

## ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos

**María de la Cruz Pulido-Fernández\***  
**Juan Ignacio Pulido-Fernández\*\***

Universidad de Jaén (España)

**Resumen:** En la literatura sobre gestión de destinos turísticos es cada vez más utilizado el término gobernanza. La creciente complejidad de las relaciones entre los diferentes tipos de actores implicados en la gestión de un destino exige generar un marco consistente que facilite la negociación, discusión y cooperación de todos ellos para la consecución de los objetivos establecidos.

Con la misma velocidad que se genera literatura científica sobre gobernanza turística, han ido apareciendo destinos turísticos que se reconocen, o son reconocidos, como casos de éxito en la aplicación de la gobernanza. Sin embargo, en este artículo se demuestra que, en la mayor parte, se trata más de una declaración de intenciones que de un hecho real, pues no se cumplen todos los principios que aseguran la buena gobernanza.

Para ello, se utiliza la metodología del estudio de casos, que permite combinar información de distinta naturaleza –cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa- para comprender el fenómeno estudiado y obtener conclusiones.

**Palabras clave:** gobernanza, gestión de destinos, sostenibilidad, estudio de casos.

### Are there governance in management destinations? Case studies

**Abstract:** In the literature on destination management is increasingly used the term governance. The increasing complexity of the relationships between different stakeholders involved in the management of a destination requires generating a consistent framework to facilitate negotiation, discussion and cooperation of all for achieving the objectives.

With the same speed as scientific literature on tourism governance is generated, have appeared destinations that are recognized as cases of successful implementation of governance. However, this article shows that, in most, it's more of a statement of intent than a fact, because not all the principles that ensure good governance met.

For this, the case study methodology, which combines information of different nature –qualitative and quantitative, subjective and objective, internal and external- to understand the phenomenon studied and used to draw conclusions.

**Key Words:** governance, destinations management, sustainability, case studies.

### 1. Introducción

Durante los últimos años, la gobernanza se ha convertido en uno de los conceptos más utilizados en el ámbito de la gestión de destinos turísticos.

Más allá del concepto, sobre el que se tratará en apartados siguientes, la gobernanza implica crear las condiciones adecuadas para que todos los agentes implicados negocien, discutan y, finalmente, cooperen para la consecución de los objetivos establecidos.

\* Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR). Universidad de Jaén. E-mail: macupulido@gmail.com

\*\* Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR). Universidad de Jaén. E-mail: jipulido@ujaen.es

Como ocurre con otros conceptos –sostenibilidad, innovación y otros tantos–, el de gobernanza se suele utilizar muy a la ligera, incluso en alguna literatura científica, asumiéndose como una suerte de cooperación público-privada para la implementación de acciones que favorecen el desarrollo turístico del territorio. Pero, como se verá en este artículo, es mucho más, y su aplicación rigurosa y eficaz exige la configuración de un marco consistente que, a la vez, dé legitimidad a las actuaciones desarrolladas y permita exigir compromisos firmes a los agentes turísticos comprometidos.

En este artículo se plantea como hipótesis que, en lo que respecta a la gestión de destinos turísticos, la gobernanza se mantiene aún más como una declaración de intenciones –incluso como una excusa irracional e hipócrita para legitimar procesos de desarrollo turístico controvertidos– que como una verdadera herramienta útil al servicio de los actores implicados en la gestión del destino. Este hecho se demuestra fácilmente al comprobar que, en la mayor parte de los destinos en los que se asegura que existen procesos de gobernanza, en realidad, no se cumplen muchos de los principios que caracterizan su existencia.

Para validar esta hipótesis, se realiza un análisis de diversos destinos turísticos, con el objetivo de estudiar si en su gestión se aplican los planteamientos de la gobernanza. Para ello, en primer lugar, se expone el significado de gobernanza, así como sus implicaciones, y especialmente los requisitos que exige una buena gobernanza. Seguidamente, se hará una aproximación a la metodología de estudio de caso (su concepto, pasos para su aplicación, tipos, etc.), con el fin de tener una visión global sobre el método de investigación que se va a utilizar en este análisis.

En tercer lugar, se expondrán algunos de los casos, nacionales e internacionales, identificados en la revisión de la literatura científica como destinos turísticos en los que es posible que se esté aplicando la gobernanza y ésta está siendo una herramienta eficaz para la gestión de los destinos. Para ello, se estudiará la situación del destino, su estructura económica y la forma de gestión del mismo, para finalizar con la aplicación de cada uno de los principios de gobernanza en dicho destino, con la finalidad de determinar si en su gestión, se tienen o no en cuenta dichos principios.

Por último, se realizará una síntesis de todos los destinos analizados para tener una visión global (y siempre teniendo en cuenta las limitaciones propias de un estudio de estas características) sobre la aplicación de la gobernanza, hoy en día, en la gestión de los destinos turísticos. Entre otras, se obtiene una conclusión muy interesante: los destinos que se plantean entre sus objetivos avanzar en materia de sostenibilidad, y que adoptan estrategias dirigidas

a tal fin, cumplen muchos de los principios de la buena gobernanza; en cualquier caso, más que los que no se plantean cuestiones de sostenibilidad.

## 2. La gobernanza como instrumento clave para la gestión de los destinos turísticos

El uso del concepto de gobernanza en diferente ámbitos, se ha ido extendiendo desde mediados de los años noventa y su utilización ha ido generalizándose en instituciones supranacionales, sectores público y privado e, incluso, en organismos gubernamentales (Duran, 2013; OMT, 2010).

Clarificar el significado de este concepto conlleva cierta dificultad, puesto que es polisémico, tiene numerosos significados, y además, sobre él no existe una única definición. Este término puede ser utilizado para conceptualizar, investigar, analizar o referirse a una forma de gobernar diferente a la jerarquizada y centrada en el poder gubernamental, que surge debido a los límites que esta última tiene para controlar las variables claves del bienestar y prosperidad social, lo que supone una insuficiencia para gobernar a las sociedades contemporáneas (Duran, 2013; OMT, 2010).

Barbini et al. (2011) entienden que gobernanza es un modelo innovador de gobierno, diferente al modelo tradicional y cuya estructura está compuesta por las organizaciones involucradas y las relaciones que se generan entre ellas. Así, en la gobernanza los actores públicos y privados cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas; a través de la existencia de organizaciones formales y redes entre organizaciones (Cerrillo, 2005; Duran, 2013; Mayntz, 2001; OMT, 2010; Vera et al., 2011). Por tanto, la función del gobierno cambia, pasando a facilitar la creación de espacios de acuerdo entre los actores implicados acerca de los problemas a los que se enfrentan en los procesos de gestión de los destinos turísticos y cómo afrontar los mismos.

El PNUD, en su documento de política *Gobernanza para el Desarrollo Humano Sostenible*, establece una serie de principios, cuya existencia es clave para hablar de buena gobernanza: participación, imperio de la Ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica (Cuadro 1). No es suficiente con que estén presentes algunos de ellos, sino que deben de estar presentes todos ellos, y no puede haber discrepancia entre los mismos (Edgar et al., 2006; Pulido y Pulido, 2013; Pulido et al., 2013). Además, todos estos principios han de ser reconocidos de forma universal. En particular, los vinculados a los derechos humanos, como la participación y la orientación al consenso y la equidad y el imperio de

la Ley que se reflejan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

El interés y la importancia del concepto de gobernanza aumenta cuando se afirma que este es fundamental para promover y garantizar el desarrollo sostenible (Vera et al., 2011; Whittingham, 2002). El PNUD (1994) se encuentra al frente del creciente consenso internacional respecto al planteamiento de que la buena gobernanza y el desarrollo humano sostenible son inseparables. La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Solutions Network, 2013) señala que la buena gobernanza es un importante medio para alcanzar las otras tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental, pero también es un fin; ya que el desarrollo sostenible es fruto de la suma de las acciones de todas las personas, todas las partes interesadas han de poder participar en la toma de decisiones a todos los niveles.

En los últimos años, ha sido cada vez más frecuente la utilización del término gobernanza en el ámbito turístico, hasta el punto de que comienza a considerarse como una opción eficaz para la gestión

de los destinos turísticos (Pulido y Pulido, 2013). Este es, de hecho, el planteamiento de este artículo. Así, la colaboración público-privada es una elección a llevar a cabo cuyo éxito se encuentra en dos componentes básicos (Madrid, 2009): la confianza entre los participantes y el hecho de que quien aporta información tiene garantizada la confidencialidad de la misma y, además, a cambio obtiene un beneficio concreto, que puede ser la adquisición de información con valor agregado.

Por tanto, podría definirse gobernanza turística como “una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación, que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas” (Duran, 2013: 14; OMT, 2010: 22).

**Cuadro 1. Principios de buena gobernanza según la ONU**

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

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

La gobernanza se puede aplicar a la gestión de un destino, creando ámbitos de relación no sometidos a los principios de jerarquía, ni de mercado, con la facultad para tomar decisiones colectivas desde perspectivas nuevas (Velasco, 2010; Pulido et al., 2013). Song et al. (2013) indican que la aplicación de la gobernanza a lo largo de la cadena de valor de turismo, mediante la coordinación, colaboración y cooperación entre los diferentes actores, facilita el consenso y el aprendizaje durante la planificación y gestión del destino turístico.

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

Para conseguir la aplicación de una buena gobernanza, es necesario disponer de una metodología clara, que permita a todas las partes interesadas en la gestión del destino turístico dirigir sus actuaciones conforme a los principios de buena gobernanza, teniendo en cuenta el rol que desempeña cada uno de ellos en la planificación, coordinación, ejecución y evaluación de su gestión. Y debe de ser flexible, permitiendo que pueda ser adaptada, según el contexto, a la realidad de la que se parte y los recursos de los que se dispone. Asimismo, ha de partir de un estudio pormenorizado del territorio, para determinar la realidad inicial, con el fin de establecer, de la forma más concreta y certera posible, las distintas estrategias y objetivos a seguir, recogiendo en dicho estudio, entre otros datos, la identificación y caracterización de los actores que pueden participar en la gestión del destino turístico, configurándose a continuación una estructura formal de participación en la que intervendrán todos los actores para la formulación de estrategias y programas a desarrollar (Bertucci, 2002; Pulido, 2010).

