo de partida. Este conjunto de PMM tiene ciertas particularidades: (1) todos ellos pertenecen a la provincia de Las Palmas; (2) la mitad de estos han sido anulados en los tribunales; y (3) todas las acciones de renovación que incorporan son de carácter urbanístico.

Siguiendo este esquema, los considerados de segunda generación son elaborados y aprobados bajo las condiciones establecidas en la actual Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias (y su

modificación de 2015), siendo un total de once planes, todos aprobados en algo menos de un año, entre julio de 2015 y mayo de 2016: Costa Adeje, Costa San Miguel, Puerto Santiago, Puerto de la Cruz, Morro Jable, segundo de Corralejo, segundo de Costa Teguiise, Costa Mogán, El Veril, La Caleta-Playa Paraíso-Callao Salvaje y Caleta de Fuste. Además del marco legal de referencia, este segundo conjunto de planes presenta unas características propias, no acontecidas anteriormente: (1) se aprueba un plan que abarca dos municipios, el PMM de Puerto Santiago, cuyo ámbito de actuación ordena el litoral de Santiago del Teide y de Guía de Isora; (2) por primera vez, y única hasta el momento, el ámbito de actuación de un PMM abarca el municipio completo, Puerto de la Cruz, que además, tiene la singularidad de ser el único gestionado por un consorcio urbanístico; y (3) un plan se aprueba por iniciativa de una empresa privada, Loro Parque, que optaría por este instrumento para el desarrollo de la oferta complementaria que se pretende desarrollar en el Sur de Gran Canaria mediante el PMM de El Veril.

De los once planes de segunda generación, tres han sido anulados por el TSJC: Costa Adeje, Costa Mogán y El Veril. La anulación del PMM de Costa Adeje fue ratificada por el Tribunal Supremo, que no admitió a trámite los recursos de casación, mientras que los PMM de Costa Mogán y de El Veril han sido recurridos ante el mismo.

Por último, están en proceso de ser aprobados los PMM considerados de tercera generación. Estos se caracterizan por ser segundas o incluso, terceras fases de planes aprobados anteriormente (Puerto de la Cruz, Caleta de Fuste, Playa de Mogán y Puerto del Carmen), esto es, la continuación, mejora o ampliación de planes pertenecientes a las generaciones anteriores, ahora amparados por un marco normativo más completo, aparte de la experiencia adquirida a lo largo de estos años en su elaboración, aprobación y gestión. La Tabla 24 muestra el estado de ejecución de los planes de tercera generación, pudiéndose observar que el segundo PMM de Caleta de Fuste está en un estado de tramitación más avanzado, mientras que el resto tienen redactado el borrador del PMM y el Documento Inicial Estratégico.

Tabla 24. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias

Estado de tramitación	Generación	Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad	Municipio	Isla	Decreto de aprobación	Estado de ejecución
Aprobados	Primera	Puerto del Carmen	Tías	Lanzarote	Decreto 58/2011, de 4 de marzo [BOC núm. 61, de 24 de marzo de 2011]	En ejecución
		Costa Teguisse	Teguisse	Lanzarote	Decreto 14/2012, de 17 de febrero [BOC núm. 51, de 13 de marzo de 2012]	En ejecución
		Corralejo	La Oliva	Fuerteventura	Decreto 15/2012, de 17 de febrero [BOC núm. 51, de 13 de marzo de 2012]	En ejecución
		Maspalomas Costa Canaria	San Bartolomé de Tirajana	Gran Canaria	Decreto 90/2012, de 22 de noviembre [BOC núm. 3, de 4 de enero de 2013]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 434/2016) y, por el Tribunal Supremo (Sentencia 1512/2018)
		Puerto del Carmen (segundo)	Tías	Lanzarote	Decreto 123/2013, de 26 de diciembre [BOC núm. 10, de 16 de enero de 2014]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 370/2018) y por el Tribunal Supremo, que no ha admitido a trámite los recursos de casación.
		Playa de Mogán	Mogán	Gran Canaria	Decreto 4/2014, de 23 de enero [BOC núm. 28, de 11 de febrero de 2014]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 444/2016). Puede ser recurrido ante Tribunal Supremo
	Segunda	Costa Adeje	Adeje	Tenerife	Decreto 104/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 142, de 23 de julio de 2015]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 123/2016) y por el Tribunal Supremo, que no ha admitido a trámite los recursos de casación.
		Costa San Miguel	San Miguel de Abona	Tenerife	Decreto 105/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 146, de 29 de julio de 2015]	En ejecución
		Puerto Santiago	Santiago del Teide y Guía de Isora	Tenerife	Decreto 106/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 147, de 30 de julio de 2015]	En ejecución
		Puerto de la Cruz	Puerto de la Cruz	Tenerife	Decreto 107/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 116, de 17 de junio de 2015]	En ejecución
		Morro Jable	Pájara	Fuerteventura	Decreto 108/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 139, de 20 de julio de 2015]	En ejecución

		Corralejo (segundo)	La Oliva	Fuerteventura	Decreto 109/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 136, de 15 de julio de 2015]	En ejecución
		Costa Teguisse (segundo)	Teguisse	Lanzarote	Decreto 110/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 142, de 23 de julio de 2015]	En ejecución
		Costa Mogán	Mogán	Gran Canaria	Decreto 116/2015, de 22 de mayo [BOC núm. 157, de 13 de agosto de 2015]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 321/2020). Ha sido recurrido al Tribunal Supremo
		El Veril	San Bartolomé de Tirajana	Gran Canaria	Decreto 373/2015, de 7 de diciembre [BOC núm. 240, de 11 de diciembre de 2015]	Anulado por el Tribunal Superior de Justicia de Canarias (Sentencia 402/2020). Ha sido recurrido al Tribunal Supremo
		La Caleta-Playa Paraíso-Callao Salvaje	Adeje	Tenerife	Decreto 20/2016, de 21 de marzo [BOC núm. 67, de 8 de abril de 2016]	En ejecución
		Caleta de Fuste	Antigua	Fuerteventura	Decreto 44/2016, de 5 de mayo [BOC núm. 93, de 16 de mayo de 2016]	En ejecución
En trámite	Tercera	Puerto de la Cruz (segundo)	Puerto de la Cruz	Tenerife		El Consejo de Gobierno del Cabildo Insular de Tenerife encomienda a GESTUR TENERIFE su elaboración. Redactado el Documento Inicial Estratégico y Borrador del PMM
		Caleta de Fuste (segundo)	Antigua	Fuerteventura		El Gobierno de Canaria aprueba la Evaluación Ambiental Estratégica [29 de abril de 2021]
		Playa de Mogán (segundo)	Mogán	Gran Canaria		Anuncio de información pública de la Evaluación Ambiental Estratégica Ordinaria (Expediente 2016/11101) [6 de noviembre de 2018 – BOC núm. 214]. Redactado Documento Inicial Estratégico y Borrador del PMM
		Puerto del Carmen (tercero)	Tías	Lanzarote		Anuncio de información pública de la Evaluación Ambiental Estratégica Ordinaria (Expediente 2020/176) [1 de marzo de 2021 – BOC núm. 41]. Redactado Documento Inicial Estratégico y Borrador del PMM

Fuente: Actualizado de Ledesma y García (2021)

5.5. El PMM de Puerto de la Cruz

En Puerto de la Cruz aconteció una situación excepcional: si bien los PMM se crearon con la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, antes de la firma del Convenio de colaboración para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas de Puerto de la Cruz (BOC núm. 152, de 4 de agosto de 2010), no se mencionaron en el mismo, lo que obligó a que se decidiera su elaboración a posteriori. De esta manera, en junio de 2012, a la vez que se aprobaba el PRIT, las administraciones públicas consorciadas acordaban formalmente la redacción del PMM, en coherencia con el alcance que este instrumento había adquirido con la citada norma. Así, el PMM se aprueba tres años más tarde, en junio de 2015 (BOC núm. 116, de 17 de junio de 2015), permitiendo la concreción de la ordenación urbanística y la ejecución de determinadas actuaciones planteadas a partir de las estrategias y propuestas recogidas en el PRIT. Por lo tanto, en función de la clasificación realizada por Ledesma y García (2021), el PMM de Puerto de la Cruz se considera de segunda generación.

Posteriormente, en julio de 2017, el PMM se modifica por la necesidad de disponer de un instrumento urbanístico que diera soporte al Puerto Deportivo y Parque Marítimo, así como alterar la ordenación urbanística vigente para garantizar cuestiones colaterales vinculadas con dicha actuación, como la accesibilidad viaria a la nueva infraestructura portuaria, el remate del nuevo frente marítimo hasta Playa Jardín (remitido a Plan Especial según el PGO) y la ordenación del Complejo Deportivo San Felipe, donde se reubicará el nuevo estadio de fútbol tras la eliminación del Estadio El Peñón.

Por otro lado, como señalan Ledesma y Simancas (2018), el PMM de Puerto de la Cruz es especialmente interesante de analizar por varias cuestiones: (1) es el único en donde el ámbito territorial de aplicación es la totalidad del término municipal; (2) es excepcional porque ha sido redactado por la empresa pública GESTUR TENERIFE, mientras que el resto de PMM aprobados hasta el momento han sido redactados por la empresa pública GESPLAN; y (3) es singular porque, amparado en el art. 9 de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias, es el único gestionado por un consorcio urbanístico.

El objeto del PMM es regular los procesos de renovación del destino mediante actuaciones en el espacio público y privado, conforme a lo establecido en la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias.

Desde su aprobación se convierte en un instrumento clave para dar cobertura desde el planeamiento a los procesos de renovación, al tiempo que se vuelve fundamental para orientar el reposicionamiento turístico del destino. En este sentido, el art. 2 del Decreto 107/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz especifica que su finalidad es la renovación integral del destino para adaptarlo a los nuevos requerimientos de demanda, para lo cual establece una serie de programas que habilitan la ejecución de proyectos concretos de sustitución y rehabilitación de la planta alojativa, así como de la infraestructura turística y de remodelación urbanística, incorporando tanto actuaciones públicas como privadas. En relación con esto, el PMM plantea que el futuro del destino pasa por renovarse y por encontrar nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de venta que se adecúen a sus activos y recursos para construir desde el propio destino una cadena de valor creíble, coherente y diversificada que sea la base para la modernización, mejora e incremento de la competitividad del destino.

El PMM está constituido por 17 programas que se desarrollan a través de 212 actuaciones y subprogramas, que son la suma de actuaciones establecidas en el Decreto 107/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz y las que se incorporaron con la “Modificación del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz”, aprobada mediante acuerdo del Consejo de Gobierno Insular en julio de 2017. Asimismo, los programas vienen a desarrollar las 12 estrategias establecidas en el PMM que, a su vez, llevan a efecto las 3 grandes líneas estratégicas planteadas para la consecución del modelo turístico propuesto (Tabla 25).

La “Línea estratégica 1. Implementación del destino” se desarrolla a través de 176 actuaciones y subprogramas (83 % del total). De estas actuaciones, el grueso lo forman aquellas de carácter urbanístico (150 actuaciones), que son parte de los programas “Actuaciones en espacio público” y “Actuaciones en espacio privado”. Estas actuaciones tienen el objetivo de renovar físicamente el destino a través de la realización de obras en el espacio público (infraestructuras, dotaciones, espacios libres y viarios) y en el espacio privado (establecimientos alojativos y equipamientos privados), así como mediante la remodelación y reordenación urbanística. Esto significa que las actuaciones urbanísticas suponen el 70 % de las incorporadas en el PMM, lo que pone de manifiesto la importancia de las operativas de renovación física sobre la urbanización y la edificación, en coherencia con lo planteado por Ledesma y García (2021). Las 26 actuaciones restantes tienen carácter transversal y forman parte de los programas

“Naturaleza, Territorio y Paisaje”, “Acción ambiental”, “Gestión del tiempo”, “Innovación y mejora de la información del destino” e “Impulso del turismo accesible”.

Respecto a la “Línea estratégica 2. Implementación de la promoción”, se desarrolla por medio de 22 actuaciones y subprogramas que forman parte de 5 programas. El programa de “Marketing y promoción” plantea actuaciones relacionadas con el desarrollo de un plan de marketing, la diversificación y segmentación de mercados, el posicionamiento on-line del destino, etc. El programa denominado “Dinamización e integración de productos turísticos” establece la elaboración de un mapa de recursos y activos turísticos del destino, así como de un mapa de productos, además del desarrollo de productos de naturaleza, gastronomía, tradiciones, etc. El programa de “Dinamización de la Zona Comercial Abierta” propone la elaboración de un plan de dinamización, así como actuaciones relacionadas con la ocupación del espacio público, los rótulos y soportes comerciales, escaparates, etc. El programa de “Dinamización de actividades culturales y de ocio” tiene una actuación con misma denominación, mientras que el quinto y último, denominado “Comunicación y sensibilización”, plantea actuaciones relacionadas con la digitalización de la administración, la armonización de estilos de promoción y comercialización para el empresariado del destino, así como campañas de sensibilización enfocadas a la sociedad local sobre la importancia del turismo.

Tabla 25. Marco estratégico del PMM de Puerto de la Cruz

Líneas estratégicas	Estrategias	Programas	Actuaciones
La implementación del destino	1. Implementación y regeneración de recursos turísticos urbanos del destino (culturales, de equipamientos, de ocio, espacios públicos)	1. Actuaciones en espacio público PUID. Infraestructurales y dotacionales PUEL. Espacio libres y viarios PUPO. Urbanísticas de gestión y ejecución	90
	2. Impulso a la renovación hotelera, a los equipamientos privados y a la diversificación de sus modelos de negocio	2. Actuaciones en espacio privado PRA. Renovación y mejora de la planta de alojamiento PRE. Equipamientos privados PRU. Urbanísticas de remodelación y reordenación	60
	3. Smart City 1. Implantación de criterios de sostenibilidad integral del territorio y de movilidad sostenible	3. Naturaleza, Territorio y Paisaje	10
		4. Acción ambiental	5
		5. Gestión del tiempo	3
	4. Smart City 2. La implementación TIC del destino y la gestión de la información del destino	6. Innovación y mejora de la información del destino	7
		7. Impulso del turismo accesible	1
La implementación de la promoción	5. Generación de nuevos canales de venta y mejora de la promoción del destino	8. Marketing y promoción	8
	6. Implementación de la cadena de valor de productos especializados enfocados a una doble diversificación de mercados y de productos	9. Dinamización e integración de productos turísticos	5
	7. Mejora de la oferta complementaria de ocio y comercial	10. Dinamización de la Zona Comercial Abierta	5
		11. Dinamización de actividades culturales y de ocio	1
	8. Fomento de las características de identidad del municipio y generación de un sentimiento de esfuerzo común	12. Comunicación y sensibilización	3
La implementación de la gestión	9. Aumento de la competitividad y la rentabilidad del destino e impulso de la actividad emprendedora	13. Impulso de la calidad del destino	3
		14. Formación y especialización de recursos humanos	2
	10. La inteligencia turística en la gestión y monitorización	15. Inteligencia turística	2
	11. Mejora de la calidad integral de la prestación de servicios en destino	16. Aumento de calidad de los servicios	1
12. Coordinación y cooperación público-privada y agilización y eficiencia administrativa	17. Acciones y medidas organizativas y normativas	6	

Fuente: Ledesma *et al.* (2022a)

En cuanto a la “Línea estratégica 3. Implementación de la gestión” se desarrolla mediante 14 actuaciones y subprogramas que forman parte también de 5 programas. El programa de “Impulso de la calidad del destino” plantea actuaciones relacionadas con la obtención de sellos de calidad, la comunicación de la oferta con distintivos de calidad y la creación y desarrollo del observatorio de la calidad turística. El programa denominado “Formación y especialización de recursos humanos” establece actuaciones vinculadas a la formación en restauración y hostelería, así como a la revisión e impulso de currículos de formación profesional y de formación continua. El programa de “Inteligencia turística” propone la creación de estadísticas e indicadores turísticos en el marco de Turismo de Tenerife, así como una metodología armonizada para el tratamiento de información estadística. El programa de “Aumento de calidad de los servicios” tiene una actuación específica vinculada con la mejora de la calidad de los servicios en el marco del SICTED, mientras que el quinto y último, denominado “Acciones y medidas organizativas y normativas”, plantea actuaciones relacionadas con medidas fiscales y de aprovechamiento urbanístico para incentivar la renovación, de seguimiento y monitorización del plan, de información y participación, etc.

En lo respecta al modelo urbano propuesto en el PMM, está en armonía con el entorno paisajístico en el que este se sitúa y sobre el que se sustenta, materializándose en dos directrices principales, un sistema azul y un sistema verde, y dos complementarias, aunque no menos importantes, la movilidad motorizada y peatonal eficiente, sostenible y racional, y la red de dotaciones públicas del destino (Ledesma, 2017a):

1. Sistema azul. Comprende el frente litoral y pretende preparar la costa para su uso y disfrute. Plantea operaciones estructurales de rehabilitación de las dos principales playas (Playa de Martiánez y Playa Jardín) y aspira a habilitar completamente el sendero PR-TF 30 que recorre el litoral del municipio de este a oeste. Asimismo, busca intervenir en aquellos espacios en contacto con el mar para dotarlos de valor, como Punta Brava, ahora a través del Plan Director de Punta Brava, así como la construcción del Puerto Deportivo y Parque Marítimo, previa modificación del planeamiento, como se especificó anteriormente. Ya se han ejecutado varias obras de renovación del espacio público en el centro de la ciudad vinculadas al litoral como, por ejemplo, la Calle Quintana, la Calle Blanco o la Calle San Juan, entre otras. También se han ejecutado obras de renovación en el propio litoral, tales como el Paseo San Telmo, la Calle Mequinez, el Paseo de la Costa, etc. Asimismo, se cuenta con proyecto básico para la denominada “Ola de Martiánez”, que rompe frente al

Lago Martiánez y que consiste en la rehabilitación de la actual ola para convertirla en apta para la práctica del surf, en coherencia con la diversificación del producto turístico y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

2. Sistema verde. Busca poner en valor el paisaje característico de Puerto de la Cruz, tanto los recursos de carácter volcánico y de naturaleza, como la red de jardines públicos y privados. El PMM aspira a convertir el área del Taoro en un espacio central y atractivo desde un punto de vista paisajístico, siendo un recurso fundamental para el nuevo modelo del destino. En tal sentido, se plantean varias actuaciones de renovación en esta área, tanto públicas como privadas, tales como la renovación del Hotel Taoro, la mejora de los accesos peatonales y del viario para el tráfico rodado, así como reordenaciones urbanísticas profundas como el Malpaís. Además, plantea actuaciones de mejora de la imagen de entrada al destino, así como actuaciones en el frente norte, permitiendo resolver la unión paisajística y peatonal entre el Conjunto Histórico y el área del Taoro. A través del PMM se pretende dotar a esta área de equipamientos para generar un nuevo eje de actividades, como el nuevo Parque temático de los vehículos antiguos y clásicos Ismael Hernández, la construcción del Mirador Montaña de La Horca o la recuperación de la Casona del Robado como Centro Turístico, que contiene un jardín clasificado como Bien de Interés Cultural, una actividad de restauración de alto valor y un Hotel Emblemático. El PMM también busca la puesta en valor de los jardines públicos y privados de la ciudad (Lugares con Encanto), definiendo una red de doce. Estos espacios deben cumplir tres características principales: (1) una abundante y cuidada vegetación; (2) un gran atractivo paisajístico; y (3) poseer un espacio de servicios de cafetería. Además, el PMM recoge varias actuaciones relacionadas con la creación de nuevos parques como Los Cachazos y el Parque del Durazno. Aunque originalmente el PMM contemplaba otras actuaciones en parques y dotaciones culturales-deportivas relacionadas con este Sistema Verde, estas se han desviado a otros instrumentos o no se ejecutarán por cuestiones técnicas detectadas a posteriori (Ledesma *et al.* 2021a).

propone la construcción del Complejo Deportivo San Felipe, donde se reubicará el nuevo estadio de fútbol tras la eliminación del Estadio El Peñón. Otras actuaciones de carácter cultural son el Nuevo Espacio Cultural Parque San Francisco, la recuperación de la Casa de los Agustinos y Torreón Ventoso, la ampliación del Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz o la creación del Centro de Interpretación César Manrique.

Asimismo, el modelo turístico propuesto en el PMM se ha construido en base a una serie de pilares empresariales que se desarrollan a través de la puesta en marcha de cinco grandes líneas de negocio:

1. La línea de negocio de centro urbano: basado en hoteles de pequeño tamaño y localizados principalmente en el centro histórico. Esta oferta de alojamiento se nutre de la dinamización de la zona comercial abierta, de la hostelería concentrada en el casco y de la vida urbana. Estos negocios encuentran en la renovación del destino los recursos turísticos de apoyo necesario para abordar con garantías de éxito la apuesta por las necesarias reformas de dichos establecimientos y a la larga, el éxito de sus planes de negocio.
2. La línea de negocio de la red de 4* autosuficiente: renovando la planta de hoteles de 4* y aumentando de 3* a 4* los programados, para alcanzar un mayor estándar, Puerto de la Cruz se pone en un 86 % de plazas de 4*. El modelo de hotel de 4*, cómodo para parejas y singles, es un modelo autosuficiente, el más extendido en el destino y su seña de identidad empresarial.
3. La diversificación del modelo de negocio por especialización: pretende incentivar a los hoteleros, principalmente de 3* y con una media de habitaciones de entre 60 y 200 para diversificar sus modelos de negocios en paralelo al de alojamiento.
4. La red de grandes atracciones turísticas: propone como nuevos polos y motores de creación de empleo y de atracción turística el Centro de Ocio Taoro, la construcción del Parque Marítimo y Puerto Deportivo, y las ampliaciones del Loro Parque y del Jardín Botánico.
5. El club de productos Puerto de la Cruz Xperience: siguiendo la estrategia de especialización de la oferta se crea la marca-producto "Puerto de la Cruz Xperience", lanzada oficialmente en abril de 2013, que se desarrolla a través de tres programas de productos: (1) Turismo de naturaleza y activo; (2) Turismo gastronómico, cultural y de tradiciones; y (3) Productos de experiencias transversales. Un desarrollo exhaustivo de los programas de productos de Puerto de la Cruz Xperience se puede consultar en Senante y Falcón (2015) y Ledesma (2017). No obstante, es pertinente señalar que la marca Puerto de la

Cruz Xperience tuvo recorrido desde su incorporación en el PMM hasta las últimas elecciones municipales, insular y regionales. Actualmente, la marca turística municipal es “Puerto de la Cruz Ciudad Viva”, presentada en FITUR 2022, aunque el fundamento de esta es prácticamente el mismo que el anterior.

Finalmente, el PMM de Puerto de la Cruz es el único de Canarias que, en cumplimiento del artículo 8 del Decreto 85/2015, de 14 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de renovación y modernización turística de Canarias, tiene informes anuales de evaluación y seguimiento. En relación con esto, un estudio detallado de la ejecución del PMM se puede consultar en Ledesma *et al.* (2022a). Otros estudios de interés que tienen como objeto de análisis el PMM de Puerto de la Cruz son los realizados por Ledesma (2017), quien estudia en profundidad el nuevo modelo turístico propuesto en el PMM o el desarrollado por Ledesma y Simancas (2018), quienes analizan la eficacia del instrumento a través de la percepción del empresariado hotelero.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

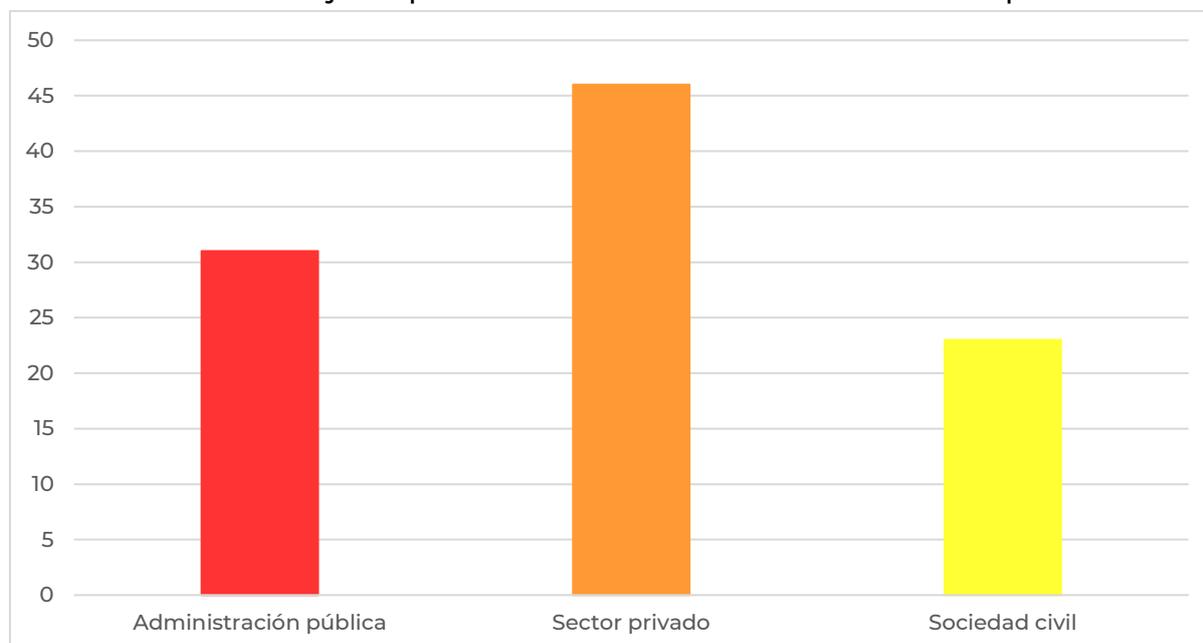
6.1. Caracterización de las partes interesadas de Puerto de la Cruz

6.1.1. Representación por sectores y descripción general

Las técnicas de identificación implementadas dieron como resultado un “mapa de partes interesadas” (Freeman, 1984; Sautter y Leisen, 1999) compuesto por 13 entidades pertenecientes a los sectores público, privado y de la sociedad civil. Respecto del sector público, en la relación final de partes interesadas están Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio. En lo que respecta al sector privado, las incorporadas son ASHOTEL, CIT de Puerto de la Cruz, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Cooperativa de Taxis San Telmo y Colegio de Arquitectos. En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil, forman parte de la relación final la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Alisios Norte y la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca.

