

TESIS DOCTORAL

**GOBERNANZA DE DESTINOS TURÍSTICOS  
CULTURALES URBANOS. ANÁLISIS  
EXPLORATORIO DE LA E-GOBERNANZA  
EN CIUDADES EUROPEAS**

DEPARTAMENTO DE  
ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Françoise Queiroz

Directora

Dra. María Ángeles Rastrollo Horrillo

Noviembre, 2015

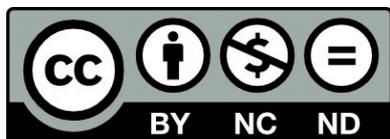


Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTOR: Françoise da Silva Queiroz

 <http://orcid.org/0000-0002-4945-4682>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)

A mi mejor amigo y compañero Marco

A mi familia ítalo-brasileña

A mi maestra María Ángeles

## Agradecimientos

Al finalizar un trabajo vivido de forma tan intensa, no puedo dejar de agradecer a todas las personas que me han apoyado para que fuese posible su realización. Es cierto que la lista es grande e incluye a amigos, familiares, colegas, profesores y expertos; personas de diferentes nacionalidades que me han acompañado a lo largo de esta trayectoria y que me han ayudado mejorar como persona y como profesional. A todas ellas mis “muchas gracias”, mis “muito obrigada”, mis “grazie di cuore”, mis “many thanks”, mis “merci beaucoup” y mis “dank u”.

Sin embargo, algunas de ellas merecen un agradecimiento especial. A la profesora Dra. María Ángeles Rastrollo Horrillo, a quien también va dedicada esta tesis. Su dirección ha sido fundamental para mi formación como investigadora. Es verdad que su rigurosidad, en ocasiones, ha provocado mi desesperación; pero siempre ha estado ahí, dispuesta a escuchar a “tantas” dudas y aflicciones, ayudándome a encontrar la mejor solución y haciéndome seguir en el camino que me ha llevado a concluir esta tesis. Por ella siento que he llevado a cabo algo de lo que puedo enorgullecerme. Mis ideas han tomado forma bajo su orientación, nuestras acaloradas discusiones han sido clave para el buen trabajo que hemos realizado juntas, pues nada de todo esto hubiese sido concebible sin su participación. ¡Muchas gracias profe, eres la mejor!

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento y admiración al profesor Dr. Jan Van der Borg, por permitir que esta tesis se desarrollara en el marco del doctorado internacional. Debo agradecer su disponibilidad durante mis estancias, en las cuales he tenido todo el apoyo profesional y logístico para alcanzar los objetivos perseguidos. Haber podido compartir con el profesor Van Der Borg esta trayectoria ha añadido sin duda un gran valor profesional a mi formación como investigadora, considerando su reconocimiento internacional como investigador experto en turismo. *Grazie mille professore per avermi permesso di vivere un'esperienza così importante per la mia formazione di ricercatrice.*

Agradezco de manera especial al Dr. Giulio Pattanaro investigador en la Universidad de Ca' Foscari, por su paciencia, generosidad y disponibilidad durante mi estancia en esa Universidad, así como por su amistad durante la estancia realizada en Bélgica. *Grazie Giulio, sei un grande!*

Quiero extender mi agradecimiento al profesor Dr. Enrique Torres Bernier y al profesor Dr. Enrique Navarro Jurado, por el apoyo inicial en la construcción de la idea de proyecto de esta tesis doctoral. ¡Muchas gracias profesores, aquí tenéis siempre una amiga!

Quiero recordar también a todos los profesores y expertos, así como a los miembros de los grupos de investigación de los cuales he tenido la oportunidad de formar parte, en Málaga, Venecia y Leuven. Todos han contribuido en alguna medida, aun la conversación más ligera ha sido provechosa, pues son personas de gran valía.

Para todos los miembros del Departamento de Economía Política y Economía y Administración de Empresas, profesores, doctorandos y personal administrativo, así como a la Universidad de Málaga por haber financiado parte de las estancias de investigación, vayan también mis agradecimientos.

Y por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido es para mi familia, tanto la brasileña como la italiana. Seguramente han sufrido más que nadie mis ausencias durante todo el proceso de investigación. Aun así, me han apoyado y soportado incondicionalmente. *Obrigada família! Grazie famiglia!*

Finalmente, un especial agradecimiento a Marco mi mejor amigo y compañero, el pilar maestro de este edificio. Su cariño ha sido mi soporte en todo momento, su confianza ha sido mi inspiración para seguir adelante y realizar mi objetivo. *Per la tua dedizione ed il tuo sostegno, grazie da vero di cuore!*

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>17</b>
<b>1. DESTINOS TURÍSTICOS CULTURALES URBANOS</b> .....	<b>33</b>
1.2. EL PROTAGONISMO DE LA CULTURA EN EL TURISMO URBANO .....	33
1.2.1. <i>El crecimiento del Turismo Urbano en Europa</i> .....	33
1.2.2. <i>El rol de la cultura en el turismo urbano en Europa</i> .....	37
1.2.3. <i>La cultura como un recurso turístico del turismo urbano</i> .....	39
1.2.4. <i>Imprecisiones en el concepto de turismo cultural urbano</i> .....	42
1.3. LOS DISTINTOS USOS DE CULTURA EN TURISMO URBANO.....	46
1.3.1. <i>Definiendo cultura</i> .....	46
1.3.2. <i>El uso de la cultura en sentido amplio en la recreación de experiencia turística</i> .....	49
1.3.3. <i>El uso de la cultura en sentido restringido y las estrategias de creación de oferta cultural turística</i> .....	53
1.3.4. <i>Turismo y cultura: dificultades de producción</i> .....	64
1.3.5. <i>Especificidades de gestión de los DTCU: Destinos Culturales Maduros y Emergentes</i> .....	71
Conclusión .....	76
<b>2. GOBERNANZA DE DESTINOS TURÍSTICOS</b> .....	<b>77</b>
2.2. GOBERNANZA .....	77
2.2.1. <i>Un nuevo enfoque de gobierno</i> .....	77
2.2.2. <i>El uso de indicadores para avanzar en la comprensión de la gobernanza como práctica de gobierno</i> .....	81
2.2.3. <i>La e-gobernanza como un instrumento de gobernanza</i> .....	85
2.2. LA GOBERNANZA DEL DESTINO TURÍSTICO .....	89
2.2.1. <i>Imprecisiones del enfoque de gobernanza en turismo</i> .....	89
2.2.2. <i>Destinos Turísticos en el proceso de descentralización de las ciudades</i> .....	91
2.2.3. <i>Las “Destination Management Organization (DMO)” y las partes interesadas</i> .....	98
2.2.4. <i>La participación de las partes interesadas</i> .....	107
2.2.5. <i>Transparencia y rendición de cuentas</i> .....	111
2.2.6. <i>Dimensiones de la Gobernanza en la literatura del turismo</i> .....	114
Conclusión .....	116
<b>3. MODELO TEÓRICO PARA ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE DESTINOS TURÍSTICOS CULTURALES URBANOS</b> .....	<b>123</b>
3.1. BASES TEÓRICAS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO.....	123
3.1.2. <i>Gobernanza para la sostenibilidad del turismo cultural</i> .....	123
3.1.3. <i>Dimensión “¿Quiénes?”</i> .....	127
3.1.3.1. <i>Identificación de las partes interesadas</i> .....	128
3.1.3.2. <i>Liderazgo</i> .....	131
3.1.3.3. <i>Hipótesis</i> .....	131
3.1.4. <i>Dimensión “¿Para qué?”</i> .....	132
3.1.4.1. <i>Satisfacción de objetivos turísticos</i> .....	132
3.1.4.2. <i>Satisfacción de objetivos culturales</i> .....	133
3.1.4.3. <i>Hipótesis</i> .....	134
3.1.5. <i>Dimensión “¿En qué?”</i> .....	134
3.1.5.1. <i>Rol de las partes interesadas en el proceso de producción al turismo</i> .....	135
3.1.5.2. <i>Fases del proceso de toma de decisiones</i> .....	139
3.1.5.3. <i>Hipótesis</i> .....	139
3.1.6. <i>Dimensión “¿Cómo?”</i> .....	139
3.1.6.1. <i>Las páginas web como un instrumento de transparencia</i> .....	141

3.1.6.2. Hipótesis.....	142
<i>Conclusión</i> .....	142
<b>4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN CIUDADES EUROPEAS.....</b>	<b>143</b>
4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....	143
4.1.2. <i>La construcción del análisis exploratorio de la e-gobernanza para los destinos turísticos culturales urbanos</i> .....	143
4.1.2.1. La propuesta de estudio.....	143
4.1.2.2. Etapas de la investigación empírica.....	145
4.1.2.3. Definición de los objetivos a medir por dimensión .....	146
4.1.2.4. El cuaderno de anotaciones y la elaboración del cuestionario de “preguntas-evidencias” .....	148
4.1.3. La organización del conjunto de indicadores .....	152
4.1.3.1 Criterios para evaluación del indicador.....	152
4.1.3.2. El sistema de puntuación .....	162
4.1.3.3. La selección de las ciudades .....	164
4.1.3.4. Recogida de datos .....	165
4.1.3.5. Evaluación y representación de los resultados .....	165
<i>Conclusión</i> .....	166
<b>5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....</b>	<b>167</b>
5.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EXPLORATORIO A LAS PÁGINAS WEB .....	168
5.1.1. <i>El “cuaderno de anotaciones”: exploración primaria sobre el turismo cultural en las web de los ayuntamientos</i> .....	168
5.1.1.1. TC en la Marie de Paris <a href="http://www.paris.fr">http://www.paris.fr</a> .....	168
5.1.1.2. TC en Comune di Roma <a href="http://www.comune.roma.it">www.comune.roma.it</a> .....	171
5.1.1.3. TC en Comune de Venecia <a href="http://www.comune.venezia.it">http://www.comune.venezia.it</a> .....	174
5.1.1.4. TC en Ayuntamiento de Madrid <a href="http://www.madrid.es">www.madrid.es</a> .....	176
5.1.1.5. TC en City Hall de Londres <a href="https://www.london.gov.uk/city-hall">https://www.london.gov.uk/city-hall</a> .....	180
5.1.2. Presentación y discusión de los resultados.....	182
5.1.2.1. Dimensión “¿Quiénes?” .....	182
5.1.2.2. Dimensión “¿Para qué?” .....	192
5.1.2.3. Dimensión “¿En qué?” .....	196
5.1.2.4. Dimensión “¿Cómo?” .....	205
5.1.2.5. Interpretación del promedio de los resultados de las dimensiones de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos .....	212
5.1.2.6. Interpretación general de la e-gobernanza en los destinos turísticos culturales analizados .....	213
5.1.2.7. Interpretación general de las páginas web en los destinos culturales analizados .....	219
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>225</b>
<b>CONCLUSIONI E RIFLESSIONI FINALI.....</b>	<b>239</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>252</b>

*Lista de figuras*

GRÁFICO 1. NÚMERO DE TURISTAS PERNOCTACIONES/POBLACIÓN CIUDADES EN EL MUNDO SEGÚN LA OMT (2012) .....	35
GRÁFICO 2. NÚMERO DE TURISTAS – PERNOCTACIONES EN CIUDADES EUROPEAS SEGÚN LA ECM (2013) .....	36
GRÁFICO 3. CONCENTRACIÓN DE VISITAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL EN PARIS EN 2014 .....	57
GRÁFICO 4. CONCENTRACIÓN DE VISITAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL EN VENECIA EN 2014 .....	57
GRÁFICO 5. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES COMO PARTES INTERESADAS EN EL TURISMO CULTURAL.....	189
GRÁFICO 6. PUNTUACIÓN GENERAL “IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES” .....	190
GRÁFICO 7. LIDERAZGO EN LÍNEA EN TC .....	192

GRÁFICO 8. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL .....	195
GRÁFICO 9. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y OBJETIVOS CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL .....	196
GRÁFICO 10. ¿EN QUÉ ÁREAS PARTICIPAN? .....	200
GRÁFICO 11. ¿EN QUÉ GRADOS PARTICIPAN? .....	202
GRÁFICO 12. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN “¿EN QUÉ?” .....	203
GRÁFICO 13. EXISTENCIA DE MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES EN LÍNEA .....	204
GRÁFICO 14. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN “¿CÓMO?” .....	209
GRÁFICO 15. INDICADOR DE LA E-GOBENANZA EN LA DIMENSIÓN “¿CÓMO?” .....	210
GRÁFICO 16. INDICADOR PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LAS DIMENSIONES DE LA E-GOBERNANZA EN DTCU	212
GRÁFICO 17. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE PARÍS. ....	214
GRÁFICO18. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE ROMA .....	214
GRÁFICO 19. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE VENECIA .....	215
GRÁFICO 20. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE MADRID .....	216
GRÁFICO 21. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE LONDRES .....	217
GRÁFICO 22. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LAS CIUDADES ANALIZADAS .....	218
ILUSTRACIÓN 1 :EL ROL DE LA CULTURA EN EL TU EN EUROPA .....	38
ILUSTRACIÓN 2 :CREACIÓN DEL PRODUCTO CULTURAL.....	48
ILUSTRACIÓN 3. TENSIONES ENTRE OBJETIVOS DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DESARROLLO CULTURAL EN LA PRODUCCIÓN CULTURAL TURÍSTICA.....	66
ILUSTRACIÓN 4: FACTORES QUE IMPIDEN LA PRODUCCIÓN CULTURAL PARA EL TURISMO .....	70
ILUSTRACIÓN 5. TIPOS DE OFERTA CULTURAL EN LOS DESTINOS TURISTICOS CULTURALES. ....	73
ILUSTRACIÓN 6. MULTINIVELES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO .....	96
ILUSTRACIÓN 7: TRANSVERSALIDAD DEL TURISMO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	97
ILUSTRACIÓN 8. DELIMITACIÓN TEÓRICA DE LA GOBERNANZA EN TURISMO .....	113
ILUSTRACIÓN 9. MODELO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE DTCU .....	127
ILUSTRACIÓN 10: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....	146
ILUSTRACIÓN 11. <i>E-TURISMO CULTURAL</i> EN LA <i>MARIE DE PARIS</i> <a href="http://www.paris.fr">HTTP://WWW.PARIS.FR</a> .....	168
ILUSTRACIÓN 12. <i>E-TURISMO CULTURAL</i> EN <i>COMUNE DI ROMA</i> <a href="http://www.comune.roma.it">WWW.COMUNE.ROMA.IT</a> .....	172
ILUSTRACIÓN 13. <i>E-TURISMO CULTURAL</i> EN <i>COMUNE DI VENECIA</i> <a href="http://www.comune.venecia.it">WWW.COMUNE.VENECIA.IT</a> .....	174
ILUSTRACIÓN 14. <i>E-TURISMO CULTURAL</i> EN AYUNTAMIENTO DE MADRID <a href="http://www.madrid.es">WWW.MADRID.ES</a> .....	177
ILUSTRACIÓN 15. <i>E-TURISMO CULTURAL</i> EN CITY HALL DE LONDRES <a href="https://www.london.gov.uk/city-hall">HTTPS://WWW.LONDON.GOV.UK/CITY- HALL</a> .....	180
RECUADRO 1. TURISMO Y PATRIMONIO EN LA CIUDAD DE VENECIA ITALIA.....	58
RECUADRO 2. MÁLAGA Y LA IMPORTACIÓN DE “BRANDS” CULTURALES.....	60
RECUADRO 3. CASO DE BRUJAS Y EL IMPACTO DE LA IMAGEN .....	70
CUADRO 1. DEFINICIONES DE TURISTA CULTURAL .....	45
CUADRO 2. USOS DE LA CULTURA EN LA RECREACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA .....	52
CUADRO 3. DISTINTOS USOS DE LA CULTURA EN EL TURISMO URBANO .....	64
CUADRO 4. DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN LA OFERTA CULTURAL DEL TURISMO URBANO.....	67
CUADRO 5. VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.....	83
CUADRO 6. PRINCIPALES TEMAS DE ESTUDIO EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS .....	101
CUADRO 7. APLICACIÓN DE TEORÍAS PARA EXPLICAR LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN TURISMO .....	104
CUADRO 8. PROBLEMÁTICA DE LA INCLUSIÓN DE AMPLIAS PARTES INTERESADAS EN LA GESTIÓN DEL DESTINO	106
CUADRO 9. VARIABLES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS .....	110
CUADRO 10. DIMENSIONES PARA ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA EN TURISMO EN LA LITERATURA.....	115
CUADRO 11. ESTUDIOS RELEVANTES EN COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO .....	117
CUADRO 12. ESTUDIOS RELEVANTES EN GOBERNANZA DEL TURISMO .....	121

CUADRO 13. FACTORES CLAVES DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS DE LA GOBERNANZA EN DESTINOS TURÍSTICOS CULTURALES URBANOS .....	126
CUADRO 14. ROL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL TURISMO CULTURAL.....	131
CUADRO 15. AGENTES/OBJETIVOS EN TURISMO CULTURAL.....	134
CUADRO 16. ROL DE LAS PARTE INTERESADAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AL TURISMO CULTURAL .....	138
CUADRO 17: CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS A MEDIR/EVIDENCIAS.....	149
CUADRO 18. PREGUNTAS-EVIDENCIAS .....	151
CUADRO 19. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INDICADOR.....	162
CUADRO 20. MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN LAS CIUDADES ANALIZADAS.....	193
CUADRO 21. CUADRO RESUMEN DE LAS INFORMACIONES DIVULGADAS .....	211
CUADRO 22. ORGANIZACIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN LAS WEBS CONSULTADAS.....	221
TABLA 1. NÚMERO DE TURISTA QUE PERNOCTAN/POBLACIÓN.....	164
TABLA 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES COMO PARTES INTERESADAS EN TC.....	185
TABLA 3. E- GOBERNANZA EN DTCU - DIMENSIÓN “¿QUIÉNES?” LIDERAZGO .....	191
TABLA 4. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL.....	194
TABLA 5. EN QUÉ PARTICIPAN .....	198
TABLA 6. INFORMACIONES QUE ESTIMULAN LA PARTICIPACIÓN Y ASEGURAN LA CREDIBILIDAD .....	207

# Introducción

---

## 1. Oportunidad e interés del trabajo

En el estudio del turismo cultural se ha profundizado significativamente en la relación patrimonio-turismo como consecuencia de la compleja adaptación del patrimonio en tanto que proveedor de servicios turísticos. Habida cuenta de que no todo el patrimonio es atractivo para el turismo, el uso de la cultura en sentido antropológico o amplio ha ganado fuerza en los últimos años, y se ha ido expandiendo hacia nuevas formas de turismo que sobrepasan la cultura en cuanto sector económico.

Esta aceptación amplia del turismo cultural y su protagonismo en la promoción y comercialización del destino turístico provoca problemas a la hora de delimitarlo como tipología de turismo. Esto se hace especialmente evidente en el contexto urbano, donde con frecuencia se induce al uso indiscriminado del término cultural referido a la oferta turística, dificultando y disminuyendo la importancia de los factores específicos implicados en la gestión del turismo cultural.

De este modo, identificar las imprecisiones presente en el concepto de turismo cultural ha sido la primera de las tareas que ha tenido que abordar esta investigación.

Una de las cuestiones más importantes en esta línea ha sido la diferenciación entre el sentido restringido (funcional) y el sentido amplio (antropológico) de la cultura (Throsby, 1995), que ha permitido una más clara delimitación del concepto de turismo cultural, ubicándolo a partir del sentido restringido de cultura como una tipología de turismo específica, que requiere necesariamente de habilidades del ámbito cultural.

Por otro lado, el sentido amplio de la cultura consiste en la oferta de productos de entretenimiento y ocio dentro de sus líneas más creativas; integra a diferentes nichos de mercado que pueden existir en el turismo urbano, y es por lo tanto una consecuencia de la propia evolución del mismo.

En definitiva el interés en el turismo cultural se ha enfocado en la adaptación del patrimonio al turismo. La inicial resistencia de los agentes culturales relacionados con la comercialización de los activos culturales del turismo ha animado a los investigadores a buscar soluciones de gestión entre turismo y cultura. En la actualidad, los beneficios de la relación patrimonio y turismo gozan de amplio consenso (Garrod & Fyall, 2000; Russo & Van der Borg, 2002; Ho & Mckerker, 2004; Mckerker & Ho, 2006; Velasco-González, 2009; Debies, 2011).

Más recientemente, las investigaciones en este sentido se han interesado en las dimensiones estratégicas de la relación patrimonio y turismo para mejorar los servicios turísticos y la calidad de la experiencia turística. Es decir: el patrimonio ha asumido un rol importante dentro del sistema turístico, aunque el turismo, por lo general, sea solamente una de las funciones del patrimonio, el que se agrupa a otras actividades, vinculadas obviamente a la conservación y a la prestación de servicio a la sociedad (conservación del patrimonio histórico y de la identidad, así como a la oferta de servicios culturales-educativos), y también funciones relacionadas con la industria cultural, en que se incluyen, por ejemplo, los préstamos de obras de arte y la organización de exhibiciones temporáneas. Todas estas, funciones que pueden tener mayor o menor incidencia en la actividad turística.

De forma pareja se ha podido detectar cierta debilidad en los estudios turísticos. Ha existido un menor interés por estudiar la producción cultural local del turismo. Un factor explicativo de esta debilidad, y de la ausencia de interés en esta relación, es la dificultad de conversión del producto cultural en producto cultural turístico. Este desinterés ha sido puesto de manifiesto por los estudios culturales que sugieren que el exceso de objetivos turísticos ha desencadenado problemáticas para la sostenibilidad de la oferta cultural, ya que ha habido una disminución de las aspiraciones artísticas y del desarrollo del capital cultural local implicados en la creación del producto cultural.

Sin embargo, es evidente que tales problemáticas exceden los actuales objetivos de gestión del destino turístico, considerando que en la mayoría de los casos, el enfoque predominantemente de las DMOs “*Destination Management Organizations*” (Organizaciones de Gestión del Destino) ha sido la promoción de objetivos turísticos para la comercialización del destino, ocupándose en menor medida de otros factores a tener en cuenta dentro de una perspectiva sostenible. En esta línea, el impacto económico y el número de turistas son los indicadores básicos del éxito, mientras que los objetivos socio-culturales y ambientales han tenido un menor peso.

Por ello, recientemente el interés de la investigación ha comenzado a orientarse hacia el conocimiento de la gobernanza como un modelo de gobierno útil para descubrir cómo poner en práctica un ejercicio efectivo de sostenibilidad. La mayoría de los estudios especializados en ese campo señalan que la gestión del destino turístico basado en colaboración público-privada ha minimizado el interés de amplias partes interesadas (Hall, 1999; Caffyn & Jobbins, 2003; Eagles, 2009; Beumont & Dredge, 2010).

En definitiva, el enfoque predominante ha consistido en el establecimiento de objetivos para la generación de oportunidades de negocio e incrementar la competitividad a partir de la toma de decisiones de los actores más relevantes del sector turístico. Sólo en los últimos años se ha tomado conciencia sobre la necesidad hacer participar al resto de partes interesadas, en el sentido de lograr objetivos en favor de la sostenibilidad de los destinos turísticos, más allá de los estrictamente económicos.

Es cierto que el estudio de la gobernanza en turismo es tributario de los estudios de colaboración público-privada que tanto ha interesado a los investigadores en las últimas décadas.

La gobernanza ha puesto de relieve la participación de amplias partes interesadas en la gestión del turismo. Ha quedado demostrado que las DMOs y la colaboración público-privada no han estado en grado de satisfacer a intereses más amplios, como por ejemplo los de los residentes y los de las organizaciones no gubernamentales.

La investigación sobre la gobernanza aplicada al turismo es bastante reciente, por lo que necesita de una mejor delimitación teórica y práctica que pasa por establecer sus dimensiones teóricas. Por otro lado, los destinos turísticos culturales urbanos se configuran como un campo de estudio idóneo para avanzar en la construcción de un enfoque de gobernanza, considerando la ciudad cultural como un sistema complejo que implica la satisfacción de una multiplicidad de agentes.

De ahí que la investigación que se materializa en la presente tesis doctoral pretenda avanzar en una temática, que aunque poco explorada, presenta un indudable interés. Nuestro objeto de estudio es doble, ya que se pretende abordar, por una parte, la investigación sobre las especificidades del turismo cultural urbano implicadas en su gestión, que conduce a la participación de dos sistemas con lógicas y lenguajes propios: el turístico y cultural, incluyendo también a los residentes; y por otra parte, realizar un análisis de la gobernanza del turismo como modelo de gobierno que permite abordar dichas especificidades, favoreciendo la sostenibilidad de destinos turísticos culturales urbanos(DTCU).

No cabe duda sobre la importancia del estudio de la gobernanza de los DTCU, teniendo en cuenta que el desarrollo sostenible del turismo es una prioridad de las políticas de la UE. El significado del turismo sostenible es bien definido por la Organización Mundial de Turismo (2015), que afirma que ello *“tiene plenamente en cuenta las repercusiones económicas actuales y futuras, así como las sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”*. Por otro lado, en los últimos años han proliferado en Europa las ciudades que se han posicionado como destinos turísticos culturales, apoyadas por diferentes programas y proyectos comunitarios.

No obstante, el informe elaborado por Palmer (2004) sobre la experiencia de las ciudades y Capitales Europeas de la Cultura, sugiere que a pesar de las bondades del turismo, las ciudades enfrentan a importantes dificultades para sostener sus ofertas culturales, ya que no obtienen los resultados esperados. Este estudio demuestra que más allá de la transformación física y de contenido al cual se han sometido las capitales, se percibe una debilidad a la hora de asegurar la continuidad de los

proyectos culturales, debido fundamentalmente a la falta de estrategia de comercialización, a problemas de comunicación entre turismo y cultura, y a la falta de inversión para mantener y desarrollar organizaciones culturales que puedan proporcionar una programación cultural continua.

Estas reflexiones nos han invitado a considerar los problemas y dificultades que se están produciendo en la gestión del turismo cultural en las ciudades europeas. ¿Qué obstáculos se presentan en los destinos turísticos para lograr los objetivos de sostenibilidad de la oferta turística cultural?

El turismo cultural relacionado con la producción cultural local ha sido un tema escasamente tratado en la literatura. No hay estudios relevantes sobre la participación de los agentes culturales independientes como los artistas, las asociaciones culturales y los pequeños empresarios, como pequeñas compañías de teatro, en la producción al turismo. Del mismo modo, los estudios turísticos ha avanzado poco en el rol de los residentes en el turismo cultural; las investigaciones en este ámbito no han ido más allá de su función receptiva, que incluyen temas “sinónimos”, como hospitalidad, y más recientemente se ha añadido en interés en la relación residente-turista para la satisfacción de la experiencia turística.

Así, no hay dudas de que el estudio del turismo cultural se concentra en gran medida en el patrimonio, lo que ha sido sugerido por Debis (2011). Por tanto, profundizar en el estudio de la producción cultural al turismo constituye un objetivo de extraordinario interés. Sin embargo, tal y como se ha apuntado con anterioridad, los agentes culturales independientes y los residentes, actores implicados en la producción cultural local, no han sido tradicionalmente incluidos como partes interesadas en la gestión de destinos. Es más, ni siquiera se le ha considerado un objetivo preferente en los estudios de gestión, al contrario de lo que ocurre con la participación de los agentes económicos, que goza de un amplio historial en la literatura.

La mayor parte de la investigación sobre gestión de destinos turísticos se ha abordado en el contexto de la colaboración público privada, bajo diferentes nombres, como por ejemplo “partnership” (partenariados), clubes de producto, consorcios, redes, así

como en menor o mayor medida, en las DMOs (Organizaciones de Gestión del Destino). Este origen ha determinado un modelo que concede prioridad a los objetivos económicos y a los intereses de pocos agentes involucrados en los negocios relacionados con el turismo, con la intención de aumentar la capacidad de respuesta de los destinos frente a un entorno competitivo.

El sujeto central por excelencia es el turista, por lo que tradicionalmente fue éste el protagonista de la política turística, y como es obvio, su satisfacción ha sido el enfoque central de este ámbito de estudio. El resultado ha sido una gran cantidad de investigaciones que analizan el éxito del destino turístico a partir de variables que miden la eficiencia y la eficacia de las colaboraciones para aumentar la competitividad y atractividad del destino turístico.

Así, aunque se puedan encontrar estudios que cuestionan el enfoque predominante de la colaboración público-privada para la consecución de objetivos turísticos, hay un considerable vacío en los análisis relativos a la participación del resto de partes interesadas, que se une a la escasa consideración del papel que les conceden dichos estudios. En parte, ello se ha debido a una cierta incertidumbre que contrapone eficiencia y participación, no del todo justificada, ya que desde el punto de vista de la sostenibilidad, la satisfacción de amplios objetivos podría ser un indicador de desempeño, que se logra favoreciendo la participación de todas las partes interesadas. No obstante, desde el punto de vista de los recursos y capacidades necesarios para participar en el proceso de toma de decisiones, esto supone una laguna importante que requiere de una aproximación diferente a la que tradicionalmente ha propuesto la gestión a los destinos turísticos.

El hecho de que gran parte de la investigación en gestión se haya centrado en la colaboración público-privada no invalida sus resultados para avanzar en el conocimiento sobre la gobernanza de destinos turísticos. Antes bien ocurre al contrario, pues ese largo historial bibliográfico sólo contribuye en el momento de abordar la gobernanza, ya que resulta imprescindible para explicar los orígenes del concepto y avanzar en su estudio aplicado al turismo.