La sostenibilidad del turismo necesita que los actores políticos, económicos y sociales que intervienen en la producción turística, a cualquier nivel (local, regional, nacional, supranacional), alcancen entendimientos y logren sinergias, así como que se coordinen y organicen para definir y realizar objetivos generales tendentes a conseguir beneficios para el conjunto de la sociedad, disminuyendo los impactos negativos que pueda ocasionar la actividad turística (OMT, 2010; Ruhanen, 2013). En este sentido, Bruyn y Fernández (2012) señalan que la autoridad de turismo a nivel nacional debe de asegurar una adecuada coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales con competencia en materia turística y por otro lado, en el marco público-privado y comunidad

ha de desarrollar un marco de cooperación para garantizar el mayor nivel de participación y consenso a favor de la industria turística.

### 3. La metodología del estudio de caso

Dado que no existe en la literatura científica sobre turismo un corpus sistemático sobre los procesos y dinámicas de gobernanza aplicados a la gestión de destinos turísticos, sino que las aportaciones realizadas hasta ahora se circunscriben a la exposición y análisis de casos concretos, en los que los autores defienden su postura acerca de la existencia o no de gobernanza en los destinos analizados, se ha optado por realizar una investigación exploratoria basada en la metodología del estudio de caso.

Esta metodología es definida por Yin (1994:13) como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.(...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”.

Por su parte, Morra y Friedlander (2001: 2) definen el estudio de caso como “un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”. Así, el estudio de caso implica tres elementos: entendimiento comprensivo, descripción extensiva y análisis de la situación dentro de su contexto y en su conjunto.

Para documentar el estudio de caso, se pueden utilizar múltiples métodos: entrevistas a personal clave, revisión de documentos y registros, visita y observación sobre el terreno, etc., así como fuentes cuantitativas y/o cualitativas (Villareal y Landeta, 2010).

Respecto a la pertinencia de su aplicación como metodología de investigación, Bonache (1999) plantea que el problema al que ha de hacer frente el investigador es el que determinará la metodología más adecuada. Sin embargo, señala varias situaciones en las que puede aplicarse esta metodología del estudio de caso:

- 1) Cuando se quieren construir o depurar teorías. El estudio de caso es una metodología apropiada cuando se conoce poco sobre el fenómeno que se va a analizar, o se va a crear una teoría. La

teoría permite saber el porqué, es decir, describir, explicar y predecir el fenómeno a estudiar.

- 2) Para analizar procesos de cambio organizativo. Permite determinar el cómo y el por qué de un cambio ocurrido durante un proceso.
- 3) En los estudios interculturales. El estudio de caso permite conocer los diferentes significados que un mismo concepto tiene para personas de distinta cultura.
- 4) Análisis de fenómenos inusuales o secretos. Las relaciones a largo plazo son las que dan lugar a la confianza, que puede proporcionar información “secreta” que no puede obtenerse mediante otros procedimientos.

Yacuzzi (2005: 6) señala que, en la decisión de qué método elegir, se han de tener en cuenta una serie de cuestiones: i) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder; ii) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia; y iii) la “edad del problema”, es decir, si es un asunto contemporáneo o un asunto histórico.

Este mismo autor, siguiendo a Yin (1994) y a Georgey Bennett (2005), establece que el estudio de casos debe de seguir los siguientes pasos (Yacuzzi, 2005: 23):

- 1) Diseño del estudio. En este paso, se establecen los objetivos del estudio, se realiza propiamente el diseño y se elabora la estructura de la investigación.
- 2) Realización del estudio. En este paso, se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia en todas las fuentes del caso.
- 3) Análisis y conclusiones. En este último paso, se analiza la evidencia. Hay numerosas formas de relacionar los datos con las proposiciones. Además, los criterios para interpretar los hallazgos de un estudio no son únicos. Esta etapa finaliza con la preparación del informe del trabajo y la difusión de sus resultados.

Por último, reconocer que la utilización de esta metodología conlleva una serie de críticas (Arzaluz, 2005; Bonache, 1999; Villareal y Landeta, 2010). La primera es que los resultados obtenidos son sesgados, ya que el investigador elige el fenómeno a estudiar y el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre los hechos, lo que lo aparta de ser el investigador “objetivo” que intenta eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos. Por ello, sus estudios son acusados de ser poco objetivos y fiables.

En segundo lugar, se afirma que la ciencia es universal. Con la aplicación de esta metodología, no se garantiza que el caso que se analiza es realmente representativo o una representación particular. Por tanto, un estudio de caso no permitiría generalizar los resultados. Y una tercera crítica sostiene que

dicha metodología crea una enorme cantidad de información que puede que no sea manejable para su sistematización.

Frente a la primera crítica, Bonache (1999) señala, como réplica, la establecida por los críticos de los estudios cuantitativos, que indican que dichos estudios no se centran en la causación, sino en la correlación empírica. Ambas, se diferencian en tres aspectos fundamentales. Así, la relación entre variables correlacionadas es simétrica, mientras que la relación causal no lo es. Por otro lado, las hipótesis causales tienen una mayor capacidad explicativa. Por otro lado, se indica que la metodología cuantitativa no es tan imparcial y objetiva como se pretende; no controla, por tanto, el sesgo del investigador. Por el contrario, el procedimiento informal, típico de los estudios de caso, permite que el investigador descubra que una misma pregunta tiene diferentes significados para distintas personas. Por tanto, el estudio de caso lleva a cabo un análisis con mayor autenticidad.

En respuesta a la segunda crítica, Yin<sup>1</sup> indica que la cuestión de la generalización no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser aplicada a otros casos. Y, respecto a la tercera crítica, Villareal y Landeta (2010) señalan que el uso de la cantidad de información que genere esta metodología dependerá, en gran medida, de la capacidad y método del investigador y de su habilidad para transformar esa gran cantidad de información en múltiples formatos, en información sintética, que sirva como contraste del modelo propuesto a la investigación.

En definitiva, a pesar de las críticas, esta metodología es cada vez más utilizada (Villareal y Landeta, 2010), también en las investigaciones en turismo (Bramwell, 2011), y es adecuada para atender cuestiones como: explicar relaciones causales que son demasiado complejas para ser explicadas mediante las estrategias de investigación de encuestas o experimentos, detallar el contexto real en el que se ha producido un evento o intervención, valorar los resultados de una intervención y examinar situaciones en las cuales la intervención valorada no tiene un resultado claro y singular.

Como afirman King, Keohane y Verba (2000: 62), en relación con los estudios cualitativos de investigación social, “la regla más importante para toda recogida de datos es dejar claro cómo se han creado y de qué manera hemos accedido a ellos”. Para esta investigación, los casos analizados a continuación no han sido escogidos al azar, sino que se han seleccionado tras una profunda revisión de la literatura científica sobre gobernanza y gestión de destinos turísticos. Tras dicho examen, se consideró oportuno realizar el análisis más pormenorizado de los casos recogidos en este artículo, que en la

bibliografía revisada se consideran ejemplo de la aplicación exitosa de la gobernanza como herramienta de gestión del destino. Por consiguiente, en este trabajo se realiza un examen más pormenorizado de cada caso, con el fin de determinar si, efectivamente, es cierto que en estos destinos la gobernanza se aplica con éxito como herramienta de gestión de los mismos.

Además de los expuestos en este trabajo, se han analizado los casos de Åre (Suecia) (Nordi y Svensson (2005, 2007); Mantua, Perugia, Portoroz, Milán, Siena, Viena, St. Moritz, Livigno, Taormina, Corvana, Parma y Berlín (D'Angella, De Carlo y Sainaghi, 2010); Daute o Isla Baja (Tenerife) (Poleo, 2011) y Ronda (Málaga). La gestión turística de estos destinos tiene algunas características similares, como que en los entes que realizan la gestión del destino no participan todas las partes interesadas; o la participación de todas se limita a la realización de funciones de promoción, sin que exista planificación previa; o no participan los agentes locales en una estrategia colectiva; o la gestión se realiza a través de un ente público y mediante mecanismos rígidos; observándose un nulo o bajo cumplimiento de los principios de buena gobernanza.

En consecuencia, la selección de los casos expuestos se ha realizado bajo un criterio teórico (casos de éxito reconocidos en la literatura científica). A pesar de la heterogeneidad que caracteriza esta selección, todos los casos recogidos son representativos de una 'población' de destinos turísticos determinada (aquellos a los que los expertos reconocen que aplican con éxito la gobernanza como instrumento de gestión del destino) y, al menos, son válidos para un análisis exploratorio, como es el que se realiza en este artículo.

#### 4. Análisis de los casos seleccionados

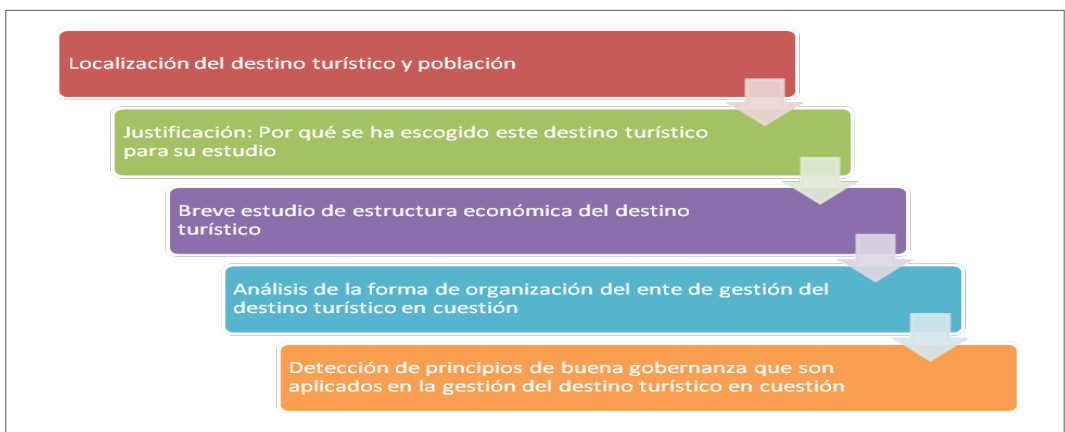
El desarrollo turístico de un territorio se apoya en la existencia de relaciones entre una gran diversidad de agentes (Ruhanen, 2013), por lo que es fundamental la consecución de la buena gobernanza para lograr el mismo. Como se ha señalado con anterioridad, el PNUD (1994) establece diez principios para hablar de buena gobernanza. El problema se plantea a la hora de determinar si estos principios se tienen en cuenta en la gestión de los destinos turísticos, lo que justifica la necesidad de realizar una profunda investigación al respecto.