Relacionado con lo anterior, sin entrar en más detalles analíticos que la simple representatividad de los intereses públicos, privados y de la sociedad civil, se puede afirmar que todos están representados en el mapa de las partes interesadas obtenido.

Gráfico 11. Porcentaje de partes interesadas de Puerto de la Cruz por sectores



Fuente: Elaboración propia

Más allá de las Administraciones Públicas que tienen las competencias en planificación territorial y urbanística, así como las competencias sectoriales turísticas, prácticamente el 70 % de las partes interesadas identificadas son organizaciones del sector privado y de la sociedad civil.

De forma pormenorizada, los intereses privados están representados por asociaciones de forma mayoritaria, aunque también hay una Sociedad Cooperativa (Cooperativa de Taxis San Telmo) y una Corporación de Derecho Público (Colegio de Arquitectos). El ámbito territorial de actuación es fundamentalmente municipal, si bien hay dos organizaciones que ejercen su actividad a escala provincial (ASHOTEL y Colegio de Arquitectos).

ASHOTEL es la mayor asociación de establecimientos alojativos hoteleros y extrahoteleros de Canarias. Cuenta con más de 250 asociados que representan más de 97.000 plazas alojativas en la provincia de Santa Cruz de Tenerife. En Puerto de la Cruz cuenta con 45 establecimientos asociados que suponen alrededor de 12.000 plazas alojativas. La Asociación Casco Antiguo es la mayor asociación empresarial a escala municipal con alrededor de 275 PYME y profesionales dedicados al sector alojativo, la restauración, el comercio, el transporte y la intermediación turística. ADEP representa la mayor asociación a escala municipal orientada exclusivamente al sector comercial con cerca de 150 PYME y profesionales asociados. El CIT de Puerto de la Cruz es una asociación que representa en torno a 120 PYME y profesionales del sector alojativo, la restauración, el comercio, la intermediación turística, la recreación, etc. La Cooperativa de Taxis San Telmo cuenta con 155 licencias municipales, lo que supone algo más del 75 % del total. Por último, el Colegio de Arquitectos representa a 750 profesionales (colegiados) dedicados a la arquitectura-urbanismo.

En cuanto a los intereses de la sociedad civil, están representados por la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Alisios Norte y la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca. En cuanto a la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, representa los intereses de cinco asociaciones de vecinos²⁰ de los barrios de La Vera, San Antonio, Centro-Casco Antiguo y Las Dehesas. Respecto a Alisios Norte, es una asociación de reciente creación (2019) formada por alrededor de 70 personas que se han asociado con el propósito de servir de interlocutor entre la sociedad civil y las Administraciones Públicas en temas que preocupan a la ciudadanía del Norte de Tenerife. Por último, la

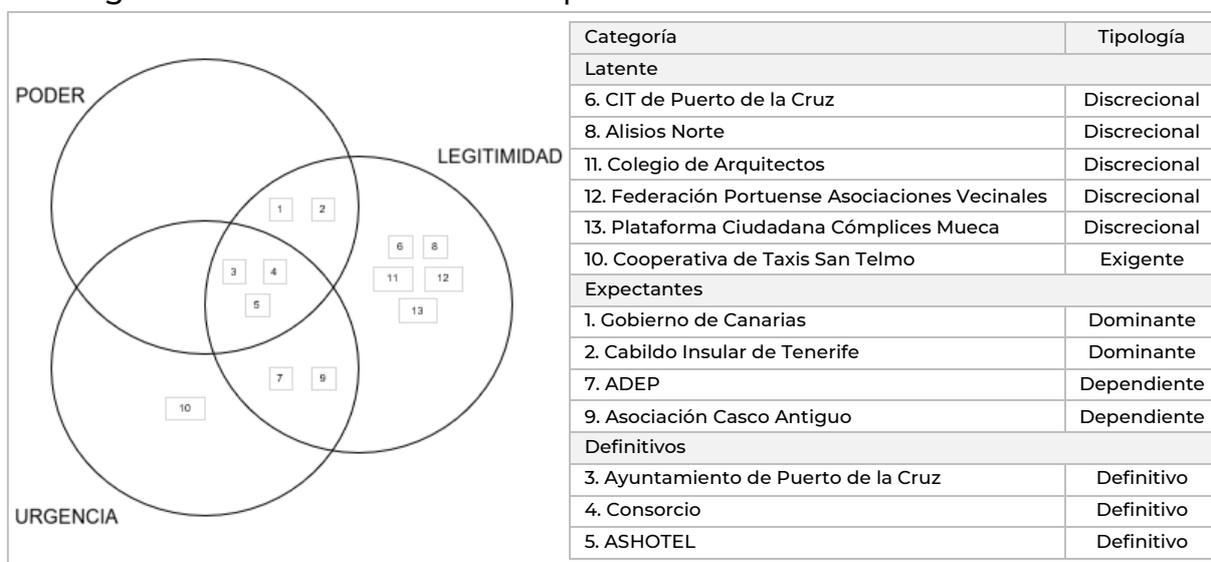
²⁰ Amigos del Valle, José Obrero, Jeriguilla, La Peñita y Las Dehesas.

Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca es una organización basada en el modelo colaborativo que surge en 2011 como un movimiento social ante la necesidad de estructurar mecanismos de sustento y apoyo al Festival Internacional de Arte en la Calle Mueca. La plataforma tiene un ámbito de actuación municipal y la forman 25 personas y entidades privadas que tienen intereses en el fomento de la cultura como instrumento del desarrollo social y territorial.

6.1.2. Definitivas, dominantes, dependientes, discrecionales y exigentes

El modelo planteado por Mitchell *et al.* (1997) y puesto en práctica en esta investigación dio como resultado el Diagrama de Venn que se muestra en la siguiente figura.

Figura 14. Caracterización de las partes interesadas de Puerto de la Cruz



Fuente: Elaboración propia

Así, el resultado del proceso situó al Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, al Consorcio y a ASHOTEL como las partes interesadas “definitivas” y, por tanto, como las más “importantes” para la renovación del espacio público del destino. En este sentido, son partes interesadas que tienen autoridad sobre estos procesos, a la vez que son valoradas y reconocidas por el resto como fundamentales. En cuanto a las dos primeras, la caracterización es coherente con el papel que estas tienen sobre los procesos de renovación del espacio público del destino al contar con las competencias en planificación urbanística (poder y legitimidad) y la necesidad de que se vayan ejecutando las actuaciones de renovación lo más rápido posible, al considerarse fundamental para la competitividad del destino (urgencia). Respecto de ASHOTEL, el resto de las

partes interesadas consideran que tiene capacidad de influencia sobre las decisiones de renovación de espacio público (poder), que sus demandas en relación con la necesidad de renovar el espacio público está justificada en el sentido de que es clave para que el sector alojativo invierta también en la renovación de los establecimientos (legitimidad) y, en relación con lo último, dicha demanda se considera crítica para sus propios intereses (urgencia).

Tanto el Gobierno de Canarias como el Cabildo Insular de Tenerife son consideradas partes interesadas “dominantes” para el resto, por lo que también tienen un rol muy “importante”. En tal sentido, son partes interesadas que también tienen autoridad sobre la renovación del espacio público del destino. Relacionado con esto, es conveniente recordar que los PMM son aprobados por el Gobierno de Canarias y además, esta administración también ejecuta actuaciones de renovación del espacio público del destino, mientras que el Cabildo Insular de Tenerife tiene competencias territoriales que inciden de manera directa en la renovación del destino y también lleva a cabo obras de renovación del espacio público (poder y legitimidad). No obstante, el resto de las partes interesadas consideran que no tienen una necesidad urgente de ejecutar procesos de renovación del espacio público en Puerto de la Cruz dado que también deben tener en consideración otros destinos turísticos de Canarias y Tenerife, respectivamente.

La Asociación Casco Antiguo y ADEP son consideradas partes interesadas “dependientes”. En este sentido, tienen acceso a los canales de decisión, por lo que son escuchadas. Respecto de sus demandas en materia de renovación del espacio público, estas se justifican en base a la importancia que tiene para el sector comercial y de la restauración contar con espacios públicos atractivos que inciten al consumo de residentes y turistas (legitimidad). Además, esta demanda es considerada importante para la mejora de la cuenta de resultados de las diferentes empresas que estas organizaciones representan, por lo que requiere de una atención rápida (urgencia). No obstante, al carecer de poder, son partes interesadas que dependen de las que sí lo tienen para que sus demandas sean tenidas en cuenta, de ahí que su capacidad está condicionada por la tutela de las últimas.

Tanto el CIT de Puerto de la Cruz como el Colegio de Arquitectos, así como las organizaciones de la sociedad civil (Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Alisios Norte y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca) son consideradas por el resto como partes interesadas “discrecionales”, es decir, que cuentan con legitimidad. En este caso, son partes interesadas sobre las que existe

una percepción generalizada de que sus demandas en relación con la renovación del espacio público son socialmente legítimas. Respecto del CIT de Puerto de la Cruz, sus demandas se justifican en base a la importancia que tiene contar con espacios agradables que motiven la compra para contribuir a la mejora del rendimiento económico de las diferentes empresas que estas organizaciones representan (restauración, comercio, intermediación, recreación, etc.). En cuanto al Colegio de Arquitectos, su legitimidad está relacionada con su conocimiento técnico sobre planificación territorial y urbanística y, específicamente, sobre los procesos de rehabilitación y renovación urbana. Respecto de las organizaciones de la sociedad civil, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales tiene la legitimidad social de representar a buena parte de los residentes de Puerto de la Cruz. Por otro lado, la asociación Alisios Norte tiene legitimidad social porque representa a un conjunto de la ciudadanía preocupada por la mejora socioeconómica y medioambiental del Norte de Tenerife. Por último, la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca tiene legitimidad en cuanto a que para desarrollar su principal actividad, esto es, el Festival Internacional de Arte en la Calle Mueca, necesita de espacios públicos que estén renovados, además de implementar acciones con impacto urbano que van más allá del propio festival (Puerto de la Cruz Street Art).

Por último, la Cooperativa de Taxis San Telmo es la única parte interesada considerada por el resto como “exigente”, lo que significa que cuentan con urgencia. Esta parte interesada tiene urgencia sobre la renovación del espacio público, aunque en especial su urgencia está relacionada con el estado de los viarios y cómo está estructurada la movilidad del destino (zonas de carga y descarga, aparcamientos para personas con movilidad reducida, espacios habilitados por taxis, etc.). Esta parte interesada es molesta pero no peligrosa, pues el “ruido” que proyectan no es suficientemente fuerte como para que sus demandas sean satisfechas de forma inmediata por las administraciones competentes.

En resumen, considerando el modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997), el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, el Consorcio y ASHOTEL son las partes interesadas “definitivas” para la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz (poder, legitimidad y urgencia), Gobierno de Canarias y Cabildo Insular de Tenerife son “dominantes” (poder y legitimidad), la Asociación Casco Antiguo y ADEP son “dependientes” (legitimidad y urgencia), el CIT de Puerto de la Cruz, el Colegio de Arquitectos y las organizaciones de la sociedad civil son “discrecionales” (legitimidad) y la Cooperativa de Taxis San Telmo es una parte interesada “exigente” (urgencia).

6.2. Análisis de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz

6.2.1. Densidad, intensidad relacional y tamaño

La densidad relacional calcula el número de relaciones que existen entre las partes interesadas con relación al número total de posibles relaciones. En este sentido, indica cómo es la conectividad de la red de gobernanza, esto es, su cohesión.

De esta manera, el indicador de densidad pone de relieve que la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz es del 44,9 %, lo que significa que de cada 100 posibles relaciones entre las partes interesadas del destino se han producido prácticamente 45. La literatura sobre redes de gobernanza turística viene señalando que la densidad relacional de los destinos turísticos se caracteriza por su debilidad (Scott *et al.* 2008a; Baggio *et al.* 2010a; Luthe *et al.* 2012; Del Chiappa y Presenza, 2013). Recientemente, Cehan *et al.* (2020) han señalado que la densidad relacional en los destinos turísticos no suele superar el 14 %. En este sentido, los resultados empíricos muestran que, en general, las partes interesadas de los destinos turísticos tienden a participar poco de las decisiones derivadas de la política turística. Por tanto, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la literatura precedente, se puede afirmar que la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz tiene una alta conectividad.

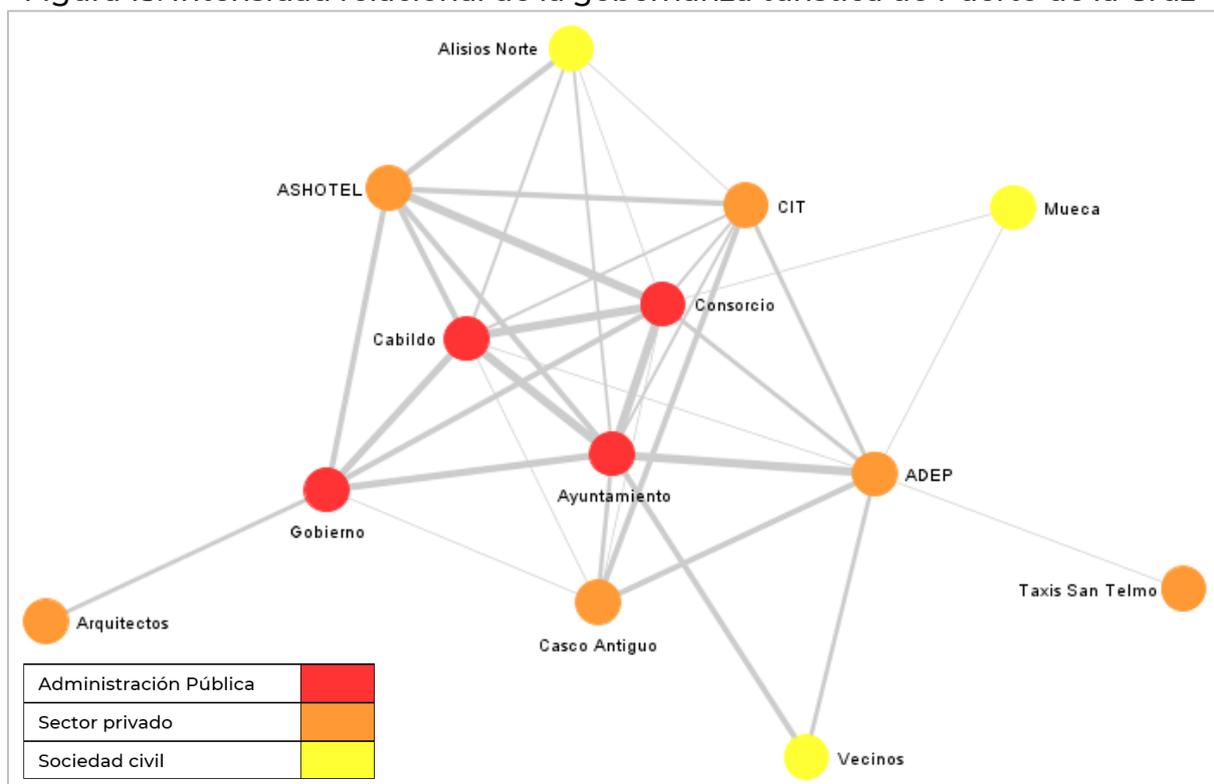
En términos de resultados de la gobernanza turística, cuanto más densa sea la red de partes interesadas, la estructura de sistema será más resistente (Baggio, 2013; Wyss *et al.* 2015). En este sentido, densidades altas producen mayor confianza, posibilitando una toma de decisiones con orientación al consenso. Asimismo, densidades altas ayudan a que las relaciones entre las partes interesadas tengan mayor durabilidad y, por tanto, conseguir que la red de gobernanza turística pueda llegar a institucionalizarse. En consecuencia, los resultados de la densidad de la red permiten afirmar que las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han concebido con criterios de consenso entre las múltiples partes interesadas del destino y que la estructura del sistema de gobernanza tiende hacia su institucionalización.

En cuanto a la intensidad relacional, muestra la frecuencia con la que las partes interesadas se relacionan. Respecto de su interpretación en materia de gobernanza, altas intensidades relacionales también se interpretan en términos de consenso e institucionalización de las relaciones (Merinero y Pulido, 2009).

Asimismo, a medida que aumenta la intensidad relacional, la voluntad de participación de las partes interesadas también se incrementa (Moreland *et al.* 1993; Innes, 1998; Scott, 2016), lo que favorece mayor intercambio de recursos (información, conocimiento, etc.) y el aprendizaje colectivo (Vernon *et al.* 2005).

Operativamente, la intensidad relacional de la gobernanza turística se estableció teniendo en consideración cuántas veces al año una parte interesada se relacionaba con otra para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino. Como se especificó en el “Capítulo 3. Planteamiento metodológico”, para la interpretación de la intensidad relacional en términos de redes se definieron diferentes rangos de valores con el objetivo de clasificar las relaciones en muy intensas (20 o más), intensas (entre 15 y 19), fluidas (entre 10 y 14), moderadas (entre 6 y 9), débiles (entre 2 y 5) y esporádicas (1 vez al año) (Tabla 16), en coherencia con los trabajos de Merinero y Ledesma (2019) y Ledesma y Simancas (2020). El resultado de la intensidad relacional se muestra en la siguiente figura.

Figura 15. Intensidad relacional de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz



Fuente: Elaboración propia. VISIONE

La red tiene una tríada definida entre Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio. Estas partes interesadas tienen relaciones muy intensas entre sí, formando el pilar de la renovación del espacio público del

destino, circunstancia razonable al ser partes interesadas competentes en planificación territorial y urbanística. A su vez, el Gobierno de Canarias tiene relaciones intensas con el Cabildo Insular de Tenerife y con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, mientras que se relaciona de manera fluida con el Consorcio. ASHOTEL tiene relaciones muy intensas con el Consorcio, circunstancia lógica porque, como se explicó anteriormente, no siendo un miembro de derecho la Junta Rectora del Consorcio, ocupa un puesto por cesión de la administración insular, teniendo voz y voto. ADEP se posiciona como una parte interesada destacada en los procesos de renovación del espacio público del destino, teniendo relaciones muy intensas con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz. En conjunto, las 6 partes interesadas mencionadas forman un subgrupo en donde ocurre el total de las relaciones muy intensas e intensas.

Buena parte de las relaciones son fluidas. Además de la mencionada relación entre el Gobierno de Canarias y el Consorcio, se producen otras 8 relaciones fluidas. Por ejemplo, ASHOTEL se relaciona entre 10 y 14 veces al año con el Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife y Ayuntamiento de Puerto de la Cruz para abordar cuestiones relacionadas con la renovación del espacio público del destino; asimismo, mantiene relaciones fluidas con el CIT de Puerto de la Cruz y con Alisios Norte. También la Asociación Casco Antiguo tiene relaciones fluidas con el CIT de Puerto de la Cruz y con ADEP. Finalmente, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales se incorpora a este grupo a través de su relación con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz.

Un primer acercamiento a la red de gobernanza turística del destino permite afirmar que cerca de la mitad de las relaciones de la red son muy intensas, intensas y fluidas (46 %) (Tabla 26). Además, 10 de las 13 partes interesadas identificadas tienen al menos un vínculo con estas intensidades relacionales. Consecuentemente, teniendo en cuenta que las redes de gobernanza precisan de la implicación de múltiples partes interesadas de ámbitos competenciales diferentes que responden a intereses a veces contradictorios (Merinero y Ledesma, 2019), se puede sostener que esta red se caracteriza por una alta intensidad de las relaciones. Por lo tanto, en coherencia con lo planteado por Merinero y Pulido (2009), es posible sostener que las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM se han fundamentado en el consenso y que, al mismo tiempo, la alta intensidad de las relaciones evidencia confianza entre las partes interesadas, lo que en términos de redes significa que la gobernanza tiende hacia su institucionalización.

Tabla 26. Intensidad relacional y número de relaciones

Intensidad relacional	Número de relaciones	Porcentaje	
Muy intensa	5	14	46
Intensa	2	6	
Fluida	9	26	
Moderada	5	14	54
Débil	5	14	
Esporádica	9	26	
Total	35	100	100

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, considerando los resultados de los indicadores de densidad e intensidad relacional puede afirmarse que la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz se ha desarrollado desde el planteamiento de la orientación al consenso y que la estructura relacional tiende hacia su institucionalización, dimensión fundamental para la gobernanza (Kickert, 1997; Blanco y Gomá, 2003; Sørensen y Torfing, 2007; Ansell y Gash, 2008).

Respecto del tamaño de la red, destaca el número total de partes interesadas incluidas en la misma. Permite analizar la red de gobernanza turística desde la perspectiva de la participación, así como tener una idea de cómo es la red de gobernanza en términos de gestión. En el primer sentido, los sistemas de gobernanza más desarrollados incluyen más cantidad y diversidad de partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil. En el segundo sentido, la literatura viene señalando que los sistemas de gobernanza más grandes tienden a ser más eficientes y más resistentes a los cambios y desafíos externos, mientras que los más pequeños suelen ser más fáciles de manejar para enfrentar los posibles problemas locales (Luthe y Wyss, 2016).

Asimismo, el tamaño tiene consecuencias desde el punto de vista de la construcción de las relaciones. Así, en sistemas de gobernanza pequeños resultará más sencilla la creación de relaciones al conocerse en gran medida quiénes son las partes interesadas, mientras que en sistemas de gobernanza grandes es extremadamente difícil conocer a todas las partes interesadas y, producto de ello, será más complicado la construcción de las relaciones. Desde esta perspectiva, el tamaño incide tanto en la densidad como en la intensidad relacional. Sobre esto, a medida que aumenta el tamaño, la proporción de relaciones que podrían estar presentes disminuye, del mismo modo que la intensidad de las relaciones que sí se producen.

Por otro lado, el tamaño de la red en la literatura sobre redes de gobernanza turística es bastante diverso, aunque esta diversidad depende de los propios estudios de caso, del objeto de análisis y, sobre todo, de las metodologías empleadas para la identificación de las partes interesadas. Con todo, en líneas generales, las partes interesadas que se identifican en la literatura turística no suelen superar las 30. Sirva como ejemplo los trabajos de Presenza y Cipollina (2010), Vargas y Rodríguez (2012), Cruz y Briones (2017) o Nava y Mercado (2019). Ahora bien, también existen excepciones como el trabajo de Cortés-Leal y Aranda-Camacho (2017) en donde casi se triplican las 30 partes interesadas identificadas.

En términos comparados, el tamaño de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz puede considerarse convencional al estar formada por 13 partes interesadas, si bien está más cerca de un sistema de gobernanza turística pequeño, lo que justifica en buena medida la elevada densidad e intensidad relacional. En tal sentido, desde la óptica de la gestión relacional, el tamaño permite que sea más sencillo incidir directamente sobre la dinámica de la gobernanza del destino. Desde el punto de vista de la participación de las partes interesadas, los resultados muestran que las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han fundamentado en criterios participativos al incluir a bastantes partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil, pues en conjunto representan prácticamente el 70 % de las partes interesadas que forman la red de gobernanza.

6.2.2. Centralidad y centralización

La centralidad calcula el número de partes interesadas a las cuales una determinada parte interesada está directamente conectada. Hickson *et al.* (1971) ya señalaron a principios de la década de 1970 que la comprensión de la centralidad se vuelve especialmente relevante cuando se analizan sistemas en donde las partes interesadas son interdependientes y no pueden actuar de manera completamente aislada, lo que es aplicable tanto al ámbito turístico en general como al análisis de la gobernanza turística en particular.

En cuanto a su interpretación en términos de gobernanza turística, partes interesadas con alta centralidad tienen mayor capacidad de hacer oír sus inquietudes, así como facilidad para acceder a información, conocimiento y recursos en general. Asimismo, cuanto más centralidad tenga una parte interesada, su poder y relevancia dentro de la red de gobernanza turística será mayor (Baggio *et al.* 2010b), así como su capacidad para dirigir la estructura

relacional. Por el contrario, partes interesadas con poca centralidad tienen dificultades para hacerse oír, al igual que tienen limitaciones para acceder a información oportuna y recursos.

La Tabla 27 muestra la centralidad de cada una de las partes interesadas en la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz. Tanto el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz como el Consorcio tienen una centralidad de 0.750, lo que significa que se han relacionado directamente con el 75 % de las partes interesadas que forman la red de gobernanza turística del destino. El Cabildo Insular de Tenerife y ADEP tienen una centralidad de 0.667, lo que supone haberse relacionado de forma directa con el 66 % de las partes interesadas del destino. Luego, de mayor a menor centralidad, siguen las siguientes partes interesadas: CIT de Puerto de la Cruz (0.583), Gobierno de Canarias, ASHOTEL y Asociación Casco Antiguo (0.500), Alisios Norte (0.417), Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (0.167) y, por último, Cooperativa de Taxis San Telmo y Colegio de Arquitectos (0.083).

Tabla 27. Centralidad de las partes interesadas

Partes interesadas		Centralidad	Normalizada
1	Ayuntamiento	9	0.750
-	Consorcio	9	0.750
3	Cabildo	8	0.667
-	ADEP	8	0.667
5	CIT	7	0.583
6	Gobierno	6	0.500
-	ASHOTEL	6	0.500
-	Casco Antiguo	6	0.500
9	Alisios Norte	5	0.417
10	Vecinos	2	0.167
-	Mueca	2	0.167
12	Taxis San Telmo	1	0.083
-	Arquitectos	1	0.083

Fuente: Elaboración propia. UCINET 6

Relacionado con lo anterior, la centralidad pone de relieve la relevancia del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y del Consorcio en la renovación del espacio público del destino, resultados coherentes con las competencias que ambas partes interesadas tienen desde el punto de vista del urbanismo. En el caso concreto del Consorcio, es conveniente recordar que se constituyó con la intención de ejecutar el conjunto de actuaciones con incidencia territorial y

urbanística incluidas en el PMM con el propósito de modernizar y renovar turísticamente el destino. Es este sentido, en su concepción estaba la idea de posicionarla en el centro de la renovación turística de Puerto de la Cruz, circunstancia que realmente se ha producido, como demuestra el indicador de centralidad.