A este respecto es importante señalar que la trayectoria experimentada por los trabajos de gestión en turismo ha evolucionado desde las alianzas entre los agentes del sector turístico al rol de la DMO bajo la perspectiva público-privada, y también bajo la perspectiva de la DMO como el liderazgo local en el gobierno del destino turístico. A partir de ese análisis se identifican algunas consideraciones de gran interés para afrontar el estudio de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos.

- En primer lugar, por la naturaleza transversal del turismo, la coordinación horizontal entre las áreas de la administración pública interesadas en este ámbito es fundamental. Esto se debe a que la política turística influye y es influida por diferentes ámbitos y niveles del gobierno con mayor o menor implicación en el desarrollo turístico.
- Una segunda consideración, vinculada a la anterior, es que un claro liderazgo es importante para el desarrollo de una política de turismo eficaz. El claro liderazgo está vinculado a aspectos como la capacidad de motivar la participación de los agentes y la legitimidad de ellos.
- Por último, la tercera consideración hace referencia a la necesidad de superar una serie de aspectos que impiden la participación de amplias partes interesadas en el proceso de toma de decisiones, como falta de tiempo, recursos, conocimiento, formación, confianza y legitimidad.

Tomando como base las anteriores consideraciones, en este trabajo hemos propuesto no solo abordar el estudio de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos, sino también hacerlo teniendo en cuenta un conjunto de dimensiones explicativas para su análisis: “¿Quiénes?”, “¿Para qué?”, “¿En qué?” y “¿Cómo?”. Se ha planteado para el análisis de la parte empírica de esta investigación un modelo teórico que apoya el análisis exploratorio. En él se proponen indicadores que permitan evaluar la e-gobernanza del turismo cultural en cinco ciudades europeas: París, Roma, Venecia, Madrid y Londres.

La decisión de ahondar en el estudio de la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos a partir de la e-gobernanza se justifica en la medida en que consideramos que

Internet es un instrumento importante en el estímulo a la participación de las partes interesadas, pero, sobre todo, porque permite incluir a los agentes menos tradicionales en la gestión de turismo cultural, es decir, a los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales.

En este sentido, es nuestro objetivo perfilar la gobernanza del turismo cultural urbano en lo que menos se conoce, partiendo de una propuesta de modelo genérico progresivo para el análisis de la gobernanza y avanzando en la participación de los residentes y agentes culturales independientes en el proceso.

Obviamente, somos conscientes de que el mayor reto del estudio de la gobernanza del turismo cultural a través de la e-gobernanza consiste en superar ciertas dificultades, como la posible relatividad del papel que desempeña la e-gobernanza en la gobernanza del turismo cultural, teniendo en cuenta que se trata de una perspectiva bastante reciente, así como la dificultad de establecer con precisión los objetivos a medir, tomando como base los estudios anteriores. A todo esto se suma la complejidad que supone la propia investigación empírica, en la que se propone el análisis de las páginas web de cinco ciudades ubicadas en cuatro países europeos; ello requerirá un examen detallado e interpretativo, no indiferente, de cinco diferentes diseños de páginas web en cuatro idiomas.

## **2. Objetivos de la investigación**

Dado que la gobernanza de destinos turísticos culturales es un tema abierto a reflexión, el objetivo de esta investigación es, precisamente, avanzar en la noción de gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

La idea central de este trabajo consiste en que la gobernanza es una corriente teórica propuesta para arrojar luz en este debate, configurándose como un nuevo enfoque de gobierno que dé respuesta a la creciente complejidad de la gestión de destinos turísticos en un contexto de preocupación por su sostenibilidad. La gobernanza adquiere un importante sentido al reflexionar sobre cómo gestionar el turismo cultural urbano con la participación de todas las partes interesadas a la hora de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar la política turística para la satisfacción de objetivos

turísticos y culturales.

Los destinos culturales urbanos son un campo de estudio interesante para progresar en la construcción de un enfoque de gobernanza por dos motivos. Por una parte, debido a la multifuncionalidad de los servicios e instalaciones urbanas (como equipamientos, actividades y servicios culturales), que son creados para los residentes pero que pueden ser considerados como parte de la oferta turística, y en raras ocasiones tienen un uso exclusivo turístico (Asworth & Voogd, 1994). Así pues, el funcionamiento del turismo cultural urbano debe satisfacer los objetivos de ambas partes interesadas, turistas y ciudadanía. Por otra parte, el estudio de los destinos culturales urbanos permite entender las dificultades de coordinación-concertación entre el sistema turístico y el cultural en la ciudad que poseen roles y lógicas de funcionamiento distintas (Garrod & Fyall, 2000; Briggs, 2002; Russo & Van der Borg, 2002; Ho & Mckerker, 2004).

El objetivo general de la presente investigación, por ende, es profundizar en el estudio de la gobernanza del destino turístico cultural urbano. En concreto, la investigación pretende centrarse en el concepto de gobernanza de cara a su aplicación al turismo cultural.

Investigar en esta línea requiere una identificación de las características distintivas del turismo cultural urbano, para entender sus problemas de gestión e incorporar el análisis de la gobernanza.

La línea que se sigue es la diferenciación entre el uso del sentido restringido y el uso del sentido amplio de la cultura para la creación de la oferta cultural. De hecho, sobre la base del sentido restringido de la cultura se identifican las características distintivas del turismo cultural, diferenciándolo de otras tipologías de turismo. Se considera que el turismo cultural es una tipología de turismo que requiere habilidades del sector cultural. Es la participación de este último sector en la producción de la oferta cultural turística lo que determina sus especificidades de gestión. Esto se debe al hecho que el sector cultural incide en la satisfacción de necesidades que van más allá de la experiencia turística.

Ante la evidente dificultad de la gestión de los destinos turísticos en incorporar tales especificidades, se ha optado por adoptar un enfoque de gobernanza para aproximarse a la resolución de las problemáticas a que se enfrentan las ciudades para sostener sus ofertas culturales.

La concreción de este objetivo general y sus hipótesis a contrastar se formularán estableciendo que la gobernanza del destino turístico cultural urbano viene explicada por cada una de las dimensiones propuestas. Es decir: para cada dimensión se ha identificado una serie de variables explicativas de la gobernanza en turismo cultural. De ahí que centremos en los agentes culturales independientes y residentes nuestro interés en la gobernanza cara a su aplicación práctica.

Para validar las hipótesis se ha procedido a construir un modelo de análisis exploratorio en el que se han definido una serie de indicadores cualitativos para conocer en qué medida las ciudades europeas están aprovechando sus páginas web oficiales para promover la gobernanza. Dicho en otras palabras: ¿en qué medida las ciudades están adoptando la e-gobernanza del turismo cultural urbano?

### **3. Trayectoria de este trabajo de investigación**

El interés científico en la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos es el resultado de la experiencia personal e internacional de la investigadora, ya iniciado en los estudios de la licenciatura y en la especialización en turismo en la Universidad de Ciencias Sociales Aplicadas en Brasil, ampliado por los estudios de master en turismo en la Universidad de Aveiro, en Portugal, y en el master en interculturalidad en la Universidad di Udine, Italia, y consolidándose con los estudios de doctorado en la Universidad de Málaga, España. En el año 2012 tuvo lugar una estancia de tres meses en la Universidad de Ca' Foscari, Venecia. En 2014, también durante tres meses, se realizó una estancia en la Universidad de Leuven, Bélgica.

El punto de partida de esta investigación ha sido aprovechar anteriores experiencias, dedicadas al estudio del turismo cultural y de las capitales europeas, para identificar la existencia de diferentes tipos de destinos turísticos culturales atendiendo a su grado de consolidación, en los cuales se pueden establecer trayectorias de evolución

distintas y resultados también diferentes. Así, nos encontramos con Destinos Turísticos Culturales Maduros y Destinos Turísticos Culturales Emergentes.

Esta investigación preliminar ha culminado en el artículo titulado *“Cooperation and coordination between tourism and culture: the re-creation of the cultural offer of the “Emerging cultural Destinations”, publicado en “Special issue”, vol. 1 (2013), Proceedings Tms int. conference 2012: Tourism Management, Marketing, & Ict Management*. En él se presentan los resultados de un estudio realizado en la ciudad de Málaga en el que se plantea una discusión acerca de las dificultades del trabajo conjunto entre turismo y cultura, a través de entrevistas estructuradas a los actores públicos y privados implicados en ambos sectores.

El trabajo presentado a partir del caso Málaga ha permitido comprobar empíricamente cómo la comercialización del producto cultural creado por la lógica del turismo determinaría la debilidad de los destinos culturales emergentes, los cuales recrean cultura con objetivos de reconocimiento cultural para la comercialización de la ciudad.

Este hecho compromete no solamente la relación oferta-demanda, señalando el bajo consumo cultural y la baja capacidad de la cultura para beneficiarse del turismo, sino que podría influir en la capacidad de atracción turística de la oferta cultural, lo que dificulta su comercialización.

En contextos en que la cultura no está apoyada por instituciones fuertes, la inconsistencia del producto cultural supone que el sostenimiento de las ofertas, aunque con finalidad turística, sea complicado, porque una vez creada la oferta hay que posicionarla en los circuitos culturales, es decir, venderla, gestionarla y renovarla para mantener el modelo de desarrollo, la reputación y la imagen de destino cultural. Por lo tanto, turismo y cultura tienen aún más necesidad de coordinarse, toda vez que deben crear la oferta, transformarla en producto y colocarla en el mercado.

En esta línea, nos hemos interesado en profundizar en el estudio de destinos culturales maduros o tradicionales. Esto se debe a que en estos destinos, a priori, los actores perciben la importancia de la cooperación entre turismo y cultura en la medida en que

las inversiones en turismo cultural les benefician. Por lo tanto, hemos considerado que a partir de los destinos culturales tradicionales se podría aprender más sobre la gobernanza. Hecho que ha quedado patente durante la estancia realizada en la Universidad de Ca' Foscari, Venecia, en el año 2012.

Durante las estancias de investigación se ha tenido la oportunidad de entrevistar a prestigiosos expertos en turismo reconocidos en Europa, que nos han proporcionado las bases para avanzar en nuestra investigación. Entre ellos se encuentran el Dr. Lionello Punzo, profesor del Departamento de Economía Política de la Universidad de Siena en Italia; los profesores del departamento de Economía y Management de la Universidad Bolonia, Dr. Antonio Eugenio Scorcu y Dr. Guido Candela; el Dr. Antonio Russo, profesor del Departamento de Geografía de la Universidad de Rovira, España; el Dr. Maurizio Cecconi, director de la candidatura de Venecia Capital Europea de la Cultura 2019 y administrador de la colección del Hermitage en Italia; Dra. Monica da Cortà Fumei, directora de comunicación de los Museos Cívicos de Venecia; Dra. Milena Minghetti, del Ciset (Venecia), Centro Internacional de Estudios sobre la Económica Turística; Dr. Paolo Costa, director del Porto de Venecia, exalcalde de Venecia y profesor en la Ca' Foscari de Venecia; Dra. Clara Peranetti, del sector de proyectos y política comunitaria de Venecia; los investigadores de la Universidad de Ca' Foscari, Dr. Giulio Pattanaro y el Dr. Nicola Camatti; el grupo de investigación Venecia Ciudad Creativa, coordinado por el profesor Dr. Fabrizio Panozzo, del Departamento de Economía y Management de la Universidad Ca' Foscari de Venecia; Dr. Greg Richards, profesor del Departamento de "*Leisure Studies*" de la Universidad de Tilburg, Holanda; el grupo de investigación en turismo de la Universidad de Leuven, Bélgica, coordinados por la profesora Dra. Dominique Vannest; el profesor Dr. Jan Van der Borg de la Universidad de Ca' Foscari, Venecia, y de la Universidad de Leuven, Bélgica.

Los consejos de estos expertos nos han orientado para llevar a cabo el análisis exploratorio sobre la gobernanza del turismo cultural urbano, en cuanto a los objetivos, la selección de las ciudades y de las fuentes (o evidencias) importantes para la delimitación de los indicadores.

En un principio, habíamos pensado en concentrar la investigación en las páginas oficiales de turismo, pero el propósito ha demostrado ser inviable, ya que estas páginas están hechas para consumidores y turistas, lo que podría hacer difícil una interpretación más profunda sobre la dinámica del turismo cultural en la ciudad. Eso porque no transmiten una imagen clara desde el punto de vista político. Por ello, se ha preferido llevar a cabo el análisis a partir de las páginas web de los ayuntamientos, lo que ha resultado ser una opción más adecuada.

La investigación sobre la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos ha culminado en otros dos artículos. En la trayectoria de este estudio han sido publicados en total cuatro artículos, dos en anales de congresos, uno en revista electrónica no indexada y uno en revista indexada (*web Knowledge*); a saber:

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2013). *Cooperation and coordination between tourism and culture: the re-creation of the cultural offer of the "Emerging cultural Destinations. "Special issue", vol. 1, Proceedings Tms int. conference 2012: Tourism Management, Marketing, & Ict Management.*

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *Constructing indicators for tourist destinations governance: A theoretical framework. The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and Inequality".* En Split-Hvar, Croacia, 27 -29 de mayo.

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *Dimensiones teóricas para el desarrollo de indicadores de gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. Colloque Internacional Intercambios sobre métodos de investigación a través de la variedad de países y cultura.* ISEOR 10, 11, 12 junio ISBN 9782917078396, en Lyon, Francia.

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. Tourism & Management Studies.* 11 (2), 47-55 DOI:10.18089/tms.2015.11206.

#### 4. Estructura de la investigación

Para alcanzar el objetivo propuesto se ha desarrollado un trabajo de investigación que se estructura en cinco apartados, además de la presente introducción. Un sexto apartado recoge de las conclusiones finales, a las que hay que añadir la bibliografía.

En el primer apartado se abordan los destinos turísticos culturales urbanos, partiendo del turismo cultural como tipología distintiva de turismo, las imprecisiones del concepto y su diferenciación respecto a los diferentes usos de la cultura en turismo, el sentido restringido y el sentido amplio. A partir de la delimitación del turismo cultural urbano, que tiene en cuenta el uso del sentido restringido de cultura para la creación de oferta cultural turística, se procede al análisis de los problemas de gestión en los destinos culturales urbanos a través de ejemplos y casos prácticos, en el sentido de identificar los factores involucrados en la dinámica del turismo cultural urbano y las dificultades a las que se enfrentan las ciudades para asegurar su desarrollo sostenible.

Para ello se pone de manifiesto el protagonismo de la cultura en el turismo urbano, partiendo del crecimiento del turismo urbano en Europa y contextualizando en ello el papel de la cultura, la cultura como recurso turístico y las imprecisiones del concepto. La revisión de la literatura es la que permite visualizar la dificultad de delimitar el concepto de turismo cultural urbano, y de ahí la importancia de diferenciar los distintos usos de la cultura en turismo urbano, para aclarar imprecisiones. La revisión de la literatura pone de manifiesto la diferencia crucial entre el sentido amplio y el sentido restringido de la cultura en el desarrollo del turismo urbano, abriendo así paso al análisis de las dificultades de producción cultural al turismo y al análisis de las especificidades de los destinos turísticos culturales maduros y emergentes, que se apoyan en ejemplos empíricos para un examen detallado de los factores involucrados en la sostenibilidad de los DTCU.

Esta revisión pone de manifiesto que el turismo cultural urbano, en tanto que tipología distintiva de turismo, incorpora necesariamente habilidades del sector cultural, y por lo tanto requiere de la participación de un sector especializado con lógicas, leguajes y funciones propios. Tras este sumario se evidencia la dificultad de aunar objetivos

turísticos y culturales y la necesidad de nuevas herramientas en soporte de la sostenibilidad de la oferta cultural. Este apartado finaliza con unas conclusiones acerca de las aportaciones de la literatura al turismo cultural urbano, que se justifican en el apartado siguiente, donde se introduce el estudio de la gobernanza como modelo de gobierno que permite a la administración local de la ciudad un mayor acercamiento a la sostenibilidad del turismo cultural.

El apartado segundo se centra en el estudio sobre el rol de la gobernanza en el turismo, poniendo de manifiesto, en primer lugar, la gobernanza como un nuevo enfoque de gobierno, la complejidad del concepto y el uso de indicadores para avanzar en su estudio, así como el análisis de la e-gobernanza en tanto que instrumento práctico de gobernanza; de esta manera se van señalando las características más importantes y sus variables claves. A continuación se hace un examen detallado de los estudios de la gobernanza aplicado al turismo, tratando de perfilar las imprecisiones del concepto. A partir de este punto se pretende progresar en la comprensión de su significado, teniendo en consideración la participación, la transparencia y rendición de cuentas.

Por ello, tras el repaso a la literatura sobre la gobernanza en turismo, el trabajo se adentra en la revisión de sus dimensiones teóricas para, a partir ellas, concluir en la necesidad de agrupar variables sueltas en dimensiones explicativas que permitan un análisis más detallado de la gobernanza del DTCU.

Tomando como base la revisión de literatura de los apartados anteriores, el apartado tres explica el modelo propuesto para el análisis de la gobernanza en DTCU. Éste sustentará el diseño del análisis exploratorio de la e-gobernanza y el planteamiento de las hipótesis que se pretenden contrastar.

Seguidamente, establecido el marco teórico en el que apoyamos esta investigación, en la segunda parte presentamos la propuesta del análisis exploratorio para la e-gobernanza del turismo cultural en ciudades europeas, con el propósito de validar las hipótesis y los resultados del trabajo empírico.

En el apartado cuatro se exponen la metodología que utilizamos para la construcción de los indicadores y los objetivos a medir. El apartado cinco presenta los resultados del análisis exploratorio, a partir de la aplicación de un conjunto de indicadores que nos permita visualizar la práctica de la gobernanza y valorar en qué medida las ciudades están evolucionando hacia la e-gobernanza del turismo cultural urbano; se explicitan las dimensiones de la gobernanza en modo explicativo y progresivo, discutiendo los resultados obtenidos.

En el apartado seis, el último de la presente investigación, se presentan las conclusiones y reflexiones finales, y se contrastan las hipótesis. Asimismo, se hace referencia a las dificultades encontradas y se exponen los descubrimientos realizados para ofrecer contribuciones originales de cara a futuras investigaciones en esta línea.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas. Para este estudio se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los estudios relevantes relacionados con los temas tratados, realizado a partir de importantes revistas científicas y autores reconocidos. En este sentido, destacamos la recopilación de los estudios realizada en el apartado dos del presente trabajo.

# Introduzione

---

## 1. Opportunità di ricerca ed interessi

Nello studio del turismo culturale è stata approfondita in modo significativo la relazione tra patrimonio e turismo, ciò in quanto conseguenza del complesso processo di adattamento del patrimonio come fornitore di servizi turistici. Visto che non tutti i patrimoni sono attrattivi per il turismo, l'uso della cultura in senso antropologico, o ampio, ha guadagnato forza negli ultimi anni e si sta espandendo verso nuove forme di turismo che vanno oltre la cultura come settore economico.

Questa accettazione ampia del turismo culturale ed il suo protagonismo nella promozione e commercializzazione della destinazione turistica provocano alcune problematiche allorché si intenda delinearlo come una tipologia di turismo. Ciò è particolarmente evidente nel contesto urbano, dove spesso si rileva l'uso indiscriminato dell'aggettivo "culturale" riferito all'offerta turistica, ostacolando e sminuendo l'importanza dei fattori specifici coinvolti nella gestione del turismo culturale.

Perciò, identificare le imprecisioni presenti nel concetto di turismo culturale è stato il primo dei compiti che ha dovuto affrontare questa ricerca.

Una delle questioni più importanti in questa direzione, è stata la differenziazione tra il senso stretto (funzionale) ed il senso ampio (antropologico) della cultura (Throsby, 1995). Ciò ha consentito una più chiara definizione del concetto di turismo culturale, individuandolo, nel senso stretto della cultura, come un tipo specifico di turismo, che

richiede necessariamente competenze acquisite nell'ambito culturale. D'altra parte, il senso ampio della cultura consiste nell'offrire prodotti di intrattenimento e tempo libero di tipo creativo; esso integra, inoltre, i diversi settori che possono coesistere all'interno del turismo urbano ed è quindi una conseguenza della sua propria evoluzione.

Dunque, l'interesse per il turismo culturale si è concentrato nel processo di adattamento del patrimonio al turismo. L'iniziale resistenza da parte degli agenti culturali, legata alla commercializzazione dei beni culturali in ambito turistico, ha incoraggiato i ricercatori all'individuazione di soluzioni di management tra turismo e cultura. Attualmente, i benefici della relazione tra patrimonio e turismo godono di ampio consenso (Garrod & Fyall, 2000; Russo & Van der Borg, 2002; Ho & Mckerker, 2004; Mckerker & Ho, 2006; Velasco-González, 2009; Debies 2011 ).

Recentemente, le indagini in tal senso hanno interessato lo studio delle dimensioni strategiche della relazione tra turismo e patrimonio e sono state orientate al perfezionamento dei servizi turistici e della qualità dell'esperienza turistica. Ovvero, il patrimonio ha assunto un ruolo importante nel sistema turismo, sebbene il turismo, in generale, rappresenti solo una delle funzioni del patrimonio, che si aggiunge alle altre sue funzioni, quella di conservazione e della prestazione di servizi (conservazione del patrimonio storico e dell'identità, unitamente all'offerta di ulteriori servizi culturali-educativi), nonché alle funzioni del patrimonio legate al settore culturale, ivi compresi, ad esempio, i prestiti di opere d'arte e l'organizzazione di esposizioni temporanee. Tutte queste funzioni, singolarmente analizzate, possono influenzare in misura più o meno marcata l'impatto sul turismo.

Allo stesso modo si è potuta rilevare una certa carenza negli studi del turismo. Si è osservato un minor interesse nello studio della produzione culturale locale in favore del turismo. Una possibile spiegazione di questo punto debole e della mancanza di interesse per questa relazione, è da ravvisarsi nella difficoltà di convertire il prodotto culturale in prodotto turistico culturale. Questo disinteresse è stato dimostrato dagli studi culturali, i quali suggeriscono che gli eccessi di obiettivi turistici hanno innescato problematiche per la sostenibilità dell'offerta culturale. Infatti, nella creazione del

prodotto culturale si è verificata una riduzione delle aspirazioni artistiche e dello sviluppo del capitale culturale locale.

Inoltre, è chiaro che queste problematiche superano gli attuali obiettivi di management della destinazione turistica, considerando che nella maggior parte dei casi, l'approccio predominante delle *DMOs - Destination Management Organization*, è stato costituito dalla promozione degli obiettivi turistici necessari per il commercio della destinazione, occupandosi in misura inferiore degli altri fattori da considerare in una prospettiva sostenibile. In questo senso, l'impatto economico ed il numero di turisti costituiscono gli indicatori di base del successo, mentre gli obiettivi socio-culturali e quelli ambientali hanno avuto un minor peso.

Per questo, di recente, l'interesse della ricerca ha cominciato ad orientarsi verso la conoscenza della governance come un modello di gestione utile per comprendere come concretamente realizzare un'efficace azione di sostenibilità. La maggior parte degli studi specializzati in questo campo indicano che il management delle destinazioni turistiche basato sulla collaborazione pubblico-privato ha ridotto l'interesse degli altri stakeholder (Hall, 1999; Caffyn & Jobbins, 2003; Eagles, 2009; Beumont & Dredge, 2010).

In definitiva, l'approccio predominante è stato quello di stabilire obiettivi per lo sviluppo di opportunità di business e di incremento della competitività, tenendo conto, nel processo di decision-making, solamente degli stakeholder più rilevanti del settore turistico. Solo negli ultimi anni si è avuta consapevolezza della necessità di coinvolgere altri soggetti, nel senso di raggiungere gli obiettivi a favore della sostenibilità delle destinazioni turistiche, al di là di quelli strettamente economici.

Sicuramente lo studio della governance del turismo trae la propria origine dagli studi in materia di collaborazione pubblico-privato, che tanto hanno interessato i ricercatori negli ultimi decenni.

La Governance ha evidenziato la necessità di un'ampia partecipazione degli stakeholder nella gestione del turismo. È stato dimostrato che le DMOs e le

collaborazioni pubblico-private non sono state in grado di soddisfare gli interessi più ampi, come quelli dei residenti e delle organizzazioni non governative.

La ricerca sulla governance applicata al turismo è abbastanza recente, quindi richiede una migliore delimitazione di tipo teorico e pratico, che è quella di stabilire necessariamente le sue dimensioni teoriche. D'altronde, le destinazioni turistiche culturali urbane si configurano come un campo di studio idoneo alla realizzazione di un approccio di governance, che consideri la città culturale come un sistema complesso che coinvolge la soddisfazione di più agenti.

Dunque, la ricerca che si concretizza nella presente tesi dottorale propone di addentrarsi in un argomento che, anche se poco esplorato, presenta un'innegabile interesse. Il nostro oggetto di studio è duplice. Da un lato, esso mira ad affrontare la ricerca sulle specificità del turismo culturale urbano comprese nella sua gestione, che coinvolgono la partecipazione di due sistemi con linguaggi e logiche proprie: turismo e cultura, compresi anche i residenti. D'altro lato, si pone come obiettivo l'analisi della governance del turismo come un modello di governo che può rispondere a queste specificità, in favore della sostenibilità delle Destinazione Turistiche Culturali Urbane (DTCU).

Non c'è alcun dubbio sull'importanza dello studio della governance delle DTCU, considerando che lo sviluppo sostenibile del turismo è una priorità delle politiche comunitarie. Il significato del turismo sostenibile è ben definito dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (2015), che afferma che esso *"tiene pienamente in considerazione le ripercussioni economiche attuali e future, così come quelle sociali ed ambientali per soddisfare le esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità di accoglienza"*. Inoltre, negli ultimi anni si sono moltiplicate in Europa le città che sono diventate destinazioni turistiche culturali, sostenute da diversi programmi e progetti comunitari.

Ciononostante, il report realizzato da Palmer (2004) sull'esperienza delle città e Capitali Europee della Cultura suggerisce che, sebbene il turismo porti benefici, le città affrontano delle difficoltà per sostenere le offerte culturali, perché non ottengono i

risultati attesi. Questo studio dimostra che, al di là della trasformazione fisica e di contenuti che hanno subito le capitali, si evidenzia una criticità nel garantire la continuità dei progetti culturali, dovuta principalmente alla mancanza di strategie di marketing, a problemi di comunicazione tra turismo e cultura, ed alla mancanza di investimenti per sostenere e sviluppare le organizzazioni culturali, che possono fornire una programmazione culturale continua.

Queste riflessioni ci hanno invitato a considerare i problemi e le difficoltà che si stanno verificando nella gestione del turismo culturale delle città europee. Quali sono gli ostacoli che si presentano nelle destinazioni turistiche per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità del turismo culturale?

Il turismo culturale relazionato alla produzione culturale locale è stato un argomento poco trattato in letteratura. Non ci sono studi rilevanti sulla partecipazione degli agenti culturali indipendenti (come artisti, associazioni culturali, giovani imprenditori e piccole compagnie teatrali) con produzioni rivolte al turismo. Analogamente, gli studi turistici hanno considerato poco il ruolo dei residenti nel turismo culturale; la ricerca in questo ambito non è andata oltre la loro funzione turistico-ricettiva, introducendo temi "sinonimi", come l'accoglienza e più recentemente si è aggiunto l'interesse sul tema della relazione residente-turista per la soddisfazione dell'esperienza turistica.

Dunque le evidenze senza dubbio mostrano che lo studio del turismo culturale si concentra in gran parte sul patrimonio, come è stato suggerito da Debis (2011). Pertanto, ulteriori studi sulla produzione culturale per il turismo sono un obiettivo di straordinario interesse. Tuttavia, come è stato sottolineato in precedenza, gli agenti culturali indipendenti ed i residenti, soggetti implicati nella produzione culturale locale, non sono tradizionalmente stati inclusi come stakeholder nella gestione delle destinazioni. Inoltre, neppure li si è considerati come un obiettivo prioritario negli studi di management, a differenza di quanto accade con la partecipazione dei soggetti economici, che godono di un ampio protagonismo in letteratura.

La maggior parte delle ricerche sulla gestione della destinazione turistica è stata affrontata nell'ambito della collaborazione pubblico-privato, con differenti

nomenclature come, ad esempio, “partnership”, club di prodotto, consorzi, reti, nonché, in minor o maggior misura, nelle DMO (Destination Management Organization). Questo ha determinato un modello che dà priorità agli obiettivi e agli interessi di pochi agenti coinvolti nel business turistico, con l'intenzione chiara di aumentare la capacità di risposta delle destinazioni per far fronte ad un ambiente altamente competitivo.

Il soggetto per eccellenza è il turista che, pertanto, è stato tradizionalmente il protagonista della politica turistica e, ovviamente, la sua soddisfazione è stata al centro di questo campo di studio. Il risultato è stato una gran quantità di ricerche che analizzano il successo della destinazione turistica, tenendo in considerazione le variabili che misurano l'efficienza e l'efficacia delle collaborazioni per aumentare la competitività e l'attrattività della destinazione.