Los estudios realizados hasta el momento en este ámbito son escasos, de ahí el interés de esta investigación, en la que se han analizado buena parte de los casos expuestos hasta ahora en la literatura existente sobre la aplicación de la gobernanza y su importancia en la gestión de diferentes destinos turísticos, si bien en este artículo solo se profundiza en algunos de ellos.

El análisis de cada caso seguirá la misma estructura (Gráfico 1), comenzando por un estudio de la localización geográfica del destino turístico analizado. Posteriormente, se justifica la elección de dicho destino para su estudio. A continuación, se realiza un breve análisis de su estructura económica y un estudio de la forma de organización del ente de gestión del mismo, para finalizar con la detección de los principios de buena gobernanza que son aplicados en la gestión del destino estudiado.

Finalmente, señalar que los datos recogidos a continuación son los existentes a fecha de cierre de esta investigación (diciembre 2013), por lo que, posteriormente, puede que haya habido ciertos cambios en los mismos que no queden reflejados en este trabajo.

Gráfico 1. Secuencia metodológica para el estudio de caso



Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 2. Gobernanza turística en Valencia

<h3>Valencia (España)</h3>	<p>Valencia es una ciudad española, capital de provincia y de la Comunidad Valenciana. Está situada en la ribera del río Turia, en medio de la llanura aluvial L'Horta, siendo su extensión, de este a oeste, de 8 kilómetros. En 2013, cuenta con una población de 797.028 habitantes.</p>
<h4>Justificación</h4>	
<p>Valencia ha sido elegido como caso de estudio por ser objeto de dos importantes menciones por parte de la Organización Mundial del Turismo relacionadas con gobernanza: Certificación de la Organización Mundial del Turismo UNWTO–Sbest, excellende in Tourism Governance, que reconoce la excelencia en la gestión de destinos turísticos y certifica las mejores prácticas en gobernanza turística, con el fin de promover la mejora de la calidad en el servicio turístico e impulsar avances en el bienestar de la sociedad.</p> <p>Premio UNWTO Ulysses, otorgado por la Organización Mundial del Turismo a la innovación en la gobernanza turística en 2009 (Ayuntamiento de Valencia). Con este premio se reconoce el mérito en la planificación de la promoción turística, el desarrollo del destino, la puesta en práctica de estrategias turísticas, el uso de nuevas tecnologías y la atención al cliente. Asimismo, este premio valora el logro en la búsqueda de la excelencia en la organización interna, que se centra en la eficiencia de los procesos y el uso de las nuevas tecnologías, en cuestiones de liderazgo y alianzas, a nivel local, nacional e internacional, y su pertenencia a organizaciones internacionales y, por último, en los proyectos que Turismo Valencia lleva a cabo en colaboración con el sector turístico internacional, o con las administraciones turísticas españolas regionales y nacionales.</p>	
<h4>Estructura económica</h4>	
<p>El municipio tiene una base industrial importante, con un 14% de la población ocupada en el sector secundario. Dicha base industrial está formada por pequeñas y medianas empresas, destacando los sectores del papel y artes gráficas, el sector de madera y mueble, el sector de productos metálicos y el sector del calzado y la confección.</p> <p>Pero la actividad económica fundamental de la ciudad de Valencia gira en torno al sector servicios<sup>1</sup>, que cuenta con un 74% de la población ocupada.</p> <p>Respecto al turismo, Valencia es un importante y dinámico destino turístico, que ha experimentado un crecimiento elevado en los últimos años, a pesar de la situación económica actual. De hecho, en 2012 se produjo un crecimiento de un 1% en las pernoctaciones en la ciudad con respecto a 2011, con 3.303.000 pernoctaciones totales. Además, finalizó 2012 con un incremento del 10% de viajeros de carácter internacional, y un número de 876.000 visitantes (Fundación Turismo Valencia, 2012).</p>	
<h4>Forma de organización del ente de gestión</h4>	
<p>Su ente de gestión es la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau, creada en 1991<sup>2</sup>. Esta Fundación tiene como patronos al Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, Feria de Valencia y Confederación Empresarial Valenciana. Cuenta con 239 protectores, entre los que se encuentran empresas de hostelería, agencias de viaje, transporte, etc., que están representados en los órganos de dirección: Patronato y Consejo Permanente. La aportación económica del sector privado se realiza mediante cuotas y convenios.</p> <p>Es responsable de la mayor parte de las competencias relacionadas con la gestión del destino.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 2. Gobernanza turística en Valencia (conclusión)

### Principios de buena gobernanza que cumple

Los Estatutos del órgano de gestión permiten la participación de todas aquellas personas físicas o jurídicas que se comprometan a aportar las cantidades que establezca el Patronato, destinadas al mantenimiento y sustento económico de la Fundación (art. 28)<sup>3</sup>. Para su admisión, será necesario que éstas se dediquen a alguna actividad turística, de interés para el turismo, o directa o indirectamente relacionada con el turismo. Asimismo, han de estar legalizadas y presentar garantías económicas y profesionales. Y, por último, han de demostrar el ejercicio de dicha actividad profesional durante, al menos, un año. Aquí cabría preguntarse si realmente se puede hablar de *participación*, ya que existe cierta limitación a la participación de la ciudadanía de Valencia que se ve afectada directamente por el desarrollo turístico del municipio en el que habitan. Aunque el Plan Estratégico de Valencia (2012-2015) tiene como uno de sus objetivos para 2015, una alta aceptación de los ciudadanos de las estrategias planteadas (Fundación Turismo Valencia, 2013), no contempla, sin embargo, ningún medio de participación para los ciudadanos. Solamente habla de sensibilización de la población. Por otro lado, en el proceso de elaboración del Plan de Actuación del ente, se reenvía la propuesta del Plan a los socios fundadores para obtener sus propuestas y comentarios ¿esto se puede considerar suficiente para poder hablar de participación?

Asimismo, se ha de tener en cuenta que no todos los actores tienen el mismo número de votos. El baremo que se aplica es: Ayuntamiento de Valencia, 34 votos; Cámara de Comercio 6 votos; Feria de Valencia, 5 votos; Confederación empresarial valenciana, 5 votos; patrocinadores y colaboradores, 20 votos, y socios protectores, 30 votos. Las colaboraciones que se realizan entre todos los actores que participan en este ente de gestión estarán en función de la aportación económica que realicen al mismo y los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos. Por lo que ¿se puede hablar de *orientación al consenso*?, principio que pretende alcanzar el mejor interés del grupo. ¿Y del principio de *capacidad de respuesta*?, que trata de servir a todos los interesados. ¿Y de *equidad*? ¿Todos tienen las mismas oportunidades?. En este caso, se observa que no todos los actores que participan tienen el mismo número de votos y que, además, solamente se exige mayoría simple para alcanzar un acuerdo, por lo que cabría pensar que, en determinadas situaciones en los que no haya acuerdo, aquellos que tienen menor número de votos tienen menor número de posibilidades de hacerse oír.

Respecto al *principio de transparencia*, la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau realiza informes periódicos de gestión y una Memoria de Actividades anual, proporcionando un libre flujo de información a los interesados. De igual forma, realiza la *rendición de cuentas* ante los mismos, adecuándose su actuación a la normativa vigente (*principio de imperio de la ley*). Le es aplicable la legislación en materia de Fundaciones y, en ningún caso, lo contemplado en los Estatutos puede ir en contra de la misma.

Los resultados obtenidos por la gestión de la Fundación Turismo Valencia Convention Bureau han sido muy importantes, logrando un incremento de la oferta y de la demanda de turismo en la ciudad<sup>4</sup>. Su gestión, por tanto, parece ser *eficaz y eficiente*, realizando el mejor uso de los recursos. Prueba de ello son los dos importantes reconocimientos que ha obtenido de la Organización Mundial del Turismo: la certificación S.Best (2006) y el premio Ulises (2008), que premian las buenas prácticas, la innovación, la eficiencia y la eficacia. Por otro lado, la Fundación realiza un estudio permanente del impacto generado por la actividad turística en el ámbito económico y el empleo del destino, adaptando sus actuaciones y estrategias a la realidad del municipio. De ahí que tenga en cuenta en su actuación el principio de *visión estratégica*.

Fuente: Elaboración propia.