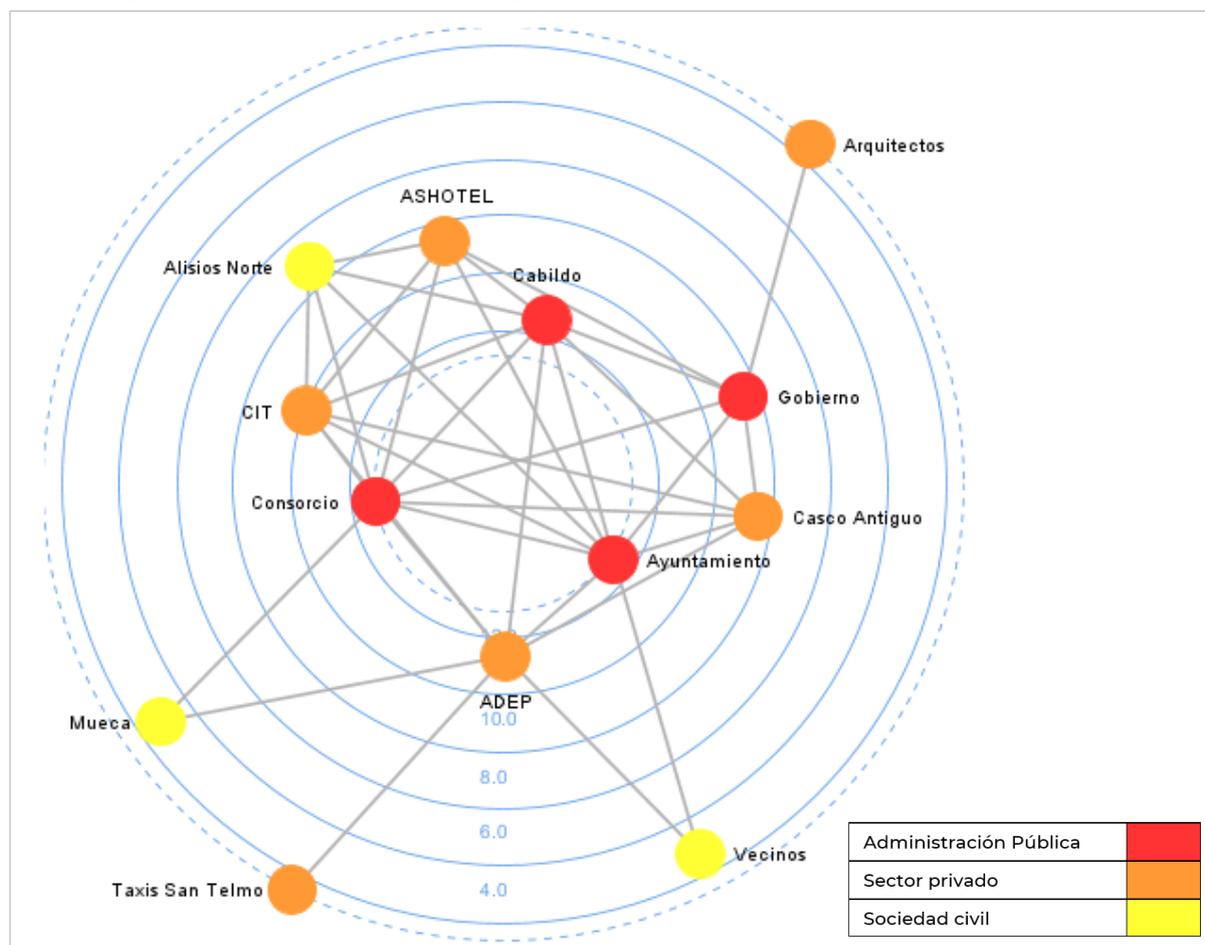
El Cabildo Insular de Tenerife y ADEP son partes interesadas que también cuentan con una alta centralidad. Respecto de la administración insular, su centralidad es consecuente con sus competencias territoriales y porque es fundamental para la renovación de las actuaciones infraestructurales y dotacionales. Además, es una parte interesada decisiva en relación con los trámites de carácter administrativo de los proyectos de renovación del espacio turístico. De otro lado, la alta centralidad de ADEP evidencia dos cuestiones: primero, la importancia que esta parte interesada ha adquirido en la red de gobernanza turística del destino; y, segundo, la apertura por parte de las administraciones públicas responsables de la renovación del espacio público desde el punto de vista de incorporar a otras partes interesadas más allá de las competentes.

En posiciones intermedias de centralidad están el CIT de Puerto de la Cruz, Gobierno de Canarias, ASHOTEL, Asociación Casco Antiguo y Alisios Norte. Pese a que el Gobierno de Canarias también ejecuta actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz y es una parte interesada muy importante desde el punto de vista de la financiación, no lo es desde la perspectiva de la gobernanza turística. En tal sentido, sus relaciones se circunscriben básicamente a las que tiene con el resto de las Administraciones Públicas en cumplimiento de la obligación de cooperación interadministrativa, además de relacionarse con la Asociación Casco Antiguo y el Colegio de Arquitectos. En cuanto al CIT de Puerto de la Cruz, ASHOTEL y la Asociación Casco Antiguo, todas son partes interesadas que concentran cantidad de PYME vinculadas de forma directa con el sector turístico (establecimientos alojativos, restauración, comercio, intermediación, etc.) que, desde la perspectiva de la gobernanza turística, tienen bastante capacidad de hacer oír sus inquietudes respecto de la renovación del espacio público del destino, así como facilidad para acceder a información relevante y recursos en general. En relación con Alisios Norte, pese a ser una organización de reciente creación, su centralidad la posiciona como una parte interesada con relevancia, habiéndose relacionado de forma directa con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, Cabildo Insular de Tenerife, CIT de Puerto de la Cruz y ASHOTEL.

Por último, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, la Cooperativa de Taxis San Telmo y el Colegio de Arquitectos son partes interesadas con baja centralidad, por lo que tienen dificultades para comunicar sus preocupaciones en torno a la renovación del espacio público del destino.

La centralidad de las partes interesadas en la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz se puede visualizar en el grafo de la Figura 16. Las partes interesadas con alta centralidad se localizan hacia el centro de la red, mientras que a medida que estas pierden centralidad se van posicionando hacia los extremos de esta. Así, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, Cabildo Insular de Tenerife y ADEP forman un subgrupo de partes interesadas más centrales. Alrededor están el CIT de Puerto de la Cruz, Gobierno de Canarias, ASHOTEL, Asociación Casco Antiguo y Alisios Norte. En la periferia de la red están la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, Cooperativa de Taxis San Telmo y Colegio de Arquitectos.

Figura 16. Centralidad de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz



Fuente: Elaboración propia. VISIONE

En términos de poder, la centralidad pone de relieve que está distribuido entre un número amplio de partes interesadas. La centralidad de las diferentes Administraciones Públicas en la renovación del espacio público del destino es consecuente con su relevancia en términos competenciales y de financiación. Ahora bien, las asociaciones del sector privado tienen también centralidades altas, destacando ADEP y el CIT de Puerto de la Cruz. No obstante, hay que considerar igualmente que la centralidad pone de manifiesto que hay partes interesadas alejadas de los centros de poder, vinculándose a la red estructura de la red por medio de una o dos relaciones, siendo las organizaciones de la sociedad civil las más perjudicadas en este sentido, con la excepción de Alisios Norte.

Respecto de la centralización, muestra el grado de similitud de la red analizada con otra tipo estrella del mismo tamaño, es decir, la compara con otra con la máxima centralización posible. Así, una alta centralización es sinónimo de que hay pocas partes interesadas centrales y destacadas, por lo que el poder es distribuido de manera desigual por la red. Considerando que un 100 % indica la máxima centralización, es posible argumentar que la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz se aleja bastante de una estructura tipo estrella, pues su centralización es del 35,6 %. Por el contrario, su estructura responde a una red pluricéntrica, propia de sistemas de gobernanza en donde varias partes interesadas ejercen como centrales (Merinero y Ledesma, 2019). En este sentido, la centralización de la red fortalece lo afirmado anteriormente respecto de la distribución del poder.

La literatura vienen señalando que la centralización es determinante en el rendimiento de las redes de gobernanza (Provan y Kenis, 2008; Cristofoli y Markovic, 2016). Así, mientras una alta centralización de la red de gobernanza favorece las decisiones jerárquicas, obstaculizando la participación de las partes interesadas y acercándose a un modelo burocrático de toma de decisiones, una baja centralización se relaciona con la participación entre las partes interesadas en la toma de decisiones. Por tanto, desde esta perspectiva, la baja centralización de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz pone de relieve que las decisiones en torno a la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz se han establecido con criterios de participación.

6.2.3. Intermediación y cercanía

La intermediación calcula la centralidad de las partes interesadas en función de la capacidad que tienen para unir a otras partes interesadas. Para una parte interesada “A” muestra el número de caminos que pasan por la misma para relacionar a otras dos partes interesadas “B” y “C” dividido por la cantidad de caminos posibles que estas últimas partes interesadas tienen de conectarse a través de una tercera (siempre teniendo en cuenta la distancia geodésica, es decir, el camino más corto).

En términos de gobernanza turística, las partes interesadas con alta intermediación tienen capacidad de influencia, acceso y control de información no redundante y alto potencial de innovación (Brandao *et al.* 2018). Pueden facilitar que fluya la información y el conocimiento, aunque también pueden propiciar lo contrario, lo que constituye una capacidad estructural para ejercer poder (Ingold y Leifeld, 2016). Asimismo, las partes interesadas con alta intermediación son fundamentales para integrar a otras partes interesadas y subgrupos que pueden estar aislados, así como para la solidez de la estructura relacional. En este sentido, partes interesadas con alta intermediación que conectan a otras partes interesadas más o menos aisladas de la red de gobernanza turística pueden controlar la información y el conocimiento que obtienen, así como el que transmiten.

La Tabla 28 muestra la intermediación de cada una de las partes interesadas en la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz. ADEP es la parte interesada con mayor intermediación (16.000), lo que se traduce en ser la que tiene mayor capacidad para conectar a otras dos partes interesadas entre sí de manera más directa. El Gobierno de Canarias es la segunda parte interesada en cuanto a la intermediación (11.200), seguida del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Consorcio, que tienen la misma intermediación (9.350). Estas cuatro partes interesadas tienen una intermediación por encima de la media de la red, que es de 4.077. Luego, de mayor a menor intermediación siguen las siguientes partes interesadas: Cabildo Insular de Tenerife (3.350), CIT de Puerto de la Cruz (1.450), Asociación Casco Antiguo (1.400) y ASHOTEL (0.900), seguidas de la Cooperativa de Taxis San Telmo, el Colegio de Arquitectos, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Alisios Norte y la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (0.000).

Tabla 28. Intermediación de las partes interesadas

Partes interesadas		Intermediación	Normalizada
1	ADEP	16.000	24.242
2	Gobierno	11.200	16.970
3	Ayuntamiento	9.350	14.167
-	Consortio	9.350	14.167
5	Cabildo	3.350	5.076
6	CIT	1.450	2.197
7	Casco Antiguo	1.400	2.121
8	ASHOTEL	0.900	1.364
9	Taxis San Telmo	0.000	0.000
-	Arquitectos	0.000	0.000
-	Vecinos	0.000	0.000
-	Alisios Norte	0.000	0.000
-	Mueca	0.000	0.000

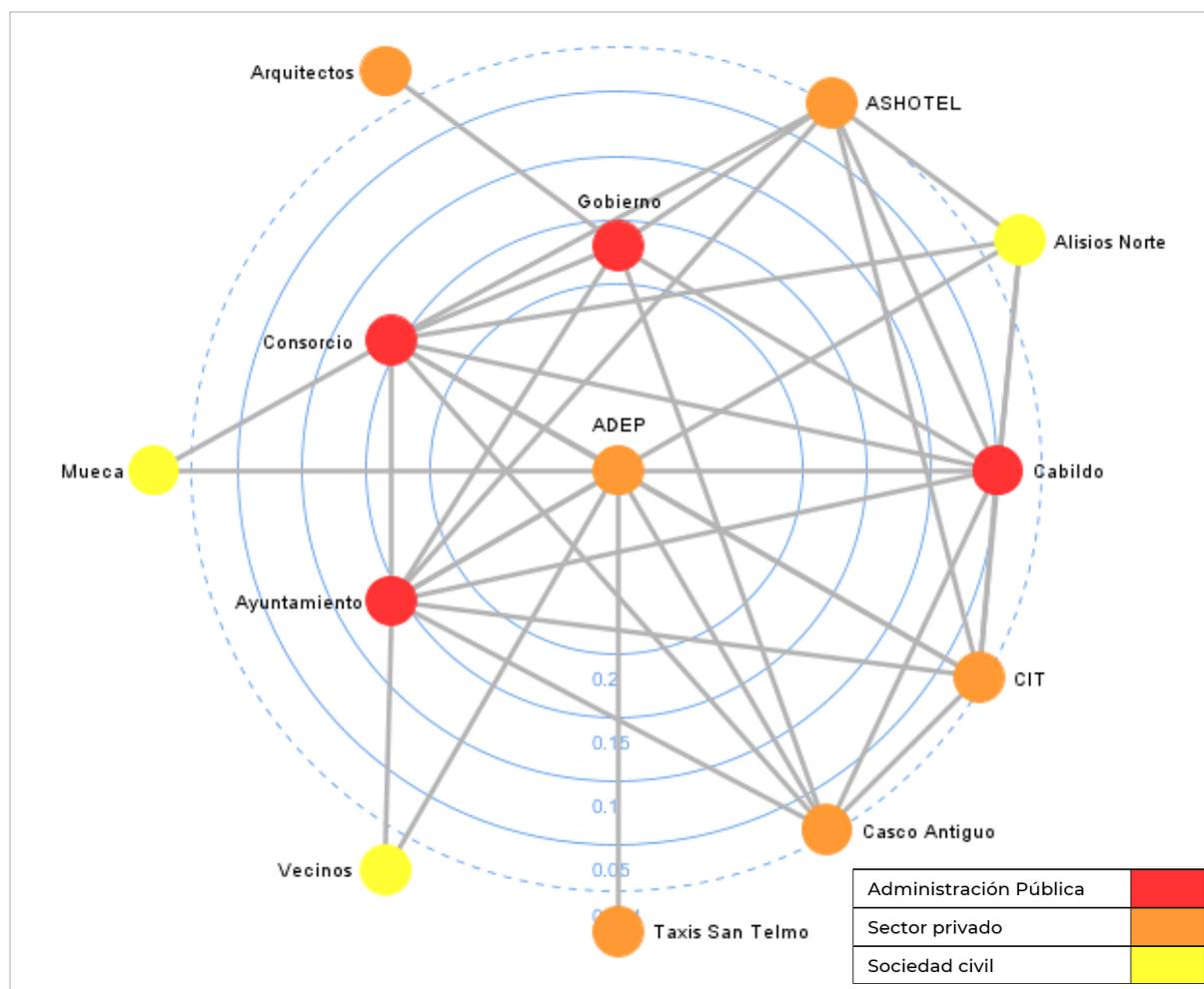
Fuente: Elaboración propia. UCINET 6

La intermediación muestra características diferenciales respecto de la centralidad, lo que permite profundizar en el análisis de la estructura la red de gobernanza turística del destino. En este sentido, pone de manifiesto varias cuestiones relevantes: por un lado, destaca la importancia que tiene ADEP en términos estructurales debido a que varias partes interesadas relativamente aisladas se incorporan a la red a través de esta, lo que le otorga una posición privilegiada; por otro, con la excepción de ADEP, son las partes interesadas públicas las que tienen mayor intermediación, resultados que son coherentes con otros estudios previos (Del Chiappa y Presenza, 2013; Prat y Cànoves, 2013); por último, casi el 40 % de las partes interesadas de la red no tienen capacidad de intermediación, por lo que desde esta perspectiva, no tienen capacidad de influencia y su acceso a la información y el conocimiento depende de lo que otras partes interesadas les trasmitan.

El grafo de la Figura 17 muestra la intermediación de las diferentes partes interesadas en la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz. Así, la estructura relacional cambia respecto de la red de centralidad y con ello la posición de las partes interesadas. En este sentido, ADEP se localiza en el centro de la red al ser la parte interesada con mayor intermediación, mientras que alrededor están Gobierno de Canarias, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consortio. A una distancia bastante considerable del centro de la red se localiza el Cabildo Insular de Tenerife. En la periferia de la red se ubican el CIT de Puerto

de la Cruz, Asociación Casco Antiguo y ASHOTEL, en tanto que fuera de esta se emplazan las partes interesadas sin intermediación.

Figura 17. Intermediación de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz



Fuente: Elaboración propia. VISONNE

Por tanto, los resultados de intermediación posicionan a ADEP como la parte interesada con más capacidad de unir a otras partes interesadas, lo que en términos de redes se materializa en capacidad para ejercer poder. Tras esta asociación comercial son las cuatro Administraciones Públicas las partes interesadas con mayor intermediación, destacando el Gobierno de Canarias. El resto de las partes interesadas tienen escasa o nula intermediación. Desde el punto de vista estructural, la intermediación es ejercida por pocas partes interesadas y además, son principalmente públicas, alejándose de una red pluricéntrica.

En cuanto a la cercanía, expresa la capacidad que tiene una parte interesada de llegar a las demás partes interesadas de la red por medio de sus relaciones directas e indirectas, poniendo de manifiesto hasta qué punto es capaz de acceder de la manera más rápida a las otras partes interesadas. Se calcula teniendo en cuenta la distancia geodésica, o lo que es lo mismo, el camino más corto que cada parte interesada debe recorrer para llegar a las demás partes interesadas de la red.

En términos de estructura relacional, las partes interesadas con alta cercanía tienen mayor capacidad para conectarse con las demás, por lo que pueden acceder a más contactos que puedan responder a sus demandas. Asimismo, obtienen información de forma rápida porque tienen acceso a otras partes interesadas a través de un número mínimo de pasos (Brandao *et al.* 2018). Además, partes interesadas con alta cercanía son escuchadas por más partes interesadas, lo que puede generar que sean percibidas como referentes y convertirse en líderes dentro del sistema. Por último, son partes interesadas independientes del resto y lo que es más importante, de aquellas con alta intermediación, por lo que pueden evitar el control de otras partes interesadas (Brandao *et al.* 2018), pudiéndose establecer, en este contexto, que cercanía e independencia son equivalentes.

La Tabla 29 muestra la cercanía de cada una de las partes interesadas en la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz. Puede observarse que Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio (10.500), junto con el Cabildo Insular de Tenerife (10.000) son las partes interesadas con mayor cercanía, poniendo de manifiesto la capacidad que tienen para alcanzar al resto de las partes interesadas de la red. Luego, de mayor a menor cercanía están ADEP (9.833), CIT de Puerto de la Cruz (9.333), Asociación Casco Antiguo (9.000), Gobierno de Canarias y ASHOTEL (8.833) y Alisios Norte (8.167). Las que tienen menor capacidad de conectarse con el resto son la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (6.833), Cooperativa de Taxis San Telmo (5.750) y Colegio de Arquitectos (5.417).

Tabla 29. Cercanía de las partes interesadas

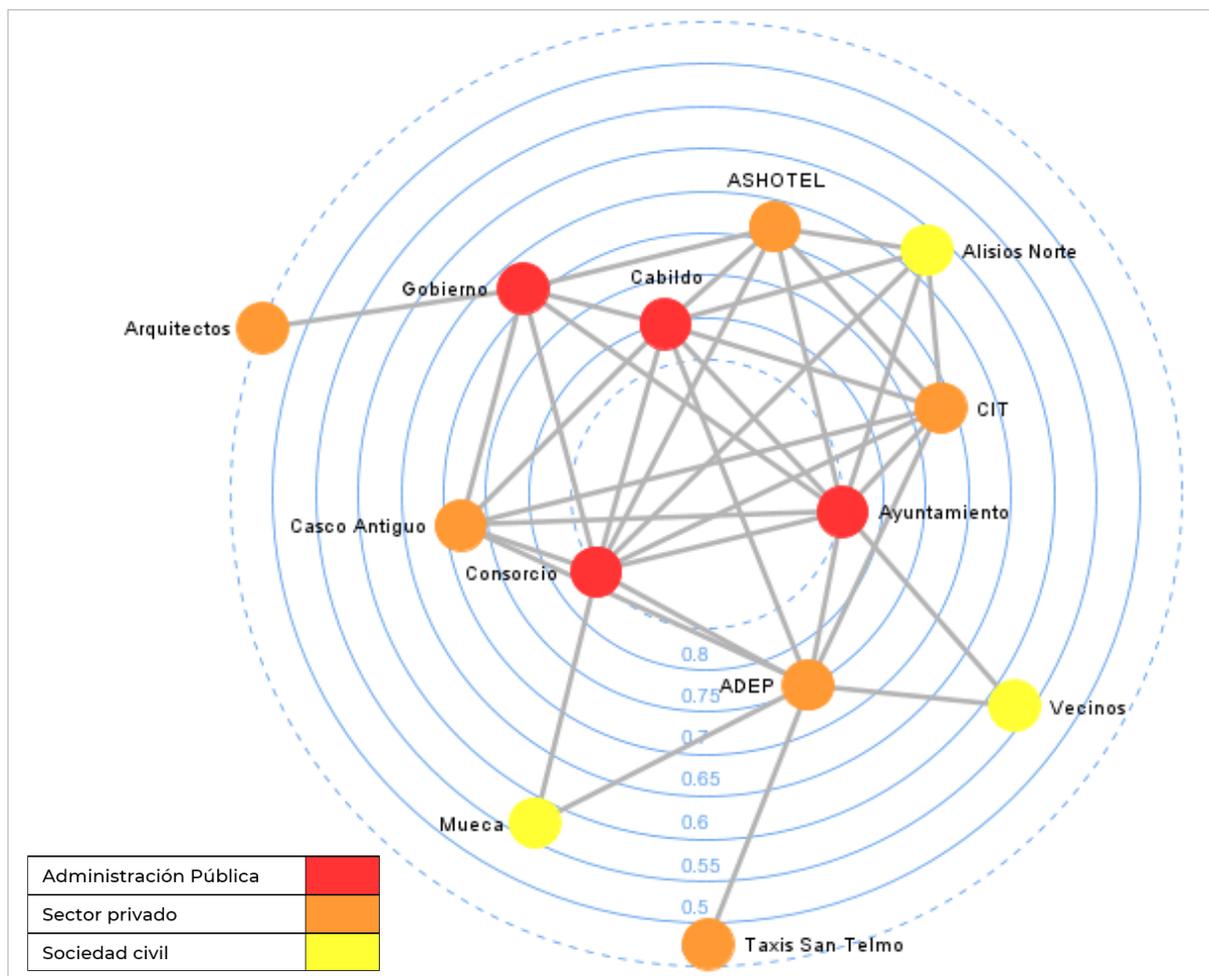
Partes interesadas		Cercanía	Normalizada
1	Ayuntamiento	10.500	87.500
-	Consortio	10.500	87.500
3	Cabildo	10.000	83.333
4	ADEP	9.833	81.944
5	CIT	9.333	77.778
6	Casco Antiguo	9.000	75.000
7	Gobierno	8.833	73.611
-	ASHOTEL	8.833	73.611
9	Alisios Norte	8.167	68.056
10	Vecinos	6.833	56.944
-	Mueca	6.833	56.944
12	Taxis San Telmo	5.750	47.917
13	Arquitectos	5.417	45.139

Fuente: Elaboración propia. UCINET 6

Relacionado con lo anterior, la cercanía destaca la capacidad de conexión que tienen las administraciones públicas más cercanas a los ciudadanos, en coherencia con el liderazgo que estas deben tener dentro de las redes de gobernanza (Blanco y Gomá, 2003; Natera, 2005; Emerson *et al.* 2012; Resh *et al.* 2012). Este liderazgo es fundamental para generar confianza entre las partes interesadas y facilitar el diálogo, así como para empoderar a las más débiles (Ansell y Gash, 2008) con el objetivo de equilibrar el poder entre las partes interesadas (Ozawa, 1993). Por otro lado, consolida la relevancia de ADEP que, además de tener la mayor intermediación de la red, tiene gran capacidad para llegar a todas las partes interesadas. Esto pone de manifiesto la complejidad del sistema de gobernanza turística de Puerto de la Cruz, pues en coherencia con Stoker y Mossberger (1994), a medida que las partes interesadas privadas se convierten en componentes fundamentales para la estructura relacional, aumenta el nivel de complejidad. Tanto el CIT de Puerto de la Cruz como la Asociación Casco Antiguo también tienen una cercanía considerable, mientras que es más complicado para Gobierno de Canarias, ASHOTEL y Alisios Norte acceder al resto de las partes interesadas de la red. La Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, junto con la Cooperativa de Taxis San Telmo y el Colegio de Arquitectos son las partes interesadas más dependientes.

La cercanía de las partes interesadas se puede visualizar en el grafo de la Figura 18. Las partes interesadas con más cercanía se sitúan hacia el centro de la estructura relacional y las que tienen menos se van posicionando hacia los extremos. De esta manera, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio se sitúan en el centro, mientras que ligeramente alejado de estas se posiciona el Cabildo Insular de Tenerife. Un subgrupo de partes interesadas con cercanías intermedias lo forman ADEP, el CIT de Puerto de la Cruz, la Asociación Casco Antiguo, Gobierno de Canarias, ASHOTEL y Alisios Norte. Más hacia la periferia están la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, la Cooperativa de Taxis San Telmo y el Colegio de Arquitectos.

Figura 18. Cercanía de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz



Fuente: Elaboración propia. VISIONE

La cercanía vuelve a poner de manifiesto que el poder en la renovación del espacio público del destino está distribuido entre un número amplio de partes interesadas. En este sentido, la estructura relacional resultado de la cercanía se acerca a una red pluricéntrica, con bastantes partes interesadas capaces de

acceder de la manera más rápida a otras partes interesadas. Asimismo, estructuralmente es similar a la red de centralidad, con las Administraciones Públicas, las asociaciones del sector privado y Alisios Norte formando un grupo cohesionado hacia el centro de la red, mientras que un número menor de partes interesadas se distancian del centro.

6.2.4. Síntesis de los resultados

La gobernanza turística de Puerto de la Cruz ha sido analizada desde la perspectiva sociocéntrica o de redes completas (Laumann *et al.* 1983; Knoke y Yang, 2008; Wasserman y Faust, 2013; Borgatti *et al.* 2018). Dado que no existen modelos analíticos de referencia que permitan analizar en términos de redes la gobernanza de los destinos turísticos, se ha configurado uno específico que incorpora las dimensiones fundamentales para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso, participación e institucionalización de las relaciones) y los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas.