Quindi, anche se è possibile trovare studi che mettono in discussione l'approccio predominante della collaborazione pubblico-privato per raggiungere gli obiettivi turistici, vi è un gap significativo nell'analisi relativa alla partecipazione degli altri stakeholder, a cui si aggiunge il ruolo limitato loro concesso in tali studi. In parte, ciò è dovuto ad una certa incertezza che contrappone “efficienza” e “partecipazione”, non del tutto giustificata, dal momento che dal punto di vista della sostenibilità, la soddisfazione di ampi obiettivi potrebbe essere un indicatore di performance, che si raggiunge incoraggiando la partecipazione di tutti gli stakeholder. Comunque, dal punto di vista delle risorse e delle capacità necessarie per la partecipazione al processo di decision-making, ciò rappresenta ancora una grave lacuna e pertanto richiede un approccio diverso a quanto ha tradizionalmente proposto la gestione per le destinazioni turistiche.

Il fatto che gran parte della ricerca sulla gestione si sia concentrata nella collaborazione pubblico-privato, non invalida in nessun modo i risultati per progredire nelle conoscenze sulla governance delle destinazioni turistiche. Piuttosto succede il contrario: l'ampia trattazione bibliografica aiuta solo nel momento dell'approccio al concetto di governance, dal momento che risulta essenziale per spiegare le origini del concetto e promuovere il suo studio applicato al turismo.

A questo proposito va notato che il percorso sperimentato dagli studi fatti nella gestione del turismo si è evoluto passando dalle alleanze tra gli operatori turistici al ruolo delle DMO sia dal punto di vista pubblico-privato che dal punto di vista della DMO come leadership locale nella gestione della destinazione turistica. Da questa analisi, sono state rilevate alcune considerazioni molto interessanti per affrontare lo studio della governance nelle destinazioni turistiche culturali urbane.

- In primo luogo è essenziale, per la propria natura trasversale del turismo, il coordinamento orizzontale tra le aree della pubblica amministrazione interessate al turismo. Questo perché la politica turistica influisce ed è influenzata da diversi livelli ed ambiti del governo con diversi gradi di coinvolgimento nello sviluppo del turismo.

- Una seconda considerazione, legata alla precedente, è che una chiara leadership è importante per lo sviluppo di un'efficace politica del turismo. Una chiara leadership è relazionata ad aspetti come, ad esempio, la capacità di motivare la partecipazione degli agenti e la legittimità.

- Infine, la terza considerazione si riferisce alla necessità di superare una serie di problemi, che impediscono un'ampia partecipazione delle parti interessate al processo di decision-making, come la mancanza di tempo, risorse, conoscenze, formazione, fiducia e legittimità.

Sulla base di quanto sopra esposto, in questo lavoro abbiamo proposto non solo di affrontare lo studio della governance delle destinazioni turistiche culturali urbane, ma di farlo tenendo conto di un insieme di dimensioni esplicative per la sua analisi: "Chi", "Per che cosa?", "Cosa?", "e" "Come?". È stato proposto, per l'analisi della parte empirica di questa ricerca, un modello teorico che supporta l'analisi esplorativa. In esso si propongono indicatori che permettono di valutare la e-governance del turismo culturale in cinque città europee: Parigi, Roma, Venezia, Madrid e Londra.

La decisione di approfondire lo studio della governance delle destinazioni turistiche culturali urbane, a partire dalla analisi della e-governance, è giustificato nella misura in cui crediamo che Internet sia uno strumento interessante per stimolare la

partecipazione degli stakeholder, ma soprattutto perché permette di includere agenti meno tradizionali nella gestione del turismo culturale, vale a dire i residenti, gli artisti, le piccole imprese e le associazioni culturali.

In questo senso, è nostro obiettivo delineare la governance del turismo culturale urbano in ciò che meno si conosce, partendo da un modello generico-progressivo per l'analisi della governance ed avanzando verso la partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti nel processo di governance.

Ovviamente, siamo consapevoli che la sfida più grande dello studio della governance del turismo culturale attraverso l'e-governance è quella di superare alcune difficoltà, come ad esempio la possibile relatività del ruolo della e-governance nella governance del turismo culturale, tenendo conto che questa è una prospettiva abbastanza nuova, così come la difficoltà di stabilire obiettivi precisi da misurare, sulla base degli studi precedenti. A tutto questo si somma la complessità della ricerca empirica stessa, la quale si propone l'analisi dei siti web di cinque città situate in quattro paesi europei; ciò richiede un esame dettagliato ed interpretativo, non indifferente, di cinque diversi architetture di siti web in quattro lingue differenti

## **2. Obiettivi della ricerca**

Dal momento che la governance delle destinazioni turistiche culturali è una questione aperta alla riflessione, l'obiettivo di questa ricerca è proprio quello di avanzare nella governance delle destinazioni culturali urbane.

L'idea centrale di questo lavoro è che la governance è una corrente teorica proposta per far luce su questo dibattito, rappresentando un nuovo approccio di governo a supporto della crescente complessità della gestione delle destinazioni turistiche, nell'ambito di un contesto di preoccupazione per la sostenibilità. La Governance assume un senso importante nel riflettere su come gestire il turismo culturale urbano, con la partecipazione di tutti gli stakeholder nel momento di disegnare, pianificare, attuare e valutare la politica del turismo per soddisfare gli obiettivi turistici e culturali.

Le destinazioni culturali urbane sono, per due motivi, un interessante campo di studio per la realizzazione dell'approccio alla governance. Da un lato, a causa della multifunzionalità dei servizi e delle strutture urbane (come le attrezzature, le attività ed i servizi culturali), che vengono creati per i residenti, ma che possono essere considerati come parte integrante dell'offerta turistica e, raramente, sono destinate ad un uso esclusivamente turistico (Ashworth & Voogd 1994). Dunque, il funzionamento del turismo culturale urbano deve soddisfare gli obiettivi di entrambe le parti, ovvero dei turisti e della cittadinanza. D'altro canto, lo studio delle destinazioni culturali urbane permette di comprendere le difficoltà di coordinamento-accordo tra il sistema turistico e il sistema culturale della città, i quali hanno differenti ruoli e logiche di funzionamento (Garrod & Fyall 2000, Briggs, 2002; Russo & Van der Borg, 2002; Ho & Mckerker, 2004).

L'obiettivo generale di questa ricerca, quindi, è quello di avanzare nello studio della governance delle destinazioni turistiche culturali urbane. In particolare, la ricerca si propone di concentrarsi sul concetto di governance in vista della sua applicazione nel turismo culturale.

Ricercare in questa linea richiede l'identificazione delle caratteristiche distintive del turismo culturale urbano, per capire i problemi coinvolti nella sua gestione ed integrare l'analisi della governance.

La direzione di marcia è la distinzione tra l'uso del senso stretto e l'uso del senso ampio della cultura per creare offerta culturale. Infatti, sulla base del senso stretto della cultura si identificano le caratteristiche distintive del turismo culturale, che lo differenziano da altri tipi di turismo. Si ritiene che il turismo culturale sia un tipo di turismo che richiede competenze nel settore culturale. È la partecipazione di quest'ultimo settore nella produzione del turismo culturale che determina la sua specificità di gestione. Questo si deve al fatto che il settore culturale incide sulla soddisfazione dei bisogni che vanno oltre l'esperienza turistica.

Data la difficoltà evidente di gestione delle destinazioni turistiche di incorporare tali specificità, si è scelto di adottare un approccio di governance per avvicinarsi alla soluzione dei problemi che le città affrontano nel sostenere le loro offerte culturali.

La realizzazione di questo obiettivo generale e le ipotesi da verificare si formuleranno stabilendo che la governance della destinazione turistica culturale urbana viene spiegata da ciascuna delle “dimensioni” proposte. Ovvero, per ogni dimensione è stata individuata una serie di variabili esplicative della governance nel turismo culturale. Quindi, per lo studio della governance in vista della sua applicazione pratica, concentreremo la nostra attenzione sugli operatori culturali indipendenti e sui residenti.

Per convalidare le nostre ipotesi, si è proceduto alla costruzione di un modello di analisi esplorativa che ha definito una serie di indicatori qualitativi per conoscere la misura in cui le città europee si stanno avvalendo dei loro siti web ufficiali per promuovere la governance. In altre parole: in che misura le città stanno adottando l'e-governance del turismo culturale urbano?

### **3. Percorso di questa ricerca**

L'interesse scientifico nella governance delle destinazioni turistiche culturali urbane è il risultato dell'esperienza personale ed internazionale della ricercatrice, iniziata con gli studi di laurea e di specializzazione in “Turismo” presso l'Università di Scienze Sociali Applicate in Brasile, rafforzata poi dagli studi di Master in Turismo presso l'Università di Aveiro, in Portogallo, dal Master in Interculturalità presso l'Università di Udine, Italia, e quindi consolidatasi con gli studi di dottorato presso l'Università di Malaga, Spagna. Nel 2012 la ricercatrice ha effettuato un *visiting* di tre mesi presso l'Università Ca 'Foscari, di Venezia. Nel 2014, per ulteriori tre mesi, ha realizzato un secondo *visiting* presso l'Università di Leuven, in Belgio.

Il punto di partenza di questa ricerca è stato quello di valorizzare l'esperienza precedente, dedicata allo studio del turismo culturale e delle capitali europee, per individuare l'esistenza di differenti tipi di destinazioni turistiche culturali in base al loro

grado di consolidamento, in cui è possibile stabilire percorsi evolutivi e anche risultati diversi. Così, abbiamo individuato Destinazioni Turistiche Culturali Mature e Destinazioni Turistiche Culturale Emergenti.

Questa ricerca preliminare è culminata nell'articolo intitolato *"Cooperation and coordination between tourism and culture: the re-creation of the cultural offer of the "Emerging cultural Destinations"*, pubblicato in *"Special Issue"*, vol. 1 (2013), Proceedings Tms Int. Conference 2012: Management del Turismo, Marketing, Management e ICT. In esso si presentano i risultati di uno studio condotto nella città di Malaga sulla difficoltà di collaborazione tra il turismo e la cultura, attraverso una serie di interviste strutturate con gli stakeholder pubblici e privati di entrambi i settori.

Il lavoro presentato sul caso Malaga ha rivelato empiricamente come la commercializzazione del prodotto culturale creato dalla logica del turismo può determinare il punto debole delle destinazioni turistiche culturali emergenti, che mirano a ricreare cultura con l'obiettivo di un riconoscimento culturale che favorisca il marketing della città.

Ciò compromette non solo il rapporto tra domanda e offerta, segnalando il basso consumo culturale e la scarsa capacità della cultura di beneficiare del turismo, ma potrebbe influenzare la capacità di attrazione turistica dell'offerta culturale, che ostacola la commercializzazione.

In contesti in cui la cultura non è supportata da istituzioni forti, l'inconsistenza del prodotto culturale rende difficile sostenere le offerte, anche se con scopi turistici, perché, una volta creata, l'offerta va collocata nei circuiti culturali, ovvero va venduta, gestita e rinnovata per mantenere il modello di sviluppo, la reputazione e l'immagine di una destinazione culturale. Pertanto, turismo e cultura hanno sempre più necessità di coordinamento, in quanto si deve creare l'offerta, trasformarla in prodotto e posizionarla sul mercato.

Su questa linea, ci siamo interessati a un ulteriore studio delle destinazioni culturali mature o tradizionali. Questo perché in queste destinazioni, a priori, gli attori

percepiscono l'importanza della cooperazione tra turismo e cultura nella misura in cui gli investimenti in turismo culturale vanno in loro beneficio. Pertanto, abbiamo considerato che dalle città turistiche culturali tradizionali si potrebbe imparare di più sulla governance. Fatto, questo, che è diventato molto più chiaro durante il soggiorno presso l'Università di Ca 'Foscari di Venezia, nel 2012.

Durante i soggiorni di ricerca si è avuta l'opportunità di intervistare esperti riconosciuti nel settore del turismo in Europa, che ci hanno fornito le basi per il progresso della nostra indagine. Tra loro ci sono il Dr. Lionello Punzo, professore di economia politica presso l'Università di Siena in Italia; I docenti del dipartimento di Economia e Management di Bologna, il dottor Antonio Eugenio Scorcu University e Dr. Guido Candela; Il dottor Antonio Russo, Professore del Dipartimento di Geografia dell'Università di Rovira, Spagna; Dr. Maurizio Cecconi, direttore della candidatura di Venezia, Capitale Europea della Cultura 2019 e responsabile della collezione dell'Hermitage in Italia; Dott. Monica dà Cortà Fumei, direttore della comunicazione dei Musei Civici di Venezia; Dott.ssa Milena Minghetti del Ciset (Venezia) Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica; Dr. Paolo Costa, direttore del Porto di Venezia, ex sindaco di Venezia ed ex docente presso l'Università Ca 'Foscari di Venezia; Dr. Clara Peranetti del settore dei progetti di politica e Venezia Comunità; i ricercatori presso l'Università di Ca 'Foscari, il dottor Giulio Pattanaro e Dr. Nicola Camatti; il gruppo di ricerca di Venezia Città Creativa, coordinato dal Dr. Fabrizio Panozzo, Professore presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia; il Dr. Greg Richards, professore di "Leisure Studies" presso l'Università di Tilburg, nei Paesi Bassi; il gruppo di ricerca in turismo presso l'Università di Leuven, in Belgio, coordinato dal Prof. Dr. Dominique Vannest ; il Prof. Dr. Jan Van der Borg dell'Università Ca 'Foscari, Venezia, e dell'Università di Lovanio, in Belgio.

I consigli di questi esperti ci hanno guidato nella conduzione dell'analisi esplorativa sulla governance del turismo culturale urbano, in termini di obiettivi, di selezione delle città e delle fonti (o evidenze) importanti per la delimitazione degli indicatori.

In un primo momento, abbiamo pensato di concentrare la ricerca sul sito ufficiale del turismo, ma il proposito si è rivelato impraticabile, perché queste pagine sono fatte

per i consumatori ed i turisti, il che potrebbe rendere difficile un'interpretazione più profonda sulla dinamica del turismo culturale nella città. Questo perché esse non trasmettono un quadro chiaro dal punto di vista politico. Pertanto, abbiamo preferito eseguire l'analisi dai siti web dei Comuni, e questa si è dimostrata essere la scelta giusta.

La ricerca sulla governance delle destinazioni turistiche culturali urbane è culminata in altri due articoli. Nel corso di questo studio sono stati pubblicati in totale quattro articoli, due in atti di congressi, uno in una rivista elettronica ed uno in una rivista indicizzata (*Web Knowledge*); vale a dire:

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2013). *Cooperation and coordination between tourism and culture: the re-creation of the cultural offer of the "Emerging cultural Destinations. "Special issue", vol. 1, Proceedings Tms int. conference 2012: Tourism Management, Marketing, & Ict Management.*

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *Constructing indicators for tourist destinations governance: A theoretical framework. The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and Inequality".* En Split-Hvar, Croacia, 27 -29 de mayo.

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *Dimensiones teóricas para el desarrollo de indicadores de gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. Colloque Internacional Intercambios sobre métodos de investigación a través de la variedad de países y cultura.* ISEOR 10, 11, 12 junio ISBN 9782917078396, en Lyon, Francia.

Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. Tourism & Management Studies.* 11 (2), 47-55  
DOI:10.18089/tms.2015.11206.

#### 4. Struttura della ricerca

Per raggiungere l'obiettivo proposto, abbiamo sviluppato un lavoro di ricerca che si sviluppa in cinque sezioni, oltre a questa introduzione. Una sesta sezione contiene le conclusioni finali, alle quali va aggiunta la bibliografia.

Nella prima sezione si affronta il tema delle destinazioni culturali urbane. Partendo dal turismo culturale come una distinta tipologia di turismo, si considerano poi le imprecisioni del concetto e la sua distinzione rispetto ai diversi usi della cultura nel turismo, il senso stretto ed il senso ampio. Dalla definizione del turismo culturale urbano, che prende in considerazione l'uso del senso ristretto della cultura per la creazione dell'offerta culturale turistica, si procede all'analisi dei problemi di gestione nelle destinazioni culturali urbane, attraverso esempi e casi di studio, per identificare i fattori coinvolti nella dinamica del turismo culturale urbano e le difficoltà che affrontano le città al fine di garantire uno sviluppo sostenibile.

A tal fine, si mette in evidenza il protagonismo della cultura nel turismo urbano, basato sulla crescita del turismo urbano in Europa, contestualizzando il ruolo della cultura, la cultura come risorsa turistica e le imprecisioni del concetto. La revisione della letteratura permette di visualizzare la difficoltà di definire il concetto di turismo culturale urbano, da qui l'importanza di differenziare i diversi usi della cultura del turismo urbano, per chiarire le inesattezze. La revisione della letteratura evidenzia la differenza cruciale tra il senso ampio ed il senso stretto della cultura nello sviluppo del turismo urbano, aprendo la strada all'analisi delle difficoltà di produzione culturale per il turismo ed all'analisi delle specificità delle destinazioni turistiche culturali mature ed emergenti. Esse sono supportate da esempi empirici per l'esame dettagliato dei fattori coinvolti nella sostenibilità delle DTCU che vengono esaminate dettagliatamente.

Questa revisione mostra che il turismo culturale urbano, come una particolare tipologia di turismo, incorpora necessariamente competenze nel settore culturale, e quindi richiede la partecipazione di un settore specializzato, con particolari logiche, linguaggi e funzioni. Dopo questa sintesi, si evidenzia la difficoltà di conciliare gli obiettivi turistici e culturali con il bisogno di nuovi strumenti in supporto della

sostenibilità dell'offerta culturale. Questa sezione si chiude con alcune conclusioni sul contributo della letteratura nel turismo culturale urbano, che si meglio giustificano nella sezione successiva, dove si avvia lo studio della governance come un modello di governo che consente alle amministrazioni locali della città un maggior approccio alla sostenibilità del turismo culturale.

La seconda sezione si concentra sullo studio del ruolo della governance nel settore del turismo, mettendo in evidenza la governance come un nuovo approccio di governo, la complessità del concetto e l'uso di indicatori per approfondirne lo studio, così come l'analisi della e-governance come strumento pratico di governance; se ne evidenziano, così, le caratteristiche più importanti e le variabili chiave. In seguito vengono dettagliatamente esaminati gli studi della governance applicata al turismo, cercando di delinearne le imprecisioni del concetto. Si vuole quindi avanzare nella comprensione del suo significato, prendendo in considerazione la partecipazione, la trasparenza e la responsabilità.

Pertanto, dopo aver proceduto alla revisione della letteratura sulla governance del turismo, il lavoro ne prende in considerazione le dimensioni teoriche, per concludere poi evidenziando la necessità di raggruppare le variabili slegate tra loro in dimensioni esplicative che consentono un'analisi più dettagliata della governance delle DTCU.

Sulla base della letteratura delle sezioni precedenti, la terza sezione spiega il modello proposto per l'analisi della governance in DTCU. Ciò contribuirà al disegno dell'analisi esplorativa dell'e-governance e le ipotesi che devono essere testate.

Quindi, stabilita la struttura teorica su cui si fonda questa ricerca, nella seconda parte presentiamo l'analisi esplorativa proposta per l'e-governance del turismo culturale nelle città europee, con la finalità di validare le ipotesi ed i risultati del lavoro empirico.

La quarta sezione presenta la metodologia utilizzata per la costruzione degli indicatori e degli obiettivi da misurare. La quinta sezione presenta i risultati dell'analisi esplorativa, dall'applicazione di una serie di indicatori che ci permettono di visualizzare la pratica della governance e di valutare la misura in cui le città si evolvono verso l'e-

governance del turismo culturale urbano; si spiegano le dimensioni della governance in modo esplicativo e progressivo, analizzando i risultati ottenuti.

La sesta ed ultima sezione di questo lavoro, presenta le conclusioni e le riflessioni finali e si verificano le ipotesi. Si discute anche sulle difficoltà incontrate e si evidenziano le scoperte realizzate ed i contributi originali per la ricerca futura su questa linea.

Infine, vengono presentate le referenze bibliografiche. Per compiere questo studio abbiamo condotto un'analisi esaustiva degli studi rilevanti sulle tematiche trattate, realizzata mediante la consultazione di importanti riviste scientifiche ed autori riconosciuti. A questo proposito, si segnala la raccolta di studi realizzata nella seconda sezione del presente lavoro.

# 1. Destinos Turísticos Culturales Urbanos

---

El objetivo de este apartado es avanzar en la identificación de los factores que condicionan la sostenibilidad del turismo cultural en los destinos turísticos urbanos. Para ello, hay que entender la dinámica del turismo cultural en las ciudades, distinguiendo sus aspectos más esenciales a nivel de recursos, objetivos, agentes y resultados. Dicho objetivo, por una parte, requiere indispensablemente un esfuerzo de clarificación de conceptos, y por otra parte, una contextualización del turismo cultural dentro de la literatura.

## 1.2. El protagonismo de la cultura en el Turismo Urbano

### 1.2.1. El crecimiento del Turismo Urbano en Europa

Desde el inicio de los años 80, el declive industrial de las ciudades en Europa ha llevado a nuevos planteamientos acerca de cómo dar respuesta a problemas como el desempleo y el abandono de áreas industriales. El turismo gana importancia en el llamado “postfordismo” y las ciudades pasan a invertir su desarrollo. Un ejemplo emblemático es la estrategia de desarrollo turístico de Londres hacia el sur, en respuesta a una progresiva disminución del sector industrial (Pearce, 1998; Quian, 1999). A este fenómeno se le ha dado el nombre de “*Turismo Urbano*” (Law, 1992; Smith, 2006).

El interés en el desarrollo del turismo como actividad económica en las ciudades, por lo tanto, surge en el contexto “postfordista”, que se caracteriza por el crecimiento del mercado vinculado a la internacionalización de las empresas, el aumento de la escolaridad, el declive de las empresas industriales rígidas en favor de una mayor

flexibilidad de las empresas pequeñas y medianas, y también por el incremento de la competencia internacional (Jessop, 1997). Este hecho ha llevado, como bien explica Harvey (1989), a una mayor autonomía de las ciudades en la aplicación de políticas de desarrollo en el sentido de establecer diferencias territoriales competitivas.

Es decir, el proceso de descentralización de las ciudades ha exigido una reorganización de sus funciones y la búsqueda de soluciones locales que le permitiesen mantener los niveles de desarrollo económico y de bienestar de sus residentes. Actualmente las ciudades han asumido un rol de impulsores del desarrollo económico como centros de innovación social, cultural y como núcleo de integración de la comunidad (Costa, 2001; Evans, 2005; Jouve, 2005; Ruiz-Valdepeñas & Cuesta, 2008). El turismo, en tal contexto, es el *“eje estratégico de una política de ordenamiento urbano que, necesariamente, tiene que proponer una oferta competitiva que vaya al encuentro de las expectativas de los visitantes y, a la vez, contribuya positivamente para el desarrollo de la ciudad y para el bienestar de sus habitantes”* (OMT, 2001).

Las ventajas del desarrollo del turismo son bien conocidas. Al proyectar la imagen externa de la ciudad, atrae inversiones comerciales e industriales además de fomentar la inversión en instalaciones, en los ambientes físicos e infraestructuras; asimismo crea empleos, diversifica la economía y, por lo tanto, beneficia también a los residentes (Law, 1992; Yamada & Heo *et al.*, 2011; OMT, 2012).

En este sentido, en Europa ha crecido notablemente el número de ciudades que se han interesado en el desarrollo del turismo urbano, y junto a metas turísticas tradicionales como París y Londres, han ido apareciendo nuevos destinos turísticos. Este fenómeno ha ganado fuerza con la popularización del transporte de bajo coste. En Europa, las compañías aéreas “low cost” han contribuido significativamente a que ciudades menos conocidas se hayan animado a invertir en el desarrollo del turismo.

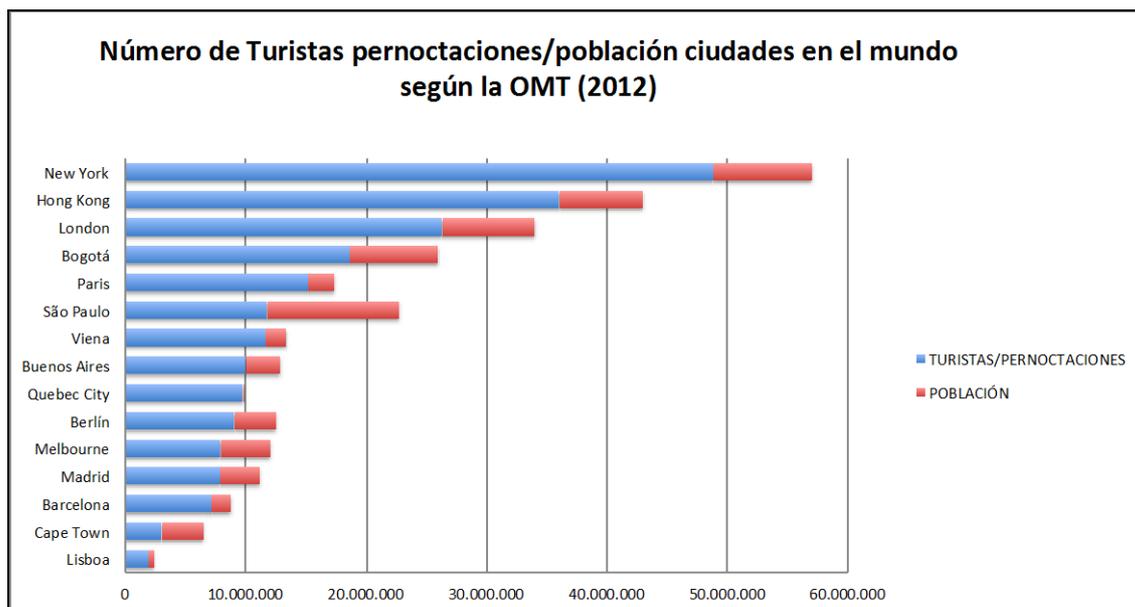
En esta línea, Fan (2006) ha analizado el incremento del número de vuelos y conexiones entre las ciudades del Reino Unido e Irlanda y la Europa continental. Según el autor, entre 1996 y 2004, la conectividad entre ciudades mejoró notablemente en dos aspectos clave. En primer lugar, el número de ciudades ofertadas aumentó en un 40%; la mayor parte de ellas eran ciudades secundarias. El segundo ejemplo se detecta

en el estudio de Olipra (2012), que expone el sorprendente incremento experimentado los aeropuertos de las ciudades polacas en diez años, como Lodz-Lublinek: 5.814,3 %, Bydgoszcz: 1.230,0 %, Katowice-Pyrzowice: 817,1 % y Gdansk-Rębiechowo: 507,1%.

Además, a ello se suman nuevas alternativas de alojamiento y el uso de las nuevas tecnologías, que han facilitado la expansión de la información y promoción de las ciudades como destinos turísticos sin intermediarios y a través de los “nuevos intermediarios virtuales”. La expansión significativa de los canales de promoción y comercialización a nivel general también han facilitado la promoción y comercialización de las ciudades como destinos turísticos.

La OMT (2012), por ejemplo, en un estudio titulado “Global Report on Tourism”, presenta datos de 2010 sobre la demanda turística, entre los que se incluye a diferentes ciudades del mundo. Se puede observar, junto al posicionamiento de ciudades europeas destinos turísticos tradicionales como Londres, París y Madrid, nuevos destinos turísticos como Berlín, Lisboa, Barcelona, Viena y Zaragoza. En el gráfico x se puede observar que la ciudad de New York lidera el ranking de las ciudades más visitadas en el mundo, seguida de Hong Kong y Londres; Viena se aproxima a París y Berlín se posiciona frente a Madrid, ciudad a la que también se acerca Barcelona.

GRÁFICO 1. NÚMERO DE TURISTAS PERNOCTACIONES/POBLACIÓN CIUDADES EN EL MUNDO SEGÚN LA OMT (2012)



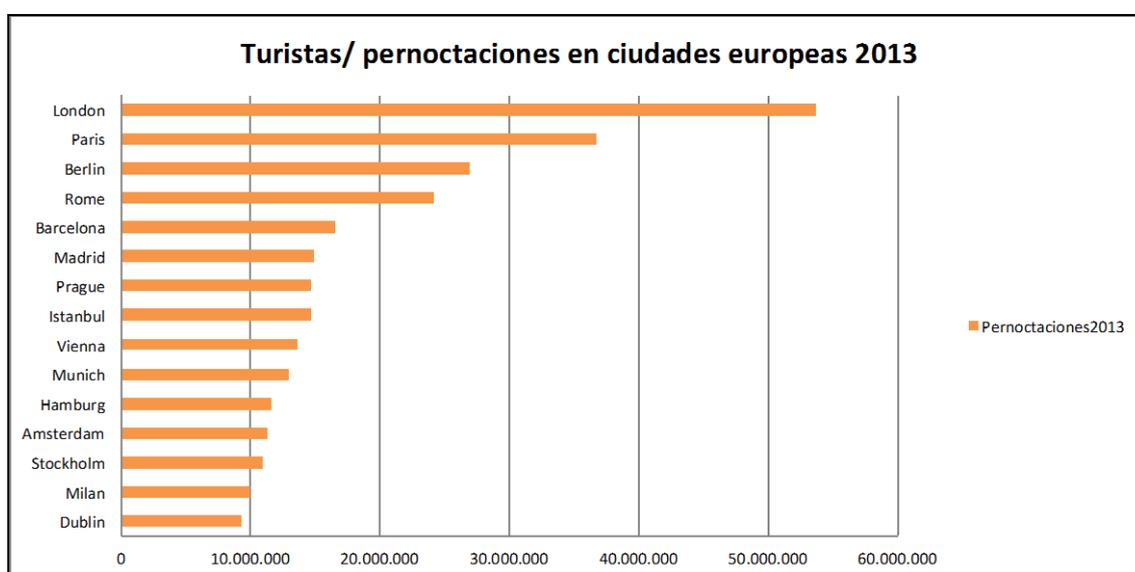
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la OMT (2012)

Los datos presentados por la OMT son particularmente interesantes, no sólo porque

evidencian el posicionamiento de nuevos destinos turísticos, sino porque permiten visualizar la relación sorprendente entre el número de turistas y residentes en las ciudades.