### Cuadro 3. Gobernanza turística en Belek

<p><b>Belek (Antalya, Turquía)</b></p>	<p>Belek, es una localidad costera de Turquía que ha experimentado un rápido crecimiento turístico a gran escala. Se encuentra a 40 Km de la ciudad de Antalya, en la costa mediterránea, y cuenta con una población de 70.586 habitantes.</p>
<p><b>Justificación</b></p> <p>Belek aparece en la literatura (Yüksel et al., 2005) como un ejemplo de gobernanza del turismo. Por otro lado, La OMT (2001) reconoce este destino turístico como un importante proyecto de cooperación entre el sector público y privado. Los objetivos del proyecto se realizaron en colaboración entre inversores, habitantes de la zona, entidades públicas y ministerios competentes. La colaboración público privada en este proyecto ha demostrado que se puede lograr el desarrollo más rápido, evitando que surjan los problemas propios del sector. Esta colaboración propició la comprensión y mutua confianza entre Estado, sector privado y comunidad local.</p>	
<p><b>Estructura económica</b></p> <p>La agricultura, la industria y el turismo son los motores económicos de la zona. Además, es un importante centro de investigación botánica, con 574 especies de plantas. Pero, Belek destaca por ser un importante núcleo turístico de Turquía, situado en la provincia de Antalya<sup>5</sup>. Cuenta, en la actualidad, con treinta y dos hoteles de cinco estrellas y cinco campos de golf. El destino tiene una capacidad total de 45.000 camas. El sector turístico ha experimentado un importante incremento desde 1984<sup>6</sup>, aumentándose el número de viajeros que visitan la zona hasta 1.364.641 visitantes en 2012.</p>	
<p><b>Forma de organización del ente de gestión</b></p> <p>La gobernanza turística en Belek se caracteriza por que el centralismo en la administración pública y algunas otras áreas han comenzado a reflejar tendencias recientes hacia el neoliberalismo y una descentralización limitada. Sin embargo, dos aspectos de la gobernanza de Belek son inusuales entre estaciones de esquí de Turquía. En primer lugar, se ha producido la privatización de las funciones relacionadas con el turismo; funciones que en otros centros turísticos siguen siendo realizadas por el gobierno central. La Asociación de Inversores de Turismo de Belek (Betuyab) fue establecida en 1990 con el fin de ayudar al Ministerio de Turismo con la financiación, construcción y gestión de la infraestructura del complejo.</p> <p>En segundo lugar, la gobernanza de Belek se caracteriza por la participación de una ONG, la Sociedad para la Protección de la Naturaleza de Turquía (DHKD), en la elaboración de un plan de desarrollo para la zona (Yüksel et al., 2005: 869). El Plan preconiza la instauración de un enfoque de colaboración para la gobernanza de la zona en el que participan las partes afectadas en el perfeccionamiento y aplicación de las políticas de desarrollo, creándose una nueva organización público privada que sustituyó a la anterior (Yüksel et al., 2005: 877). Posteriormente, este organismo se convirtió en el Fondo Mundial para la Naturaleza de Turquía, cuya participación fue debida a la preocupación sobre los impactos del turismo en la playa de Belek, ya que es un sitio importante de anidación para las tortugas marinas globalmente amenazadas.</p> <p>Los objetivos y actividades de Betuyab se llevan a cabo a través de la colaboración de los inversores, los habitantes locales, la asociación oficial (Belek Asociación de Inversores de Turismo), los establecimientos y los Ministerios competentes (Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud, Ministerio de Bosques, etc.), y son apoyados por los servicios de consultoría de varias universidades. El principal objetivo propuesto es establecer un “turismo sostenible” en Belek.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro 3. Gobernanza turística en Belek (conclusión)

#### Principios de buena gobernanza que cumple

Seguendo a Yüksel et al. (2005) se puede señalar que el ente encargado de la gestión (Betuyab) estaba integrado por entidades privadas, que no tenían en cuenta el *principio de participación*, ya que, aunque existe una descentralización de poder, no se crea un ente de gestión en el que participen todos los interesados, sino que parte de la gestión de Belek se lleva a cabo por empresarios que invierten en recursos turísticos del destino, siendo limitada la participación de los actores locales. El control y el poder está en manos de empresas e instituciones de fuera de la zona, creando malestar social entre la comunidad.

Por otro lado, el estudio de la zona determinó que esta entidad tenía el monopolio de los servicios turísticos y no tenía en cuenta a la población local. Asimismo, se señala que la rendición de cuentas es deficitaria. Por lo que esta entidad no cumplía con los principios de buena gobernanza en su gestión.

Posteriormente, surgió la Sociedad para la Protección de la Naturaleza de Turquía (DHKD), que estableció un plan de desarrollo de Belek basado en el uso físico y ecológico de la zona, abordando los problemas económicos, sociales y ambientales relacionados con el desarrollo turístico (*principio de visión estratégica*). Este plan permitía la participación de las partes afectadas en el establecimiento de las políticas de desarrollo del lugar y dio lugar a otro ente, formado por sector público y sector privado, que sustituyó al anterior (Betuyab), siendo, en este caso, el sector público el mayoritario.

Sin embargo, Yüksel et al. (2005) señalan que la aplicación del plan no se realizó de forma eficaz, existiendo falta de consenso en su desarrollo, debido a las diferencias en los valores y prioridades de los actores. Esta entidad carecía de la influencia política para desarrollar el plan y de recursos financieros para ello. Por otro lado, carecía de líneas claras de rendición de cuentas y de legitimidad como organismo de planificación. No cumple, por tanto, con los principios de buena gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro 4. Gobernanza turística en Barcelona

#### Barcelona (España)

Es la principal ciudad de Cataluña y está situada a 166 Kms. de la frontera con Francia y a 120 Kms. del sur de los Pirineos<sup>7</sup>. Se encuentra delimitada por dos ríos: el Llobregat, por el sur, y el Besòs, por el norte. En la actualidad, tiene un total de 1.619.337 de habitantes.

#### Justificación

En Barcelona el turismo urbano se ha visto incrementado ampliamente en los últimos años, siendo éste uno de los pilares de la economía de la ciudad, lo que ha convertido a ésta en uno de los principales destinos turísticos urbanos internacionales, al recibir 7,4 millones de visitas en 2012 y 15 millones de pernoctaciones<sup>8</sup>. En 1993, se creó el Consorcio Turisme de Barcelona, a través de un acuerdo entre el sector público y privado de la ciudad. Este consorcio ha desarrollado y concretado varios programas para la promoción del turismo en la ciudad, convirtiendo al sector turístico en uno de los pilares económicos más importantes de Barcelona. Uno de los proyectos destacados llevado a cabo por el mismo es el Plan Estratégico 2010-2015, encargado por el Ayuntamiento de Barcelona. El plan intenta establecer la bases de un modelo turístico que potencia el equilibrio entre los residentes y los visitantes a la ciudad, preservando los valores de identidad y convivencia en la misma, y fijar actuaciones que han de realizar los actores públicos y privados del sector turístico, con el fin de garantizar la sostenibilidad y el éxito en un futuro.

#### Estructura económica

Respecto a la actividad económica de Barcelona, prevalece el sector servicios, con un total de 114.800 empresas, seguido por el sector comercial, con 35.569 empresas, del sector de la construcción, con 18.851 empresas, y del sector industrial, con 7.592 empresas.

Respecto al turismo, Barcelona es un importante y dinámico destino turístico. Este ha protagonizado un crecimiento elevado en los últimos años. Los datos proporcionados por el Anuario Estadístico de la ciudad de Barcelona (2013)<sup>9</sup> así lo reflejan, con un número de 7.440.113 turistas y 15.931.932 de pernoctaciones en 2012.

---

### Forma de organización del ente de gestión

El Consorcio Turisme de Barcelona<sup>10</sup> fue creado en 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación Barcelona Promoció. Su objetivo es promocionar Barcelona como destino turístico, teniendo en cuenta para ello el trabajo realizado por el Patronato Municipal de Turismo desde 1981. Tiene tres objetivos clave: i) Consolidar el turismo ya existente; ii) Atraer nuevo turismo; y iii) Rentabilizar la oferta comercial de Barcelona.

Sus ingresos proceden del Ayuntamiento y de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, aunque, actualmente, una parte importante de su financiación procede de recursos propios (Vera et al., 2011).

El Consorcio ha tenido en cuenta los distintos aspectos del turismo, de ahí que haya adoptado diferentes líneas estratégicas: turismo cultural, el turismo de reuniones, cruceros, la oferta de shopping, el turismo gastronómico, el turismo deportivo, y el turismo de alta gama. Trabaja con diferentes programas, dependiendo de las distintas líneas estratégicas. En cada uno de ellos participan numerosos actores, en función de las cuotas a aportar. Son empresas y entidades privadas que trabajan en temas específicos.

---

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 4. Gobernanza turística en Barcelona (conclusión)

---

### Principios de buena gobernanza que cumple

En la realización de la gestión turística de Barcelona, el Consorcio de Turismo de Barcelona tiene en cuenta la aplicación de diferentes principios de la buena gobernanza<sup>11</sup>.

Las líneas generales de actuación de cada año se recogen en la Hoja de ruta que resume la confirmación real del modelo público privado del ente, (50% del sector público y 50% del sector privado) a pesar de esta paridad, el sector público ha cedido liderazgo ejecutivo al sector privado.

Aquí habría que tener en cuenta lo señalado en el Plan Estratégico de Turismo de Cataluña 2015, según el cual, en Cataluña existen diversos aspectos que influyen en el modelo turístico a desarrollar, entre los que se encuentran: la concurrencia competencial en materia de turismo entre diferentes administraciones en un mismo territorio, la representación del sector concentrada en unos actores que no son suficientemente representativos o una cultura de baja colaboración entre sector público y sector privado.

De otro lado, el Consorcio de Turismo de Barcelona ha elaborado el Plan estratégico de la ciudad 2010-2015, abriendo un camino de reflexión sobre el modelo de turismo que ha de prevalecer en la misma y que ha de fijar estrategias para mantener o incrementar el interés de los ciudadanos, los sectores económicos, las instituciones y los visitantes de la ciudad, manteniendo los valores y la identidad de Barcelona, respetando el patrimonio natural y cultural, así como la conservación de las tradiciones locales. Desde este punto de vista, se puede afirmar que en su gestión tiene en cuenta el *principio de visión estratégica*, puesto que se tiene una perspectiva amplia y la comprensión de la realidad de la ciudad para establecer las estrategias a seguir; y *el de capacidad de respuesta*, puesto que con su actuación pretende servir a todos los interesados.

Asimismo, existen mecanismos de participación que involucran a los diferentes actores para el establecimiento de líneas de actuación (*principio de orientación al consenso*) y se realizan encuestas a los ciudadanos con el objetivo de analizar la percepción que éstos tienen del turismo y determinar si se muestran favorables a la actividad turística existente en la ciudad. Pero no se observa la existencia de ningún mecanismo que permita a la población afectada proponer actuaciones a llevar a cabo. Tampoco se observa que exista representación de la población a través de asociaciones legítimas representativas de éstos, que establezcan sus puntos de vista y permita que se defiendan sus intereses.

Por tanto el *principio de participación* se recoge con ciertas restricciones, al igual que el *principio de orientación al consenso* y el de *equidad*.

Respecto al *principio de rendición de cuentas*, el Consorcio rendirá cuentas anualmente a la Cámara de Cuentas y la liquidación de presupuesto es publicada en la Memoria que, también, anualmente, realiza el mismo.

Y, en lo que respecta al *principio de imperio de la ley*, el Consorcio se atiene a lo establecido en la legislación aplicable en su actuación.

Por último, señalar que este ente realiza su actuación de forma *eficaz y eficiente*, ya que se ha puesto de manifiesto que su gestión ha llevado a un incremento de la actividad turística en la ciudad, consiguiendo generar unos ingresos propios superiores al 93% de su presupuesto, lográndose a alcanzar en 2012 el número de 15.931.932 pernoctaciones, logrando el porcentaje del 77,04% de ocupación en habitaciones de hotel.