En cuanto a la distribución del poder, se ha analizado con los indicadores de centralidad, intermediación y cercanía. Tanto la centralidad como la cercanía han puesto de manifiesto que el poder en la renovación del espacio público del destino está distribuido entre un número amplio de partes interesadas. A la centralidad y cercanía de las Administraciones Públicas consecuencia de su importancia en términos competenciales y de financiación, se suman las asociaciones del sector privado (ADEP, CIT de Puerto de la Cruz, ASHOTEL y Asociación Casco Antiguo). Además, la organización de la sociedad civil Alisios Norte adquiere una posición relativamente importante considerando ambos indicadores, lo que se traduce a grandes rasgos en facilidad para acceder a recursos (información, conocimiento, etc.) de forma rápida y capacidad para ser escuchada. Por otro lado, ambos indicadores han evidenciado que cuatro partes interesadas, esto es, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, la Cooperativa de Taxis San Telmo y el Colegio de Arquitectos están alejados de los centros de decisión sobre la renovación del espacio público del destino.

Respecto del indicador de intermediación, muestra características diferenciales respecto de la centralidad y la cercanía. En este sentido, hay tres cuestiones principales a resaltar: primero, desataca ADEP como la parte interesada con mayor intermediación; segundo, con la excepción de ADEP, son las partes interesadas públicas las que tienen mayor intermediación; y, tercero,

prácticamente el 40 % de las partes interesadas no tienen capacidad de intermediación.

Por lo tanto, en términos generales, puede sostenerse que el poder está distribuido entre las partes interesadas que forman la red. No obstante, desde la perspectiva de la gestión de la red, los indicadores evidencian dos cuestiones sobre las que incidir para mejorar la distribución del poder entre las partes interesadas: por un lado, aumentar las relacionales de las partes interesadas que están alejadas de los centros de decisión; y, por otro, equilibrar la intermediación por medio del aumento relacional mencionado para orientar la estructura relacional hacia una red pluricéntrica.

En lo que respecta a la orientación al consenso, se ha examinado con los indicadores de densidad e intensidad relacional. Así, la densidad de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz ha sido prácticamente del 45 %, bastante superior a las densidades señaladas en la literatura, que no suelen superar el 14 % (Cehan *et al.* 2020). En materia de redes de gobernanza turística, densidades relacionales altas producen confianza y consenso entre las partes interesadas. Por tanto, en términos comparados, es posible sostener que las decisiones sobre la renovación del espacio público se han desarrollado con criterios de consenso entre las múltiples partes interesadas del destino. En relación con la intensidad relacional, el 46 % de las relaciones han sido fluidas, intensas o muy intensas, lo que implica una alta intensidad relacional. En consecuencia, la intensidad relacional también pone de manifiesto que las decisiones sobre la renovación del espacio público se han desarrollado con criterios de consenso, en coherencia con lo planteado por Merinero y Pulido (2009).

Con respecto a la participación, se ha evaluado con los indicadores de centralización y tamaño. En cuanto al primer indicador, la red de gobernanza turística del destino tiene una baja centralización (35,6 %), lo que supone estar cerca de una estructura relacional pluricéntrica, propia de sistemas de gobernanza en donde varias partes interesadas ejercen como centrales (Merinero y Ledesma, 2019). En tal sentido, la centralización de la red pone de manifiesto que las decisiones en torno a la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz se han establecido con criterios de participación. En lo que respecta al segundo indicador, la red de gobernanza turística analizada tiene un tamaño convencional. No obstante, desde la perspectiva de la diversidad, el 70 % son partes interesadas del sector privado y la sociedad civil, lo que implica la incorporación de otras partes interesadas más allá de las administrativamente

competentes en las decisiones sobre la renovación del espacio público del destino.

Por último, la institucionalización de las relaciones se ha analizado con los indicadores de densidad e intensidad relacional. Como se ha especificado, densidades relacionales altas producen confianza y consenso entre las partes interesadas, ayudando a que las relaciones tengan mayor durabilidad y, por lo tanto, puedan llegar a institucionalizarse. En consecuencia, debido a la alta densidad de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz (45 %) puede afirmarse que la estructura del sistema de gobernanza de la renovación del espacio público del destino tiende hacia su institucionalización. En cuanto al segundo indicador, también es posible sostener que la red tiende hacia su institucionalización como consecuencia de su alta intensidad relacional, como plantean Merinero y Pulido (2009).

En definitiva, el análisis realizado permite afirmar que las decisiones sobre la renovación de los espacios públicos de las actuaciones incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han planteado desde la perspectiva de la gobernanza turística, pudiéndose validar la primera hipótesis de trabajo.

Tabla 30. Síntesis del análisis de la gobernanza turística de Puerto de la Cruz

Dimensión analítica	Indicador	Interpretación	Resultado
Distribución del poder	Centralidad	Partes interesadas con alta centralidad adquieren poder al tener mayor facilidad para acceder a recursos (información, conocimiento, etc.), así como capacidad de hacerse oír. A mayor número de partes interesadas con altas centralidades, mayor distribución del poder.	En términos generales el poder está distribuido entre las partes interesadas que forman la red. No obstante, los indicadores evidencian dos cuestiones sobre las que incidir para mejorar la distribución del poder y, en consecuencia, la gobernanza: primero, aumentar las relacionales de las partes interesadas que están alejadas de los centros de decisión y, segundo, equilibrar la intermediación a través de dicho aumento relacional para orientar la estructura relacional hacia una red más pluricéntrica.
	Intermediación	Partes interesadas con alta intermediación adquieren poder al tener acceso a recursos no redundantes y control sobre estos, así como capacidad de influencia. A mayor número de partes interesadas con altas intermediaciones, mayor distribución del poder.	
	Cercanía	Partes interesadas con alta cercanía adquieren poder al tener mayor capacidad de conexión a través de un número mínimo de pasos, por lo que obtienen recursos de forma rápida. A mayor número de partes interesadas con alta cercanía, mayor distribución del poder.	
Orientación al consenso	Densidad	Una alta densidad genera confianza entre las partes interesadas, lo que en términos de redes de gobernanza permite una toma de decisiones con orientación al consenso. Cuanto mayor sea la densidad, mayor será el consenso.	La densidad de la red ha sido prácticamente del 45 %, bastante superior a las densidades señaladas en la literatura, que no suelen superar el 14 %. Por tanto, es posible sostener que la densidad de la red es alta y, en consecuencia, la toma de decisiones se ha basado con criterios de orientación al consenso.
	Intensidad relacional	Una alta intensidad relacional produce certidumbre entre las partes interesadas, lo que en términos de redes de gobernanza permite una toma de decisiones con orientación al consenso. Cuanto mayor sea la intensidad relacional, mayor será el consenso.	La intensidad relacional de la red es alta, pues el 46 % de las relaciones entre las partes interesadas han sido fluidas, intensas o muy intensas. Por tanto, es posible defender que las decisiones se han desarrollado con criterios de consenso entre las múltiples partes interesadas del destino.

Participación	Centralización	Una alta centralización favorece las decisiones jerárquicas, obstaculizando la participación de las partes interesadas y acercándose a un modelo burocrático de toma de decisiones, mientras que una baja centralización se relaciona con la participación entre las partes interesadas en la toma de decisiones. Cuanto menor sea la centralización, mayor será la participación.	La centralización de la red es baja (35,6 %), lo que supone estar cerca de una estructura relacional pluricéntrica en donde las decisiones se desarrollan con criterios de participación de las partes interesadas.
	Tamaño	Los sistemas de gobernanza más desarrollados incluyen más cantidad y diversidad de partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil. A mayor número y diversidad de partes interesadas, mayor participación.	El tamaño de la red es típico en las redes de gobernanza, pero desde la perspectiva de la diversidad, puede considerarse que ha existido participación del sector privado y de la sociedad civil, pues conjuntamente suponen el 70 % de las incorporadas a la red.
Institucionalización de las relaciones	Densidad	Una alta densidad genera confianza entre las partes interesadas, lo que permite que las relaciones entre las partes interesadas tengan mayor durabilidad y, por tanto, conseguir que puedan llegar a institucionalizarse. A mayor densidad, mayor será la posibilidad de institucionalización de las relaciones.	La densidad de la red ha sido prácticamente del 45 %, bastante superior a las densidades señaladas en la literatura, que no suelen superar el 14 %. Por tanto, puede afirmarse que la estructura del sistema de gobernanza tiende hacia su institucionalización.
	Intensidad relacional	Una alta intensidad relacional produce certidumbre entre las partes interesadas, permitiendo que las relaciones tengan mayor durabilidad y, por tanto, conseguir que puedan llegar a institucionalizarse. A mayor intensidad, mayor posibilidad de institucionalización.	La intensidad relacional de la red es alta, pues el 46 % de las relaciones entre las partes interesadas han sido fluidas, intensas o muy intensas. Por tanto, puede defenderse que la estructura del sistema de gobernanza tiende hacia su institucionalización.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis del PMM de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la planificación colaborativa

6.3.1. Aclaraciones previas respecto al impacto del análisis

Lejos de profundizar demasiado sobre la trascendencia que el PMM de Puerto de la Cruz tiene para la renovación turística del destino, es conveniente recordar que es el instrumento sectorial y urbanístico aprobado expresamente para dicho cometido. En este sentido, tiene el objetivo de establecer las medidas, determinaciones e incentivos precisos para facilitar su renovación. Como el resto de los PMM de Canarias, su filosofía se basa en la concreción de un modelo turístico para el municipio (planificación estratégica) que se implementa por medio de una serie de medidas (decisiones operativas) de diversa índole. Entre ellas se encuentran las intervenciones públicas en el espacio urbano que contribuyan a su recualificación y mejora (accesibilidad y movilidad, oferta de aparcamientos, ajardinamiento de espacios libres, peatonalización de calles, mejora de senderos, etc.).

Considerando lo anterior, el PMM de Puerto de la Cruz está constituido por 17 programas que se desarrollan a través de 212 actuaciones y subprogramas. Asimismo, los programas vienen a desarrollar las 12 estrategias que, a su vez, llevan a efecto las 3 grandes líneas estratégicas planteadas para la consecución del modelo turístico propuesto (Tabla 25). Teniendo presente esto, el análisis sobre la gestión del instrumento desde la perspectiva de planificación colaborativa incide únicamente en la estrategia denominada “Implementación y regeneración de recursos turísticos urbanos del destino (culturales, de equipamientos, de ocio, espacios públicos)” que se desarrolla a través del programa “Actuaciones en el espacio público”. No obstante, las actuaciones analizadas suponen 42,5 % de las incluidas en el instrumento. Relacionado con esto, las actuaciones analizadas tienen el objetivo de renovar físicamente el destino a través de la realización de obras en el espacio público (infraestructuras, dotaciones, espacios libres y viarios).

Por lo tanto, siendo consciente de que incluir la estrategia “Impulso a la renovación hotelera, a los equipamientos privados y a la diversificación de sus modelos de negocio” carece de justificación debido a que los establecimientos alojativos y las infraestructuras turísticas complementarias solamente precisan de la implicación de la propiedad (o administradores con el visto bueno de la propiedad) y de la Administración Pública para poder ser renovados, esta última en relación con la concesión de las preceptivas licencias y demás autorizaciones

administrativas procedentes en conformidad con la normativa aplicable, también se reconoce que otras estrategias y programas con impacto territorial que requieren de la implicación de las partes interesadas del destino podían haber sido incluidas en el análisis (Naturaleza, Territorio y Paisaje, Acción ambiental, Gestión del tiempo, Impulso del turismo sostenible, etc.), lo que hubiera fortalecido los resultados obtenidos.

6.3.2. La gestión del instrumento: correlación con el análisis de la red de gobernanza

La planificación colaborativa es la corriente planificadora que por primera vez considera que los instrumentos de ordenación territorial y urbanística deben plantearse en términos de gobernanza. En este sentido, la planificación debe entenderse como un proceso de interacción a través del cual las partes interesadas toman decisiones de carácter territorial e interés colectivo, distanciándose de las perspectivas más clásicas que consideran que los instrumentos de ordenación territorial y urbanística son herramientas que exclusivamente deben ser manejadas por expertos planificadores y que tienen carácter puramente técnico de análisis, diseño y gestión territorial.

Así, en la esencia de la planificación colaborativa está la inclusión de todas las partes interesadas pertinentes y su adaptación al contexto relacional, prestándose atención tanto al conocimiento técnico-científico como al conocimiento práctico para la interpretación de los problemas territoriales y la toma de decisiones. En este sentido, ante los planteamientos clásicos que favorecen las decisiones verticales y en donde la capacidad de influencia de las partes interesadas en la toma de decisiones territoriales queda reducida prácticamente a la fase de información pública, la planificación colaborativa favorece la toma de decisiones participativas y basadas en la formación de consenso.

Relacionado con lo anterior, sin entrar en más detalles de los estrictamente necesarios²¹, cabe destacar que la literatura sobre planificación colaborativa señala que las diferencias de poder de las partes interesadas en la planificación deben reconocerse para poder ser gestionadas (Innes, 2004). Asimismo, señala que estas diferencias de poder influyen en la toma de decisiones y deben incorporarse como una variable explicativa (Reed 1997 y 1999; Bramwell y

²¹ Para un desarrollo extensivo ver los apartados “2.2.2. Hacia un nuevo modelo: de la planificación defensiva a la planificación colaborativa” y “2.2.3. La aplicación de la teoría de la planificación colaborativa al estudio del turismo”.

Sharman, 1999). Por otro lado, en coherencia con el planteamiento de Healey (1996), la planificación debe ser un “lugar” para debatir y consensuar los asuntos territoriales de interés colectivo entre las partes interesadas, por lo que la orientación al consenso y la participación se convierten en requisitos fundamentales.

Por otro lado, el análisis pormenorizado del planteamiento sobre planificación colaborativa ha permitido descubrir que el modelo analítico diseñado para evaluar las redes de gobernanza también es pertinente para analizar la gestión de los instrumentos de ordenación territorial y urbanística desde la perspectiva de la planificación colaborativa. En tal sentido, la literatura colaborativa está de acuerdo con la literatura de redes de gobernanza en las dimensiones analíticas principales que deben tenerse en cuenta respecto de la toma de decisiones: primero, la distribución del poder, que en la literatura sobre planificación colaborativa se denomina diferencias de poder; segundo, la orientación al consenso, que se conoce como creación de consenso en la planificación colaborativa; y, tercero, la participación.

Aunque la institucionalización de las relaciones no se considera de manera explícita como una dimensión analítica en la literatura sobre planificación colaborativa, trabajos como los de Medeiros y Bramwell (2002), Dredge (2006) o Del Chiappa *et al.* (2018) ponen de manifiesto el interés de las relaciones en el estudio de los procesos de planificación colaborativa.

A modo de recordatorio, los resultados de los indicadores de centralidad, intermediación y cercanía han puesto de relieve que, en términos generales, el poder está distribuido entre las partes interesadas, de ahí que pueda afirmarse que las diferencias de poder han sido minimizadas desde la gestión del instrumento. Por otro lado, los resultados de los indicadores de densidad e intensidad relacional han permitido sostener que las decisiones se han desarrollado con criterios de creación de consenso entre las múltiples partes interesadas del destino. Por último, los resultados de los indicadores de centralización y tamaño han puesto de manifiesto que el modelo de toma de decisiones implementado ha incorporado criterios de participación.

De esta manera, teniendo en cuenta que las dimensiones analíticas claves establecidas en la literatura sobre planificación colaborativa están incorporadas en el modelo analítico para el análisis de las redes de gobernanza y que además, los resultados del análisis han permitido verificar que las decisiones sobre la renovación de los espacios públicos de las actuaciones incluidas en el PMM de

Puerto de la Cruz se han planteado con criterios de distribución del poder, orientación al consenso y participación, es posible afirmar que el PMM de Puerto de la Cruz se ha gestionado desde el perspectiva de la planificación colaborativa, pudiéndose validar de esta manera la segunda hipótesis de trabajo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

7.1. Conclusiones

En el marco de la planificación y gestión de los destinos turísticos y, concretamente, en el escenario de la renovación turística, esta investigación se ha centrado en analizar la renovación del espacio público del destino Puerto de la Cruz desde la perspectiva de las redes de gobernanza. Del mismo modo, se ha analizado la gestión del PMM de Puerto de la Cruz desde el enfoque de la planificación colaborativa previa identificación de las dimensiones analíticas recurrentes en la literatura científica y su adaptación al modelo de análisis planteado para el estudio de las redes de gobernanza.

Se plantearon dos hipótesis de trabajos: (1) Puerto de la Cruz ha renovado sus espacios públicos desde la perspectiva de la gobernanza turística; y (2) el PMM de Puerto de la Cruz se ha gestionado desde la perspectiva de la planificación colaborativa.

Relacionado con lo anterior, los resultados obtenidos del modelo analítico implementado para analizar las redes de gobernanza han permitido validar ambas hipótesis de trabajo. En este sentido, las dimensiones analíticas consideradas para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso, participación e institucionalización de las relaciones) y los indicadores de ARS asociados en la literatura han sido fundamentales. Los resultados de los indicadores de poder (centralidad, intermediación y cercanía) han puesto de relieve que, en términos generales, este está distribuido entre las partes interesadas del destino, los indicadores de consenso (densidad e intensidad relacional) han permitido sostener que las decisiones se ha desarrollado con criterios de orientación al consenso entre las múltiples partes interesadas del destino, mientras que los resultados de los indicadores de participación (centralización y tamaño) han puesto de manifiesto que el modelo de toma de decisiones implementado ha incorporado criterios participativos. Por ello, respecto de la primera hipótesis, el análisis realizado ha permitido verificar que las decisiones sobre la renovación de los espacios públicos de las actuaciones incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han planteado desde la perspectiva de la gobernanza turística. En cuanto a la segunda hipótesis, la correlación de los resultados obtenidos para la renovación del espacio público del destino ha

permitido determinar que el PMM de Puerto de la Cruz se ha gestionado desde el perspectiva de la planificación colaborativa.

En lo que respecta a los objetivos, los dos generales estaban directamente relacionados con las hipótesis de trabajo formuladas: (1) analizar la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la gobernanza turística; y (2) analizar la gestión del PMM de Puerto de la Cruz desde la perspectiva de la planificación colaborativa. Respecto de estos, ambos se han alcanzado con el desarrollo de la investigación.

En definitiva, los resultados de la investigación evidencian que tanto las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz como la gestión de la renovación se han desarrollado con perspectiva de gobernanza. En tal sentido, es posible defender que la toma de decisiones se ha apoyado en redes compuestas por múltiples partes interesadas, acercándose a un modelo de gobierno relacional.

7.2. Implicaciones

La investigación tiene una triple implicación: por un lado, los resultados son de interés para la mejora de la toma de decisiones sobre la renovación turística del estudio de caso analizado; por otro, los resultados ayudan a explicar factores causales desde el punto de vista estructural que influyen en la conformación de la redes de gobernanza turística; y, por último, se discuten elementos de fondo que afectan tanto a la teoría de las redes de gobernanza turística como al propio estudio de caso.

De esta manera, los resultados son de utilidad para Puerto de la Cruz porque han permitido identificar dónde están las debilidades de la red (intermediación, número de partes interesadas y aislamiento de los centros de decisión de 1/3 de las partes interesadas), lo que es conveniente para la mejora de la toma de decisiones en el sentido de planificar en base a evidencias empíricas en lugar de ideas preconcebidas (Timur y Getz, 2008; Erkus-Öztürk y Eraydın, 2010; Tran *et al.* 2016). Desde la perspectiva de la gestión relacional es pertinente aumentar las relaciones de las partes interesadas que están aisladas de los centros de decisión y equilibrar la intermediación para orientar la estructura de gobernanza turística todavía más hacia una red pluricéntrica. En cuanto al tamaño, aunque permite incidir directamente de una forma sencilla sobre la dinámica de la gobernanza del destino, es conveniente aumentar el número de partes interesadas para ayudar a fortalecer la estructura de gobernanza. En este sentido, la investigación

es pertinente en cuanto que presenta evidencias científicas que permiten mejorar la gestión relacional del destino.

Por otro lado, los resultados son de interés para la teoría de las redes de gobernanza turística porque ayudan a explicar factores causales desde el punto de vista estructural (densidad, centralización, intensidad relacional y tamaño). Al respecto, el análisis estructural desarrollado para Puerto de la Cruz aporta nuevos datos que permiten mejorar la explicación e interpretación de las redes en términos de gobernanza. En relación con esto, se ha aportado un nuevo análisis para la comprensión de las redes de gobernanza turística, lo que supone una contribución a la corta literatura científica que analiza la gobernanza desde la perspectiva de redes.

Vinculado con lo anterior, la investigación proporciona un análisis novedoso desde la perspectiva del contenido relacional, pues no existe en la literatura turística ningún estudio (o por lo menos no existe en las principales bases de datos) en donde el contenido relacional se analice en términos de renovación física de los destinos turísticos.

Finalmente, la investigación es de interés en cuanto que se discuten elementos de fondo que afectan tanto a la teoría de las redes de gobernanza turística como al propio estudio de caso. Respecto de la teoría, el principal elemento aportado ha sido la configuración de un modelo analítico que incorpora las dimensiones fundamentales para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso, participación e institucionalización de las relaciones) y los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas. Hasta el momento, los trabajos se han diseñado sobre la base de las dimensiones que se necesitaban en cada caso para el logro de los objetivos planteados, centrándose principalmente en la distribución del poder.

En lo que respecta al propio estudio de caso, los resultados han evidenciado dos cuestiones de interés para el destino: por un lado, el liderazgo que dentro de la red de gobernanza turística tienen las administraciones públicas más cercanas a los ciudadanos (Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio), en coherencia con el liderazgo que deben tener dentro de las redes de gobernanza (Blanco y Gomá, 2003; Natera, 2005; Emerson *et al.* 2012; Resh *et al.* 2012); y, por otro, la relevancia que ambas administraciones tienen para la renovación del espacio público del destino, resultados coherentes con las competencias que ambas partes interesadas tienen desde el punto de vista del urbanismo. En el caso del

Consortio, hay que recordar que se constituyó con la intención de posicionarse en el centro de la renovación turística de Puerto de la Cruz, circunstancia que realmente se ha producido.

En último término, los resultados de la investigación suponen una nueva aportación para seguir avanzando en los análisis sobre redes de gobernanza turística y ayudar a mejorar su interpretación. En este sentido, la investigación permite seguir en el camino de consolidar el marco teórico las redes de gobernanza en general y turística en particular. Asimismo, considerando el planteamiento de Yin (1989, 1993 y 1998), los resultados del estudio de caso contribuyen con la “generalización analítica” en sentido de poder extraer resultados para ser transferidos a otros estudios de caso.

7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación tiene algunas limitaciones que son necesarias tener en cuenta, algunas relacionadas con cuestiones procedimentales y otras con aspectos no tratados. Cada limitación plantea futuras líneas de investigación que podrán reforzar los resultados de esta investigación, así como servir para consolidar el marco teórico las redes de gobernanza.

La primera limitación tiene que ver con el criterio metodológico llevado a cabo para obtener la relación final de partes interesadas. En este sentido, se estableció el criterio de considerar a aquellas partes interesadas que habían sido identificadas como mínimo en dos ocasiones para minimizar el sesgo del entrevistado en relación con la identificación de partes interesadas vinculadas a los intereses propios. Siendo un criterio bien justificado metodológicamente, redujo el número de partes interesadas de manera considerada. Al respecto, se plantea conveniente ampliar en número de partes interesadas de cara a futuras investigaciones que permitan profundizar en los resultados obtenidos, así como mejorar de la gestión relacional del destino. Con este fin, la investigación ya recoge un mapa de partes interesadas realmente amplio que puede servir de fundamento para lo referido (Tabla 32).

La segunda limitación está relacionada con el indicador “tamaño”. Aunque la literatura turística dice que las partes interesadas en las redes de gobernanza no suelen superar las 30, no existe estudios que hayan establecido científicamente cuándo una red de gobernanza es pequeña, mediada o grande. En tal sentido, la interpretación de la red de gobernanza turística de Puerto de la Cruz se ha realizado comparando los diferentes tamaños encontrados en la literatura

turística. Por ello, una futura línea de investigación estaría vinculada con establecer criterios que determinen con certidumbre los tamaños de las redes de gobernanza y cómo leerlos en términos de gobernanza. Los parámetros establecidos en esta investigación basados en la literatura precedente pueden aprovecharse en tal sentido.

La tercera limitación tiene relación con las carencias que todavía existen en la literatura turística sobre redes de gobernanza en el sentido de que ha sido el marco teórico sobre el que se han interpretado los resultados del análisis. Aunque existe cantidad de literatura que pone de manifiesto el interés de la gobernanza en el ámbito turístico, la específica que analiza la gobernanza turística desde la perspectiva de redes es reducida, aunque en crecimiento desde la década del 2000. Además, la literatura presenta algunas carencias reseñables: (1) se ha centrado mayoritariamente en la descripción de las redes, existiendo una consideración más limitada de cómo las estructuras relacionales se traducen en términos de gobernanza de los destinos. En tal sentido, la literatura se ha orientado más hacia la caracterización que hacia la interpretación de los resultados, con excepciones notables (Baggio *et al.* 2010b; Wyss *et al.* 2015; Luthe y Wyss, 2016; Brandao *et al.* 2018); y (2) faltan estudios que permitan profundizar en la importancia que las redes de gobernanza tienen para la planificación y gestión de los destinos turísticos.

Relacionado con lo anterior, parece necesario aumentar tanto el número de estudios de caso como impulsar estudios comparados para que, de una forma más contundente, se puedan aportar explicaciones de cómo las propiedades estructurales de las redes inciden en la gobernanza de los destinos y asimismo, cómo determinan los resultados turísticos de estos.

La cuarta limitación está vinculada con el análisis de los intereses de las partes interesadas. Las teorías de las partes interesadas y la planificación colaborativa plantean que los intereses de las partes interesadas deben ser evaluados para equilibrar los conflictos (Freeman, 1984; Wang y Dewhirst, 1992; Donaldson y Preston, 1995) y mejorar la toma de decisiones (Innes, 2004). Sin embargo, la investigación incorpora de manera limitada los intereses de las diversas partes interesadas respecto de la renovación del espacio público del destino. Así, en futuras investigaciones sería conveniente incorporar esta variable de cara a mejorar las explicaciones relacionadas con el contenido relacional. Además, se daría respuesta a parte de la literatura científica (Del Chiappa y Presenza, 2013; Baggio y Del Chiappa, 2016; Jørgensen, 2016; Kelman *et al.* 2016; Merinero y Pulido,

2016) que reclama incorporar explicaciones de factores sociales que condicionan las propiedades relacionales de las redes en turismo.