En el gráfico siguiente, considerando que todavía existen diferencias en la metodología de recogida de datos entre las distintas fuentes, es posible observar las cifras más actuales (2013) de la European Cities Marketing, que es la red formada por las distintas organizaciones de gestión del destino en ciudades europeas.

GRÁFICO 2. NÚMERO DE TURISTAS – PERNOCTACIONES EN CIUDADES EUROPEAS SEGÚN LA ECM (2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ECM (2013)

Según los datos de la ECM ha habido en las ciudades europeas un crecimiento relativo medio en pernoctaciones totales del 3,5%. En los últimos cinco años, la tasa media anual de crecimiento internacional de pernoctaciones para las ciudades europeas ha sido del 6,2%. Londres y París siguen liderando la industria del turismo en Europa en términos de pernoctaciones totales en 2013, y se observa un crecimiento sostenido de los destinos nuevos; como Berlín, que supera Roma; Barcelona, que en este gráfico supera Madrid, seguida de ciudades como Praga, Estambul y Viena.

El hilo conductor que relaciona el turismo con la competitividad urbana en la literatura, lo caracteriza como agente económico con función activa en la regeneración urbana, en la promoción del patrimonio urbano, en la revitalización de la ciudad, y sobre todo, en la proyección de una imagen internacional. La ventaja competitiva en el

desarrollo del turismo está sobre todo en la capacidad de transformar la ciudad como producto de venta, y es por lo tanto una meta de las ciudades en general (Ashworth & Page, 1994; 2011)

### **1.2.2. El rol de la cultura en el turismo urbano en Europa**

En la práctica, sobre todo en Europa, ha habido un incremento del número de ciudades que han optado por un desarrollo turístico a partir de la cultura. Muchas de ellas apoyadas por políticas y programas que fomentan el desarrollo del turismo cultural, como: European Capitals of Culture (Capital Europea de la Cultura), European Heritage Days (Jornadas Europea del Patrimonio), European Heritage Label (Sello del Patrimonio Europeo), la organización de Eventos como “*Crossroads Europe*”, todos promovidos por la Comisión Europea, e incluso Cultural Routes (Rutas Culturales), del Consejo de Europa, además de los programas de la UNESCO y de la Organización Mundial de Turismo, como Silk Road (Ruta de la Seda), entre otros.

De hecho, han ido apareciendo, junto a los destinos tradicionales como Roma, Venecia, París, Berlín, Londres y Barcelona, nuevos destinos como Glasgow, Graz, Liverpool, Girona, Sibiu, San Sebastián y Málaga, los cuales han basado su modelo de desarrollo en estrategias de incremento de ofertas culturales (Palmer, 2004; García, 2006; Murphy & Boyle, 2006; Vidal-Casellas & Aulet; Queiroz, 2010; Queiroz & Rastrollo, 2013).

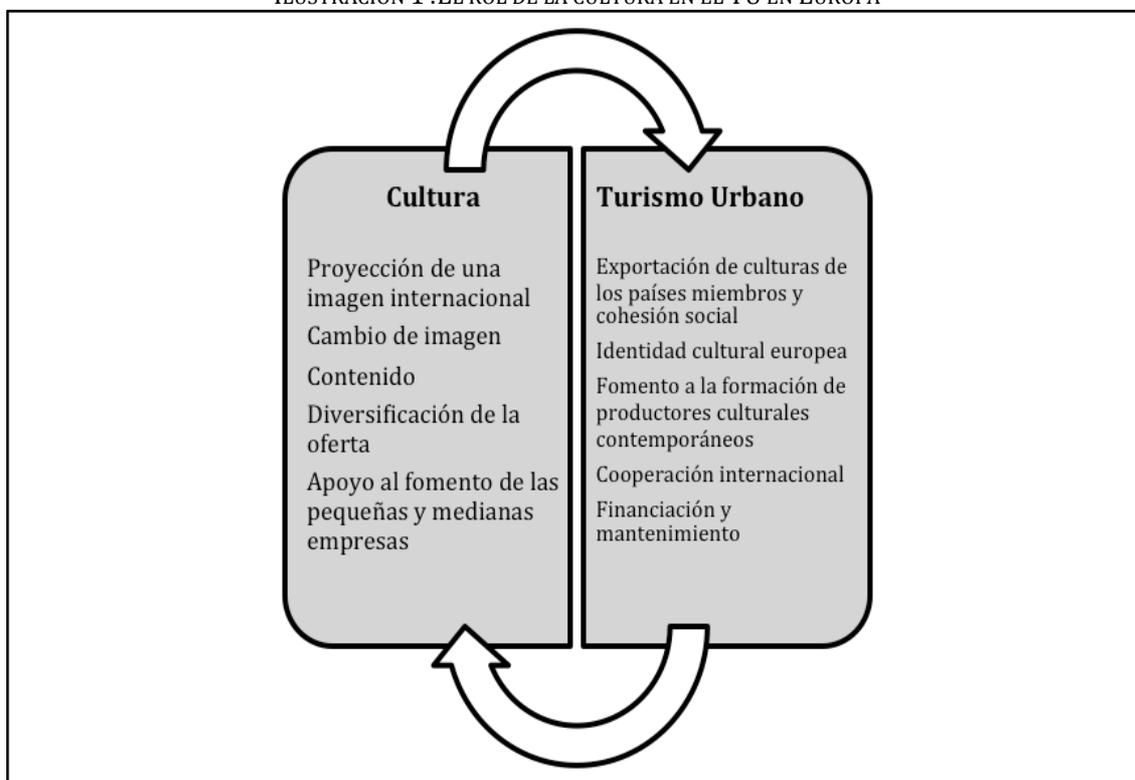
De acuerdo con Russo y Van der Borg (2002), en Europa, al invertir en actividades culturales, atracciones e infraestructura, las ciudades buscan asegurar una posición en el mapa del turismo internacional. De hecho, se ha producido una transformación de las ciudades en Europa, en el sentido de adecuarse a las necesidades de los turistas y convertirse en destinos más atractivos.

La cultura ha pasado a tener un rol crucial en las políticas de desarrollo turístico en las ciudades europeas. El turismo se apropia de la cultura como un producto estrella en la “venta” de la ciudad. Los objetivos de desarrollo de la oferta cultural se relacionan, por una parte, con la diversificación de las ofertas y la creación de contenido para incrementar el turismo, y por otro, con el cambio de imagen de la ciudad en tanto

recurso que concede identidad al destino turístico. La garantía del contenido cultural que constituirá el núcleo de la experiencia de los turistas urbanos ha ganado cada vez más importancia en el momento de la elección del destino (Van der Borg & Costa, 1996; Richards, 1996; Clave, 2006; Ashworth & Page, 2011).

Considerando otro aspecto, la cultura como producto turístico es particularmente importante también en el proceso de integración europea, convirtiéndose en una herramienta de “transmisión cultural” bajo la idea de una “cultura europea común” (Cengiz; Eryilmaz & Eryilmaz, 2006). En tal línea, Richards (2001) afirma que el turismo tiene un papel clave en el apoyo a las políticas culturales europeas, pues favorece el cambio social y las relaciones internacionales contemporáneas, la formación de la identidad de Europa, y el apoyo al fomento de pequeñas y medianas empresas. Esto se debe principalmente a tres motivos. El primero, porque contribuye a la exportación de la cultura de los países miembros, respetando su especificidad. El segundo, porque fomenta la formación de los productores culturales contemporáneos. Por último, porque desarrolla la cooperación y las organizaciones internacionales entre los países miembros y los países del tercer mundo.

ILUSTRACIÓN 1 :EL ROL DE LA CULTURA EN EL TU EN EUROPA



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la cultura obtiene a través del turismo los recursos necesarios para su sostenimiento (Antón Clavé, 2006; Richards, 1996). Como bien ha explicado Hewison (1987), se trata de una reorganización de la producción de cultura, que consecuentemente ha generado cambios en el mercado cultural, donde el éxito ya no se mide simplemente por una cuestión puramente estética. La cultura tiene la necesidad de justificarse a sí misma en términos cuantitativos, como el número de visitantes, la demostración de la eficacia de las subvenciones y la preocupación por el público cultural y sus necesidades.

Vemos pues que la cultura tiene un rol crucial para el desarrollo del turismo urbano. Además, el empleo que el turismo hace de la cultura favorece el logro de objetivos amplios importantes, sobre todo en el contexto europeo, como presenta sistemáticamente la ilustración 1.

### **1.2.3. La cultura como un recurso turístico del turismo urbano**

Los factores que contribuyen al desarrollo del turismo urbano han sido largamente estudiados por la literatura y hay, por lo general un consenso sobre la combinación de cuatro factores principales importantes.

El primero se resume en elementos como la infraestructura básica, accesibilidad interna y externa, el alojamiento y la restauración (Ben Dalia *et al*, 2013). El segundo consiste en la revalorización y rehabilitación de los centros históricos, pasando por la reestructuración de antiguos edificios y los nuevos usos, así como la creación de nuevos centros (Xiao y Wall, 2009). En esta línea, Gaspodini (2001) sugiere que el desarrollo del diseño urbano, ya sea mediante edificios nuevos o reestructurados, espacios abiertos, museos, salas de exposiciones y parques, es determinante para el turismo urbano de pequeñas ciudades y sin recursos turísticos de Europa. El tercer factor es la necesidad de dotar de contenido a la ciudad. Es decir: ampliación y/o diversificación de las atracciones, destacando el interés por el patrimonio así como la búsqueda de ocio y entretenimiento, oportunidades de compras, etc. (Russo, 2002 & Van de Borg; Ben Dalia, 2013). El cuarto factor que identificamos en la literatura se refiere a las estrategias de rehabilitación de la imagen y a la creación de marcas

propias a partir de elementos que reflejan la identidad del territorio (Buhalis, 2000; Valls, 2004).

No obstante, según Ashworth y Page (2011), aunque el turismo urbano sea importante en todo el mundo, no hay una estructura sistemática que facilite su comprensión. Esto se debe a que los turistas visitan las ciudades con multitud de propósitos.

La principal característica del turismo urbano, según estos autores, es que los servicios e instalaciones urbanos son “multifuncionales” y en general, pueden ser considerados parte de la oferta turística. Sólo algunas instalaciones tienen un uso mayoritariamente turístico, como pueden ser los hoteles o las oficinas de información turística, si bien estos últimos han ido ampliando y diversificando actividades incluyendo salas de reuniones, salas de eventos, discotecas, fitness, etc., que también son utilizadas por los residentes.

En tal sentido, la distinción entre visitantes y residentes es más difícil y menos relevante. El turista urbano no puede ser definido por su motivación. De hecho, eso se puede comprobar en la definición de turismo urbano dada por la OMT (2002):

*“Turismo urbano consiste en el desplazamientos a ciudades o sitios con alta densidad de población, por lo general de corta duración (uno o tres días)”.*

Asimismo, Asworth y Voog (1994) argumentan que lo más obvio podría ser determinar como proveedores de productos turísticos a los elementos “del paquete de vacaciones” tales como alojamiento, transportes o tour operadores. Sin embargo, estos autores identifican la existencia de al menos otros dos posibles candidatos a ello: los gobiernos y las agencias o instituciones responsables de diferentes aspectos del lugar, y que frecuentemente se consideran proveedores de productos turísticos locales. Esto se debe a que el turismo es un agente económico transversal a la actividad de otros agentes económicos y de las políticas que interactúan en la ciudad.

De hecho, aunque se puedan identificar los diferentes nichos de mercado, como por ejemplo eventos históricos, entretenimiento, gastronomía, idiomas, negocios, compras o patrimonio, la complejidad de delimitar el turismo urbano se explica por los

numerosos agentes y actividades que el turismo puede implicar en las ciudades. Es decir, como explican Asworth y Page (2011), son múltiples los nichos de mercado aglutinados en el turismo urbano. Eso provoca, por ejemplo, contradicciones sobre la aplicación de la cuenta satélite del turismo urbano y los aspectos que se deberían tomar en cuenta al definirlo como sector económico (Massieu, 2012).

Esa imprecisión se extiende en la delimitación de recursos culturales. Richards (2001) los define así:

*“Los recursos culturales se definen como todas aquellas atracciones culturales que pueden satisfacer las necesidades culturales de los turistas”.*

Partiendo de esta definición es posible incluir a numerosas atracciones que podrían ser percibidas como culturales en una ciudad. La OMT (2006) ha hecho un esfuerzo por sistematizar “atracciones culturales” a partir de dos grupos. El primero incluye al patrimonio cultural y a artefactos que conectan con el pasado, así como al turismo centrado en el arte: producción cultural y contemporánea, artes visuales y dramáticas, arquitectura contemporánea, literatura, etc. El segundo refiere al estilo de vida (elementos como la creencia, la gastronomía, la tradición, el folclore y las industrias creativas).

Según Richards (2001) los recursos culturales cambian en función de la “base cultural”, uso o función de una atracción. Por lo tanto, pueden variar desde los productos tangibles de la cultura hacia los elementos del modo de vida. En otras palabras: depende de la interpretación que se da a la cultura. Para el autor, los recursos culturales se dividen en tres tipos: tradicionales, contemporáneos y de entretenimiento. Más recientemente, la clasificación de recursos culturales de Vidal-Casellas y Aulet (2006) identifica, por ejemplo, como recurso cultural, a *“los mercados temáticos y jornadas gastronómicas”*.

La diversidad de actividades consideradas como culturales se confirma en Massieu (WTO, 2008), quien, al presentar un estudio en que se definen las líneas maestras para la medición y el análisis regional del turismo (cuenta satélite del turismo), caracteriza

las “Cultural Activities” en: actividades creativas, artes y entretenimiento, museos y sitios históricos, jardines botánicos y reservas naturales.

Como se puede observar, muchas actividades del turismo urbano pueden ser consideradas culturales, por ello nos planteamos qué es en realidad el turismo cultural urbano y cuáles son las características distintivas que nos permiten diferenciarlo de otros segmentos del turismo urbano, y del propio turismo urbano en sí.

#### **1.2.4. Imprecisiones en el concepto de turismo cultural urbano**

El turismo cultural se define como una consecuencia de las tendencias socioeconómicas más extendidas que marcan el período de “modernidad tardía” o “post modernidad” (Richards, 1996). A principios de los años 90 suscitó un enorme interés el estudio del turismo cultural, sobre todo vinculado al patrimonio cultural, concepto que se ha identificado como recurso crucial para desarrollar el turismo en las ciudades. De hecho, el concepto de turismo cultural a principios de los 90 era entendido como viajes para satisfacer necesidades culturales, y se circunscribía a visitas a lugares de valor patrimonial y manifestaciones artísticas, como museos y teatros. En este sentido, Richards (1996) sugería el uso de dos definiciones de turismo cultural, una teórica y otra técnica.

Definición técnica:

*"Todos los movimientos de personas a determinados lugares de interés cultural, tales como lugares de interés patrimonial, manifestaciones artísticas y culturales, como museos y teatros, fuera de su lugar habitual de residencia"*

Definición teórica:

*"El movimiento de personas a lugares de interés cultural lejos de su lugar habitual de residencia, con la intención de recopilar información y experiencias nuevas para satisfacer sus necesidades culturales".*

A lo largo de los años se ha ido incorporando al concepto de turismo cultural otras perspectivas de la oferta cultural. En el año de 2000, la Organización Mundial del Turismo, en el informe titulado “*Cultural Heritage y Tourism Development*”, sugiere un

nuevo concepto del turismo cultural, en el que incluye actividades relacionadas con la expresión del estilo de vida, como la religión, festivales, trajes, cocina, oficios y folclore en general.

*“Turismo cultural es el viaje motivado por la satisfacción de necesidades de diversidad y curiosidad sobre cómo otras personas viven en entornos diferentes a su lugar de residencia.”*

En la misma línea, Richards (2001) ha reforzado el “estilo de vida” como un elemento de motivación del turismo cultural: *“(…) conocer el estilo de vida a través de la religión, festivales, costumbres, gastronomía (...)”*.

Smith (2003), ha ido más allá, sugiriendo que el turismo cultural actualmente puede incluir a casi todas las actividades contemporáneas del estilo de vida, pues su comprensión depende de la percepción de la cultura por parte de la demanda. Así, actividades como, por ejemplo, ir de compras o hacer deporte, podrían ser caracterizadas como culturales.

*“Turismo cultural es la interacción pasiva, activa e interactiva con la cultura y comunidades a través del cual el visitante adquiere a nuevas experiencias de naturaleza educativa, creativa o de entretenimiento.”*

Smith (2003) explica su definición argumentando que es necesario incluir a todas las diferentes percepciones sobre la cultura, identificando tres grandes grupos: la cultura como herramienta (teórico y político), la cultura como actividad (social y estético) y la cultura como modo de vida; todos ellos, a su vez, incorporados en diferentes tipologías de turismo cultural: lugares de interés patrimonial, artes performance, artes visuales, festivales y eventos especiales, sitios religiosos, ambientes rurales, comunidades indígenas y tradicionales, artes y manufactura, idiomas, gastronomía, industria y comercio, cultura popular moderna y actividades creativas.

Del mismo modo, se puede observar que en la evolución de la definición de turista cultural propuesta por Bywater (1993), Richards (1996) y Mckercher y Du Cros (2004), se considera como base la motivación. Bywater (1993), por ejemplo, incluye tanto la

“alta” cultura como la cultura “popular”. McKercher y Du Cros (2002) emplean términos imprecisos, como “culturalmente motivados” y “culturalmente inspirados”.

En el cuadro 1 es posible observar que las categorizaciones sugeridas por los diferentes autores se basan, por lo general, en un mayor o menor compromiso con el “consumo de actividades culturales”.

Bywater (1993) ha clasificado a los turistas culturales en función de la motivación. De esta forma tenemos turistas “culturalmente motivados”, con interés tanto por “alta” cultura, o también por la cultura popular; turistas “culturalmente inspirados”, que visitan un lugar específico (por ejemplo Catedral de San Pedro a Roma), o un evento (como un espectáculo teatral o lírico en un gran teatro); y turistas “culturalmente atraídos”, que visitan museos, muestras o edificios en el período de vacaciones, impulsados por otras actividades.

Richards (1996) sugiere dos categorías de turistas en función de la intensidad de la motivación: turista específico y turista general. Según el autor, el turista específico es oriundo de la clase media y con un nivel de instrucción más elevado. Una vez en el lugar cultural, consume actividades culturales; el lugar y las actividades son las principales motivaciones de las vacaciones. El turista general, en cambio, sería aquel subordina las atracciones culturales otras actividades, como compras o visitas panorámicas.

McKercher y Du Cros (2002) optarán por una clasificación a partir de la importancia del factor cultural comparado con la profundidad de la experiencia: turistas culturalmente motivados, caracterizados como Sightseeing, (visita panorámica), donde la motivación es cultural aunque la experiencia sea poco profunda; Serendipitous (turista cultural por causalidad), donde la motivación no es cultural pero se da una mayor implicación y la experiencia se percibe como mucho más profunda; y turista cultural incidental, que no viaja por motivos culturales, aunque sin embargo puede consumir cultura (por ejemplo, visita a museos, muestras o lugares histórico y artísticos) con un compromiso superficial.

CUADRO 1. DEFINICIONES DE TURISTA CULTURAL

Mayor compromiso con las actividades culturales		Menor compromiso actividades culturales	
<b>Richards (1996)</b> <b>Intensidad de la motivación</b>			
Turista específico Representación: 10%	El turista específico es oriundo de la clase media y con nivel de instrucción más elevado; una vez en el lugar cultural, consumen actividades culturales; tanto el lugar como las actividades son las principales motivaciones de las vacaciones.	Turistas culturales generales	Las atracciones culturales representan uno de los elementos de las vacaciones, aunque subordinados a otras actividades, como compras o visitas panorámicas.
<b>Bywater (1993)</b> <b>Motivación</b>			
Turistas culturalmente motivados Representación: 5%	Interés en la cultura "alta" y popular  Visitas a lugares específicos	Turistas culturalmente atraídos Representación: 60%	Turistas que visitan un museo, una muestra o un edificio en el período de vacaciones motivadas por otras actividades.
Turistas culturalmente inspirados Representación: 1/3			
<b>McKercher y Du Cros (2002)</b> <b>Importancia del factor cultural /profundidad de la experiencia</b>			
Turista cultural intencional	Motivación es cultura/experiencia profunda	Turista que de visitan sitios en general	Motivación es cultura/experiencia poco profunda  La motivación no es cultura pero una vuelta envuelto tiene una experiencia profunda.  Aunque no viaja por motivos culturales, puede consumir cultura (por ejemplo, visita de museos, muestras o lugares histórico y artísticos) de un modo más superficial
		Turista cultural Casual	
		Turista cultural incidental	
<b>Smith(2003)</b>			
<b>El turista cultural</b>		<b>El posturista</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesado en el desplazamiento personal y la idea de viajar</li> <li>• Busca activamente la diferencia</li> <li>• Busca la autenticidad objetiva de las experiencias culturales</li> <li>• Preocupado por la autenticidad existencial y la auto superación</li> <li>• Interacción profunda con los destinos y sus habitantes</li> <li>• Puede haber idealizado sus expectativas sobre lugares y personas</li> <li>• Interesado en experiencias reales</li> <li>• Odia las representaciones y simulaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfruta de experiencias simuladas, a menudo el hogar</li> <li>• Existen pocas diferencias entre el turismo, ocio y estilo de vida</li> <li>• Acepta que no existe una verdadera experiencia autentica</li> <li>• Considera la mercantilización de la experiencia turística positiva, lo que supone un amenaza</li> <li>• Muestra una indiferencia irónica por las experiencias y situaciones</li> <li>• Poco interés en diferenciar entre la realidad y la fantasía</li> <li>• Interesado en experiencias "hiperreales"</li> <li>• Aceptación de representaciones y simulaciones</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Smith (2003) resume el perfil del turista cultural a partir de una serie de características con base en el tipo de experiencia turística, diferenciando la percepción sobre la experiencia turística de lo que la autora llama “posturista”.

Vemos que las actuales definiciones de turismo cultural y de turista cultural, al fin al cabo, se mezclan con las del turismo urbano, debido la amplia gama de actividades percibidas como culturales, dificultando su distinción en cuanto tipología de turismo.

Para avanzar en este sentido, en la literatura se han identificado dos líneas de investigación distintas, en función de los recursos culturales de base implicados en la oferta del turismo cultural, que se presentan en los epígrafes siguientes. La primera se dedica al estudio del uso de la cultura en el sentido amplio (antropológico), a partir de componentes de la cultura local, y la segunda, se interesa por el uso la cultura en sentido restringido en el turismo, donde la producción depende de las habilidades del sector cultural.

### **1.3. Los distintos usos de cultura en Turismo Urbano**

#### ***1.3.1. Definiendo cultura***

Como se ha dicho anteriormente, las imprecisiones del concepto de turismo cultural urbano son fruto, por una parte, de la naturaleza del turismo urbano y su difícil delimitación; y por otra, de las diferentes percepciones de la cultura, como bien explica Smith (2003).

El término “cultura” se utiliza en una amplia variedad de contextos y asume diferentes significados, no siempre bien definidos. Esto es debido a que la cultura puede ser definida a partir de dos perspectivas diferentes: una amplia, que se refiere a valores étnicos, religiosos y sociales; y otra, más restringida, en que la cultura se define como el trabajo artístico, los bienes y las actividades intelectuales (Scott, 1997; Souza *et al.*, 2007; Unesco, 2002).

Según Throsby (1995), la primera interpretación de cultura se puede denominar como una visión antropológica o sociológica de la cultura:

*“La cultura es un conjunto de actitudes, prácticas y creencias que son fundamentales para el funcionamiento de las diferentes sociedades. La cultura, en este sentido [constituyente], se expresa en valores y costumbres en particular de la sociedad, que evolucionan con el tiempo, ya que son transmitidos de una generación a otra.”*

Por otra parte, una segunda interpretación del concepto se refiere al sentido restringido de la cultura, que Trosby (1995) llama “funcional”, definido como un conjunto de actividades emprendidas dentro del sector cultural de la economía.

*“La definición funcional de la cultura permite aplicar el término “cultural” al sector cultural de la economía. Agrupa a “bienes culturales”, “instituciones e industrias culturales”, incluyendo actividades como las artes escénicas y visuales y patrimonio.”*

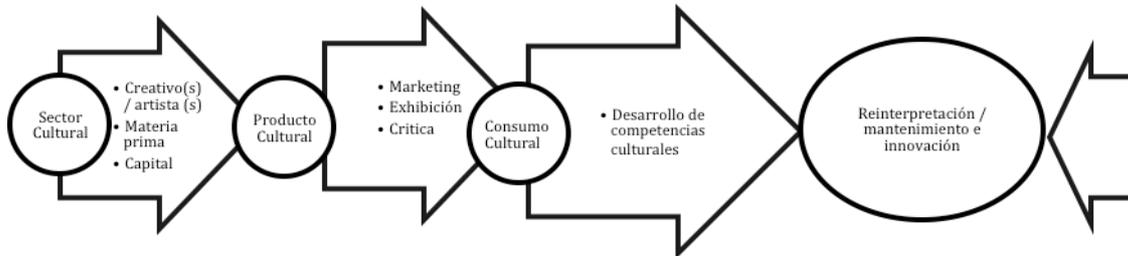
En esta línea, el término “industrias culturales” (*cultural industries*) hace referencia sobre todo a las editoras, casas discográficas, cinematografía y demás. Las empresas artísticas (*arts industries*), serían pues las galerías, curadores, críticos y artistas. Los bienes culturales (*cultural goods*) son la empresas/instituciones que operan en la conservación y valorización del patrimonio histórico-artístico (museos, bibliotecas, archivos históricos, monumentos) y del espectáculo.

Esta cadena especializada de operadores y organizaciones garantizan el valor cultural del producto, estético, histórico y artístico. Por lo tanto, tienen la función de producir significado cultural (Becker, 2012; Sacco, 2003; Blessi, 2003).

Para que una obra de arte llegue a ser expuesta en un museo, por ejemplo, debe pasar por un proceso de reconocimiento que implica la crítica de agentes que comparten lógica y lenguaje comunes (artistas, galeristas, críticos de arte, director del museo).

El producto cultural aporta entendimiento y oportunidad de participación para negociar mediante interacciones complejas, proporcionando los conocimientos necesarios para implementar competencias culturales. Es decir: su función es promover beneficios funcionales o culturales, o más bien, beneficios educativos vinculados al significado cultural (Erickson, 1996; Botti 2000; Boorsma, 2006; Lim & Bendle, 2011).

ILUSTRACIÓN 2 :CREACIÓN DEL PRODUCTO CULTURAL



Fuente: Elaboración propia

En la misma línea, Boorsma (2006) afirma que los productos culturales “artísticos” exigen una implicación profunda y concentrada que desafía y amplía la capacidad de la persona. Según el autor, el producto cultural es elemento de novedad, descubrimiento y disfrute de la actividad por sí misma, al contrario de los sentimientos de comodidad y relajación, por lo que, en general, se vincula con el entretenimiento.

Para profundizar en esta idea, Erickson (1996), Scott (1997), Van Wefhorst y Herman (2010), Becker (2012) y Silva (2008) utilizan el concepto de “capital cultural”. Los estudios sobre capital cultural se basan en la teoría desarrollada por Pierre Bourdieu (1984, 1986).

La cultura es un capital porque se puede acumular al largo del tiempo y, en una cierta medida, puede ser transmitida a otros. La simulación de este capital es la condición de reproducción social, y como todo capital, supone poder para su poseedor.

Bourdieu ofreció tres definiciones de capital cultural: encarnado (*habitus*), objetivado e institucionalizado. La forma objetivada se refiere a los medios de expresión cultural, o bienes culturales, como la pintura, la escritura, la danza, los libros, discos que son simbólicamente transmisibles. Se compone de objetos físicos, materiales, que son reconocidos por otros como símbolos del capital cultural. Los recursos culturales

afectan en gran medida a preferencias alto-culturales, como leer libros, ir al cine e ir de viaje. Estas prácticas culturales se dividen en diferentes campos, que Bourdieu llama “campos culturales”. Es un concepto mediante el cual el autor insiste en el carácter relacional de la vida social basado en la literatura, las artes visuales, la música, la danza, etc.

Partiendo de Bourdieu, Silva (2008) ha desarrollado un estudio en el Reino Unido en el que concluye que el capital cultural está relacionado con la audiencia a museos, galerías de arte y teatros. Además, así como Erickson (1996), Van Wefhorst (2010) y Becker (2012), Silva (2008) coincide con el hecho de que el desarrollo de competencias culturales tiene un impacto positivo en cuestiones complejas, como la desigualdad social, la estructura ocupacional y el desarrollo, mantenimiento e innovación del propio sector cultural.

Es decir: en última instancia, el significado del producto cultural está relacionado, por una parte, con el desarrollo de las competencias culturales de los individuos, y por otra parte, con la supervivencia e independencia del propio sector cultural.