---

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro 5. Gobernanza turística en Tierras de José María El Tempranillo

<p><b>Tierras de José María El Tempranillo (Andalucía, España)</b></p>	<p>Proyecto de desarrollo turístico local<sup>12</sup> implantado en los municipios de Alameda, Badolatosa, Corcoya, Casariche, Benamejí, Jauja y Palenciana, cuyo eje temático es el bandolerismo en Andalucía en el siglo XIX, especialmente la figura de “El Tempranillo”.</p>
<p><b>Justificación</b></p>	
<p>El objetivo inicial era el desarrollo turístico de estos municipios mediante la en valor sus recursos endógenos, y evitando la dependencia de recursos externos. Se planteó, además, que la población local tuviera un papel fundamental en el diseño y ejecución de las acciones que se implantaran (Zamora y Merinero, 2003).</p> <p>En 1998, se constituyó la Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo, al objeto de consolidar un destino turístico original, de calidad y con una oferta cultural, histórica, medioambiental y de servicios turísticos. La Fundación desarrolló todas las actuaciones necesarias para poner en valor las potencialidades del territorio y lograr la consolidación de la oferta turística de la zona, convirtiéndose en uno de los motores del desarrollo de las localidades implicadas (López et al., 2006; Zamora y Merinero, 2003).</p> <p>Al proyecto se han incorporado la gran mayoría de los empresarios turísticos de los municipios, a través del Centro de Dinamización Rural José M<sup>a</sup> “El Tempranillo”, y los agentes sociales. Con ello, se pretendía unir esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.</p>	
<p><b>Estructura económica</b></p>	
<p>La economía de la zona se basa, principalmente, en la agricultura y ganadería, sectores en los que trabaja la mayor parte de la población, seguidos del sector servicios, industria y construcción (C.E.D.I.R., 2007; Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de las Tierras de José María Tempranillo, 2013), con tasas de desempleo del 24%.</p> <p>El turismo rural se plantea como un instrumento de diversificación de la economía de estos municipios, de promoción de su territorio y de freno de su despoblación. La actividad turística ha experimentado un incremento durante los últimos años, disponiendo de numerosos puntos visitables e importante oferta complementaria, sobre todo en el ámbito de la restauración, que cuenta con 15 establecimientos.</p>	
<p><b>Forma de organización del ente de gestión</b></p>	
<p>La gestión de este destino turístico se realiza a través de la Fundación, cuya misión es coordinar y garantizar la ejecución efectiva de las actuaciones del Proyecto de Desarrollo Turístico Ruta, adhiriéndose más tarde los Ayuntamientos de Casariche, Palenciana y Banamejí. El 100% del capital es público. Los objetivos de la Fundación son la promoción de la cultura, el fomento del empleo y la promoción del turismo rural<sup>13</sup>.</p> <p>El Patronato lo forman los alcaldes de los seis municipios integrantes de la Ruta del Tempranillo, un representante de la Diputación de Córdoba y otro representante de la Diputación de Sevilla. Otro órgano de ésta es la Comisión Ejecutiva, que está formada por los seis alcaldes.</p> <p>En 2007, se reactiva el Centro de Dinamización Rural José M<sup>a</sup> “El Tempranillo”, asociación creada en 1996, en la que se inscribieron todos los organismos públicos del territorio, la mayor parte de los empresarios turísticos de los municipios y el sindicato CCOO. En este caso, el 95% del capital es privado y un 5% es público. La Asamblea General del Centro de Dinamización está compuesta por todos los socios, mientras que componen la Junta Directiva los seis alcaldes, tres representantes de los empresarios, representantes sindicales y un representante de la Fundación Ruta del Tempranillo. Se observa, no obstante, que no hay representación de la población local. Este ente tiene como objetivos: i) Comercialización turística del destino y ii) Gestión integral del producto turístico.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 5. Gobernanza turística en Tierras de José María El Tempranillo (conclusión)

### Principios de buena gobernanza que cumple

La puesta en marcha de esta iniciativa se realizó con la participación y el consenso de los seis Ayuntamientos y la colaboración de la iniciativa privada, los agentes económicos y colectivos sociales de la zona (empresarios y sindicatos) (C.E.D.I.R., 2007; Zamora y Merinero, 2003). Mediante ésta, se establecieron las necesidades a cubrir y los proyectos concretos a desarrollar (*principio de visión estratégica*).

Esta participación se realizó mediante talleres de trabajo con empresarios y asociaciones de cada municipio. Además, se celebraron reuniones con los representantes municipales, destacando su buena disposición e implicación. Los empresarios, los actores sociales y económicos trabajan coordinadamente para elaborar propuestas, creando los servicios necesarios que demanda el destino turístico (*principios de participación y de capacidad de respuesta*). Los proyectos son aprobados por todos, y para todos, los actores socioeconómicos de la zona (*principio de equidad y principio de orientación al consenso*), aprovechándose así las competencias y capacidades de cada uno, y dando lugar a una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos. Una particularidad de la gestión de este destino es que cada actor desempeña el rol para el que tiene competencia, lo que proporciona una ventaja competitiva en la gestión del mismo, ya que se lleva a cabo por todos los actores (*principio de eficacia y eficiencia*). Todos participan en la toma de decisiones, en el establecimiento de actuaciones, de priorizaciones temporales y de proyectos, mediante una Asamblea General y una Junta Directiva. Tras la adopción de acuerdos, cada actor actuará en su competencia sobre lo acordado por todos.

Se fijan mecanismos de control para asegurar la ejecución de los proyectos. Estos mecanismos se intensifican al incorporar la iniciativa privada, lo que garantiza que los fondos son utilizados para la ejecución de los proyectos indicados, rentabilizándose así las inversiones público-privadas realizadas<sup>14</sup> (*principio de rendición de cuentas y principios de eficacia y eficiencia*). Sin embargo, el establecimiento del plan de trabajo (fecha prevista de inicio y finalización de proyectos, personas e instituciones implicadas en cada proyecto, objetivos, resultados, etc.) y la elaboración de informes sobre la ejecución de los proyectos, corresponden a la gerencia, participando los actores implicados solamente en las consultas y toma de decisiones que se deriven de estos documentos.

El seguimiento de la ejecución del programa se realiza a través de un Consejo General, que se reúne anualmente y que está compuesto por todos los miembros de la entidad promotora, y a través de un Comité de Seguimiento General, que se reúne semestralmente para evaluar el seguimiento general del programa y que está formado por un representante de cada miembro de la entidad promotora. Se establece, asimismo, una evaluación interna, realizada por los agentes sociales, instituciones públicas, iniciativa privada y organismos que estén implicados, y una evaluación externa, realizada por agentes no implicados en el desarrollo del programa.

Existen unos Estatutos aprobados por todos, que incluyen los organismos encargados de la gestión del destino, funciones de los cargos, sistema de inclusión de nuevos socios y régimen de sanciones de los mismos para el caso de que se incumplan las normas establecidas<sup>15</sup> (*principios de imperio de la ley y de rendición de cuentas*).

Se realizan actuaciones de sensibilización y promoción encaminadas a un entendimiento y conocimiento de todos los agentes del territorio y de la población local. Se utilizan distintos medios de comunicación (radio y prensa), se realizan jornadas de sensibilización, creación de página web, etc. (*principio de transparencia*).

Por último, señalar que, aunque sí se realizan actuaciones para proporcionar información a los ciudadanos sobre los proyectos desarrollados, no se establecen mecanismos para atender las quejas y reclamaciones de los mismos, ni mecanismos para obtener sus opiniones sobre los proyectos ejecutados en el destino.

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 6. Gobernanza turística en Pueblos Mágicos

<h3>Pueblos Mágicos (México)</h3>	<p>El programa Pueblos Mágicos es desarrollado por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en colaboración con otras instituciones gubernamentales estatales y locales, con el fin de convertir el turismo en una herramienta de desarrollo de las localidades incluidas (INAFED, 2008). En la actualidad (marzo 2014), México cuenta con cincuenta y cinco municipios reconocidos como "pueblo mágico"<sup>16</sup>.</p>
-----------------------------------	--

### Justificación

El programa Pueblos Mágicos<sup>17</sup> tiene por fin revalorizar un conjunto de poblaciones del país que representan una alternativa diferente para los visitantes turísticos. Un pueblo mágico es "una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin MAGIA que emana en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy en día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico" (INAFED, 2008:105; 2013: 479).

Entre sus objetivos, están resaltar el valor turístico de localidades del interior de país, basado en sus atributos histórico-culturales, y estructurar una oferta turística innovadora y original, poniendo en valor, consolidando y reforzando los atractivos de las localidades con potencial y atractivo turístico (INAFED, 2008, 2013; SECTUR, 2009; Velázquez, 2012).

Se trata de aprovechar las singularidades de estas localidades para la creación de productos turísticos, convirtiendo el turismo local en una herramienta de desarrollo sostenible de dichas localidades, buscando, además, que la población local se beneficie del turismo como opción de negocio, trabajo y forma de vida.

Entre los requisitos exigidos para la incorporación a este programa, destacan el compromiso con la sociedad local, el compromiso de las autoridades estatales y municipales, la existencia de un instrumento de planificación que considere el turismo como estrategia para el desarrollo local, contar con instrumentos de planificación y regulación, impulso al desarrollo municipal, oferta de servicios y atractivos turísticos, valor singular (la magia de la localidad), condiciones y espacios territoriales accesibles, sistema de información turística y desarrollo de capacidades locales (SECTUR, 2009).

### Estructura económica

Son, por lo general, poblaciones rurales con actividades económicas agrarias y pecuarias, que cuentan con recursos y patrimonio histórico, cultural y ambiental, lo que les ha permitido modificar su perfil productivo local, aprovechando estos recursos para introducir el turismo (Hoyos y Hernández, 2008). La oferta turística es muy variada, ya que hay destinos que cuentan con un solo hotel y ningún restaurante con calidad turística y otros que tienen 439 hoteles y 40 establecimientos de restauración de calidad. La estancia media registrada oscila entre localidades que son de excursión (que no registran ninguna pernoctación) y localidades en las que la estancia asciende hasta cuatro noches por turista (Rodríguez, 2012).