Por último, no siendo limitaciones de la investigación pero sí posibles líneas de investigación se destacan: (1) profundizar en otros indicadores de ARS que permitan seguir profundizando y consolidando en marco teórico de las redes de gobernanza. En tal sentido, parece necesario ampliar los análisis hacia los indicadores relacionados con el análisis modular (Componentes, Cliques, N-Cliques, etc.), pues permitirán analizar la red de gobernanza a nivel de subestructura; (2) se plantea conveniente también analizar de forma pormenorizada la participación de las partes interesadas según el momento de la consulta por parte de las Administraciones Públicas: previo a la concepción de los proyectos de renovación, una vez el proyecto está diseñado, cuando se va a ejecutar la obra, etc.; y (3) realizar el análisis al resto de los programas del PMM de Puerto de la Cruz que requieren de la implicación de las múltiples partes interesadas del destino (Naturaleza, Territorio y Paisaje, Acción ambiental, Gestión del tiempo, Impulso del turismo sostenible, etc.).

8. ANEXOS

ANEXO I. Cuestionario

Este documento servirá como base para establecer las partes interesadas que, desde la perspectiva de la gobernanza y la planificación colaborativa, deberían haber participado en los procesos de renovación del espacio público del destino turístico de Puerto de la Cruz. Desde estas aproximaciones, las decisiones en planificación turística deben ser el producto de la interacción entre las diversas partes interesadas del destino a través de la combinación de los conocimientos técnico-científico y práctico.

El modelo analítico de referencia es el propuesto por Mitchell *et al.* (1997) que, a través de los atributos poder, legitimidad y urgencia, permite caracterizar a las partes interesadas que “deben ser tenidas en cuenta”.

Por otro lado, este documento es parte de la Tesis Doctoral titulada “Análisis de la gobernanza en destinos turísticos: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España)” que se está realizando en el marco del Programa de Doctorado en Derecho, Sociedad y Turismo de la Universidad de La Laguna por el doctorando Oswaldo Ledesma González.

Los datos proporcionados por usted serán tratados con absoluta confidencialidad y con fines de investigación. Usted ha podido ser seleccionado en la relación inicial o ampliada de partes interesadas en representación de los

intereses de su organización. Por favor, rellene el siguiente documento teniendo en cuenta lo explicado sobre el contexto de la investigación, las definiciones manejadas y el modelo analítico de referencia.

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO (PRIMERA PARTE)

1. Identificación del entrevistado

Nombre y apellidos:	Número de teléfono:
Organización que representa:	Correo electrónico:
Cargo:	

2. Caracterización de la organización

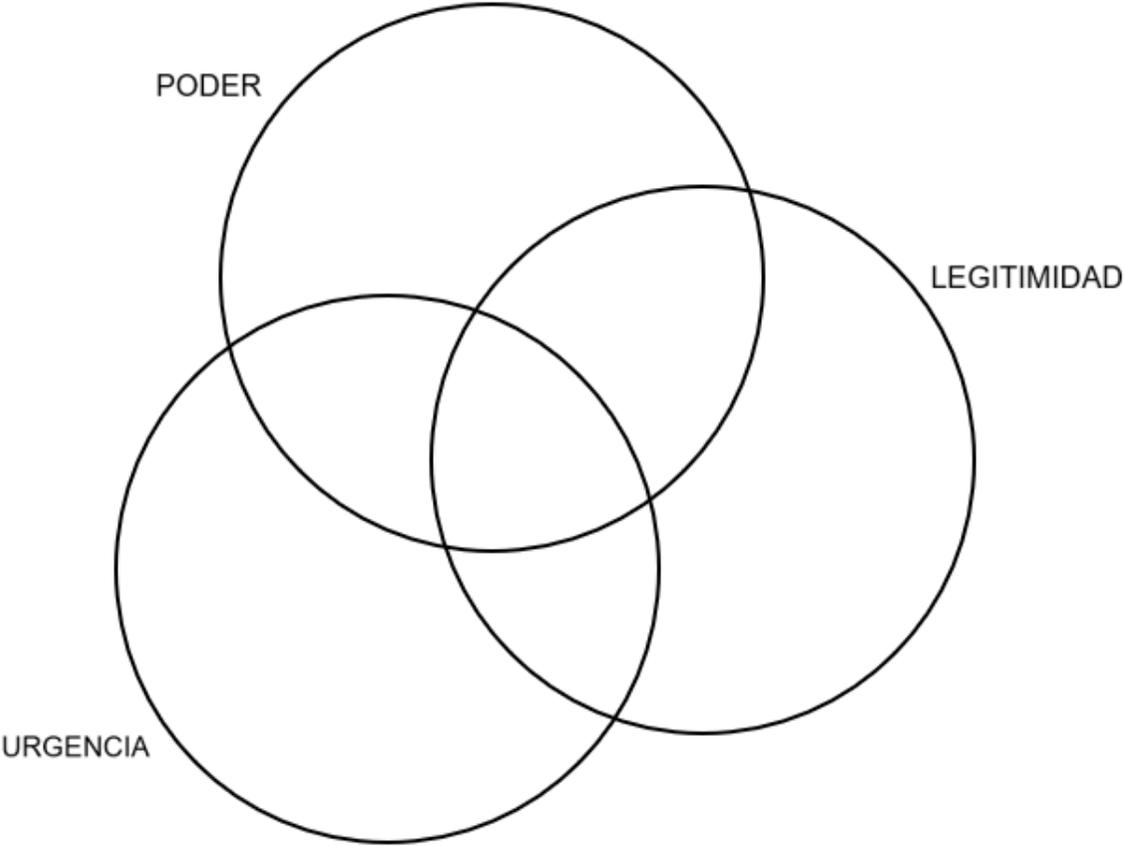
Número de personas o empresas que pertenecen a su organización:							
Forma jurídica:							
Tipo de organización							
Pública							
Regional		Insular		Municipal		Consortio	
Privada							
Alojamiento	Restauración	Comercio	Transporte	Intermediación	Recreación	Guía turístico	Otro
Sociedad Civil							
Vecino	Sociocultural	Asistencial	Deporte	Religioso	Medioambiente	Sindicato	Otro
Ámbito de actuación							
Regional		Provincial		Insular		Municipal	

3. Identificación de las partes interesadas: relación inicial y ampliada

3.1. Identifique 10 organizaciones que desde la perspectiva de la gobernanza y la planificación colaborativa debían haber participado en los procesos de renovación del espacio público del destino turístico de Puerto de la Cruz

Parte interesada	Persona de contacto	Número de teléfono / correo electrónico
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

3.2. En función de la definición de poder, legitimidad y urgencia establecida previamente, asigne los atributos a cada parte interesada identificada y sitúelos en el Diagrama de Venn



CUESTIONARIO (SEGUNDA PARTE)

4. Identificación de las partes interesadas: relación final

4.1. Tras la aplicación de la técnica de “bola de nieve” y la depuración de los datos obtenidos en la etapa previa, las partes interesadas resultantes son las siguientes:

1. Gobierno de Canarias
2. Cabildo Insular de Tenerife
3. Ayuntamiento de Puerto de la Cruz
4. Consorcio
5. Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL)
6. Centro de Iniciativas y Turismo de Puerto de la Cruz (CIT)
7. Asociación de Desarrollo Empresarial de Puerto de la Cruz (ADEP)
8. Alisios Norte
9. Asociación Casco Antiguo
10. Cooperativa de Taxis San Telmo
11. Colegio de Arquitectos de Tenerife, La Gomera y El Hierro
12. Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
13. Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca

5. Relaciones de la Administración Pública

5.1. ¿Ha consultado a la parte interesada “x” para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz?

	Gobierno	Cabildo	Ayuntamiento	Consortio	ASHOTEL	CIT	ADEP	Alisios	Casco	Taxis	Arquitectos	Vecinos	Mueca
Sí													
No													

5.2. ¿Podría indicar aproximadamente con qué frecuencia anual se ha relacionado?

	Gobierno	Cabildo	Ayuntam	Consortio	ASHOTEL	CIT	ADEP	Alisios	Casco	Taxis	Arquitectos	Vecinos	Mueca
1													
2-5													
6-9													
10-14													
15-19													
20 o más													

6. Relaciones del sector privado y de la sociedad civil

6.1. ¿Ha sido consultado por la Administración Pública “x” para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz?

	Gobierno	Cabildo	Ayuntamiento	Consortio
Sí				
No				

6.2. ¿Ha participado en mesas de trabajo, foros, etc. convocados por las Administraciones Públicas junto con la parte interesada “x” en donde el tema de central de discusión fueran las actuaciones de renovación del espacio público del PMM de Puerto de la Cruz?

	ASHOTEL	CIT	ADEP	Alisios	Casco	Taxis	Arquitectos	Vecinos	Mueca
Sí									
No									

6.3. ¿Podría indicar aproximadamente con qué frecuencia anual se ha relacionado?

	Gobierno	Cabildo	Ayuntam	Consortio	ASHOTEL	CIT	ADEP	Alisios	Casco	Taxis	Arquitectos	Vecinos	Mueca
1													
2-5													
6-9													
10-14													
15-19													
20 o más													

MARCO TEÓRICO. DEFINICIONES

- Redes de gobernanza turística. Describen la formulación e implementación de políticas públicas a través de un conjunto de relaciones, relativamente estable, de naturaleza no jerárquica, que vincula a una variedad de partes interesadas interdependientes, públicas y privadas, pero operativamente autónomas, que tienen intereses comunes en torno a una política pública (o plan, programa, proyecto y actuación) y que interactúan con el objetivo de resolver asuntos políticos complejos.
- Planificación colaborativa. Plantea que la planificación debe considerarse un estilo particular de gobernanza que centra su interés en gestionar las dificultades de la coexistencia en espacios compartidos, en lugar de un instrumento de carácter puramente técnico de análisis, diseño y gestión territorial. Es un proceso en el que las partes interesadas a través de la interacción toman decisiones en un contexto relacional determinado que hay que tener en cuenta. Considera que se debe prestar atención tanto al conocimiento científico como al conocimiento práctico, así como considerarse por igual los argumentos y soluciones de todas las partes interesadas.
- Partes interesadas. Plantea que una adecuada gestión de los destinos turísticos pasa por implementar estrategias relacionales con las partes interesadas, entender sus posturas con respecto a cómo conciben el

destino turístico e incorporar procedimientos para tener en cuenta su participación. Así, propone que las partes interesadas son las que con sus acciones afectan directa o indirectamente en el aumento o disminución del valor del destino.

- Análisis de Redes Sociales (ARS). Enfoque teórico-metodológico que parte de una concepción que defiende que la comprensión de los fenómenos sociales requiere de un análisis de las conexiones entre los elementos de los fenómenos objeto de estudio y que estas pueden representarse como una red de relaciones. El enfoque cuantitativo aborda las propiedades estructurales de las redes, permitiendo identificar patrones e interpretar las diferencias entre partes interesadas en términos de oportunidades o limitaciones derivadas de su posición.

MODELO ANALÍTICO DE REFERENCIA

- El modelo analítico de Mitchell *et al.* (1997) para la caracterización de las partes interesadas se fundamenta en la introducción de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Desarrollan la idea de que las partes interesadas se convierten en importantes en la medida que poseen uno, dos o los tres atributos.
- Tres características a tener en cuenta: (1) cada atributo es una variable en lugar de un estado de equilibrio, por lo que pueden cambiar con el dinamismo de las relaciones; (2) la existencia de cada atributo es una cuestión de múltiples percepciones, siendo una realidad construida socialmente; y (3) las partes interesadas pueden ser conscientes o no de poseer un atributo, y aquellas que son conscientes de ello, pueden optar por no ejercerlo.
- Poder. Capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para implementar su voluntad a pesar de la resistencia de las otras partes interesadas. También puede entenderse como la capacidad que una parte interesada tiene o puede tener para conseguir que otras realicen algo que, sin la influencia de la primera, no hubieran hecho.
- Legitimidad. Es la percepción generalizada o suposición de que las acciones de una parte interesada son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema

socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones. También se concibe desde el punto de vista legal (conforme a las leyes).

- Urgencia. Es el grado en el que las demandas, ideas o solicitudes de las partes interesadas son tenidas en cuenta. Es un concepto que incluye temporalidad e importancia, pues la demanda de las partes interesadas es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención y es importante o crítica para sus propios intereses.

ANEXO II. Identificación, número y caracterización de las partes interesadas

Tabla 31. Identificación de las partes interesadas

Ola cero	
Gobierno de Canarias	Secretaría de Estado de Turismo, Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, GESTUR CANARIAS, GESPLAN, Universidades públicas de Canarias (ULL y ULPGC), ASHOTEL, CEOE-TENERIFE y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Cabildo Insular de Tenerife	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, CIT, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas y Colegio de Arquitectos
Ayuntamiento de Puerto de la Cruz	Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, Jardín de Aclimatación de La Orotava, Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz, GEA. Gabinete de Estudios Ambientales, Fundación Telesforo Bravo, Queremos movernos, Asociación La Ñamera y Mesa del Árbol
Consorcio	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, Servicio Provincial de Costas, ASHOTEL, CIT, ADEP, Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca
ASHOTEL	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, CIT, Excelencia Turística de Tenerife, Alisios Norte, Top 3 empresas y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
CIT de Puerto de la Cruz	Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, CIT, ADEP, Alisios Norte, Asociación Casco Antiguo, Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca
ADEP	Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, CIT, ADEP, TITSA, Cooperativa de Taxis San Telmo, Federación Empresarios Instalaciones Deportivas y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Federación Portuense de Asociaciones Vecinales	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Cooperativa de Taxis San Telmo, Empresas de guaguas privadas, Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Asociaciones de Mayores
Primera ola	
Asociación Casco Antiguo	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, CIT, Cooperativa de Taxis San Telmo, Asociación Casco Antiguo, Asociación Provincial de Agencias de Viajes, Efecto Puerto y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Alisios Norte	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Alisios Norte, Colegio de Arquitectos y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Cooperativa de Taxis San Telmo	Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Cuerpo Nacional de Policía, Policía Local de Puerto de la Cruz, ASHOTEL, Empresas alojativas no asociadas, Cooperativa de Taxis San Telmo, Servicio Canario de Salud (ambulancias) y Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca	Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, ASHOTEL, CIT, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Instituto de Estudios Hispánicos de Canarias, Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca y Asociaciones de Jóvenes
Segunda ola	
Colegio de Arquitectos	Gobierno de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, ASHOTEL, CIT, ADEP, Asociación Casco Antiguo, Alisios Norte, Colegio de Arquitectos y Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Número total de identificaciones (sin autocita)

Ayuntamiento de Puerto de la Cruz	12
Cabildo Insular de Tenerife	11
Consortio	9
ASHOTEL	9
Federación Portuense de Asociaciones Vecinales	9
Gobierno de Canarias	7
CIT de Puerto de la Cruz	7
ADEP	7
Asociación Casco Antiguo	6
Alisios Norte	3
Cooperativa de Taxis San Telmo	3
Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca	2
Colegio de Arquitectos	2
Secretaría de Estado de Turismo	1
Servicio Provincial de Costas	1
GESTUR CANARIAS	1
GESPLAN	1
Universidades públicas de Canarias (ULL y ULPGC)	1
Jardín de Aclimatación de La Orotava	1
Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz	1
TITSA	1
Cuerpo Nacional de Policía	1
Policía Local de Puerto de la Cruz	1
Servicio Canario de Salud (ambulancias)	1
Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas	1
Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos	1
Excelencia Turística de Tenerife	1
CEOE-TENERIFE	1
GEA. Gabinete de Estudios Ambientales	1
Asociación Provincial de Agencias de Viajes	1
Federación Empresarios Instalaciones Deportivas	1
Efecto Puerto	1
Top 3 empresas	1
Empresas alojativas no asociadas	1
Empresas de guaguas privadas	1
Instituto de Estudios Hispánicos de Canarias	1
Fundación Telesforo Bravo	1
Queremos movernos	1

Asociación La Ñamera	1
Mesa del Árbol	1
Asociaciones de Mayores	1
Asociaciones de Jóvenes	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Caracterización de las partes interesadas

Partes interesadas	1	2	3	C	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gobierno		P+L+U	P+L+U		U							P+L+U	
2. Cabildo	P+L		P+L+U	P+L+U	P+L+U	L	L+U		L+U		L		
3. Ayuntamiento		P+L		P+U									
4. Consorcio	P	P+L	P+L+U		L+U	L	L+U					L+U	L
5. ASHOTEL	P+L	P+L	P+L	P+L+U		P+L		P+L				P	
6. CIT		P+L	P+L	L	P+L+U		L	L	L			L	L
7. ADEP		P+L	P+L+U	P+L+U	P+U	P+U				U		U	
8. Alisios Norte	P	P	P	L+U	P+L+U		L+U		L+U		L	P+L	
9. Casco Antiguo	P+L	P+L	P+L	L+U		L				L		L	
10. Taxis San Telmo		P+L+U	P+L+U		P+L+U							P+U	
11. Arquitectos	P+L+U	P+L+U	P+L+U		L+U	L+U	L+U	L+U	L+U				
12. Vecinos	P+L+U	P+L+U	L	P			P+L+U		P+L+U	P+U			
13. Mueca			P+L+U	P+L+U	L+U	L+U	P+L+U		P+L+U			L	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III. Resultados de los indicadores con UCINET 6

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE

Input dataset: Dicotomizada (C:\Users\ACER\Documents\DOCTORADO\TESIS_2021\Análisis\Dicotomizada)
Output dataset: Dicotomizada-density (C:\Users\ACER\Documents\UCINET data\Dicotomizada-density)

	1	2	3	4
Densit	No.	of	Std De	Avg De
y	Ties		v	gree

1 Dicotomizada	0.449	70	0.497	5.385

1 rows, 4 columns, 1 levels.

Running time: 00:00:01
Output generated: 02 jun. 22 12:14:57
UCINET 6.746 Copyright (c) 2002-2021 Analytic Technologies

FREEMAN DEGREE CENTRALITY

```
-----
Input dataset:          Dicotomizada (C:\Users\ACER\Documents\DOCTORADO\TESIS_2021\Análisis\Dicotomizada
Output degree dataset: Dicotomizada-deg (C:\Users\ACER\Documents\UCINET data\Dicotomizada-deg
Output centralization dataset: Dicotomizada-degcz (C:\Users\ACER\Documents\UCINET data\Dicotomizada-degcz
Treat data as:         Undirected
Output raw totals:     YES
Output averages (normalized): YES
Allow edge weights:    YES
Weighted normalization: YES
Exclude diagonal:      YES
```

Degree Measures

		1	2
		Degree	nDegree
		e	ee
		-----	-----
1	Gobierno	6.000	0.500
2	Cabildo	8.000	0.667
3	Ayuntamiento	9.000	0.750
4	Consortio	9.000	0.750
5	ASHOTEL	6.000	0.500
6	CIT	7.000	0.583
7	ADEP	8.000	0.667
8	Alisios Norte	5.000	0.417
9	Casco Antiguo	6.000	0.500
10	Taxis San Telmo	1.000	0.083
11	Arquitectos	1.000	0.083
12	Vecinos	2.000	0.167
13	Mueca	2.000	0.167

13 rows, 2 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

1
Centra
lizati
on

1 Sheet 1 0.3561

1 rows, 1 columns, 1 levels.

Running time: 00:00:01 seconds.

Output generated: 02 jun. 22 12:19:34

UCINET 6.746 Copyright (c) 2002-2021 Analytic Technologies

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

 Input dataset: Dicotomizada (C:\Users\ACER\Documents\DOCTORADO\TESIS_2021\Análisis\Dicotomizada

Un-normalized centralization: 155.000

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
		-----	-----
7	ADEP	16.000	24.242
1	Gobierno	11.200	16.970
3	Ayuntamiento	9.350	14.167
4	Consortio	9.350	14.167
2	Cabildo	3.350	5.076
6	CIT	1.450	2.197
9	Casco Antiguo	1.400	2.121
5	ASHOTEL	0.900	1.364
8	Alisios Norte	0.000	0.000
10	Taxis San Telmo	0.000	0.000
11	Arquitectos	0.000	0.000
12	Vecinos	0.000	0.000
13	Mueca	0.000	0.000

DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	Mean	4.077	6.177
2	Std Dev	5.235	7.932
3	Sum	53.000	80.303
4	Variance	27.408	62.920
5	SSQ	572.380	1314.004
6	MCSSQ	356.303	817.959
7	Euc Norm	23.924	36.249
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	16.000	24.242
10	N of Obs	13.000	13.000

Network Centralization Index = 19.57%

 Running time: 00:00:01 seconds.

Output generated: 08 jun. 22 11:51:57

UCINET 6.746 Copyright (c) 2002-2021 Analytic Technologies

CLOSENESS CENTRALITY

Input dataset: Dicotomizada (C:\Users\ACER\Documents\DOCTORADO\TESIS_2021\Análisis\Dicotomizada)
 Method: Reciprocal Geodesic Distances
 Output dataset: Dicotomizada-clo (C:\Users\ACER\Documents\UCINET data\Dicotomizada-clo)

Closeness Centrality Measures

		1	2
		Closeness	nCloseness
		-----	-----
4	Consortio	10.500	87.500
3	Ayuntamiento	10.500	87.500
2	Cabildo	10.000	83.333
7	ADEP	9.833	81.944
6	CIT	9.333	77.778
9	Casco Antiguo	9.000	75.000
5	ASHOTEL	8.833	73.611
1	Gobierno	8.833	73.611
8	Alisios Norte	8.167	68.056
13	Mueca	6.833	56.944
12	Vecinos	6.833	56.944
10	Taxis San Telmo	5.750	47.917
11	Arquitectos	5.417	45.139

Statistics

		1	2
		Closeness	nCloseness
1	Minimum	5.417	45.139
2	Average	8.449	70.406
3	Maximum	10.500	87.500
4	Sum	109.833	915.278
5	Standard Deviation	1.662	13.848
6	Variance	2.761	191.754
7	SSQ	963.847	66933.836
8	MCSSQ	35.896	2492.803
9	Euclidean Norm	31.046	258.716
10	Observations	13	13
11	Missing	0	0
12	Std. Deviation (n-1)	1.730	14.413
13	Variance (n-1)	2.991	207.734
14	Binary valued	0	0
15	Negatives	0	0
16	Integer valued	0	0
17	Weighted Obs	13	13
18	Positives	13	13
19	Avg Positive Value	8.449	70.406
20	Coefficient of Variation	0.197	0.197

20 rows, 2 columns, 1 levels.