### ***1.3.2. El uso de la cultura en sentido amplio en la recreación de experiencia turística***

Prentice (2001) ha definido el turismo cultural contemporáneo como una tipología de turismo esencialmente experiencial. Esta afirmación se basa en el hecho de que ha habido un cambio importante en la demanda turística a partir de la expansión de las clases medias occidentales y la popularización del turismo. De acuerdo con el autor, actualmente hay una demanda que se desplaza más por experiencias y satisfacción que por el producto en sí.

El producto cultural turístico se conceptualiza como el beneficio del consumo de la “experiencia” que los turistas compran para satisfacción de necesidades y deseos intrínsecos, de tipo emocional, educativo, status y entretenimiento (Ho & Mckercher, 2004; Smith, 2003).

En esta línea, la satisfacción es el resultado de la suma de la experiencia más las expectativas. Chon (1990) demuestra que la suma total de las experiencias, comparada

con la suma total de las expectativas, puede generar un sentimiento de gratificación (satisfacción) o un sentimiento poco gratificante (insatisfacción). Vera *et al.* (1997) explican que desde la perspectiva de la demanda, un destino turístico puede ser considerado un lugar de consumo que goza de una imagen adquirida de acuerdo a un determinado simbolismo social.

Diferentes autores coinciden en que la satisfacción de la experiencia cultural está asociada a la percepción de la autenticidad. La autenticidad es fundamental en la creación de valor de la experiencia, ya que ayudan a conformar la idea de que lo que se visita tiene “percepción de algo único” (Prentice, 2001; Mckercher & Ho, 2002; Richards & Wilson, 2001; Jamal & Hill, 2004; Smith, 2003).

Prentice (2001) explica que la autenticidad de la experiencia turística cultural puede ser percibida de al menos tres maneras diferentes. La primera, en función de la participación de los residentes. Es decir: los turistas tienen la percepción de que, cuanto menor es la audiencia turística, más auténtica es la experiencia. La segunda refiere al grado de independencia de la atracción. Así, cuanto menor es el número de intermediarios involucrados en proporcionar la experiencia, más auténtica es la percepción de la experiencia. Por último, la autenticidad está relacionada con la percepción de cierta correspondencia a los estereotipos (paisaje, clima y cultura), y por lo tanto, cuanto mayor la conformidad del imaginario, mayor es la autenticidad percibida.

Schmitt (1999) ha clasificado la experiencia en cinco grupos principales: sensación (placer estético y entusiasmo de los clientes, como olores, ambientes, percepciones sensoriales); sentimientos, para motivar experiencias afectivas de estados de ánimo ligeramente positivos hacia fuertes emociones de alegría y orgullo; pensamiento, para resolver problemas de atracción de los clientes creativamente; actuaciones, para afectar las experiencias personales, estilos de vida e interacción; relaciones, para desarrollar experiencias personales, relacionando el individuo y su “yo ideal” con otras personas o culturas.

En la misma línea, la investigación sobre turismo experiencial se ha interesado en descubrir cómo crear experiencia a partir de la evocación de emociones y sensaciones,

sentimientos, creatividad, estilos de vida y relaciones (Prentice, 2001; Richards, 2005). Se ha comprobado que la experiencia puede vincularse a componentes de la identidad del territorio (Kivela & Crofts, 2005). Otros autores estudiaron también los atributos específicos que pueden influir en las experiencias de los turistas, como el "atractivo visual" (Wilson & McIntosh, 2008).

En este sentido, ha habido un mayor interés en la creación de la experiencia a partir de los recursos del sentido amplio de la cultura. Esos estudios utilizan el *link* entre satisfacción de la experiencia, creatividad y autenticidad. Se refieren al uso de los recursos de la cultura local, "resource-based", como los valores, usos, costumbres, vida cotidiana, productos del territorio, gastronomía, etc., que traducen un "estilo de vida local" y pueden generar interés turístico. El primer argumento a favor de lo que generalmente se conoce como "reinención" de las ofertas, es que ha habido cambios importantes en la demanda y una disminución del significado atribuido a la alta cultura, así como han surgido formas simbólicas de cultura intangible basadas en los recursos de la vida cotidiana (Prentice; 2001; Richards & Wilson 2001; OMT, 2001; Richards, 2013).

Los estudios sobre la reinención de las ofertas turísticas a partir de recursos de la cultura local se sostienen en dos ideas claves. La primera es que la globalización de los productos culturales de alto nivel y a gran escala podría desplazar las tradiciones culturales locales y no favorecer la innovación. La segunda es que la unicidad de los recursos culturales locales incrementa la competitividad turística del territorio, pues crea diferenciación (Prentice, 2001; Lim & Bendle, 2012).

Nosotros hemos optado por llamar a este proceso "recreación de ofertas turísticas". Desde nuestro punto de vista, la terminología "reinventar" no es adecuada, pues "reinventar" implica algo completamente nuevo, encaminado hacia la innovación. En este caso, sin embargo, se trata de dar vida, "empaquetar" recursos que incorporan valores ya existentes y reconocidos en el propio territorio (Queiroz, 2011; Queiroz & Rastrollo, 2013).

La oferta recreada, por lo tanto y como ya se ha dicho, se apoya en elementos del territorio, en su historia, costumbres, gastronomía, tradiciones, fiestas y personajes

famosos. Según la literatura, en la práctica se puede encontrar una serie de ejemplos de recreación de la experiencia que también han utilizado casos prácticos, como la relación entre lugar y un acontecimiento significativo (ej. la reproducción del bombardeo de Londres), la asociación a personas famosas (ej. Picasso y Málaga, ciudad natal del pintor, o la figura de Mozart unida a las promociones en Austria, que refuerzan la imagen cultural de un país que abre sus brazos a los amantes de la música); las asociaciones literarias (ej. la ruta de Hemingway en Fossalta de Piave, en Venecia o el Bloomsday en Dublín).

CUADRO 2. USOS DE LA CULTURA EN LA RECREACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA

Recursos culturales de la recreación	Ejemplo
Historia	Un acontecimiento significativo, asociaciones históricas, representaciones, simulaciones
Identitarios	La religión, las fiestas, relación afectiva con la ciudad.
Valores del sector cultural	Asociaciones a personas famosas, asociaciones literarias, reproducción de una proyección del territorio en el cine
Oficios tradicionales	Asociados al territorios como ruta de los oficios, museos de la Lana, del vino, del aceite etc.
Experiencias de vida reales	Relacionados con una instalación, espacio o situación
Elementos lúdicos	Museos temáticos, rutas lúdicas
Gastronómica	Rutas gastronómicas, promoción de mercados públicos, mercados callejeros
Cultura étnica	Barrios culturales, mercados étnicos, festivales étnicos, celebraciones étnicas, templos étnicos

Fuente: Elaboración propia

También las asociaciones históricas (ej. el espectáculo de los caballeros de Malta en La Valeta), experiencias reales a través de la reproducción (ej. vivir como prisionero en el Hotel Prisión de Alcatraz, en Kaiserslautern), crear la relación afectiva entre una ciudad y sus visitantes, como en el caso del famoso eslogan “I Love New York” o la Cruz de la Palestina, utilizada con objetivos diversos, como un elemento que identifica todo el pueblo palestino; la creación de experiencia turística a partir de la imagen proyectada por el cine, la creación de museos temáticos; la promoción de mercados callejeros y la oferta cultural de étnicas como los barrios de Brick Lane y la tradicional China Town en

la ciudad de Londres (Schofield, 1996; Murphy, Pritchard&Smith, 2000; Prentice, 2001; Denison, 2010; Richards, 2013).

En esa línea, los recursos de la cultura local pueden incluir a numerosas actividades y agentes con diferentes grados de dependencia del turismo, desde la religión, el folclore, la etnia y la gastronomía hasta la moda e incluso los oficios tradicionales. Además también pueden utilizar valores del sector cultural, como por ejemplo Málaga y el empleo de la imagen de Picasso (que es un artista, y por lo tanto vinculado al sector cultural), nacido en la ciudad, como recurso para recrear una serie de productos.

Por lo tanto, en el sentido más amplio de cultura, el grado de participación del sector cultural es indiferente, aunque como ha quedado dicho, pueda integrar valores del sector cultural. Su objetivo es convertir los recursos de la cultura local en experiencia turística. Eso puede implicar la participación de numerosos sectores y agentes, que dificultan así su delimitación. La recreación de experiencias tiene la clara finalidad de satisfacer al turista, e incluyen, en su mayoría, productos de ocio y entretenimiento. En tal sentido, la recreación no requiere habilidades del sector cultural, y se orientan a productos de entretenimiento y ocio, para la satisfacción de la experiencia turística como vivencia asociada al destino (Prentice, 2001; Smith, 2003; Richards, 2005).

### ***1.3.3. El uso de la cultura en sentido restringido y las estrategias de creación de oferta cultural turística***

El sentido restringido de la oferta cultural, a priori, implica la existencia de dos sistemas paralelos e independientes: turismo y cultura. La producción de la oferta involucra a una cadena especializada de agentes, denominada sector cultural, con lógica y roles propios. Su objetivo va más allá de la satisfacción de la experiencia turística. Esto se debe a que el producto cultural tiene una función intrínseca de satisfacción de una experiencia cultural y también produce significado. El sentido restringido de la oferta cultural asume un rol importante en el desarrollo cultural de los residentes, así como en el mantenimiento e innovación del propio sector (Becker, 2012; Sacco, 2003; Blessi, 2003).

Un producto cultural turístico es ante todo un producto cultural, y por lo tanto asume un significado que va más allá de la satisfacción de la experiencia del turista. El producto cultural, como ya hemos explicado, es definido por lógicas, convenciones y lenguaje propios, comunes a sus participantes (Becker, 2012).

En este sentido, la percepción de la autenticidad de la experiencia cultural turística está relacionada con las habilidades del sector cultural involucrado que le asegura valor estético, histórico y/o artístico. La autenticidad viene así determinada bajo criterios de sistemas organizativos culturales, y por lo tanto es el resultado del valor compartido por todos los agentes involucrados en el proceso de creación, consumo y reconocimiento público del producto/experiencia (Becker, 2012).

Desde un sentido restringido de la cultura, el estudio sobre la creación de experiencia turística se ha desarrollado, sobre todo, en el ámbito del patrimonio, interesado en investigar estrategias para atraer y satisfacer a una demanda turística en crecimiento (Prentice, 1993; Icomos, 1993; Jansen-Verbeke & Van Rekom, 1996). De hecho la existencia de dos sistemas paralelos e independientes, con lógicas y roles propios (turismo y cultura), ha suscitado interés en la literatura, en el sentido de profundizar en la búsqueda de soluciones conjuntas en turismo cultural.

Según el estudio la Organización Nacional de Turismo de Bélgica, ya en la década de 70 se fomentaban campañas con temas culturales en castillos y abadías. En Grecia, un programa de restauración y desarrollo de edificios tradicionales se inició en 1975, con objetivo de desarrollar la cultura como uno de los elementos principales del producto turístico. En 1990, el Plan Nacional de Turismo de Países Bajos reconoce la importancia del patrimonio cultural, sobre todo para la atracción de turistas internacionales y el desarrollo turístico de las ciudades (Atlas, 1996).

A principios de los años 90, Jansen- Verbeke y Van Rekom (1996) examinaban el museo como recurso turístico cultural y lo destacaban en los planes turísticos como núcleo de atracción urbana y elemento de crucial importancia en la regeneración del entorno urbano de alta calidad. Russo y Van der Borg (2002) afirmaban que la calidad y conservación del patrimonio es un factor de competitividad para el turismo urbano. En el año 1993 se abrieron en el Reino Unido 18 nuevos museos y galerías. En 1996 los

museos, propiedades históricas y galerías de arte representaban el 56% de la oferta turística del país (Atlas, 1996).

Diferentes estudios han puesto de manifiesto de qué forma la cultura se ha ido adaptando a las exigencias del turismo, ante una inicial resistencia, que ha exigido de la cultura la incorporación de valores diferentes a los existentes. Esto se debe a su función tradicionalmente menos comercial, como señalan las investigaciones de Richards (1996) y Briggs (2002), y por lo tanto poco orientada a su promoción y comercialización como producto (Ho & Mckerker, 2004).

Se observan argumentos relacionados con el proceso de transformación, gestión y comercialización del patrimonio cultural, tales como: la conversión de los bienes culturales en productos turísticos, las dicotomías entre turismo y patrimonio, los problemas de lógica en relación a la gestión, la promoción del patrimonio para el turismo, el impacto del flujo turístico en la conservación del patrimonio, el rol de los museos en la atracción turística, la preservación, calidad y promoción del patrimonio, la gestión de turismo cultural y la concepción de ciudades patrimoniales (Prentice, 1998; Icomos, 1993; Jansen- Verbeke & Van Rekom, 1996; Van der Borg *et al.*, 1996; Marchena & Repiso, 1999; Garrod & Fyall, 2000; Russo & Van der Borg, 2002; Ho & Mckerker, 2004; Mckerker & Ho, 2006; Velasco-González, 2009; Debies, 2011).

Los ejemplos de esa adaptación en la literatura relativa al turismo son varios, y muestran los cambios significativos en el modo de comunicar y programar sus actividades en el patrimonio, basados en el cobro de entradas, los cambios en los horarios de funcionamiento, la introducción de instrumentos de gestión del flujo y una mayor calidad a la prestación de servicio al visitante, como idiomas, estructuras, servicio de guías e interpretación del patrimonio. Es decir, a lo largo de los años ha habido un acercamiento del patrimonio al turismo. En esta línea Paskaleva-Shapira (2003) sostiene que el patrimonio puede ser considerado como un proveedor turístico.

Según Atlas (1996), en 1993 Italia promulga la Ley Ronchey con el objetivo de ofrecer mayor flexibilidad, accesibilidad e incentivos, mejorar la actividad de los museos y la adecuación hacia modelos empresariales, como la privatización de algunos servicios y mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos. Pearce (1998) analizaba cómo,

al final de los años 90, París implementa una política de gestión del flujo turístico para ordenar la actividad, debido a problemas ocasionados por la presión turística en el patrimonio, procurando encaminarse hacia una mayor calidad de los servicios al turista.

En la misma línea, Garrod y Fyall (2000) hacían notar la resistencia de los gerentes frente al cobro de entradas para la sostenibilidad del patrimonio. Ho y Mckerker (2004) detectaban la aceptación del patrimonio como producto para el turismo cultural, pero sugerían el reto de convertir bienes patrimoniales en productos turísticos exitosos, en su mayoría no previstos inicialmente para el consumo turístico, y gestionados por el sector público no turístico o por organizaciones sin fines de lucro. Velasco-González (2009) examinaba la relación entre patrimonio, turismo y gestión turística, y resaltaba la importancia de la gestión turística como la aplicación de conocimientos específicos para la conversión de los bienes del patrimonio cultural en recursos turísticos, como consecuencia del aumento progresivo del turismo cultural.

Asimismo, en un contexto europeo de escasas subvenciones públicas, el turismo permite a la cultura, un sector tradicionalmente dependiente de financiación pública, incrementar los recursos necesarios para su sostenimiento (Antón Clavé, 2006; Richards, 1996). Por otro lado, aunque el patrimonio se beneficia de puntos de conexión importantes con el turismo y es determinante para su sostenibilidad (gracias al cobro de entradas, por ejemplo, se obtienen los recursos necesarios para su valorización, mantenimiento e innovación), el número de visitas se concentran en pocos activos “famosos”. Eso determina que, si bien patrimonio y turismo tienen puntos de conexión importantes, a nivel global su contacto sigue siendo marginal (Ho & Mckerker, 2004; Garrod & Fayall, 2000).

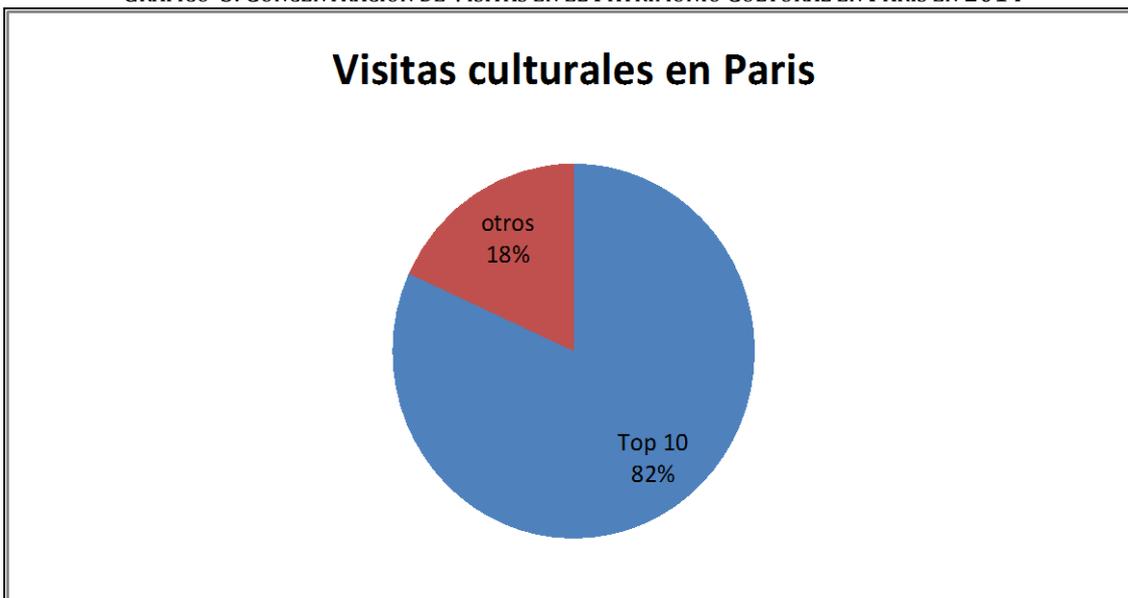
De hecho, el estudio de Van der Borg y Russo (2002)<sup>1</sup> ha concluido que la posesión de patrimonio no es determinante para el turismo urbano. Relacionado con esto, Russo (2006), al analizar el desarrollo turístico en Brujas, sugiere que la promoción y

---

<sup>1</sup> Esa idea se complementa por Mckercher y Ho (2006), quienes sugieren que, aunque el hecho de que se posea patrimonio sea importante, hay lugares que tienen poco o ningún potencial turístico, ya sea por el tamaño, lejanía, aislamiento de otros lugares de interés, falta de complementariedad con otras atracciones cercanas o configuraciones deficientes.

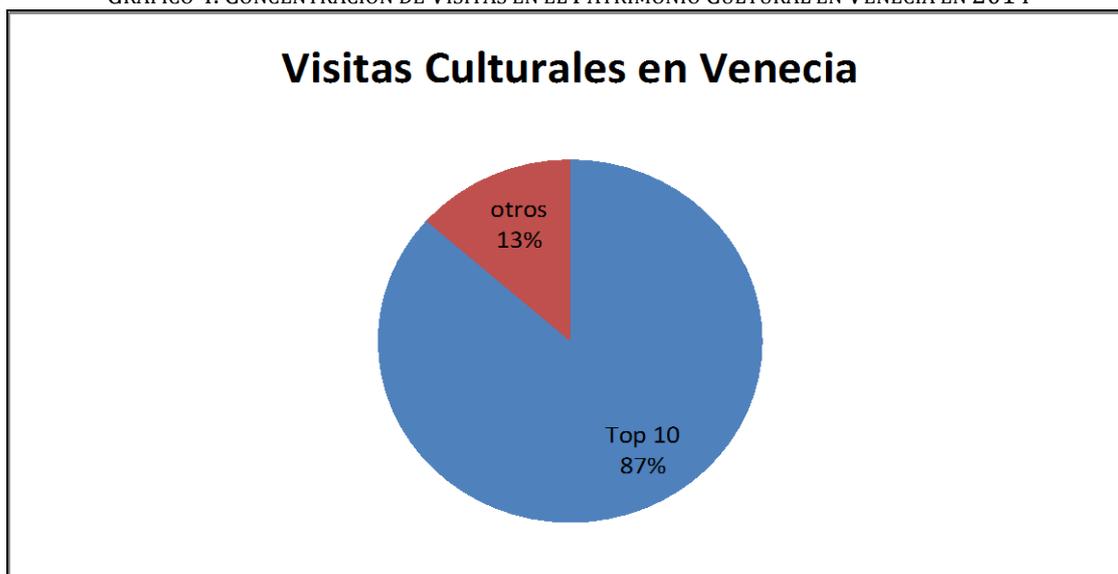
comercialización del turismo se basa en pocos recursos de patrimonio, concentrados sobre todo en el área céntrica de la ciudad. Hecho que también se puede observar en los gráficos que se muestran a continuación, en los que se expone la concentración de visitas culturales en diez sitios(TOP 10) de interés patrimonial en las ciudades de París (un total de 20 sitios) y en la ciudad de Venecia (un total de 20 sitios), en comparación al restante de patrimonio (otros).

GRÁFICO 3. CONCENTRACIÓN DE VISITAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL EN PARIS EN 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del documento "Fréquentation des sites culturels parisiens en 2014" – Paris Office du Tourisme et Congrès.

GRÁFICO 4. CONCENTRACIÓN DE VISITAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL EN VENECIA EN 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del documentos "annuario del turismo del Comune de Venezia 2014."

La ciudad de Venecia es un ejemplo interesante de destino turístico cultural tradicional para ilustrar esa dinámica.

#### RECUADRO 1. TURISMO Y PATRIMONIO EN LA CIUDAD DE VENECIA ITALIA

La relación oferta patrimonial-demanda en la ciudad de Venecia muestra un evidente desequilibrio; está caracterizada por una amplia oferta patrimonial-artística y una demanda concentrada en pocos patrimonios muy famosos<sup>2</sup>.

Venecia tiene un número relativamente bajo de residentes en contraste con el número de turistas; una demanda turística constante de 20 a 24 millones de turistas al año (Coses, 2009), y una población relativamente pequeña, 250.000 mil (60 mil en el centro histórico). Por lo tanto, la audiencia por patrimonio es prevalentemente dependiente del turismo.

La oferta museística<sup>3</sup>, aunque tenga un rol fundamental en la identidad artística de la ciudad, recibe un número de visitantes bastante bajo si se compara con la demanda turística. Por ejemplo, el número de visitantes a los museos cívicos venecianos representa una décima parte del número de llegadas de turistas (2,4 millones). La mayoría de las visitas (1,9 millones) se concentran en el Palazzo Ducale, el más popular edificio histórico entre los turistas, ubicado en la famosa *Piazza San Marco*<sup>4</sup>.

Al contrario de lo que ocurre en ciudades como Londres, París o Roma, que poseen una diversidad de segmentos turísticos, Venecia ha sido definida como ciudad “*Post Card*” (Migneti & M, 2009). Esto se debe a que aunque el rico patrimonio histórico-artístico de la ciudad asuma una gran importancia en la atracción de los turistas en cuanto parte de su “*atmosfera*” (“*museo a cielo abierto*”), se trata de una ciudad con menor incidencia de turistas que la visitan por una segunda vez. Además, es relevante el porcentaje de turistas excursionistas (70%)<sup>5</sup>.

La presión turística es una cuestión de permanente actualidad en esa ciudad. Las visitas turísticas se concentran en el patrimonio famoso. La dinámica de la actividad turística es sencilla y organizada: los turistas llegan, hacen las rutas tradicionales, visitan edificios famosos, ven la ciudad, una parte pernocta y pocos visitan más de un elemento patrimonial o exhibiciones artísticas.

Fuente: conclusiones a partir de análisis exploratorio realizado a partir de entrevistas con expertos en la ciudad de Venecia durante la estancia en la Universidad de Ca'Foscari en el año de 2012.

Dahles (1998) ha verificado cómo la carencia de patrimonio importante, como una Torre Eiffel o un Big Ben, es la causa de la escasa atracción turística de las ciudades. El patrimonio pierde atractivo cuando no lo respalda su importancia cultural y el reconocimiento público. De hecho, en la práctica, las ciudades han buscado alternativas estratégicas de reconocimiento del patrimonio, característica intrínseca en

<sup>2</sup>El *Palazzo Ducale*, así como la red de Museos Cívicos, están actualmente gestionados por una fundación. La red se mantiene con los ingresos del Palazzo (que tiene un costo de gestión relativamente bajo) y los ingresos de 4 cafeterías y 10 *book shop* (puntos de venta).

<sup>3</sup>La Red de Museos Cívicos venecianos (11 museos), así como gran parte de la oferta museística en Italia, se dieron a partir de colecciones privadas de los nobles que administraron la ciudad. Los edificios físicos, originalmente eran palacios residenciales.

<sup>4</sup>En entrevista al director de comunicación de los Museos Cívicos de la ciudad de Venecia.

<sup>5</sup>El número de llegadas a Venecia de turistas que pernoctan es 3 millones, y la estancia media es de 2 días (Coses, 2009).

el propio producto cultural, que es dependiente de un sistema que le otorga autenticidad e importancia, como se ha dicho en el párrafo tres de este epígrafe. El interés turístico puede, por ejemplo, incrementarse a partir de la adopción de títulos como es el caso de los “Patrimonio de la Humanidad”<sup>6</sup> de la UNESCO<sup>7</sup> (Mckercher & Ho, 2006).

Cuando no hay patrimonio relevante, en el sentido de buscar una mayor relevancia cultural, las ciudades también se han apoyado en la importación de cultura o “marcas culturales de patrimonio” (“cultural brands”). La “importación” de patrimonio ha sido particularmente interesante en la medida en que garantiza el “éxito de público”. Esto se debe a que están respaldados por un valor estético, cultural, histórico y artístico, que le confieren sus sectores culturales de pertenencia (Becker, 2012). En esta línea, Asworth y Page (2011) surgieron que, frente a la dificultad de comercialización de los productos culturales locales, los destinos turísticos son impulsados a la adopción de estrategias de “importación” de productos reconocidos que incrementan la atraktividad de la ciudad en los circuitos turísticos.

El término "cultural brand" o marca cultural puede abarcar a una serie de conceptos tales como reputación, tradición, historia, vanguardia, modernidad, popularidad, innovación, patriotismo, etc., como explican Camarero, Garrido-Samaniego y Vicente (2011). De acuerdo con estos autores, dichos conceptos forman la base de instituciones con nombres de marca, como la Tate Gallery, el Guggenheim, el MOMA, etc. La ventaja del reconocimiento público radica en que aumenta la probabilidad de que la organización o exposición de arte se incluya en la elección del visitante, ya sean estos turistas o residentes. Del mismo modo, es más probable que un teatro que recibe giras de espectáculos famosos con un historial de éxito de público, como los musicales de Broadway, incremente más fácilmente su audiencia.

De hecho, el análisis de Bauer en Francia (1996), señala que las grandes exposiciones forman el límite entre las actividades de ocio cultural y el turismo cultural, pues éstas atraen a los residentes locales y a los turistas extranjeros por igual.

---

<sup>6</sup> El título puede referirse a componentes individuales (como un edificio) y también ciudades y países enteros

<sup>7</sup> portal.unesco.org

Las actividades temporales han hecho posible que, por ejemplo, se puedan visitar las obras del Museo del Prado en la ciudad de Barcelona o del Louvre en la ciudad de Lisboa. En esta línea, Camarero *et al.* (2011) cita Johnson (2003) para explicar que las exposiciones temporales y especiales se han convertido en los últimos años en algunas de las actividades más respetadas y apreciadas en ámbito cultural y social actual.

La ciudad de Málaga, capital de la provincia de Málaga y de la conocida Costa del Sol, es un interesante ejemplo para ilustrar estrategia de uso de “brands” en la creación de ofertas culturales.

#### RECUADRO 2. MÁLAGA Y LA IMPORTACIÓN DE “BRANDS” CULTURALES

Málaga ha experimentado un incremento significativo del número de visitantes en los últimos años. No obstante, la crisis económica mantuvo las estadísticas crecientes. Según el Observatorio Turístico de Málaga, en 2008 la ciudad recibió 2,9 millones de visitantes (turistas y excursionistas); en 2009, 3,4 millones (de ellos, 1,7 millones eran excursionistas), manteniéndose esa cifra durante los años siguientes. En 2012, el número de visitantes en la ciudad de Málaga ha sido de 3.347.669, un 2,3% menos que los que visitaron la ciudad en el año 2011.

En Málaga la oferta de patrimonio es reducida, y la oferta cultural se basa en la creación de nuevos productos, como por ejemplo la explotación de la figura de Picasso, nacido en la ciudad. La creación del Museo Picasso ha sido muy significativa para la ciudad, y junto con la Casa Natal (ambos de gestión privada), contribuyó a la creación de la “atmosfera cultural” de la ciudad. Además, junto con la creación del museo Picasso, el ayuntamiento, en una campaña de promoción cultural, ha apoyado una serie de iniciativas museísticas bajo el eslogan: “Málaga ciudad de los Museos”.

Sin embargo, la oferta cultural local no ha acompañado los números de crecimiento del turismo. Por ejemplo, en 2003, en la inauguración del museo Picasso se estimaba que se recibirían al año, 1,4 millones de visitas; sin embargo para el periodo 2003-2010, el museo obtuvo un total de 2 millones de visitas.

En los últimos años se ha apostado por una readaptación de la oferta. A partir de una disminución del número de ofertas culturales tanto en diversidad como en cantidad. En cuanto la actividad teatral, el Teatro Cervantes, por ejemplo, redujo su nivel de actividad en un 18% entre 2007 y 2010. Por otro lado, la demanda en el mismo período se ha mantenido estable, aunque el número de espectadores ha aumentado por pieza. Con respecto a la actividad cinematográfica, ésta ha mostrado un considerable retroceso en el año de 2008, con reducción tanto del número de espectadores como de los largometrajes exhibidos. Sin embargo las estadísticas muestran un incremento durante los festivales (del 11%, por ejemplo, en el Festival de Cine de Málaga del año 2009).