### Forma de organización del ente de gestión

La sociedad civil, en su conjunto, o mediante una representación civil, solicita la incorporación al programa, comprometiéndose a constituir un Comité Turístico Pueblo Mágico, o algún otro organismo, asociación civil o grupo a favor del pueblo mágico, que represente a la comunidad ante las autoridades gubernamentales (Madrid, 2013; Rodríguez, 2012; SECTUR, 2009).

Este Comité nombra un interlocutor entre la comunidad y las autoridades de los tres niveles gubernamentales, asumiendo funciones de conductor de ideas, proyectos y prioridades (INAFED, 2008, 2013; Madrid, 2013; Rodríguez, 2012; SECTUR, 2009). Dicho Comité debe disponer de un plan de actuación anual. Igualmente, nombra un Presidente, que será de representación social, y un Secretario, que será representante de la dependencia estatal de turismo o de la autoridad local.

El objetivo fundamental del Comité es el seguimiento permanente del programa. Está formado, como máximo, por diez representantes con voz y voto. Además, a las reuniones podrá asistir un representante de SECTUR, con voz y voto. Asimismo, podrán asistir ciudadanos (un máximo de cinco), que se considerarán invitados y que tendrán voz, pero no voto. Este Comité tendrá un mínimo de tres reuniones al año, en las que se discutirán los avances del plan de trabajo del Comité y de los proyectos realizados en la localidad como parte del apoyo al desarrollo del programa Pueblos Mágicos.

Por otro lado, se realizarán Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos entre el gobierno estatal y la Secretaría de Turismo, cuyo objetivo es compartir recursos económicos para la realización de obras, sobre todo, de infraestructuras y equipamiento, y que tienen como finalidad el fortalecimiento de la competitividad de estos destinos turísticos (Madrid, 2013; SECTUR, 2009).

Fuente: Elaboración propia.

## Cuadro 6. Análisis de la gobernanza turística en Pueblos Mágicos (conclusión)

### Principios de buena gobernanza que cumple

Según Madrid (2013), se observan características suficientes para considerar el programa Pueblos Mágicos como una experiencia realizada dentro del marco de la gobernanza. No obstante, un análisis más pormenorizado de los principios de buena gobernanza lleva a plantear ciertas objeciones. De hecho, el *Dictamen Técnico de la Evaluación de Indicadores del Programa Pueblos Mágicos Desarrollo Estratégico*, realizado en 2008 (citado por Rodríguez, 2012: 135), señala que las localidades integrantes son heterogéneas y tienen diverso grado de desarrollo económico y social. De ahí que los resultados sean muy heterogéneos, existiendo municipios que tienen un alto desarrollo turístico y se involucran de manera importante con las exigencias del programa, mientras que otros tienen una escasa actividad turística y poco o nulo interés en el mismo.

El programa Pueblos Mágicos cuenta con un documento, denominado Reglas de Operación (SECTUR, 2009), que recoge los requisitos que las localidades deben cumplir para formar parte del mismo y las normas de funcionamiento del denominado Comité Turístico de Pueblos Mágicos (*principio de imperio de la ley*). Sin embargo, no se plantea ningún sistema de control de gestión de recursos, ni sobre los beneficios obtenidos con el desarrollo de los diferentes programas y proyectos a desarrollar (*principio de rendición de cuentas*).

Las Reglas de Operación exigen que los municipios aspirantes a integrarse en el programa cuenten con planes de desarrollo turístico en los que se reconozca al turismo como una estrategia para el desarrollo del municipio (*principio de visión estratégica*). Sin embargo, el *Dictamen Técnico* (realizado en 2008) evidenció que solo un 63% de los municipios participantes había elaborado un programa de desarrollo turístico. Un estudio posterior (Rodríguez, 2012), reflejó que el 75% de los integrantes del programa disponía de plan de desarrollo turístico.

Según el *Dictamen Técnico*, la coordinación institucional que requiere el desarrollo del programa es deficiente. Solamente el 69% de los pueblos cuenta con Comité Turístico Pueblos Mágicos (*principio de participación*), existiendo un 31% de localidades que no disponen de Comité o en las que, aunque éste existe, no funciona con regularidad. Por tanto, la participación social requerida por el programa no es tenida en cuenta.

Las Reglas de Operación (SECTUR, 2009) exigen la existencia de un Comité por destino, así como la creación de grupos de trabajo que induzcan la realización de programas de acción específicos. Rodríguez (2012) analiza tres “pueblos mágicos”, demostrando que existen casos en los que, para formar el Comité Turístico Pueblo Mágico, no se considera a todos los actores interesados; o bien, algunos participantes lo hacen a título personal, sin tener relación alguna con el sector turístico; o el Comité está formado por personas vinculadas con los principales sectores, pero no son representantes de gremios. Por tanto, el *principio de participación* es limitado.

Los Comités estarán formados por diez representantes. En caso de que se incluya un mayor número de participantes, éstos tendrán voz, pero no voto (SECTUR, 2009). En las sesiones podrán participar ciudadanos, aunque no más de cinco, que tendrán voz, pero no voto (*principios de equidad y de orientación al consenso*).

Para quienes auspician este programa, es más importante el crecimiento que el desarrollo, lo que ha llevado a relegar a la población local y la mejora de su calidad de vida (Rodríguez, 2012). Por tanto, hay limitación de los *principios de participación, de equidad, de capacidad de respuesta y de orientación al consenso*.

El *Dictamen Técnico* señala que el 74% de las localidades tienen algún portal de Internet, pero no hay homogeneidad en su presentación y calidad. Rodríguez (2012) considera que existe información turística, valorando sólo la mitad como profesional y eficiente y, en general, como escasa. No existen mecanismos de comunicación formalizados que ofrezcan información sobre los proyectos o resoluciones relacionadas con el desarrollo turístico (*principio de transparencia*).

Igualmente, hay dudas respecto al cumplimiento del *principio de eficacia y eficiencia*. Como plantea Rodríguez (2012), aunque el turismo se está incrementando en algunos destinos, las condiciones de vida de la población local no han mejorado significativamente, al producirse este proceso al margen de la población. Además, en algunos casos, no está claro que los planes y proyectos de desarrollo turístico sean fruto de procesos participativos, sino de un equipo central de consultores. La incorporación al Comité de Pueblos Mágicos de representantes institucionales puede ser un inconveniente, pues no siempre pueden trabajar con el mismo interés que los actores locales. Asimismo, en algunas de las localidades que forman parte del programa la falta de estructura mínima para recibir turistas está afectando a la calidad de la experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

El interés de la aplicación de la metodología de estudio de caso en este trabajo estriba en que, a través de la misma, se puede extraer información fundamental respecto a la utilización de la buena gobernanza en la gestión de los destinos turísticos, en base al análisis de las experiencias estudiadas, al examinarse la situación en su conjunto y dentro de su contexto. Se pretende una mejor comprensión de la situación actual respecto a la utilización de la gobernanza en la gestión del destino, lo que lleva a detectar los problemas existentes.

Prácticamente todos los casos analizados en este estudio reflejan, en mayor o menor medida, elementos de la buena gobernanza. Sin embargo, tras un análisis más detallado de los mismos, se observa que no en todos los destinos turísticos se cumplen todos los principios de buena gobernanza e, incluso, en algunos casos, dichos principios son tenidos en cuenta, pero de forma limitada. De ahí, que se pueda concluir que, a pesar de que en algunos casos la literatura científica habla de gobernanza en un destino turístico, o que determinados ámbitos internacionales premian a iniciativas que se consideran de buenas prácticas de gobernanza, la aplicación de la misma como herramienta en la gestión de los destinos es aún muy restringida. Se verifica, por tanto, la hipótesis que ha servido de base a esta investigación.

Cabe resaltar que este artículo forma parte de una investigación mucho más amplia, en la que, tras comprobar que la aplicación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos es aún muy limitada, se ha planteado una propuesta metodológica que permite la aplicación de la buena gobernanza en un destino turístico con el objetivo de lograr la sostenibilidad del mismo. Dicha metodología está basada en la negociación entre los actores participantes en la gestión del destino turístico y en el respeto de los principios de buena gobernanza: participación, orientación al consenso, transparencia, equidad, eficacia y eficiencia, imperio de la ley, rendición de cuentas, capacidad de respuesta y visión estratégica.

El Cuadro 7 resume los casos señalados. Se desprende de su lectura que hay una tendencia a la colaboración público-privada en la gestión de los destinos. Destaca el hecho de que, en aquellos destinos cuya gestión turística se lleva a cabo a través de un ente público privado, se cumplen más principios de gobernanza (Valencia, Barcelona y Tierras de José María “El Tempranillo”). Mientras que, en los que optan por una gestión a través de solo lo público o una gestión a través de solo lo privado, o aquellos en los que la gestión se lleva a cabo a través de un ente público y participación limitada del sector privado, no

llegan a cumplir la mayor parte de los principios, pues ven restringida su actuación. Por tanto, la sinergia público-privado es un factor fundamental para fomentar la competitividad del turismo, e imprescindible para lograr que la gestión del destino sea eficaz y sostenible.

Por otro lado, apostar por lograr alcanzar la sostenibilidad en la gestión del destino influye en gran medida en el cumplimiento de los principios de buena gobernanza. Este es el caso de los destinos de Valencia, Barcelona y Tierras de José María “El Tempranillo”, que tienen como uno de sus objetivos lograr la sostenibilidad del destino, adoptando estrategias dirigidas a tal fin y cumpliendo muchos de los principios de buena gobernanza. Estos resultados contribuyen al debate abierto al respecto del papel de la gobernanza como facilitador del turismo sostenible (Albrecht, 2013; Beritelli, 2011; Bramwell y Lane, 2011; Dregde y Whitford, 2011; Ruhanen, 2013; entre otros). Los destinos del Programa Pueblos Mágicos de México, aunque en un principio tienen como objetivo alcanzar un desarrollo sostenible, se apartan del mismo a la hora de gestionar el turismo en las distintas localidades, dando mayor importancia al crecimiento que al desarrollo, por lo que no cumplen muchos de los principios de buena gobernanza.