Network Centralization = 38.72%

Running time: 00:00:01

Output generated: 09 jun. 22 12:44:11

UCINET 6.746 Copyright (c) 2002-2021 Analytic Technologies

9. BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aas, C, Ladkin, A. y Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Ablay, G. y Hürlimann, H. (2000). Evolution of the north flank of Tenerife by recurrent giant landslides. *Journal of Volcanology and Geothermal Research*, 103 (1-4), 135-159. [https://doi.org/10.1016/S0377-0273\(00\)00220-1](https://doi.org/10.1016/S0377-0273(00)00220-1)
- Adams, T. (1935). *Outline of town and city planning: A review of past efforts and modern aims*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Agarwal, S. (1994). The resort cycle revised: implications for resorts. En C. Cooper y A. Lockwood (Eds.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* (pp. 194-208). Nueva Jersey: Wiley and Sons.
- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00002-0)
- Agle, B., Mitchell, R. y Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.5465/256973>
- Agranoff, R. y McGuire, M. (1998). Association multinetwork management: Collaboration and the hollow state in local economic policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1), 67-91. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024374>
- Agranoff, R. y McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-396. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Agranoff, R. y McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: new strategies for local governments*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Alexander, E. (1986). *Approaches to planning. Introducing current planning theories, concepts, and Issues*. Nueva York: Gordon and Breach Science Publishers.
- Almeida, I. y Silveira, L. (2021). Collaborative tourism planning in small municipalities. The creation of a local development strategy for Pombal (Portugal) through the application of the Delphi Technique. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 57, 57-69.
- Almeida, J., Costa, C. y Nunes da Silva, F. (2018). Collaborative approach for tourism conflict management: A Portuguese case study. *Land and Policy*, 75, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.034>

- Alonso, M. (2012). Intervención en la ciudad existente: las actuaciones de rehabilitación en las reformas legislativas del año 2011. *Ciudad y Territorio. Estudios territoriales*, 44 (174), 639-654.
- Álvarez, A. (2004). El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. En A. Álvarez, J. Hernández y M. Simancas (Dir.), *Turismo y Territorio en la sociedad globalizada* (pp. 124-155). San Cristóbal de La Laguna: Ayuntamiento de Adeje e Instituto Pascual Madoz del Territorio, Urbanismo y Medio Ambiente.
- Amigó, J. y Olcina, J.L. (1980). Lago artificial de Martiánez (Canarias-España). *Informes de la Construcción*, 33(321), 27-33. DOI: <https://doi.org/10.3989/ic.1980.v33.i321.2307>
- Ansell, CH. y Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Archer, M. (1995). *Realist social theory: the morphogenic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arnabolbi, M. y Spiller, N. (2011). Actor-network theory and stakeholders collaboration: The case of cultural districts. *Tourism Management*, 32(3), 641-654. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.016>
- Asero, V., Gozzo, S. y Tomaselli, V. (2016). Building tourism networks through tourism mobility. *Journal of Travel Research*, 55(6), 751-763. <https://doi.org/10.1177/0047287515569777>
- Azam, M. y de Federico, A. (2014). Sociología del arte y análisis de redes sociales. *REDES. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 25(2), 1-22.
- Balducci, A. y Fareri, P. (1998). Consensus-building, urban policies, and the problem of scale: Examples from Italy. En F. Coenen, D. Huitema y L. O'Toole (Eds.), *Participation and the quality of environmental decision making* (pp. 163-178). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Baggio, R. (2006). Complex systems, information technologies and tourism: a network point of view. *Information Technology and Tourism*, 8(1), 15-29. <https://doi.org/10.3727/109830506778193850>
- Baggio, R. (2007). The web graph of a tourism system. *Physica A*, 379(2), 727-734. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2007.01.008>
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14 (2), 183-189. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.531118>
- Baggio, R. (2013). *Complexity, network science & tourism*. Innsbruck: IFITT Education Group.
- Baggio, R. (2017). Network Science and Tourism – the state of the art. *Tourism Review*, 72 (1), 120-131. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0008>

- Baggio, R. (2020). Tourism destinations: A universality conjecture based on network science. *Annals of Tourism Research*, 82(102929), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102929>
- Baggio, R. y Cooper, Ch. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effect of a network structure. *The Service Industrial Journal*, 30 (10), 1757-1771. <https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Baggio, R. y Del Chiappa, G. (2016). Complex tourism systems: a quantitative approach. En M. Uysal, Z. Schwartz y E. Sirakaya-Turk (Eds.), *Management Science in Hospitality and Tourism: Theory, Practice and Applications* (pp. 21-42). Boca Raton: Apple Academic Press – CRC Press.
- Baggio, R. y Sainaghi, R. (2016). Mapping time series into networks as a tool to assess the complex dynamics of tourism systems. *Tourism Management*, 54(1), 23-33. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.008>
- Baggio, R., Scott, N. y Cooper, Ch. (2010a). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Baggio, R. Scott, N. y Cooper, C. (2010b). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Bagnasco, A. y Le Galès, P. (2000). Introduction. European cities: local societies and collective actors? En A. Bagnasco y P. Le Galès (Eds.), *Cities in Contemporary Europe* (pp. 1-32). Cambridge: Cambridge University Press.
- Barabási, A-L. (2002). *Linked. The new science of networks*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Barzelay, M. (2007). Learning from second-hand experience: methodology for extrapolation-oriented case research. *Governance*, 20(3), 521-543. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00369.x>
- Beaumont, N. y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Benabent, M. (2014). *Introducción a la teoría de la planificación territorial*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Benabent, M. (2016). Teorías de la planificación territorial: métodos de decisión. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 48(189), 353-368.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Beritelli, P. y Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and

- stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), 1299-1309. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.010>
- Bhat, S. y Milne, S. (2008). Network effects on cooperation in destination web site development. *Tourism Management*, 29, 1131-1140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.010>
- Bianchi, P., Cappelletti, G., Mafrolla, E., Sica, E. y Sisto, R. (2020). Accessible tourism in natural park areas: A social network analysis to discard barriers and provide information for people with disabilities. *Sustainability*, 12, 9915, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12239915>
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the philosophical foundations of mixed methods research. En A. Tashakkori y C. Teddlie (Eds.), *The SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 95-117). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blanco, I. y Gomá, R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42.
- Blasco, D. Guia, J. y Prats, L. (2014). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159-179. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.002>
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Borgatti, S., Everett, M. y Freeman, L. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Networks Analysis*. Cambridge: Harvard University.
- Borgatti, S., Everett, M. y Johnson, J. (2018). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Borgatti, S., Mehra, A., Brass, D. y Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323 (5916), 892-895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En J. Richardson (Comp.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Nueva York: Greenwood Press.
- Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 217-228. <https://doi.org/10.1177/0020852305053881>
- Bramwell, B. (2004). Partnerships, participation, and social science research in tourism planning. En A. Lew, C. Hall y A. Williams (Eds.), *A companion to tourism* (pp. 541-554). Oxford: Blackwell.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>

- Bramwell, B. (2014). Local participation in community tourism. A critical and relational assessment. En A. Lew, C.M. Hall y A. Williams (Eds.), *The Wiley Blackwell Companion to Tourism* (pp. 556-566). Oxford: Wiley and Sons.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. En B. Bramwell y B. Lane (Eds.), *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (pp. 1-19). Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2008). Priorities in sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(1), 1-5. <https://doi.org/10.2167/09669580803489612>
- Bramwell, B. y Sharman, A. (1999). Collaboration in Local Tourism Policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
- Bramwell, B. y Sharman, A. (2000). Approaches to sustainable tourism planning and community participation. The case of the Hope Valley. En G. Richards y D. Hall (Eds.), *Tourism and sustainable community development* (pp. 17-35). Londres: Routledge.
- Brandao, F., Costa, C. y Buhalis, D. (2018). Tourism innovation networks: a regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18, 33-56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v18i.312>
- Brandes, U. y Wagner, D. (2004). VISIONE - Analysis and Visualization of Social Networks. En M. Jünger y P. Mutzel (Eds.), *Graph Drawing Software* (pp. 321-340). Berlín: Springer-Verlag.
- Brás, J. M. Costa, C. y Buhalis, D. (2010). Network analysis and wine routes: the case of the Bairrada Wine Route. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1621-1641. <https://doi.org/10.1080/02642060903580706>
- Bravo, T. (1962). El circo de Las Cañadas y sus dependencias. *Boletín de la Real Sociedad Española de Historia Natural. Sección Geología*, 60(1), 93-108.
- Brugué, Q. (1996). La dimensión democrática de la nueva gestión pública. *Gestión y Análisis de Política Públicas*, 5-6, 45-58. <https://doi.org/10.24965/gapp.vi5-6.66>
- Brunet, P., Almeida, F., Coll, M. y Monteserín, O. (2005). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 39, 201-226. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/504>
- Burt, R. (1982). *Toward a structural theory of action: network models of social structure, perception and action*. Nueva York: Academic Press.
- Burt, R. y Minor, M. (Eds.) (1983). *Applied network analysis: a methodological introduction*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>

Butler, R.W. (2006). The origins of the tourism area life cycle. En R.W. Butler (Ed.), *The Tourism Area Life Cycle. Applications and Modifications* (pp. 13-26). Clevedon: Channel View Publications.

Byrd, E. y Gustke, L. (2007). Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina counties. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 176-193. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050049>

Cáceres, E. (2002). *Génesis y desarrollo del espacio turístico en Canarias: una hipótesis de trabajo*. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Calame, P. (2009). *Hacia una revolución de la gobernanza. Reinventar la democracia*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Cànoves, G. y Prat, J. (2012). Las asociaciones como eje vertebrador del desarrollo turístico industrial: la red XATIC y el turismo industrial en Cataluña. *Revista de Análisis Turístico*, 13, 49-56.

Carrington, P., Scott, J. y Wasserman, S. (Eds.) (2005). *Models and methods in social network analysis*. New York: Cambridge University Press.

Carroll, A. (1989). *Business and society: ethics and stakeholders*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Casanueva, C., Gallego, A. y García-Sánchez, M. (2016). Social network analysis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 19(12), 1190-1209. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990422>

Cehan, A., Eva, M., Iatu, C. y Costa, C. (2020). Inquiring structure and forms of collaboration in tourism through Social Network Analysis. *Sustainability*, 20(19), 8161. <https://doi.org/10.3390/su12198161>

Cerrillo, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 9-35). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Céspedes, J., de Burgos, J. y Álvarez, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 333-358. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(02\)00034-9](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(02)00034-9)

Charlie, C., King, B. y Pearlman, M. (2013). The application of environmental governance networks in small island destinations: Evidence from Indonesia and the Coral Triangle. *Tourism Planning & Development*, 10(1), 17-31. <http://dx.doi.org/10.1080/21568316.2012.730056>

Chen, H. (2006). A Theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the Schools*, 13(1), 75-83.

Choi, T. y Robertson, P. (2014). Deliberation and decision in collaborative governance: A simulation of approaches to mitigate power imbalance. *Journal of*

Public Administration Research and Theory, 24(2), 495-518.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mut003>

Christensen, T. y Laegreid, P. (Eds.) (2007). *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Christensen, T. y Laegreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration - theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
<https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>

Chu, C-P. y Chou, Y-H. (2021). Using cellular data to analyze the tourists' trajectories for tourism destination attributes: A case study in Hualien, Taiwan. *Journal of Transport Geography*, 96, 103178. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2021.103178>

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

Clarkson, M. (1998). Corporate social performance in Canada, 1976-1986. En L. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (241-265). Greenwich: JAI Press.

Cochran, P. (1994). The Toronto Conference: reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, 33(1), 95-98. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>

Coello, J. 1973. Las series volcánicas en subsuelos de Tenerife. *Estudios geológicos*, 29(6), 489-501.

Cohen, E. y Cohen, S. (2012). Current sociological theories and issues in tourism. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2177-2202.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.009>

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Suplemento), S95-S120.

Coller, X. (2000). *Estudio de Casos. Cuadernos Metodológicos 30*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Connelly, G. (2007). Testing Governance-A Research Agenda for Exploring Urban Tourism Competitiveness Policy: The Case of Liverpool 1980-2000. *Tourism Geographies*, 9(1), 84-114. <https://doi.org/10.1080/14616680601092931>

Cooper, C., Scott, N. y Baggio, R. (2009). Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia*, 20(1), 33-45.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518893>

Corbin, J. y Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cortés-Leal, J. y Aranda-Camacho, Y. (2017). Dinámicas relacionales para la gestión activa de la actividad turística en el corregimiento de Palomino, Dibulla,

Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural, Colombia*, 14(79), 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr14-79.drga>

Cuevas, R. (2007). *Gestión-red del desarrollo local. Una aplicación al turismo alternativo en el noroeste de Chihuahua*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Currie, R, Seaton, S. y Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-68. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.002>

Creswell, J. y Creswell, D. (2018). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Creswell, J. y Guetterman, T. (2021). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Harlow: Pearson Education Limited.

Creswell, J. y Plano Clark, V. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Creswell, J., Plano Clark, V., Gutmann, M. y Hanson, W. (2003). Advanced mixed methods research designs. En A. Tashakkori y C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209-240). Thousand Oaks: Sage Publications.

Criado, J. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, 245-275. <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>

Cristofoli, D. y Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89-110. <https://doi.org/10.1111/padm.12192>

Cross, R., Borgatti, S. y Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support human networks. *California Management Review*, 44(2), 25-46. <https://doi.org/10.2307/41166121>

Cruz, C. (2001). Gobernabilidad y governance democráticas: el confuso y no siempre evidente vínculo conceptual e institucional. *DHIAL. Desarrollo Humano e Institucional en América Latina*, 23, 1-11.

Cruz, E. y Briones, A. (2017). La gestión turística del Parque Nacional El Chico, Hidalgo: un estudio desde la perspectiva de las redes de gobernanza. En G. Cruz (Coord.), *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 127-144). Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Cruz, E. y Velázquez, J. (2020). Innovación territorial: las redes de cooperación en el Corredor Turístico de la Montaña, Hidalgo, México. *Revista Geográfica Venezolana*, 61(2), 332-347.

- Czernek-Marszalek, K. (2018). Cooperation evaluation with the use of network analysis. *Annals of Tourism Research*, 72, 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.005>
- da Fontoura Costa, L. y Baggio, R. (2009). The web of connections between tourism companies: Structure and dynamics. *Physica A*, 388, 4286-4296.
- Dahl, R. y Lindblom, C. (1953). *Politics, economics, and welfare*. Nueva York: Harper Torchbooks.
- d'Agata, R., Gozzo, S. & Tomaselli, V. (2013). Network analysis approach to map tourism mobility. *Quality & Quantity. International Journal of Methodology*, 47 (6), 3167-3184. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9710-7>
- d'Angela, F. y Go, F. (2009). Tale of two cities collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30, 429-440. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- David-Negre, T., Hernández, J. y Moreno-Gil, S. (2018). Understanding tourists' leisure expenditure at the destination: a social network analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(7), 922-937. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1447533>
- Davidoff, P. (1965). Advocacy and pluralism in planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 31(4), 331-338. <https://doi.org/10.1080/01944366508978187>
- Davidoff, P. y Reiner, T. (1962). A choice theory of planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 28(2), 103-115. <https://doi.org/10.1080/01944366208979427>
- Davoudi, S., Evans, N., Governa, F. y Santangelo, M. (2008). Territorial governance in the making. Approaches, methodologies, practices. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 46, 33-52.
- Del Chiappa, G. (2010). Destination governance and branding: The Costa Smeralda case study. *VII Conferencia de la Asociación Italiana de Marketing*. Ancona (Italia), 23-24 de septiembre.
- Del Chiappa, G., Atzeni, M. y Ghasemi, V. (2018). Community-based collaborative tourism planning in islands: A cluster analysis in the context of Costa Smeralda. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 41-48. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.10.005>
- Del Chiappa, G. y Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Del Chiappa, G. y Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda–Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.3727/108354213X13613720283520>

- Dente, B. y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona: Ariel Ciencias Sociales.
- Denzin, N. (2010). Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 419-427. <https://doi.org/10.1177/1077800410364608>
- Dimitrovski, D., Leković, M. y Duradević, M. (2021). The performativity of the tourism specialism knowledge network: sporting event economic impact assessment. *Current Issues in Tourism*, Early View. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1957788>
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dredge, D. (2006). Networks, conflict and collaborative communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562-581. <https://doi.org/10.2167/jost567.0>
- Driscoll, C. y Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e>
- Dror, Y. (1963). The planning process: a facet design. *International Review of Administrative Science*, 29(1), 46-68. <https://doi.org/10.1177/002085236302900108>
- Dror, Y. (1964). Muddling Through – “science” or inertia? *Public Administration Review*, 24(3), 153-157. <https://doi.org/10.2307/973640>
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? *Serie Políticas Sociales – CEPAL*, 38, 1-44. <http://hdl.handle.net/11362/5969>
- Eagles, P. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/09669580802495725>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Emerson, K., Nabatchi, T. y Balogh, S. (2012) An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Erickson, B. y Nosanchuk, T. (1983). Applied Network Sampling. *Social Networks*, 5(4), 367-382. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(83\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0378-8733(83)90008-4)
- Erickson, B., Nosanchuk, T. y Lee, E. (1981). Network sampling in practice: Some second steps. *Social Networks*, 2(3), 127-136. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(81\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0378-8733(81)90011-3)

- Erkus-Óztürk, H. y Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative Networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31, 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.01.002>
- Etzioni, A. (1967). Mixed scanning: a third approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385-392. <https://doi.org/10.2307/973394>
- Fainstein, S. (2000). New directions in planning theory. *Urban Affairs Review*, 34(4), 451-476. <https://doi.org/10.1177/107808740003500401>
- Fajardo, L. (2017). *Sistema de Planeamiento de Canarias*. San Cristóbal de La Laguna: Fajardo López Abogados.
- Falcón, C. (2019). Valorando políticas públicas de renovación en áreas turísticas maduras. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 53, 344-383.
- Falçao, H. y Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *Revista Reforma y Democracia*, 15, 1-18.
- Farinós, J. (Comp.) (2006). *Governance of territorial and urban policies from EU to local level. Informe final del Proyecto ESPON 2.3.2*. Valencia. Universidad de Valencia.
- Farinós, J. (2008). Inteligencia para la gobernanza territorial. En A. de Souza y M. Simancas (Coords.), *Sociedad Civil Organizada y Desarrollo sostenible* (pp. 19-31). Santa Cruz de Tenerife: Consejería de Presidencia y Justicia del Gobierno de Canarias.
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385-407. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1036915>
- Farsani, N., Coelho, C. y Costa, M. (2014). Analysis of network activities in geoparks as geotourism destinations. *International Journal of Travel Research*, 16(1), 1-10. <https://doi.org/10.1002/jtr.1879>
- Faulkner, B. (2002). Rejuvenating a maturing tourist destination: The case of the Gold Coast. *Current Issues in Tourism*, 5(6), 472-520. <https://doi.org/10.1080/13683500208667938>
- Feagin, J., Orum, A. y Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Fernández, F. (1994). Clima y confortabilidad humana. Aspectos metodológicos. *Serie Geográfica*, 4, 109-125.
- Fernández-Palacios, J., Otto, R., Delgado, J., Arévalo, J., Naranjo, A., González, F., Morici, C. y Barone, R. (2008). *Los bosques termófilo de Canarias. Proyecto LIFE04/NAT/ES/000064*. Santa Cruz de Tenerife: Cabildo Insular de Tenerife.

- Ferrary, M. (2005). A stakeholder perspective of human resource management. En M. Bonnafous-Boucher y Y. Pesqueux (Eds.), *Stakeholder Theory. A European perspective* (104-124). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Flick, U. (2011). Mixing methods, triangulation, and integrated research: Challenges for qualitative research in a world of crisis. En N. Denzin y M. Giardina (Eds), *Qualitative Inquiry and Global Crisis* (pp. 132-152). Walnut Creek: Left Coast Press.
- Flick, U. (2017). Mantras and myths: The disenchantment of mixed-methods research and revisiting triangulation as a perspective. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 46-57. <https://doi.org/10.1177/1077800416655827>
- Flyvbjerg, B. (1998). *Rationality and power: Democracy in practice*. Chicago: University of Chicago Press.
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106, 33-62.
- Forester, J. (1988). *Planning in the face of power*. Berkeley: University of California Press.
- Forester, J. (1993). *Critical theory, public policy, and planning practice: Toward a critical pragmatism*. Nueva York: State University of New York Press.
- 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.
- Frank, O. y Snidjers, T. (1994). Estimating the size of hidden populations using snowball sampling. *Journal of Official Statistics*, 10(1), 53-67.
- Freeman, L. (2004). *The development of Social Network Analysis. A study in the sociology of science*. Vancouver: Empirical Press.
- Freeman, L. (2005). Graphic techniques for exploring social network data. En P. Carrington, J. Scott y S. Wasserman (Eds.), *Models and Methods in Social Network Analysis* (pp. 248-269). Nueva York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Freeman, R. (2004). The Stakeholders Approach Revisited. *ZFWU*, 5(3), 228-254.
- Friedman, A. y Miles, S. (2002). Developing Stakeholders Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Friedmann, J. (1973). *Retracking America: A theory of transactive planning*. Nueva York: Anchor Press.

- Friedmann, J. (1993). Toward a non-euclidian mode of planning. *Journal of the American Planning Association*, 59(4), 482-485. <https://doi.org/10.1080/01944369308975902>
- Friend J. y Hickling, A. (1987). *Planning under pressure: The strategic choice approach*. Nueva York: Pergamon Press
- Friend, J. y Jessop, W. (1969). *Local government and strategic choice*. Londres: Tavistock Publications.
- Gage, R. y Mandell, M. (Eds.) (1990). *Strategies for managing intergovernmental policies and networks*. Nueva York: Praeger.
- García, B. y Salvaj, E. (2017). Asociacionismo, redes y marketing en la transformación hacia el turismo experiencial. El caso del Barrio de las Letras de Madrid. *Cuadernos de Turismo*, 40(1) 315-338. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.309731>
- García-Barba, F. (1989). Panorama sobre la ordenación del territorio en Canarias. *Basa*, 9, 6-25.
- García-Andreu, H., Ortiz, G. y Aledo, A. (2015). Causal maps and indirect influences analysis in the diagnosis of second-home tourism impacts. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 501-510. <https://doi.org/10.1002/jtr.2017>
- Garrido, F. (1996). *El análisis de redes en el desarrollo local*. Madrid: THEORIA | Proyecto Crítico de Ciencias Sociales, Universidad Complutense de Madrid.
- Garrod, B. y Fyall, A. (2000). Managing heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 682-708. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00094-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00094-8)
- Gerring, J. y Cojocar, L. (2016). Selecting cases for intensive analysis: a diversity of goals and methods. *Sociological Methods & Research*, 45(3), 392-423. <https://doi.org/10.1177/0049124116631692>
- Gessa, A. y Jiménez, M. (2012). Sustainable stakeholder relationship patterns: an analysis using a case study in the Spanish hotel sector. En A. Gil, J. Gil, y J. Merigó (Eds.), *Soft computing in management and business economics. (Vol. II)* (319-334). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Getz, D., Andersson, T. y Larson, M. (2007). Festival stakeholder roles: concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), 103-122.
- Getz, D. y Jamal, T. (1994). The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), 152-173. <https://doi.org/10.1080/09669589409510692>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gómez, J., Torres, J. y Miguel, A. (2017). El cluster turístico de un destino cultural en México: su ciclo de vida y la red de actores. *Cuadernos de Turismo* 39(1), 265-285. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290531>

- González-Hernández, M. (2008). El papel de la concertación social en la reorientación sostenible del turismo en Canarias. En A. de Souza y M. Simancas (Coords.), *Sociedad Civil Organizada y Desarrollo sostenible* (pp. 111-127). Santa Cruz de Tenerife: Consejería de Presidencia y Justicia del Gobierno de Canarias.
- González-Lemus, N. (2002). *Del Hotel Martiánez al Hotel Taoro. Historia de la primera empresa turística de Canarias*. Puerto de la Cruz: Búho Ediciones.
- González-Lemus, N. (2004). La Compañía de Hoteles y Sanatorium del Valle de La Orotava. Primera compañía turística de Canarias. En F. Morales (Coord.), *XV Coloquio de Historia Canario-Americana* (pp. 387-397). Las Palmas de Gran Canaria: Cabildo Insular de Gran Canaria.
- González-Lemus, N. y Hernández, M. (2010). *El turismo en la historia del Puerto de la Cruz a través de sus protagonistas*. Puerto de la Cruz: Escuela Universitaria de Turismo Iriarte.
- González-Lemus, N., Hernández, M. y Sánchez, I. (2005). *El Puerto de la Cruz. De ciudad portuaria a turística*. Puerto de la Cruz: Centro de Iniciativas y Turismo del Puerto de la Cruz.
- González-Díaz, B., Gómez, M. y Molina, A. (2015). Configuration of the hotel and non-hotel accommodations: An empirical approach using networks analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 48(1), 39-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.010>
- Gori, E., Fissi, S. y Romolini, A. (2021). A collaborative approach in tourism planning: The case of tuscan region. *European Journal of Tourism Research*, 29(2907). <https://doi.org/10.54055/ejtr.v29i.2426>
- Graham, J., Amos, B. y Plumptre, T. (2003). *Principles for good governance in the 21st Century*. Ottawa: Institute on Governance.
- Grama, C. y Baggio, R. (2014). A network analysis of Sibiu County, Romania. *Annals of Tourism Research*, 47, 89-93. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.04.002>
- Granovetter, M. (1976). Network sampling: some first steps. *American Journal of Sociology*, 81(6), 1287-1303. <https://doi.org/10.1086/226224>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936. <https://doi.org/10.1177/001872678503801001>
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.

- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action. Reason and the rationalization of society*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston: Beacon Press.
- Hall, C.M. (1994). *Tourism and politics: policy, power, and place*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Hall, C.M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C.M., y Jenkins, J. (1996). *Tourism and Public Policy*. Londres: Routledge.
- Hamel, J., Dufour, S. y Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Hanf, K. y Scharpf, F. (Eds.) (1978). *Interorganizational policy making: Limits to coordination and central control*. Londres: Sage Publications.
- Hanneman, R. y Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside: Universidad de California.
- Hardy, A. y Beeton, R. (2001). Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More Than Average Outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3), 168-192. <https://doi.org/10.1080/09669580108667397>
- Haywood, K. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*, 9(2), 105-118. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(88\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(88)90020-9)
- Healey, P. (1992). Planning through debate: The communicative turn in planning theory. *The Town Planning Review*, 63(2), 143-162. <https://doi.org/10.3828/tpr.63.2.422x602303814821>
- Healey, P. (1993). The communicative work of development plans. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 20, 83-104. <https://doi.org/10.1068/b200083>
- Healey, P. (1996). The communicative turn in spatial planning theory and its implications for spatial strategy formation. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 23, 217-234. <https://doi.org/10.1068/b230217>
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies*. Londres: Macmillan Publishers Limited.
- Healey, P. (1998). Collaborative planning in a stakeholder society. *The Town Planning Review*, 69(1), 1-21.
- Healey, P. (2003). Collaborative planning in perspective. *Planning Theory*, 2(2), 101-123. <https://doi.org/10.1177/14730952030022002>
- Hede, M. y Stokes, R. (2009). Network analysis of tourism events: an approach to improve marketing practices for sustainable tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(7), 656-669. <https://doi.org/10.1080/10548400903280758>

- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, M.P. (2014): *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill e Interamericana Editores.
- Hesse-Biber, S. (2010). *Mixed methods research: Merging theory with practice*. Nueva York: Guilford Press Publications.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. y Pennings, J. (1971). A strategic contingencies theory to intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229. <https://doi.org/10.2307/2391831>
- Hillier, J. (2008). Plan(e) speaking: a multiplanar theory of spatial planning. *Planning Theory*, 7(1), 24-50. <https://doi.org/10.1177/1473095207085664>
- Hjern, B. y Porter, D. (1981). Implementation structures: a new unit for administrative analysis. *Organizational Studies*, 2(3), 211-227. <https://doi.org/10.1177/017084068100200301>
- Holgado, D. (2016). Analyzing Social Networks. *REDES. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 27(2), 141-145. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.637>
- Hughes, O. (2018). *Public management and administration. An introduction*. Londres: Red Globe Press.
- Hürlimann, M., Martí, J. y Ledesma, A. (2004). Morphological and geological aspects related to large slope failures on oceanic islands. The huge La Orotava landslides on Tenerife, Canary Islands. *Geomorphology*, 62 (3-4), 143-158. <https://doi.org/10.1016/j.geomorph.2004.02.008>
- Huxley, M. y Yiftachel, O. (2000). New paradigm or old myopia? Unsettling the communicative turn in planning theory. *Journal of Planning Education and Research*, 19(4), 333-342. <https://doi.org/10.1177/0739456X0001900402>
- Hwang, D., Chi, S-H. y Lee, B. (2016). Collective action that influences tourism: Social structural approach to community involvement. *Journal of Hospitality and tourism research*, 40(4), 497-515. <https://doi.org/10.1177/1096348013503999>
- Hwang, D. y Stewart, W. (2016). Social capital and collective action in rural tourism. *Journal of Travel Research*, 1, 1-13. <https://doi.org/10.1177/0047287515625128>
- Iannolino, S. y Ruggieri, G. (2017). Tourist destination network analysis: The ego network role. *European Journal of Tourism Research*, 17, 231-245. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.305>
- Ingold, K. y Leifeld, P. (2016). Structural and institutional determinants of influence reputation: A comparison of collaborative and adversarial policy networks in decision making and implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 1-18. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu043>
- Innes, J. (1995). Planning theory's emerging paradigm: communicative action and interactive practice. *Journal of Planning Education and Research*, 14(3), 183-189. <https://doi.org/10.1177/0739456X9501400307>

- Innes, J. (1998). Information in communicative planning. *Journal of the American Planning Association*, 64(1), 52-63. <https://doi.org/10.1080/01944369808975956>
- Innes, J. (2004). Consensus building: clarifications for the critics. *Planning Theory*, 3(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177/1473095204042315>
- Innes, J. y Booher, D. (1999a). Consensus building as role playing and bricolage: toward a theory of collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(1), 9-26. <https://doi.org/10.1080/01944369908976031>
- Innes, J. y Booher, D. (1999b). Consensus building and complex adaptive systems: a framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423. <https://doi.org/10.1080/01944369908976071>
- Inskip, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Jamal, B. (2004). Conflict in natural area destinations: a critique of representation and 'interest' in participatory processes. *Tourism Geographies*, 6(3), 352-379. <https://doi.org/10.1080/1461668042000249656>
- Jamal, T. y Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jamal, T., Stein, S. y Harper, T. (2005). Beyond labels. Pragmatic planning in multistakeholder tourism–environmental conflicts. En B. Stiftel y V. Watson (Eds.), *Dialogues in urban & regional planning 1* (pp. 247-272). Londres y Nueva York: Routledge.
- Jamal, T. y Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169-189. <https://doi.org/10.1080/09669580802495741>
- Jennings, G. (2011). *Tourism Research*. Brisbane: Wiley and Son.
- Johnson, R. y Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jones, S. (2005). Community-based ecotourism: The significance of social capital. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 303-324. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.007>
- Jørgensen, M. (2016). Synergistic Social Network Analysis: A synergistic approach to qualitative and quantitative network analysis. *Tourism Analysis*, 21(6), 559-576. <https://doi.org/10.3727/108354216X14713487283002>
- Karlsen, J. (2010). Complejidad regional y la necesidad de una gobernanza comprometida. *Ekonomiaz*, 74(1), 90-111.