Hay actualmente una mayor apuesta por marcas reconocidas. El Teatro Cervantes ha incluido en su programación musicales como *La Bella y la Bestia*, óperas italianas y otros espectáculos de artistas internacionales reconocidos. El Centro de Arte

Contemporáneo ha incorporado exhibiciones de artistas reconocidos como “Sorolla” (famoso pintor español) y *Marc Queen* (famoso artista inglés de arte contemporáneo). Además ha apostado por eventos especiales, como el Festival de Cine Francés, el Festival Internacional de Cine de Málaga, Festival de Operetas en el Teatro Romano, en la creación del *Soho* (barrio cultural) y *slogans* como “Málaga, Ciudad de los Museos” y “Málaga ciudad genial”. Asimismo, ha incrementado su oferta cultural incorporando nuevos “museos brand”, como el Museo Thyssen, el Centro Pompidou de París y el Museo Ruso.

Fuente: Queiroz, F ; Rastrollo-Horrillo, M. (2013).

Por otro lado dentro de la importación de marcas culturales hay un debate sobre la reproducción de museos como el Guggenheim en ciudades como Bilbao, Las Vegas, Berlín, Salzburgo, Río de Janeiro, Tokio, Edimburgo o Venecia, ha sido duramente criticada en la literatura, bajo el nombre de “McGuggenheim” (Ritzer & Liska, 1997; Richards & Wilson, 2005). La base del debate sobre la autenticidad en la literatura es una crítica a la reproducción de los “modelos de éxito” para atracción turística. Autores como Ritzer y Liska (1997), Russo (2002) y Richards y Wilson (2006) defienden que la reproducción de productos culturales de éxito implica en una disminución de la singularidad y autenticidad del destino turístico. Esto es así debido a que existe una tendencia a la homogenización de los servicios y equipamientos, lo que acaba por producir ciudades estereotipadas con modelos idénticos de promoción turística, fenómeno que se conoce como “McDonaldisation” de las ofertas. Dichos autores defienden que en ciudades con menor importancia patrimonial, se debe redefinir la identidad cultural, basándose en los productos recreados.

No obstante, no se puede afirmar que se producen experiencias idénticas. De hecho, los museos han sido cruciales en la regeneración del entorno urbano de algunas ciudades, como el ejemplo clásico de Bilbao y el desarrollo del turismo (Jansen-Verbeke & Van Rekom, 1996). La marca garantiza el valor del contenido cultural turístico y la autenticidad de las obras exhibidas, desde el punto de vista estético y del valor cultural e histórico, así como ofrecen excelencia en los servicios. La importación de productos culturales con un extenso currículum exitoso vincula con los objetivos de creación de valor del destino turístico relacionados con la imagen, reputación y reconocimiento, pues aseguran la calidad de servicios y de contenido para el visitante (Mckercher&Ho, Du Cros, 2005; Camarero *et al.*, 2011).

Asimismo, la importación de productos culturales de éxito depende de los recursos y capacidades de las ciudades. Aquellas con un sector turístico consolidado, como Málaga, podrían resultar más atractivas para los “brands” internacionales.

En definitiva, los productos culturales de éxito son más interesantes desde el punto de vista de la comercialización y promoción turística, ya que están organizados dentro de sistemas y procesos consolidados y se adaptan con mayor facilidad a la inmediatez del mercado turístico, pues se conoce el “tiempo creativo” (Becker,2012). Conocer el tiempo creativo permite, por ejemplo, que un museo gestione los recursos, partiendo de la previsión del impacto de la obra y las exigencias de exhibición (ej. espacio y curaduría). Claramente no hay un consenso en este punto. Según Peters, Siller y Matzler (2011) y Asworth y Page (2011), las estrategias basadas a partir de los recursos y capacidades locales sí crean bases más estables para estrategias a largo plazo, cuando no se enfocan únicamente en la experiencia turística.

Por otro lado, los trabajos de Debes (2011) confirman los estudios previos de Garrod y Fyall (2000) y Mckercher (2004), evidenciando que el turismo cultural se basa principalmente en nociones combinadas de turismo y patrimonio. Ha habido un menor interés en estudiar la relación del turismo con otras formas de producción cultural, como por ejemplo las “performing arts”.

En este sentido, analizando la oferta de turismo cultural de Alemania, Roth y Langemeyer (1996), por ejemplo, evidenciaban la exportación e importación de los principales eventos culturales europeos, explicitando el incremento de la audiencia a musicales “importados” como *Cats*, *El Fantasma de la Ópera* y *Starlight*, en contraste con los bajos niveles de ocupación en los espectáculos de ópera y ballet de los tradicionales teatros públicos alemanes. Otro ejemplo del impacto de la internacionalización en la promoción turística, podría ser el éxito de la marca “I love New York”, difundido en todo el mundo gracias a los espectáculos de Broadway (Tighe, 1985).

Por otro lado, estos estudios han puesto de manifiesto conflictos entre la producción artística y el turismo. El principal de ellos es la necesidad de justificar la existencia del arte y la producción orientada a los turistas. En primer lugar, hablamos de la presión

hacia la producción de trabajos más populares, la disminución del papel público de las artes en las comunidades y la preferencia por productos adecuados a las exigencias de los turistas. En segundo lugar, de la confusión al definir entretenimiento como arte para fines turísticos (Hughes, 1989; Hughes y Ben, 1997; Hughes, 1998; Griffiths, 2006; Quinn, 2010; Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007).

Este debate pone de manifiesto la tensión entre satisfacción de la experiencia turística y necesidades asociadas a las aspiraciones artísticas. Las fricciones se dan entre el significado de los productos culturales-artísticos, caracterizados como momentos creativos de carácter artístico, tales como el “desafiante”, el “cruce de fronteras” y la “toma de riesgos” (Hughes & Ben, 1997; Griffiths, 2006); y los productos de entretenimiento, caracterizados como ligeros, agradable y poco exigentes, y aquellos que incorporan ocio y recreación, como bares, gastronomía, salud, complejos de fitness y otros (Hughes & Ben, 1997; Pratt, 2008; Quin, 2010).

Además, de acuerdo con la literatura, ha habido un menor peso de los objetivos del turismo cultural relacionados con los creativos locales. Los estudios en esta línea han identificado problemáticas asociadas con la presión por trabajos más populares, orientados al entretenimiento, y una progresiva disminución del rol de la cultura para los residentes (Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007). Según el estudio de Quinn (2010), los objetivos culturales en la producción de los festivales artísticos para fines de entretenimiento turístico no tienen demasiado éxito.

De hecho, ya en el final de los años 80, Hughes (1989) afirmaba que el turismo puede influir en la producción de trabajos más populares y adecuados a las exigencias del mercado y menos atentos a las aspiraciones artísticas. Esto se debe a que el sector cultural es en gran parte dependiente de la financiación pública y tiene una menor capacidad de llevar a cabo proyectos independientes (Sacco, 2004; Becker, 2012; Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007).

El reto de la producción cultural local es ser capaz de crear interés turístico, promocionarlo y comercializarlo, teniendo en cuenta que se trata de un nicho de mercado con menor tradición en turismo. Esto nos lleva a plantear qué factores impiden la producción cultural para el turismo.

Como conclusión de este epígrafe, es posible establecer una clara diferencia entre el sentido restringido y el sentido amplio de la cultura, que se diferencian en función de sus recursos, objetivos, agentes y resultados. El sentido amplio consiste en la oferta de productos de entretenimiento y ocio que integran a diferentes nichos de mercado que pueden existir en el turismo urbano. Éste incorpora matices creativos para la recreación de productos que satisfagan expectativas turísticas, a partir de valores auténticos de la cultura local. Por lo tanto, la recreación, en última estancia, una consecuencia de la propia evolución del turismo urbano. como presentamos en el cuadro abajo:

CUADRO 3. DISTINTOS USOS DE LA CULTURA EN EL TURISMO URBANO

Usos de la cultura	Sentido amplio	Sentido restringido
Tipología de recursos	Recursos de la cultura local	Recursos y habilidades del sector cultural
Objetivos	Convertir los recursos de la cultura local en experiencia turística	Desarrollo de competencias culturales, mantenimiento e innovación del sector cultural
Agentes de la oferta	Sector turístico Amplia variedad de agentes y sectores	Sector cultural Sector turístico
Demanda	Turista	Turista Residente
Producto	Entretenimiento y ocio	Cultural
Resultados esperados	Satisfacción de una experiencia turística/vivencia asociada al destino	Satisfacción de una experiencia cultural y producción de significado

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que, en definitiva, el turismo cultural urbano es una tipología de turismo que requiere para su producción de habilidades propias del sector cultural. Este último, por su naturaleza, está implicado en la satisfacción de la experiencia cultural y producción de significado de turistas y residentes.

#### **1.3.4. Turismo y cultura: dificultades de producción**

No es posible exponer las dificultades de producción cultural para el turismo sin entender el debate en la literatura que contrapone desarrollo turístico a sostenibilidad cultural.

El tema ha interesado poco a los estudios turísticos. No obstante, el modelo de desarrollo turístico en las ciudades es duramente criticado en los estudios interesados en el desarrollo cultural; argumentan que hay un exceso de objetivos turísticos en la cultura para satisfacer objetivos de entretenimiento. En dichos estudios, el turismo viene descrito como una actividad económica con poder de cambiar la forma de la cultura y la naturaleza de su propia necesidad (Hughes & Ben, 1997; Griffiths, 2006, Pratt, 2008; Quin, 2010).

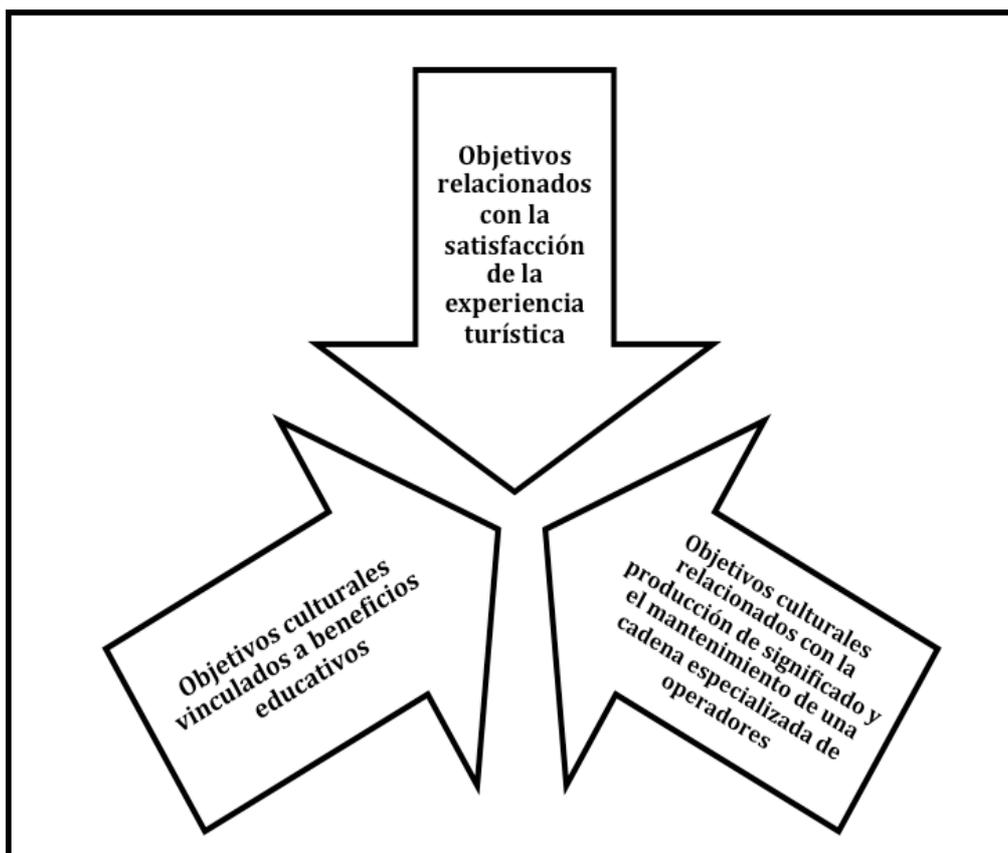
Esto se debe a que, según los autores citados, los objetivos turísticos de desarrollo económico conllevan un uso instrumentalizado de la cultura que no tiene en cuenta las diferencias substanciales entre productos culturales y productos de entretenimiento. Además, estos autores puntualizan que el desarrollo de una oferta cultural a partir de productos generados *ad hoc* para los turistas puede parecer artificiales. La separación entre oferta cultural para residentes y turistas podría ir contra los intereses del turismo cultural a largo plazo (Mckercher, Ho & Cros, 2005). Es más: podría determinar las características de los recursos culturales futuros, considerando el significado del consumo cultural y su función en el desarrollo cultural local (Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007).

En tal sentido, se identifican dos cuestiones importantes que permean este debate. La primera es que, como se ha visto en el epígrafe 1.3.3, desde los estudios sobre patrimonio y la importación de productos culturales, si bien la cultura se beneficia de puntos de conexión importantes con el turismo, cuando ésta no está respaldada por su importancia histórico-cultural y por el reconocimiento público, su comercialización puede ser una tarea difícil, en la que sin duda justifica el uso de las marcas culturales desde el punto de vista de la estrategia turística.

Por otra parte, se cuestiona el uso comercial de productos culturales para la construcción de una imagen alternativa de moda, como parte de políticas de marketing de las ciudades, como el desarrollo de eventos culturales emblemáticos, festivales y proyectos espectaculares, trabajos más populares en contraposición a los objetivos de desarrollo cultural local. Esto tiene su explicación, por un lado, en que las políticas de desarrollo turístico de una parte afectan a una cadena especializada de

actores sector cultural y su mantenimiento, y por otro, en que al disminuir la producción de significado y la función “educativa” de la cultura, afecta también, a consecuencia del consumo doméstico, a la satisfacción de capital cultural local (Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007; Quinn, 2010; Andrés & Grillon, 2013).

ILUSTRACIÓN 3. TENSIONES ENTRE OBJETIVOS DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DESARROLLO CULTURAL EN LA PRODUCCIÓN CULTURAL TURÍSTICA



Fuente: Elaboración propia.

No obstante hay dificultades para promover la producción cultural local habida cuenta de la diferencia de lógica y de objetivos entre turismo y cultura. Esto se debe a que para poder comercializar la cultura como producto turístico, las nuevas ofertas deben generar productos culturales que atraigan el interés de los consumidores, o sea turistas culturales, quienes, como hemos podido comprobar en los epígrafes anteriores, configuran un “nicho” de mercado concreto. Por otro lado, la lógica del turismo consiste en crear productos y buscar el mercado para maximizar el impacto económico. No obstante, el proceso creativo artístico no es tan inmediato como otros tipos de productos.

En esta línea, Rastrollo y Martín (2013), al estudiar la producción del flamenco en Andalucía, sugieren que un espectáculo es una innovación por su propia naturaleza; la vocación del creador es producir algo original que transmita un significado nuevo. Pero el proceso de creación es incierto respecto a la calidad del producto final. El promotor y el programador toman decisiones en un contexto de alto riesgo, contratan el espectáculo con dos años de antelación cuando todavía no está finalizado. Es decir: el riesgo es más importante que en otras actividades de servicios porque no hay tiempo para ajustarse al público. Esto se debe a que, como se ha podido observar en el epígrafe 1.3.2, la producción cultural es una actividad eminentemente colectiva, fruto de una cadena de cooperación donde el artista es sólo un nudo (Becker, 2012).

El riesgo de fracaso del flamenco se podría extender a todas las formas de producción cultural local, en la medida que su éxito es incierto, y claramente se diferencia de las producciones que cuentan con un largo historial de reproducción, como por ejemplo los tradicionales musicales de Disney, sustentados por altas inversiones, en los que se conoce el impacto y por lo tanto el riesgo de fracaso es casi nulo. En resumen, existe una gran incertidumbre en cuanto a la calidad del resultado en productos que no proceden de “brands”.

CUADRO 4. DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN LA OFERTA CULTURAL DEL TURISMO URBANO

	Entretenimiento y ocio turístico	Brands y patrimonio famoso	Producción cultural local
Fortalezas	Diferenciación Crea diversidad y recreación Incluye a inúmeros sectores Refuerzan la identidad cultural local	Reconocimiento Organizadas Fáciles de comercializar Garantiza contenido a corto plazo Tiempo creativo establecido Enfoque residente y turista	Innovación / diferenciación Inclusión de los creativos locales Pueden crear un sector cultural y turístico a largo plazo Enfoque prevalentemente local Tiene una gran importancia en el desarrollo de capital cultural local
Debilidades	No hay una delimitación precisa del sector Pueden perder atractividad a largo plazo El centro es el turista Mayor dependencia del turista	Estandarización Dependen de la capacidad y recursos de los destinos	Sin reconocimiento De difícil comercialización No siempre hay contenido atractivo No se conoce el tiempo creativo Incertidumbre en la calidad Incertidumbre en el consumo

Fuente: Fuente: Elaboración propia.

La dificultad de producción cultural para el turismo se hace visible con más claridad a

partir la experiencia de las Capitales Europeas de la Cultura<sup>8</sup>. La ciudad candidata al título debe organizar un amplio programa cultural, que requiere una amplia participación del sector cultural. En este sentido, el teatro, las artes visuales, las artes clásicas, contemporáneas y modernas, así como la música, aparecen como actividades prioritarias del programa.

Para ello, utilizamos como referencia el informe *“European Cities and Capitals of Culture”*, publicado por la *Palmer/Rae Associates, Brussels*, este estudio fue encomendado por la Comisión Europea (Dirección general – Educación y Cultura) con el objetivo de describir las anteriores Ciudades Europeas y Capitales de la Cultura, observar las diferencias entre las ciudades y ofrecer un análisis efectivo fundamentado en información documentada, cuestionarios y conversiones.

La primera conclusión importante del informe para este estudio es que es posible identificar a los turistas culturales. La primera característica interesante es que la mayoría de la audiencia son los propios residentes locales, seguidos por turistas domésticos y visitantes extranjeros, lo que indica que en este tipo de productos, residentes y turistas “comparten” espacios. Los eventos promovidos en función del acontecimiento atrae a un turista de clase media-cualificada, con ocupaciones relacionadas con el sector cultural y con motivaciones centradas en el programa y no en el “estado” de la capitalidad. Se diferencian claramente de los excursionistas: tienen un gasto medio mayor, pernoctan en la ciudad y proporcionalmente son una minoría.

Asimismo, podemos extraer conclusiones que nos ayuden a entender los factores intrínsecos que dificultan la producción cultural en turismo, que se suman a la importancia de la calidad y del reconocimiento del producto cultural, hecho que se pone de manifiesto en los epígrafes anteriores. Se identifican otros dos factores claves. El primero es la dificultad de coordinación en función del tiempo creativo; el segundo es la dificultad de satisfacción de objetivos y expectativas opuestas.

---

<sup>8</sup> La idea de la designación de Ciudades y Capitales de la Cultura no empezó como una acción de la comunidad europea, sino que fue acordado a nivel intergubernamental en 1985 por el consejo de ministros<sup>8</sup>. En 1999, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea, entendieron que la Ciudad Europea de la Cultura debería contextualizar un estado de acción comunitaria<sup>8</sup>,

El primer factor clave es la diferencia en cuanto al “ciclo creativo” de la cultura y las exigencias del ciclo de “promoción turística”. La promoción del turismo trabaja casi siempre en un ciclo más largo de planificación, porque tiene que producir el material promocional anticipado, al contrario de las organizaciones culturales que trabajan en un plazo menor, más próximo de la fecha de una exposición, debido a los problemas de conclusión del programa.

Es decir: las organizaciones de turismo no consiguen a tiempo la información del sector cultural para la comercialización del producto, y el sector cultural sale perjudicado debido a una falta de comprensión por parte del sector turístico y al desinterés en comercializar acontecimientos no tradicionales o poco frecuentes. El programa cultural ha sido un elemento central de casi la totalidad de las capitales, y representó una media del 63% de los gastos operativos de las mismas. Por el contrario, la mayoría de las ciudades no invirtió en una promoción adicional al turismo relacionado específicamente con la capitalidad.

Las pocas ciudades que buscaron la promoción en conjunto con el sector del turismo, no integraron los lugares culturales a las estrategias de atracción de visitantes. La carencia de estrategia de comercialización entre el turismo y el sector cultural ha llevado a la limitación de los beneficios, ya que el trabajo individual disminuye la capacidad de actuación de ambos los sectores. Las organizaciones de comercialización y promoción del destino no alcanzan la capacidad plena de comunicación porque existe una carencia de participación de las organizaciones culturales en la planificación y en la ejecución de las estrategias de visitante y viceversa<sup>9</sup>. Un ejemplo claro de esta situación es el caso de Brujas( recuadro 3).

El segundo factor clave refiere a la dificultad de satisfacer objetivos y expectativas opuestas en el programa. Los programas culturales han sido considerados únicos debido a su escala, su duración, su envergadura y a la diversidad de actores y partes interesadas.

---

<sup>9</sup> Debido a este factor, la dificultad para determinar los impactos del visitante del evento se incrementó, pues fueron utilizadas medidas diversas (o bien se carecía de ellas).

### RECUADRO 3. CASO DE BRUJAS Y EL IMPACTO DE LA IMAGEN

Brujas en 2002 tuvo como meta la inclusión de elementos contemporáneos en su imagen. Sin embargo, esos elementos no fueron percibidos por los visitantes, quienes a su vez indicaron como percepción dominante la imagen de elementos del patrimonio cultural tales como “museo abierto” (47.5% permanencia de los turistas al aire libre) o la “tradicional vieja obra clásica” (19.1%). La escasa evidencia de que Brujas haya tenido éxito en la inclusión del elemento cultural contemporáneo en la imagen de la ciudad, se debe al hecho de que las imágenes culturales contemporáneas no fueron utilizadas por las capitales con propósitos de comercialización. El sector del turismo ha preferido trabajar con las imágenes de Brujas, que transmitían sensaciones tradicionales, históricas, y esto se reflejó en las expectativas de los visitantes, aunque ofrecer una imagen más contemporánea para Brujas era un objetivo prioritario.

Fuente: Palmer, 2004

El número medio de proyectos culturales para las capitales ha sido de aproximadamente 500 (por ciudad), y ha significado una experiencia sin precedentes para la mayoría de las ciudades implicadas debido a la complejidad del desarrollo de un programa cultural. Ello suponía el equilibrio entre los diferentes factores, a veces opuestos, como la perspectiva artística, de los residentes y los intereses políticos. Se ha observado que este impacto del evento depende del modo en que las instituciones políticas y los actores privados (organizadores, productores, artistas, políticos, habitantes) se han comportado. La comunicación y la promoción están relacionadas con los objetivos claves establecidos por las capitales, como son el desarrollo de la imagen atracción de los visitantes y el aumento del público local para la cultura.

ILUSTRACIÓN 4: FACTORES QUE IMPIDEN LA PRODUCCIÓN CULTURAL PARA EL TURISMO



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, se concluye que la dificultad aumenta si incorporamos la dimensión turística a la producción cultural local, pues se trata de ofrecer un producto de calidad que satisfaga amplias expectativas, a menudo contradictorias, coordinando el “tiempo creativo” con las exigencias de promoción y comercialización turística. Esto supone la necesidad de emplear nuevos instrumentos de gestión que permitan sustentar las nuevas ofertas culturales y resolver los conflictos derivados de objetivos contrapuestos. En este sentido, en el siguiente epígrafe trataremos de entender las problemáticas de gestión derivadas de la naturaleza multifuncional de la ciudad y de la oferta cultural.

### **1.3.5. Especificidades de gestión de los DTCU: Destinos Culturales Maduros y Emergentes**

Se pueden distinguir dos tipos de destinos turísticos culturales, atendiendo a su grado de consolidación, en los cuales se pueden establecer trayectorias de evolución distintas y resultados también diferentes. Junto a las reconfiguraciones de los destinos culturales maduros para mantener su competitividad en un entorno dinámico, se observan dificultades en los destinos culturales emergentes para sostenerse en el tiempo, y no están obteniendo los resultados esperados, como demuestra la experiencia de las Ciudades y Capitales Europeas de la Cultura. Más allá de la transformación física y de contenido al cual se han sometido las capitales, se ha identificado una débil capacidad de asegurar la continuidad de los proyectos debido a la falta de estrategia de comercialización, a los problemas de comunicación entre turismo y cultura, y a los problemas para el mantenimiento de un nivel de inversión suficiente para desarrollar nuevos programas y organizaciones culturales (Palmer, 2004). Esta diferente evolución entre ambos tipos de destinos culturales nos invita a reflexionar sobre la especificidad de la gestión de los destinos culturales urbanos.

En los destinos culturales maduros (DCM), la oferta cultural principal es distinguida por un patrimonio material e inmaterial de gran reconocimiento internacional, también por su importancia histórica, política, social, etc., lo que casi siempre se traduce en una “garantía” para los turistas. Destinos como Londres, París, Roma y Barcelona compiten en diversos segmentos de mercado turístico (negocios, convenciones, eventos,

cultural, etc.), ya que se caracterizan por recursos y atracciones de alto significado simbólico (monumentos, eventos, link con personas famosas, centro de negocios, etc.). A su vez, Venecia, Florencia y Brujas son ciudades especializadas en pocos segmentos y productos, centrándose casi exclusivamente en el aspecto cultural (Minghetti&Montaguti, 2009).

En los destinos culturales emergentes (DCE), como por ejemplo Graz, Liverpool, Sibiu, San Sebastián y Málaga, la limitación de recursos y atracciones exige el desarrollo de ofertas, dado que los activos de base no garantizan la afluencia de turistas. Es decir: necesitan añadir valor a su cadena productiva. La oferta cultural en estas ciudades es básicamente oferta recreada.

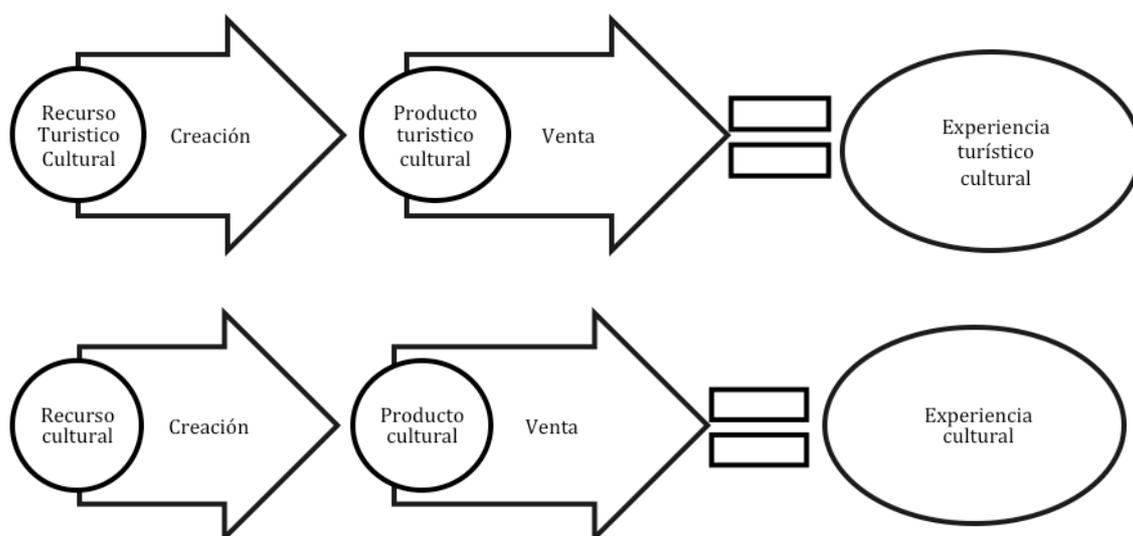
Los nuevos destinos culturales quieren comercializarse como producto turístico cultural dentro de los circuitos culturales; para ello se requiere que las nuevas ofertas generen productos culturales que atraigan el interés de los consumidores (turistas culturales). La lógica consiste en crear productos culturales para poner en venta la ciudad a partir de la copia de productos de éxito. Ello implica una disminución de la singularidad y autenticidad, generándose una tendencia a la homogenización de los servicios y equipamientos en ciudades estereotipadas con el mismo modelo de promoción, lo que se conoce como la “McDonaldisation” de las ofertas (Ritzer&Liska, 1997).

Debe considerarse todavía que el reconocimiento cultural y la garantía de turistas en los DCM, también suscita una cierta “inercia tradicional” cuanto a gestión del producto cultural. Mckercher *et al.* (2005) explican que en DCM, turismo y cultura son mundos paralelos. Así, de una parte, los agentes operan en cultura, y de otra, los agentes operan en turismo, pero existen entre ellos algunos puntos de intersección; se identifican actividades culturales comunes y otras que no tienen nada que ver con el turismo, y viceversa. En sus mundos cada uno tiene su función claramente definida, y ven poca necesidad de interferir en la función del otro.