Los principios que se recogen con mayor asiduidad son el principio de visión estratégica y el principio de participación. El primero aparece con frecuencia en la gestión de los diferentes destinos turísticos, ya que se establecen estrategias y medidas dirigidas al aumento y desarrollo del turismo en cada ámbito de actuación. Este principio aparece, en algunos casos, como el inicio de cierta colaboración entre el sector público-privado que ven necesario el establecimiento de medidas para realizar determinadas actuaciones en el destino: marketing y promoción del mismo, fundamentalmente, y que puede abrir el camino hacia la necesidad de una cooperación en otros ámbitos de gestión del destino. Por otro lado, el principio de participación, que se aprecia en la mayor parte de los casos, es limitado en algunos destinos, ya que no cuentan con la opinión de la ciudadanía, no disponiéndose de mecanismos para que los ciudadanos aporten ideas a la gestión.

En definitiva, del análisis de los casos planteados, se extrae que la metodología para aplicar la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos debería de tener en cuenta que:

- 1) Es fundamental que uno de los objetivos a perseguir en la gestión del destino sea alcanzar la sostenibilidad de su desarrollo turístico.
- 2) Se ha de partir de un conocimiento exhaustivo de la realidad, con el objetivo de fijar estrategias



**Cuadro 7. Resumen de casos sobre principios de buena gobernanza**

Fuente	Caso de estudio	Razones que fundamentan su análisis	Principios que se cumplen
OMT	VALENCIA	Otorgadas por la OMT dos certificaciones importantes relacionadas con gobernanza: Certificación de la Organización Mundial del Turismo UNWTO – Sbest, excellende in Tourism Governance. Premio UNWTO Ulysses otorgado por la Organización Mundial del Turismo a la innovación en la gobernanza turística en 2009	Principio de participación (limitado). Principio de rendición de cuentas Principio de transparencia Principio de imperio de la ley Principio de eficacia y eficiencia Principio de visión estratégica.
Yüksel, Bramwell y Yüksel (2005)	BELEK (TURQUÍA)	Descentralización en la planificación de las políticas que permite: Una mayor participación de los actores. Una mayor eficiencia en la prestación de servicios.	Principio de participación (limitado) Principio de visión estratégica
D'Angella, De Carlo y Sainaghi (2010) Velasco (2008) Ayuntamiento de Barcelona (2013)	BARCELONA	Existencia del Consorcio Turisme de Barcelona, como organismo responsable de la promoción turística de la ciudad. Participación pública y privada a partes iguales.	Principio de visión estratégica Principio de capacidad de respuesta Principio de transparencia Principio de rendición de cuentas Principio imperio de la ley Principio de eficacia y eficiencia Principio de participación (limitado)
Elaboración propia	TIERRAS DE JOSÉ MARÍA “EL TEMPRANILLO”	Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo en la que intervienen instituciones, agentes empresariales y sociales con el objetivo de crear un destino turístico original, de calidad y con una oferta cultural, histórica, medioambiental y de servicios turísticos.	Principio de visión estratégica Principio de transparencia Principio de rendición de cuentas Principio imperio de la ley Principio de eficacia y eficiencia Principio de equidad Principio de orientación al consenso Principio de participación (limitado)
Rodríguez (2012) Madrid (2013)	PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO	Creación de un Comité Turístico Pueblo Mágico o algún otro organismo, asociación civil o grupo a favor del Pueblo Mágico, que representa a la comunidad ante las autoridades e instancias gubernamentales.	Principio de visión estratégica (limitado) Principio de transparencia (limitado) Principio de participación (limitado)

Fuente: Elaboración propia.

- y medidas acordes con la situación de partida, dándole el uso más eficiente posible a los recursos de los que se dispone.
- Es necesaria la participación activa de todas las partes interesadas, con la intervención de forma equitativa de sector público y privado. Esta participación debe garantizar que, en el proceso de gestión, se “oigan todas las voces” y se tengan en cuenta todos los intereses, no solamente los de quienes dispongan de una posición ventajosa en el destino.
  - Deben establecerse mecanismos que permitan la participación de los ciudadanos en el proceso, de los que carecen actualmente la mayor parte de los destinos. Hay que tener en cuenta que no solamente es importante que los ciudadanos del destino acepten las medidas a adoptar en el desarrollo del mismo, sino que, además, se ha de asimilar que los ciudadanos deben de participar en el establecimiento de dichas medidas:

mediante foros, aportación de opiniones a través de páginas web, etc.

- Se han de crear mecanismos de consenso para el establecimiento de medidas que favorezcan a todos los interesados.
- Se ha de tener en cuenta que, en el proceso de gestión del destino, debe de haber libre flujo de información para que todos los interesados puedan beneficiarse de las actuaciones desarrolladas.

Por último, señalar que, en el futuro, se abrirá una línea de investigación en la que se confrontarán los logros y aciertos de la gestión de los destinos turísticos en los que se cumplen un mayor número de principios de gobernanza, con los fracasos y errores de la gestión de los destinos turísticos que no tienen en cuenta ninguno, o solo alguno, de dichos principios.

## Bibliografía

- Arzaluz S. (2005): "La utilización del estudio de caso en el análisis local", *Región y Sociedad* XVII(32): 107-144.
- Albrecht, J.N. (2013): "Networking for sustainable tourism – towards a research agenda", *Journal of Sustainable Tourism* 21(5): 639-657.
- Ayuntamiento de Valencia (2009): *Gestión de calidad en destinos turísticos. El caso de Valencia*. Disponible en: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=33948&folderId=180078&name=DLFE-5513.pdf](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=33948&folderId=180078&name=DLFE-5513.pdf) (Último acceso: 31/12/2013)
- Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., y Roldán, N. (2011): "Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte". *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas*. Pucón, Chile. 20 al 22 de Octubre de 2011. Centro de Investigaciones Turísticas: 111-125. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/1467/1/01281.pdf> (Último acceso: 15/10/2013).
- Beritelli, P. (2011): "Cooperation among prominent actors in a tourist destination", *Annals of Tourism Research* 38(2): 607-629.
- Bertucci, G. (2002). "Strengthening Local Governance in Tourism-Driven Economies". Statement prepared for the International Colloquium on Regional Governance and Sustainable Development in Tourism-driven Economies Strengthening. Cancun, Q.R., Mexico. Pág. 1-7. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002859.pdf>. (Último acceso: 15/10/2013).
- Bonache, J. (1999): "Los estudios de casos como estrategia de investigación. Características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 3: 123-140.
- Bramwell, B. (2011): "Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach", *Journal of Sustainable Tourism* 19(4-5): 459-477.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011): "Critical research on the governance of tourism and sustainability", *Journal of Sustainable Tourism* 19(4-5): 411-421.
- Bruyn, Ch. y Fernández, A. (2012): "Tourism Destination Governance. Guidelines for implementation". En Fayos-Solà, Eduardo (ed.): *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications* (pp. 221-242), Bridging Tourism Theory and Practice. Vol. 4, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Centro de Dinamización Rural José M<sup>a</sup> "El Tempranillo" (C.E.D.I.R.) (2007): *Programa de Turismo Sostenible: mejora del producto turístico de la ruta del Tempranillo*, Centro de Dinamización Rural José M<sup>a</sup> "El Tempranillo", Jauja (Sevilla).
- Centro de Dinamización Rural José M<sup>a</sup> "El Tempranillo" (C.E.D.I.R.) (2010): *Revista de la iniciativa de Turismo Sostenible Mejora del Producto Turístico Ruta del Tempranillo*. Tierras de José María el Tempranillo. N<sup>o</sup> 0.
- Cerrillo A. (2005): "La gobernanza hoy: Introducción". En Cerrillo, A. (coord.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia* (pp. 11-36). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- D'Angella, F., De Carlo, M. y Sainaghi, R. (2010): "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations", *Tourism Review* 65: 61-73.
- Dregde, D. y Whitford, M. (2011): Event tourism governance and the public sphere", *Journal of Sustainable Tourism* 19(4-5): 479-499.
- Duran, C. (2013): *Governance for the tourism sector and its measurement*. UNWTO. Statistics and TSA. Issue Paper Series. STSA/IP/2013/01. Disponible en: <http://statistics.unwto.org/en/content/papers> (Último acceso: 04/04/2014).
- Eagles P. (2008): *Investigating governance within the management models used in park tourism*. Paper presented to the Tourism and Travel Research Association Canada Conference October 15 to 17: 1-11. Disponible en: <http://www.ahs.uwaterloo.ca/~eagles/documents/EaglesPaperonGovernanceofParkTourism.pdf> (Último acceso: 31/12/2013).
- Edgar, L., Marshall, C. y Bassett, M. (2006): *Partnerships: putting Good Governance Principles in Practice*. Institute on Governance. Canadá. Disponible en: [http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/2006\\_August\\_partnerships.pdf](http://iog.ca/wp-content/uploads/2012/12/2006_August_partnerships.pdf) (Último acceso: 15/10/2013).
- Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de la Ruta del Tempranillo, (2013): *Instrumentos de gestión del destino de Tierras de José M<sup>a</sup> El Tempranillo*. Seminario Certess. Granada. Disponible en: [http://certess.culture-routes.lu/sites/.../3.%20Presentation\\_Tempranillo.pdf](http://certess.culture-routes.lu/sites/.../3.%20Presentation_Tempranillo.pdf) (Último acceso: 31/12/2013).
- George, A.L. y Bennett, A. (2005): *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Generalitat Valenciana, Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT.TUR) (2010): *Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020*. Disponible en: <http://www.turisme.gva.es/openccms/openccms/turisme/es/files/pdf/planificacion/DocumentoBasePEGTCV.pdf> (Último acceso: 31/12/2013).