Keeble, L. (1952). *Principles and practice of town and country planning*. Londres: The Estates Gazette Limited.

Kelman, I., Luthe, T., Wyss, R., Tørnblad, S., Evers, Y., Curran, M., Williams, R. y Berlow, E. (2016). Social network analysis and qualitative interviews for assessing geographic characteristics of tourism business networks. *PLoS ONE*, 11(6), e0156028. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156028>

Keogh, B. (1990). Public participation in community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 449-465. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90009-C](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90009-C)

Kickert, W. (1997). Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American managerialism. *Public Administration*, 75(4), 731-752. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084>

Kickert, W. y Koppenjan, J. (1997). Public management and network management: An overview. En W. Kickert, E-H. Klijn y J. Koppenjan (Eds.), *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londres: Sage Publications.

Kimbu, A. y Ngoasong, M. (2013). Centralized decentralization of tourism development: A network perspective. *Annals of Tourism Research*, 40, 235-259. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.005>

Kjaer, A. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.

Klenosky, D. (2002). The pull of tourism destinations: A means-end investigation. *Journal of Travel Research*, 40(3), 385-395. <https://doi.org/10.1177/004728750204000405>

Klijn, E-H. y Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587-606. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>

Klijn, E-H. y Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Abingdon: Routledge.

Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F. y Hinojosa, M. (2007). Hacia un análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. *Ciencia Política*, 3, 9-42. <https://doi.org/10.15446/cp>

Knoke, D. y Kuklinski, J. (1982). *Network Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.

Knoke, D. y Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 57-82). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Koontz, T. (2005). We finished the plan, so now what? Impacts of collaborative stakeholder participation on land use policy. *Policy Studies Journal*, 33(3), 459-481. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00125.x>

- Koontz, T. y Newig, J. (2014). From planning to implementation: Top-down and bottom-up approaches for collaborative watershed management. *Policy Studies Journal*, 42(3), 416-442. <https://doi.org/10.1111/psj.12067>
- Koppenjan, J. y Klijn, E-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. Londres: Routledge.
- Koput, K. (2010). *Social capital: An introduction to managing networks*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Krippendorf, J. (1982). Towards new tourism policies. The importance of environmental and sociocultural factors. *Tourism Management*, 3(3), 135-148. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(82\)90063-2](https://doi.org/10.1016/0261-5177(82)90063-2)
- Krutwaysho, O. y Bramwell, B. (2010). Tourism policy implementation and society. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 670-691. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.12.004>
- Ladkin, A. y Bertramini, A. (2002). Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*, 5, 71-93. <https://doi.org/10.1080/13683500208667909>
- Laumann, E., Marsden, P. y Prensky, D. (1983). The Boundary specification problem in network analysis. En R. Burt y M. Minor (Eds.), *Applied Network Analysis: A methodological introduction* (pp. 18-34). Beverly Hills: Sage Publications.
- Lee, B. (2015). The impact of social capital on tourism technology adoption for destination marketing. *Current Issues in Tourism*, 18(6), 561-578. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.861392>
- Lee, S-H., Choi, J-Y., Yoo, S-H. y Oh, Y-G. (2013). Evaluating spatial centrality for integrated tourism management in rural areas using GIS and network analysis. *Tourism Management*, 34, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.005>
- Ledesma, O. (2012). *El modelo turístico de Puerto de la Cruz: presente y futuro*. San Cristóbal de La Laguna: Nivaria Ediciones.
- Ledesma, O. (2016). La gobernanza como reto para la renovación de los destinos turísticos del litoral. *XIX Congreso de la AECIT*. Adeje (Tenerife), 16-18 de noviembre.
- Ledesma, O. (2017a). El nuevo modelo turístico de Puerto de la Cruz: renovación y reposicionamiento. *CATHARUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 16, 51-62.
- Ledesma, O. (2017b). Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM). Un instrumento singular de ordenación urbanística para la renovación de las áreas turísticas de Canarias. *Planur-e. Territorio, Urbanismo, Paisaje, Sostenibilidad y Diseño Urbano*, 9, 1-8.
- Ledesma, O. (2020). El Sistema de Planeamiento de Canarias: innovaciones normativas y consecuencias territoriales. *Cuadernos Geográficos*, 59(3), 122-141. <http://dx.doi.org/10.30827/cuadgeo.v59i3.11184>

Ledesma (2021a). Redes de gobernanza y complejidad de la planificación territorial. *Cuadernos Geográficos*, 60(2), 91-104. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i2.15619>

Ledesma, O. (2021b). Propuesta metodológica para el análisis de las partes interesadas. Una aproximación desde la planificación colaborativa. En J-L. García (Ed.), *Libro de trabajos aportados al XXVII Congreso de la Asociación Española de Geografía. Eje temático 3* (pp. 185-199). San Cristóbal de La Laguna: Asociación Española de Geografía (AGE) y Departamento de Geografía e Historia de la Universidad de La Laguna.

Ledesma, O. y García, J.I. (2021). Los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de primera generación de Canarias: una aproximación analítica descriptiva. *Cuadernos de Turismo*, (48), 95-122. <https://doi.org/10.6018/turismo.492681>

Ledesma, O., García, J.I. y Hernández, J. (2021a). *Informe de evaluación y seguimiento del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz tras su sexto año de vigencia (julio de 2020 a junio de 2021)*. San Cristóbal de La Laguna: Fundación General Universidad de La Laguna.

Ledesma, O., García, J.I. y Hernández, J. (2022a). Análisis de ejecución de los planes de renovación de destinos turísticos de litoral. El caso de Puerto de la Cruz (Canarias, España). *Investigaciones Turísticas (In press)*.

Ledesma, O., Merinero, R. y Pulido, J.I. (2021b). Tourist destination development and social network analysis: What does degree centrality contribute? *International Journal of Tourism Research*, 23(4), 652-666. <https://doi.org/10.1002/jtr.2432>

Ledesma, O., Merinero, R. y Pulido, J.I. (2022b). Actor networks and development of cultural tourist destinations, en C. Ribeiro de Almeida, J. Martins, A. Gonçalves, S. Quinteiro y M. Gasparini (Eds.), *Handbook of Research on Cultural Tourism and Sustainability* (pp. 209-230). Pensilvania: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9217-5.ch010>

Ledesma, O. y Simancas, M. (2016). La gobernanza territorial en la gestión de conflictos entre actores: análisis de una experiencia de renovación turística. En FUNDICOT (Ed.), *Nuevos Tiempos, nuevos objetivos* (pp. 1039-1058). Madrid: Asociación Interprofesional de Ordenación del Territorio (FUNDICOT)

Ledesma, O. y Simancas, M. (2018). La percepción empresarial de la eficacia de los planes de renovación en las áreas turísticas del litoral. El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España). En J. Benítez del Rosario, A. González, C. Breede y L. Hernández (Coords.), *Destinos Turísticos Inteligentes* (pp. 29-42). Las Palmas de Gran Canaria: Servicios de Publicaciones y Difusión Científica de la ULPGC.

Ledesma, O. y Simancas, M. (2020). El valor de los datos relaciones en la gestión de destinos turísticos. Una aplicación con Análisis de Redes Sociales (ARS). En M.

Simancas y P. Peñarrubia, P. (Coords.), *El valor de los datos turísticos* (pp. 263-286), Valencia: Tirant Humanidades.

Le Galès, P. (2006). *Le città europee. Società urbana, globalizzazione, governo locale*. Bologna: Il Mulino.

Leung, X., Wang, F., Wu, B., Bai, B., Stahura, K. y Xie, Z. (2012). A social network analysis of overseas tourist movement patterns in Beijing: The impact of the Olympic Games. *International Journal of Tourism Research*, 14 (4), 469-484. <https://doi.org/10.1002/jtr.876>

Levy, J. (2008). Case studies: types, designs, and logics of inference. *Conflict Management and Peace Science*, 25(1), 1-18 <https://doi.org/10.1080/07388940701860318>

Lewis, J. (2011). The future of network governance: strength in diversity and synthesis. *Public Administration*, 89(4), 1221-1234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01876.x>

Li, L., Nam, Y. y Yang, S-B. (2019). Exploring the movements of chinese free independent travelers in the U.S.: A social network analysis approach. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 29(3), 448-467. <https://doi.org/10.14329/apjis.2019.29.3.448>

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Nueva York: Cambridge University Press.

Lincoln, Y. y Guba, E. (1985). The only generalization is: there is no generalization. En Y. Lincoln y E. Guba (Eds.), *Naturalistic inquiry* (pp. 110-128). Londres: Sage Publications.

Lindblom, C. (1959). The science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>

Liu, B., Huang, S. y Fu, H. (2017): An application of networks analysis on tourism attractions: The case of Xinjiang, China. *Tourism Management*, 58(1), 132-141. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.009>

Liu, S. y Gan, B. (2014). Creating a competitive advantage by occupying critical position: analysis of the tourism academy network in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 20(10), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1096348014550867>

Lo, Y. (2013). Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 470-490. <https://doi.org/10.1108/09596111311322880>

Lobo, A. (2010). Los instrumentos de planeamiento. En F. Villar (Dir.), *Derecho urbanístico de Canarias* (pp. 143-186). Cizur Menor (Navarra): Thomson Reuters, Aranzadi.

López-Olivares, D. (Ed.) (2011). *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Valencia. Tirant lo Blanch.

- López-Palomeque, F. y Cànoves, G. (Eds.) (2014). *Turismo y territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Lozares, C. (1996). La teoría de las redes sociales. *Papers*, 48, 103-126. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- Luo, Q. y Zhong, D. (2015). Using social networks analysis to explain communication characteristics of travel-related electronic word-of-mouth on social networking sites. *Tourism Management*, 46(2), 274-282. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.007>
- Luthe, T. y Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, 44(7), 161-163. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.011>
- Luthe, T. y Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society*, 21(1), 27. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08234-210127>
- Luthe, T., Wyss, R. y Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: Empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854. <http://dx.doi.org/10.1007/s10113-012-0294-5>
- Macleod, G. (2011). Urban politics reconsidered: Growth machine to post-democratic city? *Urban Studies*, 48(12), 2629-2660. <https://doi.org/10.1177/0042098011415715>
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística = Destinos exitosos. El caso de los Pueblos Mágicos de México*. Huixquilucan (Estado de México): Universidad Anáhuac México Norte.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Margerum, R. (2002). Evaluating collaborative planning: Implications from an empirical analysis of growth management. *Journal of the American Planning Association*, 68(2), 179-193. <https://doi.org/10.1080/01944360208976264>
- Marin, B. y Mayntz, R. (Eds.) (1991). *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Marsden, P. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.002251>
- Marsden, P. y Lin, N. (Eds.) (1982). *Social structure and network analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Martí, J., Hürlimann, M., Ablay, G. y Gudmundsson, A. (1997). Vertical and lateral collapses on Tenerife (Canary Islands) and other volcanic ocean islands. *Geology*, 25(10), 879-882. [https://doi.org/10.1130/0091-7613\(1997\)025<0879:VALCOT>2.3.CO;2](https://doi.org/10.1130/0091-7613(1997)025<0879:VALCOT>2.3.CO;2)
- Martín-Galán, F. (2008). Playas, urbanismo y turismo en ciudades litorales históricas de Canarias. *Turismo. Revista de estudios de turismo de Canarias y Macaronesia*, 0, 59-94.

Marzol, M.V. (1993). Los factores atmosféricos y geográficos que definen el clima del archipiélago canario. En Diputación de Tarragona (Ed.), *Aportaciones en Homenaje al profesor Luis Miguel Albentosa (151-176)*. Tarragona: Instituto de Estudios Tarraconenses Ramón Berenguer IV.

Marzol, M.V. y Máyer, P. (2012). Algunas reflexiones acerca del clima de las Islas Canarias. *Nimbus*, 29-30, 399-416.

Marzol, M.V. y Trujillo, J. (2019). El comportamiento del mar de nubes durante el verano en la isla de Tenerife a partir de su observación desde las torres de vigilancia. En Afonso-Carrillo, J. (Ed.), *Agua: reflexiones para una gestión eficaz* (pp. 21-44). Puerto de la Cruz: Instituto de Estudios Hispánicos de Canarias.

Masson, D. y Watts, A. (1995). A giant landslide on the north flank of Tenerife, Canary Islands. *Journal of Geophysical Research*, 100 (B12), 24.487-24.498. <https://doi.org/10.1029/95JB02630>

Matías, G. y Pulido, J.I. (2012). Dinámica relacional interorganizacional para el desarrollo turístico. El caso de Villa Gesell y Pinamar (Argentina). *Revista de Estudios Regionales*, 94, 167-194.

Matos, R. (2002). Naturalistes, malades, tourists: la naissance du tourisme à Tenerife, îles Canaries, 1850-1914. *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, 142, 113-145.

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, 1-8.

Mazanec, J. (2010). Tourism-receiving countries in connotative google space. *Journal of Travel Research*, 49(4), 501-512. <https://doi.org/10.1177/0047287509349269>

McGuire, M. y Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265-284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>

McLeod, M. (2020). Understanding knowledge flows within a tourism destination network. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(5), 549-566. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2020-0017>

McLeod, M., Vaughan, T. y Edwards, J. (2010). Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis. *The Service Industries Journal*, 10(30), 1651-1667. <https://doi.org/10.1080/02642060903580664>

Medeiros de Araujo, L. y Bramwell, B. (1999). Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 356-378. <https://doi.org/10.1080/09669589908667344>

Medeiros de Araujo, L. y Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-1164. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00033-6)

Meethan, K. (1998). New tourism for old? Policy developments in Cornwall and Devon. *Tourism Management*, 19(6), 583-593. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00067-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00067-3)

Merinero, R. (2008). Gobernanza, participación de actores y gestión de redes en turismo rural. En J.I. Pulido (Coord.), *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España* (pp. 185-207). Madrid: Editorial Síntesis.

Merinero, R. (2009). *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*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Merinero, R. (2011). Redes de actores y desarrollo turístico. Estudio de casos en Portugal. *Revista de Análisis Turístico*, 11 (1), 9-21.

Merinero, R. (2015). La agenda de investigación del turismo mediante el análisis cuantitativo de redes sociales (QSNA). *Cuadernos de Turismo*, 36, 269-294. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.230991>

Merinero, R. y Ledesma, O. (2019). Analizando la gobernanza urbana mediante la aplicación del Análisis de Redes Sociales (ARS). El caso del Segundo Plan Estratégico de Málaga. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 80, 2593, 1-38. <https://doi.org/10.21138/bage.2593>

Merinero, R. y Ledesma, O. (2022). Patrimonio, territorio y turismo: una perspectiva desde el Análisis de Redes Sociales (ARS). *ACE. Arquitectura, Ciudad y Entorno (In press)*.

Merinero, R. Ledesma, O. y Pulido J.I. (2022). *Social Network Analysis in tourism: a systematic review*. Documento de trabajo (no publicado).

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 Pulido, J.I. (2016). Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management*, 54, 122-13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.010>

Mertens, D. (2012). What comes first? The *paradigm or the approach?* *Journal of Mixed Methods Research*, 6(4), 255-257. <https://doi.org/10.1177/1558689812461574>

Morgan, D. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76. <https://doi.org/10.1177/2345678906292462>

Meyerson, M. (1956). Building the middle-range bridge for comprehensive planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 22(2), 58-64. <https://doi.org/10.1080/01944365608979224>

Meyerson, M. y Banfield, E. (1955). *Politics, planning, and the public interest*. Nueva York: Free Press.

- Mieczkowski, Z. (1985). The tourism climatic index: a method of evaluating world climates for tourism. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 29(3), 220-233. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1985.tb00365.x>
- MICT (2019). *Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España: Madrid.
- MITC (2008). *Turismo 2020. Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España: Madrid.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mitchell, R. y Reid, D. (2001). Community integration: island tourism in Peru. *Annals of Tourism Research*, 28, 113-139. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(00\)00013-X](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(00)00013-X)
- Moisey, R.N. y McCool, S. (2009). Sustainable tourism in the 21st Century: lessons from the past, challenges to address. En S. McCool y R.N. Moisey (Eds.), *Tourism, Recreation and Sustainability. Linking Culture & the Environment* (283-291). Oxford: CABI International.
- Molina, J.L. (2001). *El Análisis de Redes Sociales. Una introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151. <https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Morata, F. (2004). Regiones y gobernanza multinivel en la Unión Europea. En F. Morata (Ed.), *Gobernanza multinivel en la Unión Europea* (pp. 19-50). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Moreland, R., Levine, J. y Cini, M. (1993). Group socialization: The role of commitment. En M. Hogg y D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives*. (pp. 105-129). Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Moreno, J. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelation*. Washington DC: Nervous and Mental Disease Publishing.
- Morse, J. y Niehaus, L. (2009). *Mixed method design: Principles and procedures*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Muñoz, A. y Fuentes, L. (2013). La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de Turismo*, 31, 199-223.
- Murphy, P. (1985). *Tourism a community approach*. Nueva York: Mathuen.
- Murphy, P. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism Management*, 9(2), 96-104. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(88\)90019-2](https://doi.org/10.1016/0261-5177(88)90019-2)

- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. En J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (pp. 19-32). Helsinki: LSR.
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791.
- Nava, M. y Mercado, A. (2019). Redes de gobernanza en el cluster turístico de Mazatlán. *Región y Sociedad*, 31, 1-22. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1003>
- Navarro, C. (2002). Gobernanza en el ámbito local. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, 8-11 de octubre.
- Navarro, C. y Rodríguez, M. (2009). *Gobernanza multi-nivel y sistemas locales de bienestar en España. El caso de las Diputaciones Provinciales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Newig, J., Challies, E., Jager, N., Kochskaemper, E. y Adzersen, A. (2018). The environmental performance of participatory and collaborative governance: A framework of causal mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269-297. <https://doi.org/10.1111/psj.12209>
- Nogueira, S. y Pinho, J. (2014). Stakeholder Network Integrated Analysis: The Specific Case of Rural Tourism in the Portuguese Peneda-Gerês National Park. *International Journal of Tourism Research*, 17(3), 325-336. <https://doi.org/10.1002/jtr.1989>
- Nooy, W., Mrvar, A. y Batagelj, V. (2005). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Núñez, J. (2008). *Manual para operaciones básicas con Visone en el análisis de redes sociales: un acercamiento a una herramienta de apoyo para la evaluación de proyectos de desarrollo rural*. <http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/MANUAL-VISONE.pdf>
- Olaya, S., Cruz, G. y Zizumbo, L. (2017). La política turística en Toluca, un análisis desde la gobernanza. En G. Cruz (Coord.), *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 115-126). Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- OMT (2010). *Proyecto gobernanza para el sector turismo. Informe Ejecutivo*. Madrid: OMT.
- Ortiz, Y., Vargas, E., Nova, R. y Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97-120. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05>
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós.

- O'Toole, L. (1988). Strategies for intergovernmental management: implementing programs in interorganizational networks. *Journal of Public Administration*, 11(4), 417-441. <https://doi.org/10.1080/01900698808524596>
- O'Toole, L. (2015). Networks and networking: the public administrative agendas. *Public Administration Review*, 75(3), 361-371. <https://doi.org/10.1111/puar.12281>
- Ozawa, P. (1993). Improving citizen participation in environmental decision making: The use of transformative mediator techniques. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 11(1), 103-117. <https://doi.org/10.1068/c110103>
- Padrón, C. (2010). El hecho diferencial del urbanismo de Canarias. En J. Santana (Dir.), *10 años de la Ley de Ordenación del Territorio en Canarias* (pp. 75-136). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Palau, J., Montaner, M., López B. y de la Rosa, J. L. (2004). Collaboration analysis in recommender systems using social networks. *Lectures Notes in Computer Science*, 3191, 137-151. https://doi.org/10.1007/978-3-540-30104-2_11
- Palermo, P. (2004). *Trasformazioni e governo del territorio. Introduzione critica*. Milán: Franco Angeli Editore.
- Palmer, A. (1996). Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 9(3), 51-60. <https://doi.org/10.1108/09513559610124487>
- Park, S., Tussyadiah, I., Mazanec, J. y Fesenmaier, D. (2010). Travel personae of American pleasure travelers: A network analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(8), 797-811. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.527246>
- Parreño, J. y Diaz, R. (2010). La ordenación territorial y de los espacios naturales protegidos y el modelo territorial en la Comunidad Autónoma de Canarias (1982-2009). *Cuadernos Geográficos*, 47, 429-451. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v47i0.615>
- Pascual-Esteve, J.M. (2005). La gobernanza democrática: un arte para el progreso económico y social en ciudades regionales. En L. Escribano (Dir.), *Regiones y ciudades ante el desarrollo humano contemporáneo: la gobernanza democrática* (pp. 18-38). Sevilla: Junta de Andalucía.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203-216. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(02)00056-0)
- Pavlovich, K. (2008). Network governance and connectivity: A case study. En N. Scott, R. Baggio y C. Cooper (Eds.), *Network analysis and tourism: From theory to practice* (pp. 79-95). Clevedon: Channel View Publications.
- Pearce, D. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0047287513491334>

- Peng, H., Zhang, J., Liu, Z., Lu, L. y Yang, L. (2016). Network analysis of tourism flows: a cross-provincial boundary perspective. *Tourism Geographies*, 18(5), 561-586. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1221443>
- Peters, G. (2003). La capacidad para gobernar: ¿retrocediendo hacia el centro? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 27, 1-15.
- Peters, G. (2010). Meta-governance and public management. En S. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 36-51). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Peters, G. y Pierre, J. (2001). Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance. *Policy and Politics*, 29(2), 131-135. <https://doi.org/10.1332/0305573012501251>
- Peters, G. y Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 37-56). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Petrova, P. y Hristov, D. (2014). Collaborative management and planning of urban heritage tourism: Public sector perspective. *International Journal of Tourism Research*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1002/jtr.2019>
- Pfarr, C. (2006). Tourism policy in the making. An Australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.004>
- Pfarr, C., Pechlaner, H., Volgger, M. y Thompson, G. (2014). Overcoming the limits to change and adapting to future challenges: Governing the transformation of destination networks in Western Australia. *Journal of Travel Research*, 53(6), 760-777. <https://doi.org/10.1177/0047287514538837>
- PNUD (1997). *Governance for sustainable human development*. Makati: PNUD y CO-TRAIN.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Prat, J.M. (2013). La distancia geográfica y social como factores a considerar en el desarrollo del turismo industrial y sus redes sociales. *Revista de Análisis Turístico*, 15, 49-59.
- Prat, J.M. y Cànoves, G. (2013). La centralidad de las administraciones públicas en las redes sociales del turismo industrial. Una comparación entre Bages-Berguedà y el Haut-Rhin. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio*, 11(4), 513-524. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.047>
- Prats i Catalá, J. (2005a). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

- Prats i Catalá, J. (2005b). Modos de gobernación de las sociedades globales. En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 145-172). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Presenza, A. y Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30. <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Preston, L. y Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-375. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z)
- Provan, K. y Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- 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. y Merinero, R. (2018). Destinations relational dynamic and tourism development. *Journal of Destination Marketing and Management*, 7, 140-152. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.09.008>
- Pulido, J.I. y Pulido, M.C. (2018). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1627-z>
- 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.
- Pulido, M.C. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Pulido, M.C. y Pulido, J.I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Pulido, M.C. y Pulido, J.I. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability*, 11(12), 3342, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su11123342>
- Ragin, C. y Becker, H. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Real, J. (2005). Actores, ideas e instituciones en las políticas públicas. En M. Pérez-Sánchez (Ed.), *Análisis de políticas públicas* (pp. 100-144). Granada: Universidad de Granada.
- Reed, M. (1997). Power relations and community based tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 24 (3), 566-591. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00023-6)

- Reed, M. (1999). Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 331-335. <https://doi.org/10.1080/09669589908667343>
- Resh, W., Siddiki, S. y McConell, W. (2014). Does the network centrality of government actors matter? Examining the role of government organizations in aquaculture partnerships. *Review of Policy Research*, 31(6), 584-609. <https://doi.org/10.1111/ropr.12101>
- Rohlfing I. (2012). *Case Studies and Causal Inference: An Integrative Framework*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Ribeiro, N. (2012). Using concomitant freelisting to analyze perceptions of tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51(5), 555-567. <https://doi.org/10.1177/0047287511431322>
- Rigotti, G. (1947). *Urbanística. La Tecnica*. Turín: Unione Tipografico-Editrice Torinese (UTET).
- Rigoti, G. (1952). *Urbanística. La Composizione*. Turín: Unione Tipografico-Editrice Torinese (UTET).
- Rodríguez, I. y Such, M. (2014). La política turística española de apoyo a la renovación y reestructuración de destinos turísticos maduros: una valoración a partir de las experiencias piloto recientes. *ACE. Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 9(25), 437-466. <https://doi.org/10.5821/ace.9.25.3635>
- Rodríguez, O. y Marrero, M. (1990). Evolución y aprovechamiento de los bosques termófilos (los "montes bajos") de la Isla de Tenerife. *Anuario de Estudios Atlánticos*, 1(36), 595-630.
- Roberts, L. y Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 314-330. <https://doi.org/10.1080/09669589908667342>
- Robins, G. (2015). *Doing social network research: network-based research design for social scientists*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rajo, A. (2005). La gobernanza: un modelo alternativo de gestionar el conflicto. *Revista de pensamento do Eixo Atlântico*, 8, 5-30.
- Rombach, M., Porter, M., Fowler, J. y Mucha, P. (2014). Core-periphery structure in networks. *SIAM Journal on Applied Mathematics*, 74(1), 167-190. <http://dx.doi.org/10.1137/120881683>

- Romeiro, P. y Costa, C. (2010). The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: a case study on the Valle del Jerte (Spain). *Current Issues in Tourism*, 13(1), 75-91. <https://doi.org/10.1080/13683500902730452>
- Sager, T. (1994). *Communicative planning theory: Rationality versus power*. Aldershot: Avebury.
- Sanders, L. (1997). Against deliberation. *Political Theory*, 25(3), 347-376. <https://doi.org/10.1177/0090591797025003002>
- Sandström, A. y Carlsson, L. (2008). The performance of policy networks: the relation between network structure and network performance. *Policy Studies Journal*, 36(4), 497-524. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x>
- Santana, J. (2007). Plan y sistema de planeamiento en Canarias. Las relaciones entre planes. En L. Parejo (Dir.), *Veinte años de Derecho urbanístico canario* (pp. 93-129). Madrid: Editorial Montecorvo.
- Sautter, E. y Leisen, B. (1999). Managing stakeholders. A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. y Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Schaffer, V. y Lawley, M. (2012). An analysis of the networks evolving from an artificial reef development. *Current Issues in Tourism*, 15(5), 497-503. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.638704>
- Schön, D. y Rein, M. (1994). *Frame reflection: toward the resolution of intractable policy controversies*. Nueva York: Basic Books.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, N., Baggio, R. y Cooper, Ch. (2008a). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications.
- Scott, N., Baggio, R. y Cooper, Ch. (2008b). Technological tourism networks and network simulation. En N. Scott, R. Baggio y Ch. Cooper (Eds.), *Network analysis and tourism. From theory to practice* (pp. 193-217). Clevedon: Channel View Publications.
- Scott, N., Baggio, R. y Cooper, Ch. (2008c). Complex tourism networks. En N. Scott, R. Baggio y Ch. Cooper (Eds.), *Network analysis and tourism. From theory to practice* (pp. 175-192). Clevedon: Channel View Publications.