En este contexto, la cultura es consistente y gestionada por instituciones fuertes. O sea, la cultura es “potente”, y aunque no siempre los números del flujo turístico se traduzcan en consumo cultural, la cooperación entre ambos sistemas es más fácil de

visualizar, porque de manera independiente la propia gestión cultural se orienta fácilmente hacia el turismo, beneficiándose de ello. Un ejemplo de esta adaptación podría ser el Louvre y el Museo Orsay, que organizan exposiciones temáticas en conjunto, o el “*Musei in Musica*”, evento musical que se desarrolla en 47 sitios culturales en Roma. Sin embargo, es cuando un actor pasa al ámbito del otro y las partes interesadas compiten por el acceso a los recursos que surgen los problemas, toda vez que hay que tener en cuenta que lo que es bueno para el Turismo no lo es necesariamente para la Cultura (Mckercher *et al*, 2005). Cuando un agente se mete en el campo del otro, y sobre todo, cuando la lógica del turismo se impone a la cultura, vender “cultura” puede no resultar fácil.

ILUSTRACIÓN 5. TIPOS DE OFERTA CULTURAL EN LOS DESTINOS TURISTICOS CULTURALES.



Fuente: Elaboración propia

Estudios en turismo cultural mencionan las dificultades que los sectores del turismo y de la cultura experimentan a la hora de trabajar conjuntamente. La argumentación sobre el enfoque integrado presenta un desafío y requiere un cambio significativo en el modo de gestión (Richards, 1996; Russo&Van der Borg, 2002; Mckercher *et al*, 2005; UNESCO, 2006; OECD, 2009). Los stakeholders son descritos en la literatura como instrumentos con el objetivo de agregar ventajas y maximizar los beneficios (Costa,

2001; Castells, 1999; Rutherford, 2005; Church *et al.*, 2003; Dalf, 2007; Ejarque; 2009). La cooperación y coordinación entre los actores es un elemento clave para articular el desarrollo turístico. Existe una evidente correlación entre el nivel de desarrollo y las características de las relaciones entre los actores turísticos (Merinero y Zamora, 2009; OMT, 2001). La decisión de cooperar puede sustentarse en la maximización individual o bien en la búsqueda de objetivos conjuntos (Imai e Itami, 1984; Arranz y Fernandez, 1999). Por tanto, la cooperación implica interés y confianza. En la práctica se trata de actores convencidos de la maximización de los provechos y confianza en que cada una de las partes interesadas cumpla con los objetivos comunes. Además, tienen que visualizar la complementariedad de los recursos, de las habilidades y de las experiencias.

Más allá de la transformación física y de contenido al cual se someten los DCE, los problemas pueden encontrarse en una débil capacidad de asegurar la continuidad de los proyectos debido a la falta de estrategia de comercialización, en los problemas de comunicación entre turismo y cultura, en los problemas para la mantenimiento de las organizaciones culturales, en los problemas relacionados con la producción de la cultura y, sobre todo, en el poco peso de la cultura.

En este sentido, la comercialización del producto cultural creado por la lógica del turismo, determinaría la debilidad de los DCE, los cuales recrean cultura con objetivos de reconocimiento para la promoción de la ciudad. Este hecho compromete la relación oferta-demanda, señalando el bajo consumo cultural y la baja capacidad de la cultura para beneficiarse del turismo. En un contexto en el que la cultura no está apoyada por instituciones fuertes, la inconsistencia del producto cultural determina que el sostenimiento de las ofertas, aunque sean con finalidad turística, sea difícil y complicado, porque una vez creada la oferta hay que posicionarse en los circuitos culturales. Es decir: venderla, gestionarla y renovarla para mantener el modelo de desarrollo, la reputación y la imagen de destino cultural. Por lo tanto, turismo y cultura tienen aún más necesidad de coordinarse, una vez creada la oferta, para transformarla en producto y colocarla en el mercado.

Por fin, el proceso de gestión-interrelación entre turismo y cultura en los procesos de gestión del turismo cultural en DCM, se caracteriza por la intervención de dos sistemas, cada uno de ellos con su propia lógica, acciones y objetivos (Mckercher 2005, *et al.*), los cuales perciben los beneficios mutuos de la interacción y llegan a puntos de entendimiento, de tal manera que ambos ven las ventajas recíprocas del turismo cultural y de adaptarse a determinados espacios. Los agentes turísticos obviamente venden la cultura porque es la principal fuente de atracciones y porque se trata de productos culturales consolidados y fácilmente comercializables. En este contexto, la cultura se adapta y se sirve del turismo porque percibe los beneficios, aunque a priori tenga una orientación distinta y menos comercial; esto se produce una vez que los provechos económicos permiten invertir y reinvertir en cultura. Es decir, la renta proveniente del turismo permite a la cultura sostener otros espacios, y sobre todo mantenerse en su espacio diferenciado y, por lo tanto, ver con más claridad la utilidad del espacio común.

En los destinos emergentes, el hecho de que la cultura no sea “potente”, es decir, no tenga tradición y no esté sustentada sobre bases sólidas por la falta de los recursos turísticos culturales más tradicionales de fuente, es lo que lleva a que se haga una recreación de la oferta con fines turísticos. Así, en la recreación para fines de venta de la ciudad, el grado de participación que tenga la cultura es indiferente, una vez que lo que está clara es su orientación turística. Sin embargo, las nuevas ofertas no se traducen en consumo cultural, y por lo tanto no generan recursos suficientes para que la cultura pueda mantenerse de manera independiente, culminando en la baja utilidad de la relación turismo y cultura, como se observa en Málaga, identificando así un problema de gestión.

Una política turística basada en ofertas recreadas crea problemas para el sostenimiento de la reputación, imagen y de las propias ofertas culturales; además va en contra de los intereses de desarrollo cultural local, ya que no hay producción de cultura, ni renovación de cultura. De tal modo, es fundamental para la sostenibilidad del turismo cultural que se tengan en cuenta objetivos turísticos y culturales, lo que implica un esfuerzo de gestión para favorecer la existencia de un tejido cultural consistente y del desarrollo de capital cultural local.

## Conclusión

A consecuencia del consumo doméstico, el desarrollo del turismo cultural es afectado y afecta a la satisfacción de capital cultural, a la producción de significado y al mantenimiento de una cadena especializada de actores que forman el sector cultural.

La revisión de la literatura nos ha permitido entender que en el desarrollo del turismo cultural hay relevantes tensiones entre las expectativas de los turistas y las expectativas relacionadas con el desarrollo cultural local. Vemos pues, que el desarrollo sostenible pasa por encontrar un punto de encuentro que permita aunar objetivos turísticos (vinculados a desarrollo económico) y objetivos culturales (vinculados con el desarrollo cultural).

Partiendo de las especificidades de los DTCU se decide adoptar un enfoque de gobernanza, considerando los destinos turísticos culturales como un campo de estudio idóneo por dos motivos principales. El primero, debido a la naturaleza multifuncional de la ciudad y de la oferta cultural, que en última instancia es destinada a residentes y turistas. Y la segunda, por las dificultades de coordinación-concertación entre objetivos de desarrollo económico (turísticos) y objetivos culturales.

## 2. GOBERNANZA DE DESTINOS TURÍSTICOS

---

Este apartado delinea un marco teórico que contribuye a una mejor visualización y comprensión del concepto de gobernanza aplicada al turismo. Dado que se trata de un concepto reciente, todavía persisten imprecisiones sobre sus dimensiones, alcance y aplicación práctica.

### 2.2. Gobernanza

#### 2.2.1. *Un nuevo enfoque de gobierno*

Los orígenes económicos del concepto de gobernanza coinciden con el declive industrial después de la crisis de los años 70, a consecuencia del interés sobre las dinámicas de adaptación de las sociedades frente a un entorno cambiante. El concepto de gobernanza se puede considerar tributario de dos corrientes teóricas: el postfordismo y la economía institucional. La primera, centrada en la reconfiguración de las relaciones de producción; y la segunda, en los nuevos mecanismos para reducir la complejidad del Estado y estabilizar las relaciones con el entorno (Jessop, 1995; Jouve, 2005).

Los estudios sobre el postfordismo (escuela parisina) se basan en dos puntos fundamentales para explicar la exigencia de un nuevo enfoque de gobierno. El primero es el de un Estado debilitado, debido a la progresiva globalización de los mercados y a la competencia internacional. La segunda es que, a consecuencia de esta evolución, se exige un cambio de funciones del Estado en la regulación de las sociedades contemporáneas y en el modo de articulación con las entidades locales (Jessop, 1995).

La economía institucional pone sobre la mesa cuestiones sobre el funcionamiento de la

economía moderna, la capacidad de desarrollar mecanismos de coordinación que permitan reducir costes de transacción a través de actividades íntimamente relacionadas. Es decir: el objetivo es reducir la complejidad y estabilizar los intercambios con el entorno.

Del mismo modo, el concepto de gobernanza urbana ha ganado relevancia a partir del inicio de los años 80. Autores como Harvey, Jouve, Peters y Pierre se interesaron por explicar la gobernanza urbana como fenómeno. Observaron que la complejidad de la ciudad contemporánea ha cambiado las exigencias en el modo de gobierno, en cuanto a las estructuras, interacciones e instrumentos implicados en la práctica de las políticas públicas.

Harvey (1989) ha observado el proceso de autonomía de las ciudades como una adaptación a las transformaciones actuales del capitalismo, a la globalización de los intercambios y a las nuevas formas de coordinación de los actores económicos. En su estudio, ha explicado como la creciente “complejidad” de las ciudades determinaría la “obsolescencia” de las políticas desde arriba hacia abajo (top-down), del racionalismo político, centralizado, normalista, holístico, y haría emerger una tendencia a la formulación de políticas públicas de abajo hacia arriba (bottom-up), sugiriendo el Estado descentralizado, una mayor libertad en el juego de fuerzas con la creciente ascendente participación de los administradores locales y, sobre todo, de la empresa privada.

Jouve (2005) ha estudiado los cambios en gestión urbana en diferentes países y ha observado que las ciudades han creado diferentes mecanismos para favorecer la coordinación entre los actores. En ciudades de Gran Bretaña y Holanda, por ejemplo, aunque las políticas se centralicen en el ámbito estatal, se han creado canales de mediación con empresarios y ciudadanía. En Gran Bretaña, las transformaciones se dieron en el modo de operar de las políticas urbanas, a partir de planificación territorial. En el caso holandés, los interlocutores sociales, patronatos y sindicatos juegan un rol esencial, tanto a nivel de elaboración como de ejecución de las políticas públicas.

Peters y Pierre (1998), al examinar la gobernanza urbana, han cuestionado la gobernanza sin gobierno, analizando el rol de las redes y las asociaciones público-privadas en Europa y en Estados Unidos, señalando la importancia del gobierno en el proceso de gobernanza.

El Banco Mundial (1994) define la gobernanza como:

*“[...] la manera en la cual en poder es ejercido en la conducción de los recursos económicos y sociales de un país, identificando tres aspectos distintos de la gobernanza: la forma del régimen político; el proceso por el que la autoridad es ejercida en la conducción de los recursos económicos y sociales para el desarrollo y capacidad de los gobiernos para diseñar, formular e implementar políticas y llevar a cabo sus funciones”.*

Con la finalidad de impulsar una amplia dinámica democrática en la Unión, la Comisión Europea en «*La gobernanza europea - Un Libro Blanco*» (Comunicación de la Comisión, 25 de julio de 2001), delimita la gobernanza a partir de cinco elementos clave:

- **Apertura:** *las instituciones europeas deben otorgar más importancia a la transparencia y a la comunicación de sus decisiones.*
- **Participación:** *conviene implicar de forma más sistemática a los ciudadanos en la elaboración y aplicación de las políticas.*
- **Responsabilidad:** *es necesario clarificar el papel de cada uno en el proceso de toma de decisiones para que cada agente concernido asuma la responsabilidad del papel que se le ha atribuido.*
- **Eficacia:** *deben tomarse las decisiones a la escala y en el momento apropiado, así como procurar que éstas produzcan los resultados buscados.*
- **Coherencia:** *las políticas que la Unión Europea lleva a cabo son extremadamente diversas y necesitan un esfuerzo continuo de coherencia.*

En 2009 el Banco Mundial (2009) define la gobernanza como:

*“[...] es la capacidad del gobierno para formular y aplicar eficazmente políticas*

*acertadas y el respeto de la ciudadanía y el Estado por las instituciones que regulan las relaciones económicas y sociales entre ambos”.*

Determinado por la complejidad de las dimensiones en que ésta incide, el concepto de gobernanza todavía se define a partir de diferentes interpretaciones. Obeng-Odoom (2012), por ejemplo, la ha categorizado en tres diferentes tipologías: la gobernanza como descentralización, la gobernanza como emprendedurismo y la gobernanza como democratización. El autor señala el amplio marco político, económico y social del concepto de gobernanza urbana. De mismo modo, Dente y Colleti (2011) han hecho notar que la imprecisión del concepto ha sido calificada como “fuzzy” (confuso) por autores como Sbragia (2006), y “ambiguous” (ambiguo), por Rhodes (1997).

En la literatura ha habido un esfuerzo por explicitar qué es la gobernanza dentro de las diferentes áreas del conocimiento. Los autores de referencia en tal sentido son Rhodes (1996), Jessop (1995), Mayntz (2001) y Kooiman (2005). Ellos coinciden en ciertas características generales de la gobernanza como: la interdependencia entre organizaciones y actores públicos y privados; nuevas estructuras organizacionales; toma de decisiones colectivas; cooperación; interacción social; relaciones triangulares entre actores públicos de todos los niveles, los actores de la sociedad civil y actores económicos; negociación; descentralización y fragmentación de la gestión en procesos.

Kooiman (1993) diferencia gobierno de gobernanza explicando que el primero se orienta hacia la ejecución de objetivos claramente identificados, y el segundo es un producto colectivo resultante de las interacciones entre todas las partes interesadas. En la misma línea, Dahl (2010) afirma que la gobernanza es planteada en el sentido de dar forma a los intereses locales, a las organizaciones y a los grupos sociales para desarrollar estrategias más o menos unificadas.

De acuerdo con Streeck (1997), la gobernanza remite a la fijación de limitaciones a los comportamientos individuales de los actores económicos, y por tanto deben existir reglas que se respeten en tanto que medio colectivo para alcanzar otros fines. En la misma línea, Jouve (2005) sugiere que la gobernanza se define dentro de lo que él denomina “sistemas sociales de producción”, supeditados a los valores de la colectividad y que limitan la toma de decisiones de los actores económicos.

En las últimas décadas, el debate teórico sobre la gobernanza en cuanto concepto ha ido agregándole nuevas características, como: coordinación no jerárquica, en el intercambio de recursos y prácticas colectivas (Salgado, 2009); participación en la elaboración y ejecución de las políticas públicas, partenariados público-privado, visión estratégica compartida (Connely, 2007); incorporación de la participación ciudadana (Marcelpoil, *et al.* 2007; Shen, 2011) y transversalidad (Brugué, 2008).

Obeng-Odoom (2012) ha sugerido que los defensores de la gobernanza la definen como una forma de intervención del Estado moderno, por lo tanto gobierno, que incorpora conceptos como el de inclusión (“las ciudades para sus residentes”), basados en el diálogo y la colaboración entre los diferentes sectores de la sociedad.

Chan y Hu (2014) revisaron el contexto económico, político y social de la gobernanza urbana, sus raíces teóricas y sus explicaciones. Estos autores sugieren que el denominador común entre los diferentes campos de investigación es el enfoque en la precarización de mecanismos de coordinación entre el Estado y las empresas y la naturaleza de la intervención del Estado en promover sus objetivos junto a los ciudadanos.

Por lo tanto, la gobernanza es una nueva forma de gobierno para incorporar a los agentes de las políticas en el proceso de toma de decisiones, permitiendo una mejor adaptación de las políticas a las necesidades de los agentes y el alcance de objetivos amplios.

### ***2.2.2. El uso de indicadores para avanzar en la comprensión de la gobernanza como práctica de gobierno***

Con el propósito de explicitar qué es la gobernanza y cómo esta influye en el logro de objetivos fijados, la literatura se interesa en identificar una serie variables que mezclan características de los actores e instrumentos de coordinación y concertación.

Healey (2004), por ejemplo, sugiere que la adopción de la gobernanza favorece la innovación en las ciudades. Para ello, la gobernanza hacia la innovación se puede evaluar a partir de variables relacionadas con la identificación de los agentes, como:

roles, los valores culturales, el proceso de selección de los agentes el interés en el proceso; y variables relacionadas con el propio proceso, como los instrumentos de interacción y comunicación como las redes y coaliciones, las actividades prácticas y reglas.

Dente y Coletti (2011) persiguen el mismo objetivo que Healey (2004): evaluar la innovación de las ciudades a partir de gobernanza. Estos autores profundizan en las características propias de los actores involucrados en la gobernanza y del proceso a partir de dos variables: el rol de los actores en el proyecto y en qué participan, según por tipo de proyecto y nivel (local, regional o nacional). Stewart (2006) defiende que una evaluación adecuada de la gobernanza incluye necesariamente la participación ciudadana. El autor, que analiza la participación de la ciudadanía a través del voto, afirma que la alta participación es un indicador crítico de la gobernanza.

Considerando los trabajos de Healey (2004), Stewart (2006), Anheier *et al.* (2013), Stewart propone un sistema de indicadores de rendimiento de la gobernanza, calculado a partir del resultado dependiente de tres variables: legitimidad, eficacia y efectividad. Los indicadores, según los autores, serían las medidas en términos de la legitimidad que disfrutaran los actores, cuanto eficaz y efectivo lo sean, y su contribución a los resultados de política en el sentido de actuación; es decir: la capacidad del sistema de gobernanza para alcanzar los objetivos fijados, o por lo menos para lograr un nivel de la actuación considerada como satisfactoria por las partes interesadas.

Por otro lado, el Banco Mundial y la ONU Habitat proponen una serie de indicadores útiles para avanzar hacia la gobernanza. El Banco mundial (2009) propone indicadores definidos a partir de seis variables claves (con varios cientos de índices): voz y rendición de cuentas; estabilidad política y ausencia de violencia; eficacia, calidad regulatoria, estado de derecho y el control de la corrupción<sup>10</sup>.

- **Voz y rendición de cuentas:** la medida en que los ciudadanos de un país pueden participar en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, la libertad de asociación y la libertad de prensa.

<sup>10</sup><http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH>

- **Estabilidad política y ausencia de violencia:** la probabilidad de que el gobierno esté sujeto a actos de desestabilización a través de medios inconstitucionales o violentos, incluidos actos de terrorismo.
- **Eficacia del gobierno:** la calidad de los servicios públicos, la capacidad de la administración pública y su independencia de las presiones políticas, y la calidad de la formulación de políticas.
- **Calidad del marco regulatorio:** la capacidad del gobierno para establecer políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
- **Estado de derecho:** el grado de confianza de los agentes en las reglas sociales y su nivel de acatamiento, incluidos la calidad del cumplimiento de los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como el riesgo de que se cometan delitos.
- **Control de la corrupción:** la medida en que se ejerce el poder público en beneficio privado, incluidas las modalidades de corrupción en pequeña y gran escala, y el control del Estado por minorías selectas.

En la misma línea la ONU Habitat propone 26 índices y cinco variables claves de la gobernanza: la eficacia, equidad, participación, la rendición de cuentas y seguridad.

CUADRO 5. VARIABLES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

<b>Autores/variables</b>	<b>Variables relacionada con los agentes</b>	<b>Variables relacionadas con el buen funcionamiento del proceso</b>
<b>Healey (2004)</b>	Roles, los valores culturales, el proceso de selección de los agentes, el interés en el proceso	Instrumentos de interacción y comunicación, como las redes y coaliciones, las actividades prácticas y reglas
<b>Dente y Coletti (2011)</b>	Rol de los actores en el proyecto y en qué participan	Tipo de proyecto y por nivel (local, regional o nacional)
<b>Anheier <i>et al.</i> (2013)</b>	Legitimidad	Eficacia y eficiencia
<b>Banco Mundial</b>	-	Participación, rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de violencia; eficacia, calidad regulatoria, estado de derecho y el control de la corrupción
<b>ONU Habitat</b>	-	Eficacia, equidad, participación, la rendición de cuentas y seguridad

Fuente: Elaboración propia

En la práctica La Gobernanza va se perfilando bajo el nombre de “gobierno abierto”. Como se puede observar en la propuesta de la “*Open Government Standards*”, coordinada por la Access Info Europe, el gobierno abierto se define a partir de tres pilares: transparencia, participación y rendición de cuentas<sup>11</sup>.

- Transparencia significa que la información sobre las actividades de los órganos públicos es creada y se pone a disposición del público con unas excepciones limitadas de forma oportuna, en formato abierto y sin restricciones de uso. Los mecanismos de transparencia tienen que incluir la divulgación de la información como respuesta a peticiones provenientes del público y una publicación proactiva por parte de los órganos públicos.
- Participación significa que el público puede involucrarse directamente en las discusiones sobre opiniones políticas y en la toma de decisiones, y que también puede contribuir con ideas y propuestas que conduzcan a aprobar políticas, leyes y normativas que sirvan a la sociedad y a los amplios intereses democráticos. Los gobiernos deben intentar, de forma activa, movilizar a los ciudadanos para que se involucren en los debates públicos. Deben existir mecanismos que permitan al público participar por iniciativa propia y promover debates políticos sobre temas de actualidad que conciernen a la población.
- Un gobierno responsable y que rinde cuentas es uno que responde ante la sociedad de su gestión, cumpliendo con estándares de comportamiento e integridad, que explica y asume responsabilidades por sus decisiones y acciones. La rendición de cuentas requiere que normas, regulaciones y mecanismos estén enfocadas en vigilar el ejercicio del poder público y los gastos de fondos públicos. Se requieren medidas específicas y detalladas para reducir el riesgo de corrupción, para identificar y prevenir potenciales conflictos de interés y resguardar los lícitos beneficios.
- La transparencia y la rendición de cuentas, según organizaciones como el Banco mundial y la Naciones Unidas, se configuran como factores fundamentales para

---

<sup>11</sup> <http://www.opengovstandards.org/index.php?idioma=es>

combatir la corrupción, ya que aseguran la confianza y la credibilidad del proceso, y por lo tanto estimulan a una mayor participación.

La rendición de cuentas (accountability) ha sido un tema de investigación que ha suscitado gran interés, en especial a los investigadores de ciencias políticas, y consiste en asegurar el respeto de las reglas a través del establecimiento de mecanismos de control continuos para garantizar el buen funcionamiento del proceso (Healey, 2004; Stewart, 2006; Puppim *et al.*, 2013). Se define como la responsabilidad de la organización ante sus grupos de interés público; por tanto, se debe identificar quién debe rendir cuentas, a quién y por qué.

En los últimos años, la transparencia y la rendición de cuentas en Europa se han convertido en un valor a adoptar por las administraciones públicas (Relly & Sabharwal, 2008; Bertot *et al.*, 2010). El derecho de acceso a la información es también una ley (Banisar, 2006).

Son muchos los países en Europa que están llevando a cabo iniciativas para difundir el derecho al acceso a la información y hacerla más efectiva (Banisar, 2011). La demanda por transparencia en la administración pública de las ciudades europeas, y el reconocimiento del derecho de la sociedad civil al acceso a la información sobre las diferentes temáticas que implican el gobierno de la ciudad, ha exigido de la administración pública un esfuerzo para compartir información antes no disponible a un amplio público.

### **2.2.3. La e-gobernanza como un instrumento de gobernanza**

La e-gobernanza consiste en la aplicación del concepto de gobernanza en la red. Según Torre *et al.* (2006), e-gobernanza es «*la capacidad de estimular la participación de todas las partes interesadas, agentes económicos y comunidad, favoreciendo el debate, la coordinación y la toma de decisiones en una escala más amplia*». Su implementación es un instrumento potente para cambiar sus estructuras organizativas e incluir a todas las partes interesadas. Asimismo, supone aumentar la transparencia facilitando el acceso a informaciones sobre las políticas, los procesos internos y los procedimientos de toma de decisiones e implementación de medidas.

La e-gobernanza es un tema de investigación reciente y está relacionado con una forma más amplia de e-gobierno (*e-governament*). De hecho, hay cierta dificultad de establecer una diferencia clara entre e-gobernanza y e-gobierno. Esto se debe a que algunos autores no sólo no diferencian e-gobierno de e-gobernanza, sino que consideran al e-gobierno como una potente herramienta para el ejercicio de la gobernanza (Torres *et al.*, 2006; Go&Trunfio, 2011).

El estudio de Mundkur y Venkatesh (2009) demuestra que una parte de los estudios se han interesado en explicar la e-gobernanza como un instrumento del gobierno para ofrecer servicios y favorecer las relaciones entre los empleados de la organización y las partes interesadas, a partir de temas como la interconectividad, la interactividad, la descentralización, la transparencia y rendición de cuentas. Una segunda perspectiva de los estudios sobre e-gobernanza se centra en cómo los países están avanzando hacia la gobernanza a partir de los servicios ofrecidos en los portales del gobierno. Una variación de esa última línea de investigación sobre la e-gobernanza, analiza cómo se organiza la información en los portales del gobierno a través de indicadores de transparencia.

En esta línea, Pina *et al.* (2010) han analizado los portales electrónicos de los gobiernos locales de la UE. Según estos autores, en general todos los gobiernos locales en Europa están involucrados en iniciativas de gobierno electrónico, si bien presentan diferentes grados de desarrollo. Y aunque casi todos los gobiernos locales hayan puesto en marcha un sitio web, la mayoría de ellos no parecen tener ideas claras o políticas concretas sobre el desarrollo de iniciativas de e-gobernanza.

En la literatura es posible identificar diferentes iniciativas de gobierno para la gobernanza que incluyen (entre otras cosas) la interacción con los clientes, las transacciones comerciales, el diálogo político entre los ciudadanos y comunidad, y la gestión de las personas, categorizadas de formas distintas, como: gobernanza al ciudadano (*Government-to-Citizen, G2C*), gobernanza para negocios (*Government-to-Business, G2B*), gobernanza para el gobierno (*Government-to-Government, G2G*), y la gobernanza para favorecer la eficiencia y eficacia interna y externa (*Internal Efficiency and Effectiveness, IEE*) (Vasiu & Vasiu, 2006; Mundkur & Venkatesh, 2009).

No obstante, según el informe publicado por Naciones Unidas en 2008, titulado *“From e-government to connect Governance”*, el proceso de transformación del e-gobierno hacia la gobernanza se refleja en la medida en que se satisfacen las necesidades de la ciudadanía.

*“Los esfuerzos de gobierno conectados basados en las TIC están encaminados a una mejor cooperación entre las áreas e instituciones del gobiernos, lo que permite una consulta y una participación mejorada, activa y eficaz con los ciudadanos, y una mayor participación de las múltiples partes interesadas, a nivel regional e internacional”.*

*“Las mejoras en la calidad de la gobernanza, la capacidad de respuesta y la eficacia del gobierno, deben servir para empoderar a la ciudadanía. En este sentido, la ciudadanía debe tener un rol más activo, lo que significa darle la oportunidad de influir en la toma de decisiones de manera electrónica”.*

En esta línea se identifican tres factores clave para conectar el e-gobierno con la e-gobernanza:

- Estrecha colaboración en el intercambio de información entre las áreas del gobierno. En este sentido, un enfoque de gobernanza incorpora la compatibilidad de los sistemas hacia una prestación de servicios sin fisuras. A partir del intercambio de datos e información, y de la coordinación entre las áreas del gobierno, es posible lograr una política más eficaz.
- La gobernanza favorece un enfoque holístico de políticas y la implementación de políticas integradas.
- Por último, implica necesariamente en una plataforma que permita la e-participación. La participación ciudadana en la formulación de políticas que conducen a la necesidad de objetivos en común que satisfagan a las expectativas de amplias partes interesadas, en el sentido de llegar a acuerdos que permitan la resolución de conflictos.

Manoharan y Zhengarios (2014) ponen de relieve que un tema generalmente ausente en los diversos estudios es la evaluación de las perspectivas de los ciudadanos. Los autores sugieren que la participación ciudadana debe ser incluida en e-gobierno como

un objetivo prioritario de la administración electrónica. Según su perspectiva, se ha avanzado muy poco en el sentido de favorecer una participación activa de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones. Esto se debe a que los sitios web, en general, han sido diseñados, sobre todo, como medios informativos y aplicaciones de e-service, en los que no se favorece una inclusión de la ciudadanía más allá de clientes.

Estos autores defienden que la e-gobernanza es particularmente importante en tanto en cuanto pueda ofrecer a la ciudadanía oportunidades para conocer, comprender, supervisar y participar en el proceso de toma de decisiones del gobierno. De esta forma, se permite a la ciudadanía disponer de un mayor control sobre sus interacciones con el gobierno.

La literatura considera la participación ciudadana como la última etapa de desarrollo del gobierno electrónico, que indica la “metamorfosis” hacia la e-gobernanza, incluyendo la votación y las encuestas de opinión en línea como una etapa avanzada de ello (Hiller & Belanger, 2001; Scott, 2001; Lee, 2010). En este sentido, Naciones Unidas (2003; 2008) identifica tres modalidades de participación electrónica: e-información, e-consulta y e-decisión.

- E-información: el sitio web del gobierno ofrece información sobre la lista de los funcionarios electos, la estructura de gobierno, políticas y programas, puntos de contacto, el presupuesto, las leyes y reglamentos y más información de interés público. Los contenidos se difunden a través de una serie de herramientas en línea tales como: redes de la comunidad, blogs, foros web, mensajes de texto, grupos de noticias y listas de correo electrónico.
- E-consulta: El sitio web del gobierno proporciona las herramientas necesarias para la consulta electrónica. Permite a la ciudadanía establecer la agenda para el debate a través de e-petición, el gobierno garantiza que sus funcionarios electos cuenten con un sitio web para comunicarse directamente con sus electores. Se mantiene un archivo de sus discusiones y de proporciona información a los ciudadanos.