- Hoyos, G. y Hernández, O. (2008): "Localidades con recursos turísticos y el Programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los casos de Tepetzotlán y Valle de Bravo en el Estado de México", *Quivera* 10(2): 111-130.
- Instituto Federal para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2013): *Catálogo de Programa Federales para los municipios*, Secretaría de Gobernación. SEGOB. Disponible en: [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo\\_programas\\_federales\\_2013.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/catalogo_programas_federales_2013.pdf) (Último acceso: 31/12/2013).
- Kerimoglu, E. (2008): "Sustainable tourism development and a governance model for Frig Valley", *ITU A/Z* 5(2): 22-43.
- King, G., Keohane, R.O. y Verba, S. (2000): *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*, Alianza Editorial, Barcelona.
- Lanquar, R. y Rivera, M. (2010): "El proyecto "TRES" y la "Declaración de Córdoba" (España). Una apuesta por la articulación de estrategias de turismo responsable y solidario desde Europa". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 8(4): 673-687.
- López, T., Lara F. y Merinero R., (2006): "Las rutas turísticas como motor de desarrollo económico local. La ruta del "Tempranillo", *Estudios Turísticos* 167: 131-145.
- Madrid, F. (2009): "Aplicaciones de la Gobernanza en las PYMES para una Mejor Toma de Decisiones en la Industria Turística. El Sistema DATATUR México". *Primera Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional*. Donostia-San Sebastián (España), 27-28 Octubre 2009: 1- 11. Disponible en: [http://www.sansebastianconference.com/es/downloads/papers/s1/CriticalContribution\\_FranciscoMadrid.pdf](http://www.sansebastianconference.com/es/downloads/papers/s1/CriticalContribution_FranciscoMadrid.pdf) (Último acceso: 15/10/2013).
- Madrid, F. (2013): *La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de Los Pueblos Mágicos de México*. Tesis dirigida por Félix Tomillo Noguero. Universidad Antonio Nebrija. Madrid.
- Mayntz, R. (2005): "Nuevos desafíos de la teoría de la governance". En Cerrillo, A. (coord.): *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia* (pp. 83-98). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Merinero, R. y Zamora, E. (2009): "La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 7(2): 219-238.
- Morra, L.G. y Friedlander, A.C. (2001): *Evaluaciones mediante estudios de caso*, Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, Washington, D.C.
- Nordin S. y Svensson B. (2007): "Innovative destination governance. The Swedish ski resort of Åre". *Entrepreneurship and Innovation* 8(1): 53-66.
- Nordin S. y Svensson B. (2005): *The significance of governance in innovative tourism destinations*, European Tourism Research Institute, Östersund.
- Organización Mundial del Turismo – OMT (2001): *Cooperación entre los sectores público y privado. Por una mayor competitividad del turismo*, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo – OMT (2010): *Proyecto de gobernanza para el sector turismo. Informe Ejecutivo*. Estadísticas y Cuentas Satélite de Turismo, OMT, Madrid.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (1994): *PNUD (1994). Good governance-and sustainable human development*. Disponible en: <http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm> (Último acceso: 23/08/2013).
- Poleo, J. (2011): *Gobernanza Turística y gestión de microdestinos. El Papel del Consorcio Isla Baja (Tenerife)*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/javierpoleo/proyecto-fin-demasterjavierpoleo> (Último acceso: 31/12/2013).
- 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, M.C y Pulido, J.I (2013): "Destinos turísticos. Conformación y modelos de gobernanza". En Pulido J.I y Cárdenas P.J. (coord.): *Estructura económica de los mercados turísticos* (pp. 179-204), Síntesis, Madrid.
- 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.
- Rodríguez, I.M. (2012): *La construcción de capital social y sus implicaciones en la gestión de destinos turísticos. El caso del Programa Pueblos Mágicos de México*. Tesis doctoral dirigida por Juan Ignacio Pulido Fernández. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- Ruhanen, L. (2013): "Local government: facilitator or inhibitor of sustainable tourism development?", *Journal of Sustainable Tourism* 21(1): 80-98.

- Secretaría de Turismo Estados Unidos Mexicanos (SECTUR) (2009): *Pueblos Mágicos. Reglas de Operación*. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/99fbd793-a344-4b98-9633-78607f33cb8f/Reglas\\_de\\_operacion.pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/99fbd793-a344-4b98-9633-78607f33cb8f/Reglas_de_operacion.pdf) (Último acceso: 31/12/2013)
- Secretaría General de Turismo (2008): *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo. Madrid.
- Song, H., Liu, J. y Chen, G. (2013): "Tourism value chain governance: Review and Prospects", *Journal of Travel Research* 52(1): 15-28.
- Sustainable Development Solutions Network (2013): *Una agenda de acción para el desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://unsdsn.org/files/2013/06/130628-Una-Agenda-de-Acci%C3%B3n-para-el-Desarrollo-Sostenible-A4.pdf> (Último acceso: 04/10/2013).
- Velasco, M. (2008): "Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?". En *Actas de XVII Simposio Internacional de Turismo y ocio*, ESADE, Barcelona. Disponible en: <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf> (Último acceso: 24/04/2013).
- Velasco, M. (2010): "El papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local". En Antón, S. (ed.): *Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo*. Actas del XII Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Tarragona: 131-140.
- Velázquez, M.A. (2012): "Los imaginarios del desarrollo turístico: el Programa Pueblos Mágicos en ciudades y comunidades pequeñas de México", *Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales* III(2): 1-23.
- Vera, J.F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (2011): *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*, Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Whittingham, V. (2002): "Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza". En *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa. Portugal. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043406.pdf> (Último acceso: 16/10/2013).
- Villareal, O. y Landeta, J. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3): 31-52.
- Yacuzzi, E. (2005): "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación". *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*. 296, Universidad del CEMA, Buenos Aires (Argentina).
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yüksel, F., Bramwell, B. y Yüksel, A. (2005): "Centralized and decentralized tourism governance in Turkey", *Annals of Tourism Research* 32(4): 859-886.
- Zamora E. y Merinero R. (2003): "Patrimonio cultural, turismo y desarrollo endógeno. El caso de La Ruta del Tempranillo". En Nogués, A.M. (coord.): *Cultura y turismo* (pp. 83-109), Signatura Ediciones, Sevilla.

### Páginas Web Consultadas

- Belek (Antalya, Turquía)  
<http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.antalya.org/listingview.php%3FlistingID%3D146&prev=/search%3Fq%3Dantalya%2Bbelek%2Bturquia%26biw%3D982%26bih%3D602> (Último acceso: 2/10/2013).
- Anuario Estadístico de la Ciudad de Barcelona  
<http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm> (Último acceso 19/12/2013).
- Asociación de Inversores de Turismo Belek (Betuyab)  
<http://www.betuyab.com.tr> (Último acceso: 2/10/2013).
- Ayuntamiento de Barcelona  
<http://www.bcn.es/castella/laciutat/barcelona/> (Último acceso: 19/12/2013).
- Ayuntamiento de Valencia  
<http://www.valencia.es/ayuntamiento> (Último acceso: 19/10/2013).
- <http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/act%20economica%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2%5f2> (Último acceso: 19/10/2013).
- Barcelona Turisme  
<http://www.barcelonaturisme.com> (20/12/2013).
- Estatutos de la Fundación para el Desarrollo de Pueblos de la Ruta del Tempranillo  
<https://sedeelectronica dipusevilla.es/opencms/opencms/porta1/.../01.pdf> (Último acceso: 31/12/2013).
- Fundación Turismo Valencia  
<http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau> (Último acceso: 19/10/2013).
- Fundación Turismo Valencia (2012): *Memoria de actividades 2012. Turismo Valencia*. Disponible en: <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/publicaciones/memoria-actividades> (Último acceso: 19/10/2013).
- Fundación Turismo Valencia (2013): *Plan de actuaciones 2013*. Disponible en: [http://www.turisvalencia.es/admin/ftpestudios/tvcb\\_plan\\_actuaciones2013.pdf](http://www.turisvalencia.es/admin/ftpestudios/tvcb_plan_actuaciones2013.pdf) (Último acceso: 22/10/2013).
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. SIMA

<http://www.juntadeandalucia.es/institutode-estadisticaycartografia/sima> (Último acceso: 31/12/2013).

Plan de Actuaciones Ciudad de Valencia

<http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/plan-actuaciones> (Último acceso: 20/10/2013).

Plan Estratégico de la Ciudad de Barcelona

<http://www.turismebcn2015.cat/> (Último acceso 20/12/2013).

Secretaria de Turismo. Estados Unidos Mexicanos

[http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Pueblos\\_Magicos](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos) (Último acceso: 31/12/2013).

Tierras de José María El Tempranillo

<http://rutadeltempranillo.org> (Último acceso 22/12/2013).

## Notes

- <sup>1</sup> Citado Villareal y Landeta (2010: 34).
- <sup>2</sup> <http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/act%20economica%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2%5f2> (Último acceso: 19/10/2013)
- <sup>3</sup> <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau> (Último acceso: 19/10/2013).
- <sup>4</sup> Estatutos Fundación Turismo Valencia Convention Bureau.
- <sup>5</sup> <http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/plan-actuaciones> (Último acceso: 20/10/2013).
- <sup>6</sup> <http://www.betuyab.com.tr>. (Último acceso: 2/10/2013).
- <sup>7</sup> <http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.antalya.org/listingview.php%3FlistingID%3D146&prev=/search%3Fq%3Dantalya%2Bbelek%2Bturquia%26biw%3D982%26bih%3D602> (Último acceso: 2/10/2013).
- <sup>8</sup> <http://www.bcn.es/castella/laciutat/barcelona/> (Último acceso: 19/12/2013).
- <sup>9</sup> <http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm> (Último acceso 19/12/2013).
- <sup>10</sup> <http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/cap13/index.htm> (Último acceso 19/12/2013).
- <sup>11</sup> <http://www.barcelonaturisme.com> (20/12/2013).
- <sup>12</sup> Memoria 2012 de Turismo Barcelona. <http://www.barcelonaturisme.com> (Último acceso: 20/12/2013).
- <sup>13</sup> <http://rutadeltempranillo.org> (Último acceso: 22/12/2013).
- <sup>14</sup> Estatutos de la Fundación para el desarrollo de pueblos de la Ruta del Tempranillo.
- <sup>15</sup> Estatutos de la Fundación para el desarrollo de pueblos de la Ruta del Tempranillo.
- <sup>16</sup> <https://sedeelectronica.dipusevilla.es/opencms/opencms/porta/.../01.pdf> (Último acceso: 31/12/2013).
- <sup>17</sup> Las últimas incorporaciones se realizaron los días 22 y 23 de marzo y 14 de junio de 2012. Ver boletines de prensa 53, 55 y 111 de la SECTUR, disponibles en: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Boletines\\_de\\_Prensa](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletines_de_Prensa)
- <sup>18</sup> [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Pueblos\\_Magicos](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Pueblos_Magicos) (Último acceso: 31/12/2013).

*Recibido:* 04/04/2014  
*Reenviado:* 10/05/2014  
*Aceptado:* 11/05/2014  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*