- Scott, N., Cooper, Ch. y Baggio, R. (2008) Destination networks. Four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 55 (1), 169-188. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004>
- Scott, T. (2016). Analyzing policy networks using Valued Exponential Random Graph Models: Do government-sponsored collaborative groups enhance organizational networks? *Policy Studies Journal*, 44(2), 215-244. <https://doi.org/10.1111/psj.12118>
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 260-273. <https://doi.org/10.1080/09669589908667339>
- Senante, F. y Falcón, L. (2015). Principios innovadores del proceso de renovación del Puerto de la Cruz. En M. Simancas y R. Hernández (Coords.), *Reinventando alojamientos turísticos. Casos de éxito y soluciones innovadoras* (pp. 15-50). San Cristóbal de La Laguna: Cátedra de Turismo CajaCanarias–Ashotel–Universidad de La Laguna.
- Seok, H., Barnett G. y Nam, Y. (2021). A social network analysis of international tourism flow. *Quality and Quantity*, 55(2), 419-439. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01011-8>
- Shankman, N. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319-334. <https://doi.org/10.1023/A:1005880031427>
- Sheehan, L. y Ritchie, J. (2005). Destination stakeholders. Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- Sheehan, L., Ritchie, J. y Hudson, S. (2007). The destination promotion triad: understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*, 46, 64-74. <https://doi.org/10.1177/0047287507302383>
- Shih, H. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27, 1029-1039. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.08.002>
- Simancas, M. (2012). Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. En F. Vera e I. Sánchez (Eds.), *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades* (pp. 163-199). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Simancas, M. (2015). *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino turístico maduro desde la Ordenación del Territorio*. San Cristóbal de La Laguna: Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.

- Simancas, M. (2016a). Los procesos de residencialización de las áreas turísticas. En M. Simancas y J. Mañoso (Coords.), *La residencialización de las áreas turísticas de Canarias* (pp. 13-38). Santa Cruz de Tenerife: Promotur Turismo Canarias, S.A.
- Simancas, M. (2016b). La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral. En M. Simancas y E. Parra (Coords.), *¿Existe un modelo turístico canario?* (pp. 86-122). Santa Cruz de Tenerife: Promotur Turismo Canarias, S.A.
- Simancas, M., de Souza, A. y Núñez, M. (2010). La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas. En R. Hernández y A. Santana (Coords.), *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias* (pp. 183-213). San Cristóbal de La Laguna: Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de La Laguna.
- Simancas, M. y García, J.I. (2013). La dimensión territorial de la residencialidad en las áreas turísticas de Canarias. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 63, 271-299. <https://doi.org/10.21138/bage.1615>
- Simancas, M. y Ledesma, O. (2016). La planificación territorial de la política de renovación de las áreas turísticas maduras. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14 (2), 335-352. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.022>
- Simancas, M. y Ledesma, O. (2017). El papel de los stakeholders en los procesos de gobernanza y renovación de las áreas turísticas de litoral. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(2), 348-369.
- Simancas, M., Ledesma, O. y Peñarrubia, P. (2017). Análisis desde la perspectiva de la gobernanza del conflicto generado por la presión urbanística-turística en el Parque Natural de Corralejo (Fuerteventura, España). En D. López-Olivares (Ed.), *Gobernanza y participación en la gestión sostenible de destinos turísticos* (pp. 19-46). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Simancas, M., Peñarrubia, P., Padrón, H., Padrón, E., Rodríguez, A. y Suárez, D. (2018). *Plan de infraestructuras turísticas de Canarias. Actuaciones sostenibles para destinos competitivos [PITCAN 2017-2023]*. Santa Cruz de Tenerife: Consejería de Turismo, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias.
- Simon, H. (1945). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*. Nueva York: The Free Press.
- Sørensen, E. y Torfing, J. (Eds.) (2007). *Theories of Democratic Networks Governance*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Sørensen, F. (2007). The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism. *Tourism Geographies*, 9(1), 22-48. <https://doi.org/10.1080/14616680601092857>
- Stake, R. (1994). Case Studies. En N. Denzin y Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance*, 5(1), 3-10. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00034>
- Stienmetz, J. y Fesenmaier, D. (2015). Estimating value in Baltimore, Maryland: An attraction network analysis. *Tourism Management*, 50, 238-252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.031>
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x>
- Stoker, G. y Mossberger, K. (1994). Urban regime theory in comparative perspective. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 12(1), 195-212. <https://doi.org/10.1068/c120195>
- Stokowski, P. (1990). Extending the social group model: Social network analysis in recreation research. *Leisure Sciences*, 12, 251-263. <https://doi.org/10.1080/01490409009513105>
- Stokowski, P. y Lee, R. (1991). The influence of social network ties on recreation and leisure: An exploratory study. *Journal of Leisure Research*, 23, 95-113. <https://doi.org/10.1080/00222216.1991.11969846>
- Stone, C. (2005). Looking back to look forward-reflections on urban regime analysis. *Urban Affairs Review*, 40(3), 309-341. <https://doi.org/10.1177/1078087404270646>
- Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz*, 74, 16-35.
- Susskind, L., McKernan, S. y Thomas-Larmer, J. (1999) (Eds.). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Svensson, B., Nordin, S. y Flagestad, A. (2005). A governance perspective on destination development: exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32-37. <https://doi.org/10.1108/eb058455>
- Tanana, A., Ramos, M., Gil, V. y Campo, A. (2021). Confort climático y turismo. Estudio aplicado a diferentes niveles de resolución temporal en Puerto Iguazú, Argentina, *Estudios Geográficos*, 82 (290), 1-17. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.202076.076>
- Taylor, N. (1998). *Urban planning theory since 1945*. Londres: Sage Publications.
- TDT (2017). *Estrategia Turística de Tenerife 2017-2020/2030. Del reto de la gestión integral a una gestión compartida*. Santa Cruz de Tenerife: Turismo de Tenerife.
- Teddlie, C. y Tashakkori, A. (2006). A general typology in research designs featuring mixed methods. *Research in the Schools*, 13(1), 12-28.
- Teddlie, C. y Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research. Integrating quantitative and qualitative. Approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Timothy, D. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(1), 52-68. <https://doi.org/10.1080/09669589808667301>
- Timothy, D. (2002). Tourism and community development issues. En R. Sharpley y D. Telfer (Eds.), *Tourism and Development. Concepts and Issues* (pp. 149-164). Clevedon: Channel View.
- Timur, S. y Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613-633. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00009-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00009-1)
- Tosun, C. (2005). Stages in the emergence of a participatory tourism development approach in the Developing World. *Geoforum*, 36(3), 333-352. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.06.003>
- Tosun, C. y Jenkins, C. (1996). Regional planning approaches to tourism development: the case of Turkey. *Tourism Management*, 17(7), 519-531. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00069-6)
- Tran, M., Jeeva, A. y Pourabedin, Z. (2016). Social network analysis in tourism services distribution channels. *Tourism Management Perspectives*, 18, 59-67. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.003>
- Treuren, G. y Lane, D. (2003). The tourism planning process in the context of organised interests, industry structure, state capacity, accumulation and sustainability. *Current Issues in Tourism*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/13683500308667942>
- Trousdale, W. (1999). Governance in context: Boracay Island, Philippines. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 840-867. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00036-5)
- Tsaur, S., Lin, Y. y Lin, J. (2006). Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism. *Tourism Management*, 27(4), 640-653. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.006>
- UE (2001). *La gobernanza europea. Un Libro Blanco*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- UE (2009). *Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la gobernanza multinivel*. Bruselas: Comité de las Regiones.
- Urry, J. (2003). Social network, travel and talk. *British Journal of Sociology*, 54(2), 155-175. <https://doi.org/10.1080/0007131032000080186>
- Uygun, M. (2021). An evaluation of Turkey's health tourism policies using a social network analysis approach. *International Journal of Health Planning and Management*, Early View. <https://doi.org/10.1002/hpm.3362>

- Valeri, M. y Baggio, R. (2021a). Social network analysis: organizational implications in tourism management. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 342-353. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1971>
- Valeri, M. y Baggio, R. (2021b). Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration. *Current Issues in Tourism*, 24(9), 1270-1283. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777950>
- Vallès, J. (2007). *Ciencia Política. Una introducción*. Barcelona: Ariel.
- Van der Zee, E. y Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- Van der Zee, E. y Bertocchi, D. (2018). Finding patterns in urban tourist behaviour: a social network analysis approach based on TripAdvisor reviews. *Information Technology & Tourism*, 20, 153-180. <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0128-5>
- Van Meerkerk, I., Boonstra, B. y Edelenbos, J. (2013). Self-organization in urban regeneration: A two case comparative research. *European Planning Studies*, 21(10), 1630-1652. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722963>
- Varas, G. (2007). Gobernanza multinivel en la Unión Europea y las regiones, con o sin una Constitución. En M. Kölling, S. Stavridis y N. Fernández (Eds.), *Las relaciones internacionales de las regiones: actores sub-nacionales, para-diplomacia y gobernanza multinivel* (pp. 97-118). Zaragoza: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Zaragoza.
- Vargas, A. (2010). *Análisis de las relaciones entre los stakeholders como base para el fortalecimiento de la gestión turística sostenible del destino. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México*. San José (Costa Rica): Universidad para la Cooperación Internacional.
- Vargas, A. y Rodríguez, I. (2012). Análisis de redes sociales y su aplicación en la gestión turística. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México. En T. Cuevas y R. Varela (Comp.), *Competitividad, innovación e imaginario en el tejido socioeconómico. Una aproximación teórico-metodológica en turismo* (pp. 177-192). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Gasca Editores.
- Vargas, A. y Rodríguez, I. (2014). Dinámica relacional de la gestión turística en el pueblo mágico de Calvillo, Aguascalientes, México. *Teoría y Praxis*, Número especial, 137-160.
- Vera, J.F. y Baños, C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 53, 329-353.
- Vera, J.F. y Sánchez, I. (Eds.) (2012). *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.

- Verd, J.M. y Martí, J. (1999). Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales. *Qüestiió*, 23(3), 507-524.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. y Curry, K. (2005). Collaborative policymaking. Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Vincent, V. y Thompson, W. (2002). Assessing community support and sustainability for ecotourism development. *Journal of Travel Research*, 41(2), 153-160. <https://doi.org/10.1177/004728702237415>
- Viken, A. y Aarsaether, N. (2013). Transforming an iconic attraction into a diversified destination: The case of North Cape tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(1), 38-54. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2013.771994>
- Villar, F. (2009). La política turística de Canarias. En M. Simancas (Coord.), *El impacto de la crisis en la economía canaria. Volumen I* (pp. 469-492). San Cristóbal de La Laguna: Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife y Cabildo Insular de Tenerife.
- Villar, F. (2016a). El marco normativo de definición del modelo turístico canario. En M. Simancas y E. Parra (Coords.), *¿Existe un modelo turístico canario?* (pp. 32-51). Santa Cruz de Tenerife: Promotur Turismo Canarias, S.A.
- Villar, F. (2016b). Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias. *Práctica urbanística: Revista mensual de urbanismo*, 138, 1-14.
- Villar, F. (2019). La nueva legislación del suelo de Canarias: razones, régimen del suelo y aplicación directa. *Práctica urbanística: Revista mensual de urbanismo*, 158, 1-25.
- Viren, P. Vogt, C., Kline, C., Rummel, A. y Tsao, J. (2015). Social network participation and coverage by tourism industry sector. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(1), 110-119. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.004>
- Volgger, M. y Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wang, C-Y. y Kim, H-H. (2020). Analysis on the characteristics of tourism flow of Chinese independent tourists in Vietnam. *Research in World Economy*, 11(2), 122-128. <https://doi.org/10.5430/rwe.v11n2p122>
- Wang, J. y Dewhirst, H. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 115-123. <https://doi.org/10.1007/BF00872318>
- Wang, X-C., Wang C-Y. y Kim H-H. (2021). Research on the characteristics of Chinese tourists flow to Thailand: Application of the social network analysis (SNA) method. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 243-251. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0243>

- Wang, Y. y Xiang, Z. (2007). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75–85. <https://doi.org/10.1177/0047287507302384>
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E-H., Grotenberg, S. y Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165–1185. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>
- Wasserman, S. y Faust, K. (2013). *Análisis de Redes Sociales. Métodos y Aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección Clásicos Contemporáneos, 10.
- Wasserman, S. y Galaskiewicz, J. (1994). *Advances in Social Networks Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wates, N. (2014). *The Community Planning Handbook. How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world*. Londres: Routledge.
- Watts, D. (2004). The new science of networks. *Annual Review of Sociology*, 30, 243-270. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.020404.104342>
- Watts, M. (2009). Collaborative implementation network structures: Cultural tourism implementation in an English seaside context. *Systemic Practice and Action Research*, 22, 293-311. <https://doi.org/10.1007/s11213-009-9125-0>
- Wellman, B. y Berkowitz, S. (Eds.) (1988). *Social structures: a network approach*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Wellman, B. (2007). The network is personal. Introduction to a special issue of Social Networks. *Social Networks*, 29(3), 349-356. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2007.01.006>
- Werther, W. y Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility. Stakeholders in a global environment*. California: Sage Publications.
- Williams, N., Inversini, A., Ferdinand, N. y Buhalis, D. (2017). Destination eEOM: A macro and meso network approach? *Annals of Tourism Research*, 64(1) 87-101. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.02.007>
- Winn, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modelling methodology. *Business and Society*, 40, 133-166. <https://doi.org/10.1177/000765030104000202>
- Whittingham, M. (2002). Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, 8-11 de octubre.
- Wray, M. (2011). Adopting and implementing a transactive approach to sustainable tourism planning: translating theory into practice. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 605-627. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.566928>

- Wyss, R., Abegg, B. y Luthe, T. (2014). Perceptions of climate change in a tourism governance context. *Tourism Management Perspectives*, 11, 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.004>
- Wyss, R., Luthe, T. y Abegg, B. (2015). Building resilience to climate change-the role of cooperation in alpine tourism networks. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 20(8), 908-922. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.879289>
- Xiang, Z., Gretzel, U. y Fesenmaier, D. (2009). Semantic representation of tourism on the Internet. *Journal of Travel Research*, 47(4), 440-453. <https://doi.org/10.1177/0047287508326650>
- Xuelan, C., Yelin, F., Xueqing, S. y Jinglong, L. (2021). Spatial distribution characteristics of network structure of tourism flow in five major urban agglomerations of coastal China. *Progress in Geography*, 40(6), 948-957. <https://doi.org/10.18306/dlkxjz.2021.06.005>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Sage Publications.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Londres: Sage Publications.
- Yin, R. (1998). The abridged version of case study research. En L. Bickman y D. Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 229-259). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ying, T., Jiang, J. y Zhou, Y. (2015). Networks, citizenship behaviors and destinations effectiveness: a comparative study of two Chinese rural tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1318-1340. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1031672>
- Ying, T. y Norman, W. (2014). Personality effects on the social network structure of boundary-spanning personnel in the tourism industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 20(5), 1-24. <https://doi.org/10.1177/1096348014538047>
- Ying, T., Norman, W. y Zhou, Y. (2016). Online networking in the tourism industry: A webometrics and hyperlink network analysis. *Journal of Travel Research*, 55(1), 16-33. <https://doi.org/10.1177/0047287514532371>
- Ying, T. y Xiao, H. (2014). Knowledge linkage: a social network analysis of tourism dissertation subjects. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(4), 450-477. <https://doi.org/10.1177/109634801400745>
- Yüksel, F., Bramwell, B. y Yüksel, A. (1999). Stakeholders interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, 20, 351-360. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00117-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00117-4)
- Yüksel, F., Bramwell, B. y Yüksel, A. (2005). Centralized and decentralized tourism governance in turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 859-886. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.09.006>

Zach, F. y Hill, T. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62(1), 196-207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>

Zeng, B. (2018). Pattern of Chinese tourist flows in Japan: A Social Network Analysis perspective. *Tourism Geographies*, 20(5), 810-830. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1496470>

Zsolnai, L. (2006). Extended stakeholder theory. *Society and Business Review*, 1(1), 37-44. <https://doi.org/10.1108/17465680610643337>

10. LEGISLACIÓN

10. LEGISLACIÓN

ANUNCIO de 2 de julio de 2015, relativo al Texto Refundido de los Estatutos del Consorcio Urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz (BOC núm. 157 de 13 de agosto de 2015)

DECRETO 149/1986, de 9 de octubre, de Ordenación Hotelera (BOC núm. 129 de 27 de octubre de 1986)

DECRETO 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos (BOC núm. 46, de 3 de abril de 1989)

DECRETO 4/2001, de 12 de enero, por el que se acuerda la formulación de las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias (BOC núm. 7, de 15 de enero de 2001)

DECRETO 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos (BOC núm. 17, de 5 de febrero de 2001)

DECRETO 126/2001, de 28 de mayo, por el que se suspende la vigencia de las determinaciones turísticas de los Planes Insulares de Ordenación y de los Instrumentos de Planeamiento Urbanístico (BOC núm. 66, de 28 de mayo de 2001)

DECRETO 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento (BOC núm. 204, de 15 de octubre de 2010)

DECRETO 58/2011, de 4 de marzo, por el que se aprueba el Plan para la Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad Turística de Puerto del Carmen-Tías, Lanzarote (BOC núm. 61, de 24 de marzo de 2011)

DECRETO 14/2012, de 17 de febrero, por el que se aprueba el Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad turística de Costa Tegui, municipio de Tegui, Lanzarote (BOC núm. 51, de 13 de marzo de 2012)

DECRETO 15/2012, de 17 de febrero, por el que se aprueba el Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad turística de Corralejo (municipio de La Oliva, Fuerteventura) (BOC núm. 51, de 13 de marzo de 2012)

DECRETO 90/2012, de 22 de noviembre, por el que se aprueba el Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad del sector turístico de San Bartolomé de Tirajana Maspalomas Costa Canaria (municipio de San Bartolomé de Tirajana, isla de Gran Canaria) (BOC núm. 3, de 4 de enero de 2013)

DECRETO 123/2013, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Segundo Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto del Carmen (municipio de Tías, Lanzarote) (BOC núm. 10, de 16 de enero de 2014)

DECRETO 4/2014, de 23 de enero, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Playa de Mogán (municipio de Mogán, Gran Canaria) (BOC núm. 28, de 11 de febrero de 2014)

DECRETO 85/2015, de 14 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de renovación y modernización turística de Canarias (BOC núm. 98, de 25 de mayo de 2015)

DECRETO 104/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Costa Adeje (municipio de Adeje, Tenerife) (BOC núm. 142, de 23 de julio de 2015)

DECRETO 105/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Costa San Miguel (municipio de San Miguel de Abona, Tenerife) (BOC núm. 146, de 29 de julio de 2015)

DECRETO 106/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto Santiago (municipios de Santiago del Teide y Guía de Isora, Tenerife) (BOC núm. 147, de 30 de julio de 2015)

DECRETO 107/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz (BOC núm. 116, de 17 de junio de 2015)

DECRETO 108/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Morro Jable (municipio de Pájara, Fuerteventura) (BOC núm. 139, de 20 de julio de 2015)

DECRETO 109/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Segundo Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Corralejo (municipio de La Oliva, Fuerteventura) (BOC núm. 136, de 15 de julio de 2015)

DECRETO 110/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Costa Tegui (municipio de Tegui, Lanzarote) (BOC núm. 142, de 23 de julio de 2015)

DECRETO 113/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de las viviendas vacacionales de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC núm. 101, de 28 de mayo de 2015)

DECRETO 116/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Costa de Mogán (municipio de Mogán, Gran Canaria) (BOC núm. 157, de 13 de agosto de 2015)

DECRETO 373/2015, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad en el ámbito de El Veril (municipio de San Bartolomé de Tirajana, Gran Canaria) (BOC núm. 240, de 11 de diciembre de 2015)

DECRETO 20/2016, de 21 de marzo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de La Caleta-Playa Paraíso-Callao Salvaje (municipio de Adeje, Tenerife) (BOC núm. 67, de 8 de abril de 2016)

DECRETO 44/2016, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Caleta de Fuste (municipio de Antigua, Fuerteventura) (BOC núm. 93, de 16 de mayo de 2016)

DECRETO 181/2018, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Planeamiento de Canarias (BOC núm. 5, de 9 de enero de 2019)

DECRETO LEGISLATIVO 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio y de los Espacios Naturales de Canarias (BOC núm. 60, de 15 de Mayo de 2000)

LEY de 12 de mayo de 1956 sobre régimen del suelo y ordenación urbana (BOE núm. 135, de 14 de mayo de 1956)

LEY 19/1975, de 2 de mayo, de reforma de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana (BOE núm. 107, de 5 de mayo de 1975)

LEY 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General (BOE núm. 147, de 20 de junio de 1985)

LEY 3/1986, de 8 de abril, reguladora del régimen de disciplina en materia turística (BOC núm. 42, de 11 de abril de 1986)

LEY 12/1994, de 19 de diciembre, de Espacios Naturales de Canarias (BOC núm. 157, de 24 de diciembre de 1994)

LEY 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias (BOC núm. 48, de 19 de abril de 1995)

LEY 9/1999, de 13 de mayo, Ordenación del Territorio de Canarias (BOC núm. 61, de 14 de mayo de 1999)

LEY 6/2001, de 23 de julio, de medidas urgentes en materia de ordenación del territorio y del turismo de Canarias (BOC núm. 92, de 26 de julio de 2001)

LEY 6/2002, de 12 de junio, sobre medidas de ordenación territorial de la actividad turística en las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma (BOC núm. 89, de 1 de julio de 2002)

LEY 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias (BOC núm. 73, de 15 de abril de 2003).

LEY 9/2006, de 28 de abril, sobre evaluación de los efectos de determinados planes y programas en el medio ambiente (BOE núm. 102, de 29 de abril de 2006)

LEY 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo (BOC núm. 89, de 12 de mayo de 2009)

LEY 2/2012, de 8 de mayo, de ampliación temporal de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, en cuanto a los límites que establece al

otorgamiento de las autorizaciones turísticas (BOC núm. 93, de 11 de mayo de 2012)

LEY 6/2012, de 7 de diciembre, de modificación de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, en cuanto a los límites que establece al otorgamiento de las autorizaciones turísticas previas (BOC núm. 242, de 12 de diciembre de 2012)

LEY 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias (BOC núm. 103, de 31 de mayo de 2013)

LEY 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local (BOE núm. 312, de 30 de diciembre de 2013)

LEY 9/2015, de 27 de abril, de modificación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias (BOC núm. 87, de 8 de mayo de 2015)

LEY 4/2017, de 13 de julio, del Suelo y de los Espacios Naturales Protegidos de Canarias (BOC núm. 138, de 19 de julio de 2017)

LEY 11/2019, de 25 de abril, de Patrimonio Cultural de Canarias (BOC núm. 90, de 13 de mayo de 2019)

LEY 5/2021, de 21 de diciembre, de medidas urgentes de impulso de los sectores primario, energético, turístico y territorial de Canarias (BOC núm. 265, de 27 de diciembre de 2021)

REAL DECRETO 1347/1976, de 9 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana (BOE núm. 144, de 16 de junio de 1976)

REAL DECRETO 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 (BOE núm. 67, de 14 de marzo de 2020)

REAL DECRETO LEGISLATIVO 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Suelo y Rehabilitación Urbana (BOE núm. 261, de 31 de octubre de 2015)

RESOLUCIÓN de 22 de julio de 2010, por la que se dispone la publicación del convenio de colaboración suscrito entre el Instituto de Turismo de España (Turespaña), la Comunidad Autónoma de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas del municipio (BOC núm. 152, de 4 de agosto de 2010)