- E-decisión: El gobierno está dispuesto a tomar en cuenta los mensajes de insumos de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones. El gobierno informa a sus ciudadanos de las medidas aprobadas mediante este sistema.

Vemos pues que la e- gobernanza es un interesante instrumento de gobernanza para estimular la participación de las partes interesadas, sobre todo, de la sociedad civil. Eso porque favorece un mayor acercamiento y conocimiento de las partes interesadas menos organizadas, a las reglas, normas y mecanismos de comunicación- coordinación- concertación que, en última estancia, facilitan la participación.

## **2.2. La gobernanza del destino turístico**

### ***2.2.1. Imprecisiones del enfoque de gobernanza en turismo***

La gobernanza se sitúa en el debate actual de la política y la investigación turística como un nuevo enfoque de gobierno. Es una corriente teórica propuesta para aportar luz en la discusión acerca de cómo ofrecer respuestas a la creciente complejidad de la gestión de destinos turísticos.

Los estudios en gestión del turismo tiene un amplio historial en la literatura y en la práctica turística a nivel internacional, pero la gobernanza turística es un fenómeno más reciente y que aún necesita delimitarse.

De hecho, parece ser que la dificultad de precisar el concepto de gobernanza aplicado al turismo se debe al hecho de que el interés por la gobernanza sea tributario de la colaboración público-privada, que tanto ha interesado a los investigadores en los últimos años. El hecho de que el término se suela usar como sinónimo de colaboración, cooperación y planificación, añade aún más confusión.

La literatura ha propuesto diferentes definiciones de gobernanza en turismo, pero ninguna disfruta de amplia aceptación. Además, pese la complejidad del concepto y su reciente aplicación al turismo, hay una tendencia a constreñir las perspectivas desde las que se aborda. De hecho, por lo general las definiciones que se presentan son

imprecisa o incompletas, enfocadas sobre todo a la colaboración público-privada y a los negocios en turismo. A continuación se exponen algunos ejemplos de ello.

El concepto de gobernanza aplicado al turismo consiste en *“el desarrollo de un conjunto de reglas y mecanismos para una política, así como estrategias de negocios, que involucren todas las instituciones e individuales”* (Beritelli et al., 2007).

*“La gobernanza para el turismo sostenible como un compromiso efectivo de los organismos interesados, públicos y privados, cuyas políticas y acciones pueden determinar el impacto del turismo”* (OMT, 2013).

*“La gobernanza turística es una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los diferentes niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos, para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas”.*

Por otra parte, es posible identificar otros estudios que proponen conceptos de la gobernanza en turismo dentro de una perspectiva más inclusiva. Aunque del mismo modo, no reflejan con precisión la gobernanza, pues utilizan el concepto como sinónimo de participación. A modo de ejemplo:

*«La gobernanza en turismo requiere la apertura del espacio político público-privado para involucrar una variedad de partes interesadas no tradicionales, incluyendo organizaciones no gubernamentales y ciudadanía»* (Wesley & Pffor, 2010).

*«La gobernanza en turismo es un proceso que involucra a la administración pública, pero sobrepasa el ámbito de la misma, ya que incluye a corporaciones, organizaciones no gubernamentales e individuos»* (Eagles, 2009).

La gobernanza en turismo, por tanto, es todavía un espacio abierto para la reflexión, cuyo marco teórico está por construir; todo ello hace imprescindible una exhaustiva revisión de la literatura para explicitar y acotar el significado del concepto. Por lo que,

nos interesa conocer ***los antecedentes de la gobernanza y en qué momento esa es introducida en los estudios turísticos.***

### ***2.2.2. Destinos Turísticos en el proceso de descentralización de las ciudades***

Las ciudades en Europa en las últimas décadas han pasado por un proceso de descentralización en el que han asumido nuevas competencias y una mayor autonomía. Esta mayor independencia de las ciudades exigió una reorganización de sus funciones y la búsqueda de soluciones locales que permitiesen mantener los niveles de desarrollo económico y de bienestar de sus residentes.

Actualmente, las ciudades han asumido un rol de impulsores del desarrollo económico, centros de innovación social, cultural y como núcleo de integración de la comunidad (Harvey, 1989; Jessop, 1995-1997; Costa, 2001; Evans, 2005; Jouve, 2005; Ruiz-Valdepeñas & Cuesta, 2008).

Asimismo, el acelerado crecimiento e industrialización de las ciudades a partir del siglo XIX ha suscitado interés por parte de los investigadores en la búsqueda de soluciones a problemas como la carencia de vivienda, la inseguridad ciudadana, la marginación social, la llegada de nuevos contingentes poblacionales, el debilitamiento de nuevas actividades y la pérdida de atractivo de las ciudades (Porter, 1997; Ruiz-Valdepeñas & Cuesta, 2008; Mellilo, 2007).

Estos autores coinciden en que la solución para los problemas urbanos depende sobre todo de las condiciones locales para generar sincronía entre sector público, sector privado e intereses locales. Es decir: hay que generar comunicación entre los diferentes sistemas que permitan implementar una serie de políticas económicas y sociales. La expresión “hacer sistema” es frecuente en la literatura y significa que personas y organizaciones dependen las unas de las otras y deben trabajar conjuntamente (Dalf, 2007; Van der Borg, 2008).

Los estudios de Jouve(2005)explican las nuevas configuraciones de las ciudades tomando como caso las instituciones metropolitanas de las ciudades de Londres y Madrid. Según el autor, Londres ha creado una nueva institución metropolitana, la “Autoridad del Gran Londres (GLA)”, con el objetivo de lograr una mayor autonomía en

la gestión, controlar la urbanización periférica y generar economías de escala en la gestión de servicios colectivos y el reparto de las cargas financieras centrales. Además, se han establecido los Distritos Metropolitanos (“boroughs”) y una serie de organismos con finalidades concretas.

Las transformaciones también se han producido en el desarrollo de las políticas urbanas, enfocadas ahora en introducir modificaciones en la organización del empresariado y en los canales de mediación con el poder público. En la comunidad autónoma de Madrid, el nivel institucional y político regional es quien ha asumido la función de institución metropolitana. La estructuración se establece bajo un paradigma de coordinación pública-privada a través de relaciones formales.

Estos cambios también se han reflejado en la gestión del turismo. Van der Borg (2008), en esta línea, ha detectado dos nuevas configuraciones de la tradicionales Oficinas de Turismo adoptadas por las ciudades en Europa. De una parte, se encuentran las ciudades que se están adecuando al modelo norteamericano de asociación público-privada, como Glasgow, Birmingham y Manchester, a través de la introducción de la financiación privada, proveniente de impuestos locales de la hostelería y otros tipos de contribuciones. De otra parte, tenemos ciudades en las que la principal fuente de financiación continúa siendo la administración pública, aunque la promoción y gestión del turismo hayan sido transferidas a otros niveles del gobierno. Es el caso de Italia respecto a las regiones y de España respecto a las comunidades autónomas.

De hecho, el estudio de Van der Borg (2008) queda confirmado por un reciente informe de la OECD (2012) que ofrece información detallada sobre la descentralización del turismo en el Reino Unido, España e Italia. En dicho estudio se detecta, en primer lugar, una mayor autonomía de las regiones del Reino Unido, en las que la promoción y el desarrollo del turismo (tanto doméstico como internacional) son asumidos por los patronatos de turismo: en Escocia, la VisitScotland; en Gales, el VisitGales y VisitWales; en Irlanda del Norte, el NITB y la Tourism Ireland Ltd.

En la Gran Londres, la promoción del turismo en la ciudad es responsabilidad de la empresa pública local, London & Partners, financiada por el ayuntamiento y por una red de socios comerciales bajo dirección del GLA (Gran Autoridad de Londres). A nivel

nacional, el turismo es responsabilidad del Departamento de Cultura, Media y Deportes (DCMS), que gestiona sobre todo la financiación pública. Además, la agencia nacional de promoción internacional del turismo es la VisitBritain (no departamental, bajo responsabilidad del DCMS), que incorpora la VisitEngland, responsable de la promoción del turismo en Inglaterra (excepto Londres).

En España e Italia, no obstante, aunque las comunidades autónomas (España) y las regiones (Italia) sean responsables de la promoción del turismo dentro de sus propios territorios, hay una mayor intervención del gobierno nacional en materia de turismo, no solamente en la planificación económica, como bien ha identificado por Van der Borg (2008), sino también una mayor intervención en regulación general de la actividad turística, en el diseño y desarrollo de la política turística nacional, las relaciones internacionales, la promoción y la comercialización del turismo internacional.

En España las comunidades autónomas se encargan de la promoción del turismo y de su organización, del urbanismo, de las obras públicas, de la infraestructura y de la gestión del patrimonio histórico en sus propios territorios. Los entes locales (provincias y municipios) se encargan principalmente de la promoción e información turística. Así, un órgano importante es el Patronato de Turismo (presente en la mayoría de las principales ciudades) y el "Centro de Oficinas " (dependiente del Patronato), que apoyan al sector privado en su estrategia comercial para atraer congresos y ferias.

Desde el gobierno nacional, es el Ministerio de Industria, Energía y Turismo el que actúa a través de las oficinas de la Secretaría de Estado de Turismo. La Secretaría de Estado es responsable de la definición, desarrollo e implementación de la política de turismo, así como de cualquier promoción relacionada con actividades que recaen dentro de las responsabilidades del gobierno central.

El Instituto de Turismo Español (TURESPAÑA) es la unidad administrativa del gobierno encargada de promocionar España en el extranjero como un destino turístico. TURESPAÑA opera a través de una red internacional de 33 Oficinas Españolas de Turismo en el extranjero, que son parte de las embajadas y consulados de España. El Instituto de Estudios Turísticos (IET) está bajo el control de TURESPAÑA. Se trata de un

organismo público cuyas funciones incluyen la investigación de los factores que influyen en el turismo y el desarrollo, en la evaluación y la recogida de información estadística y de datos sobre el sector turístico.

En Italia, las regiones y otros actores (industria del turismo) están representados en la junta ejecutiva y tienen como función principal la promoción de su patrimonio natural y cultural. A nivel nacional, el Departamento de Desarrollo y Competitividad de Turismo (Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo) es responsable de la elaboración y definición de las políticas nacionales de turismo, en coordinación con las regiones. Adopta medidas para el impulso y desarrollo sector turístico, así como para la planificación y gestión de los fondos estructurales bajo la autoridad del Ministerio de Turismo.

Además, existe una importante representación de los actores económicos que asumen la responsabilidad de proporcionar información y comunicación sobre las acciones de interés común. Estos se comprometen a realizar tareas de formación, estudios y programas de investigación, así como a promover la cultura emprendedora y a prestar apoyo a iniciativas en el desarrollo del turismo sostenible, como Federturismo (Confindustria), Confturismo (Confcommercio) y Assoturismo (Confesercenti).

De acuerdo con Scott y Marzano (2015), Francia también está inmersa en un proceso de descentralización del turismo. Uno de los motivos de la descentralización, según los autores, es la ventaja que se obtiene al estar más cerca del sector privado y de los ciudadanos, lo que permite mejores condiciones para identificar los cambios en un mercado dinámico como el turismo.

La OECD (2012) también explica con detalle el proceso de descentralización en Francia. La administración de turismo, la Dirección General de Competitividad Industria y Servicios (DGCIS) se constituyó en 2009 y es la fusión de las antiguas Direcciones Generales de Empresa, Comercio, Artesanía, Servicios y Profesiones y Turismo.

El turismo en Francia era anteriormente competencia del Ministerio de Infraestructura, pero ahora recae en el Ministerio de Economía y Hacienda. También en 2009, la Ley de Desarrollo y Modernización de los Servicios del Sector constituyó

una agencia llamada Atout France, para promover el turismo. Ésta ha sido el resultado de una fusión entre ODIT Francia, antigua la agencia de desarrollo de productos, y la Maison de la France, que promocionaba a Francia en el extranjero.

Atout France se ha convertido en el único operador del Estado en el ámbito del turismo, y es fundamental para la implementación de políticas gubernamentales que fomentan y promueven la industria. La agencia también es responsable de la clasificación de alojamiento turístico y de mantener un registro de los tour operadores y de los transportes turísticos.

El Estado fija la política nacional de turismo, el marco legislativo y reglamentario. En ella se establecen alineamientos de política para la cooperación y los instrumentos internacionales, en particular con las organizaciones internacionales pertinentes. También facilita la coordinación de iniciativas públicas y privadas en el turismo, y apoya las iniciativas de desarrollo turístico de autoridades locales o regionales.

Los Consejos Regionales formulan los objetivos a medio plazo para el turismo en sus regiones, en el marco de un turismo regional. Los Consejos Regionales ha establecido Comités Regionales de Turismo (CRT) promover las actividades que hayan sido fijadas por la ley. Los Départements (Consejos Generales) establecieron Comités Departamentales de Turismo (DTC), cuyo propósito es la aplicación práctica de las políticas turísticas en sus respectivos territorios.

Por ley, los Consejos Generales estipulan las reglas, principios de organización y miembros de los DTC. El DTC ayuda a formular, promover y comercializar productos turísticos, en colaboración con profesionales de la industria y los interesados en las "manifestaciones locales".

Los Consejos Municipales pueden establecer oficinas de turismo y proporcionan información a los turistas para promover el turismo local. Además son libres de elegir las formas jurídicas de sus oficinas de turismo. La ley también permite la creación de oficinas de turismo entre las comunidades. Por lo tanto, los consejos se pueden clasificar como "comunidades turísticas" (comunidades turísticas) y "centros certificados" (estaciones classées).

El estudio de la OECD (2012) confirma la clasificación propuesta por Fernández (2002), en la que se identifican tres niveles generales en la organización de turismo.

Un primer nivel nacional, en el que los entes responsable serían las National Tourist Administration (NTA) o Administraciones Nacionales de Turismo. Éstas, en conjunto con los ministerios o secretarías de Estado, se responsabilizan de la elaboración de la política nacional del turismo.

Según la autora, estas instituciones se califican como instituciones “paraguas”, tienen carácter público y forman parte de la administración del Estado. Un segundo nivel regional o autonómico (como en el caso de España) estaría representado por los comités regionales de turismo, que actúan en todo proceso de conceptualización, desarrollo, promoción de productos turísticos.

Por último, el nivel local en el que están las Organizaciones de Gestión del Destino, “Destination Management Organization” (DMO), que actúan en un territorio concreto y pueden asumir diferentes fórmulas legales o institucionales, como concejalía de turismo, concejalía compartida con otra área, consorcio, patronato, CIT (centros de iniciativa turística), fundación, convention bureau, empresa municipal, empresa mixta, empresa privada, convenios de promoción, órganos autónomos locales o asociaciones privadas.

ILUSTRACIÓN 6. MULTINIVELES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TURISMO



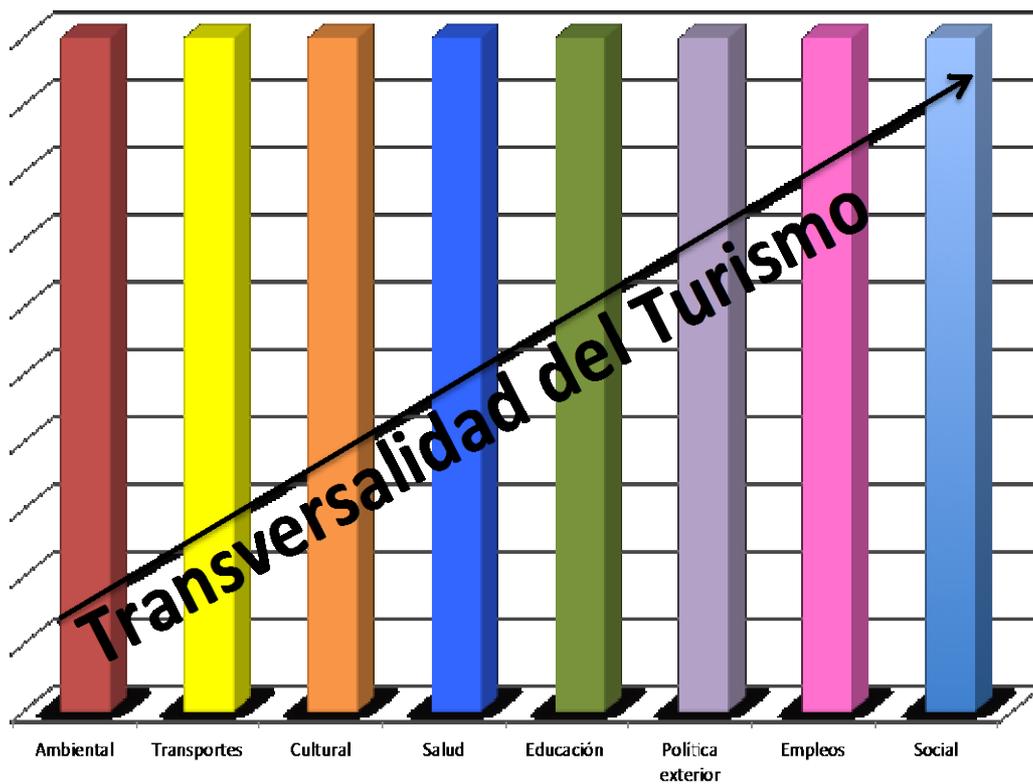
Fuente: Elaboración propia.

Entre las funciones de las DMO se encuentran la promoción, información turística, planificación, fomento de la calidad, apoyo a la comercialización y redes empresariales,

formación, prestación de servicios turísticos, gestión recursos y equipamientos y animación.

Asimismo, es necesario puntualizar que el turismo es un sistema en el que se integran los más diversos aspectos sectoriales y funcionales. La transversalidad del turismo lo convierte en un asunto que atañe a diversas administraciones públicas urbanas, sectores y políticas. Esto se debe a que la política turística es afectada y afecta a otros ámbitos políticos, como el fiscal, el ambiental, el financiero, el transporte, la salud, la esfera laboral y social, la educación y la política exterior (Scott & Marzano, 2015).

ILUSTRACIÓN 7: TRANSVERSALIDAD DEL TURISMO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: Elaboración propia

Es decir: hay diferentes organismos gubernamentales involucrados en diferentes instituciones y servicios importantes para el turismo, como son los parques nacionales, el transporte y la cultura. Por lo tanto, como explica Hall (2011), la gestión del turismo implica, en coordinación vertical, una colaboración entre el gobierno nacional, regional y municipal a través de los organismos bien detallados por la OECD (2012), y en coordinación horizontal, entre las diferentes áreas u organismos del gobierno interesados en el turismo.

Además, considerando la perspectiva de transversalidad, para desarrollar una política turística eficaz es preciso considerar el fenómeno turístico en su conjunto. Es decir: la totalidad del sistema de actividades turísticas y agentes que afectan o son afectadas por el turismo, ya sean estos últimos administración pública, actores económicos o sociedad civil (Torres - Bernier, 2004; Caffin & Jobbins, 2003).

### **2.2.3. Las “Destination Management Organization (DMO)” y las partes interesadas**

Las investigaciones en gestión de destinos turísticos se han centrado, sobre todo en época reciente, en estudiar a las Organizaciones para la Gestión del Destino Turístico (Destination Management Organization-DMO).

Según la literatura, la DMO tienen su origen en la necesidad de organizar la gestión y promoción del destino en cuanto producto, favoreciendo la colaboración entre las partes interesadas en la gestión del turismo (Pechlaner & Tshurschentahler, 2003; Seehan, Ritchie & Hudson, 2007; Bornhorst *et al.*, 2010; Fyall *et al.*, 2012).

El término “parte interesada” (en inglés “*stakeholder*”) se refiere a “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por, la consecución del propósito (Freeman, 1984). Según la teoría de las partes interesadas *“para llegar a ser un estratega eficiente, uno tiene que negociar con aquellos grupos que pueden influirle, mientras que para ser uno receptivo (y eficiente a largo plazo), hay que negociar con aquellos grupos sobre los que se puede influir”*.

Este hecho se refleja en la propia evolución del concepto de destino turístico. El concepto clásico de la teoría del turismo (Leiper, 1979) define los destinos turísticos como espacios geográficos que concentran empresas y servicios con capacidad de

satisfacer las necesidades de los turistas; estos han incorporado una dimensión más relacional, en la que el destino turístico es un amalgama de productos bajo una sola marca. Por lo tanto, se requiere capacidad administrativa del territorio para coordinar todos los agentes implicados en la satisfacción de la experiencia turística, tanto productores como consumidores, residentes y autoridades (Buhalis, 2000; Valls, 2004; Hall & Page, 2006; Saraniemi & Kylänen, 2011).

Los autores asumen que hay diferencias entre los destinos turísticos en cuanto a función de la DMO. Beritelli *et al.* (2007) explican que en los destinos en que el sector turístico está formado por empresas fuertes, la DMO desempeña un papel complementario al desarrollo estratégico, asumiendo responsabilidades de marketing y promoción del destino. Eso se debe a que, como explican Fyall y Garrod (2012), en presencia de una alta especialización y experiencia en turismo, como se da en empresas transnacionales, hay mecanismos formales e informales establecidos que permiten a las empresas coordinarse sin presencia de un mediador.

En tales contextos, se forman los partneriados, los consorcios y los clubes del producto, para actividades conjuntas como promociones específicas del sector, desarrollo web, la contratación de personal y la formación y desarrollo del sector. Estas colaboraciones tienden a ser de corta duración y en general tienen en cuenta la opinión de los socios y los beneficios para el sector. Es decir, si la participación es limitada no siempre hay un beneficio para el destino.

Por otra parte, Fyall y Garrod (2012) explican que en condiciones económicas adversas, institucionales y ambientales, hay una mayor tendencia a la creación de valor a través de la DMO, que se apoya en el reconocimiento de la interdependencia como un medio para mantener la competitividad a largo plazo, que compensará la falta de poder y recursos con una mayor claridad y posicionamiento de mercado. En esta línea, se puede observar el interés de los investigadores por conocer quiénes son los agentes que deben participar en la DMO. Se ha comprobado que la participación de empresarios reputados en el territorio es fundamental para asegurar el apoyo de otros agentes importantes de cara a llevar a cabo la planificación del turismo (Beritelli & Laesser, 2011; D'Angella & M. Gob, 2009). Zapata y Hall (2012) complementan la

afirmación sugiriendo que la reputación puede ser determinante para que otras organizaciones menos conocidas colaboren. Al colaborar con la organización conocida, la organización menos conocida adquiere prestigio y legitimidad.

El reconocimiento del liderazgo de la DMO influye en la decisión de participar de los actores, como ha demostrado el estudio de Pechlaner *et al.* (2012). Esos autores han examinado la DMO en Tirol (Italia) y han detectado que la relación positiva se caracteriza por una amplia participación de las partes interesadas, por un método eficiente de trabajo y una actuación visible, asociada a un alto nivel de cooperación.

Tal relación positiva de la DMO también ha sido sugerida por Lemmetyinen (2010), quien afirma que es a partir de la cooperación entre las partes interesadas que se crea valor para el destino.

No obstante, en la literatura existe un debate sobre el concepto de éxito aplicado al destino turístico. Esto se debe a que el éxito del destino puede ser percibido de diferentes modos. Hall (2010) ha observado que el éxito del destino se mide, en gran parte, por indicadores económicos, y no se tienen en cuenta indicadores sociales o ambientales. Del mismo modo, las investigaciones de Loulanski y Vesselin (2011) y Erkus-Ozturk y Eradyn (2010), coinciden en que en las DMO hay una mayor relevancia del alcance de objetivos económicos y existe un menor interés por la consecución de objetivos de tipo socio-ambiental.

Se mantiene un debate intenso y polarizado sobre los modelos de gestión que favorecen el éxito de los destinos. Se argumentan, por un lado, las bondades de los modelos empresariales para implementar estrategias de competitividad en un entorno de fuerte competencia internacional (Volgger & Pechlaner, 2014; Beritelli *et al.*, 2007; Beritelli *et al.*, 2011; Strobl & Peters, 2013). Otros autores, sin embargo, critican la sostenibilidad de las estrategias empresariales en el desarrollo del turismo local, al hacer éstas caso omiso a los problemas locales y a las necesidades de los residentes del destino (Caffyn & Jobbins, 2003; Beaumont & Dredge, 2010, Velasco-González, 2007; Dredge & Witford, 2011; Moscardo, 2011; Hutman & Hall, 2012; Dinica, 2009). Estos últimos autores defienden la idea de una mayor participación de los residentes y de otros grupos de interés en cuanto que partes legítimas interesadas.

El debate en este sentido ha generado muchas incertidumbres que aún permanecen y que se manifiestan en las tensiones identificadas en torno a la deseada inclusión de la mayoría de las partes interesadas para el logro de objetivos más amplios, así como los requisitos para la necesaria eficiencia de esa participación (Beritelli, Bierger & Laesser, 2007; Velasco-González, 2007; Beaumont & Dredge, 2010; Gil & Willians, 2009; Dredge & Whitford, 2011).

El objetivo del liderazgo de la DMO se ha enfocado, sobre todo, en generar capacidad directiva para hacer frente a un entorno de fuerte competencia internacional. Esto supone incrementar la competitividad, por lo que eficiencia y capacidad de respuesta son los parámetros clave para medir su desempeño (Beritelli *et al.*, 2007; Beritelli & Laesser, 2011; Strobl & Peters, 2013; Volgger & Pechlaner, 2014).

CUADRO 6. PRINCIPALES TEMAS DE ESTUDIO EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Tema	Marco teórico	Metodología
DMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y eficacia de la organización</li> <li>- Interdependencias entre el desempeño y el rendimiento</li> <li>- El rol de la DMO regional en la coordinación de la cooperación y en el proceso de creación de valor en los proyectos turísticos.</li> </ul>	<p>Análisis de la evolución para explicar el desarrollo organizativo, entrevistas con los <i>stakeholders</i>, análisis con herramientas GABEK</p>
Partnership y capacidad directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración en marketing turístico</li> <li>- Colaboración para la planificación y promoción del turismo</li> <li>- Medición del éxito de la colaboración en turismo, a partir del grado de satisfacción de las partes interesadas</li> <li>- Factores de éxito de las colaboraciones público-privado (PPP)</li> </ul>	<p>Entrevistas Estudio de caso</p>

Fuente: Elaboración propia

Así pues, la capacidad directiva de la DMO es tema un relevante en las investigaciones. Son numerosos los factores críticos del éxito de las DMO identificados: la disponibilidad de personal preparado, la existencia de objetivos a largo plazo, la claridad en la delimitación de los roles y de los procesos, la existencia de sistemas de monitoreo de los objetivos (Knowles, 2000), el grado de compromiso y la capacidad de consolidar la colaboración como modelo de negocio, la confianza y capacidad de asunción de riesgo conjuntos (Hwang, 2001; Nordin & Svensson, 2007), la historia del

destino, las asimetrías de poder, la interdependencia (Beritelli *et al.*, 2007) o la inclusión de todas las partes interesadas (D'Angella & Gob , 2009; Bregoli, 2013).

La literatura de principios de los años 90, al plantear la colaboración para la gestión del destino, identificaba básicamente dos grupos de actores potenciales: las empresas turísticas privadas y los organismos públicos, como secretarías o departamentos de turismo (Palmer & Bejou, 1995; Greenwood, 1993). Posteriormente, a partir del año 2000, empiezan a aparecer autores que sugieren que habrían que incluir a otras partes (que afectan o son afectadas) interesadas en la gestión del destino (Hall, 1999; Caffyn & Jobbins, 2003).

En tal línea, los investigadores han estado interesados en identificar a partir de diferentes teorías las variables independientes que condicionarían la colaboración. De esta forma se han interesado por conocer cómo se relacionan los actores, en qué colaboran y qué tipo de alianzas establecen.

La decisión de colaborar en turismo ha encontrado explicación en una amplia variedad de enfoques teóricos: Greenwood (1993), Wang y Fesenmaier (2007) y Nordin and Svensson (2007) han utilizado la Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) argumentando que los grupos de interés poseen recursos importantes a través de los cuales se controlan unos a otros.

En tal línea, Greenwood (1993) ha ilustrado la teoría de dependencia de recursos analizando el proceso de elaboración de políticas turísticas. Según el autor, los agentes del gobierno y los agentes turísticos colaboran en la elaboración de políticas turística porque carecen de la información especializada a la que tienen acceso los operadores turísticos, y a estos últimos les interesa establecer acuerdos que faciliten o limiten la actividad turística en el territorio, que a su vez está controlada por el gobierno.

Autores como Beritelli *et al.* (2007), Wang (2008) y Wang y Fesenmaier (2007), han empleado la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975) para explicar que la decisión de colaborar en la gestión del turismo puede encontrar su motivación en la necesidad de adquirir ventajas competitivas, como reducir los costes de información y negociación. De acuerdo con los autores, este acercamiento es común entre

organizaciones independientes que se unen estratégicamente, aunque una de ellas pueda asumir por completo la toma de decisiones.

Otros autores han aplicado la Teoría de la Gestión Estratégica (Porter, 1990; Prahalad & Hamel, 1990) en el estudio de la colaboración entre las partes interesadas en turismo, concluyendo en la exigencia de “complementariedad” entre los agentes para crear un producto completo y ofrecer una experiencia integral al turista, enfatizando en la creación de capacidad competitiva (Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Wang & Fesenmaier, 2007; Czernek, 2013).

Por el contrario, Wang & Fesenmaier (2007) explican la colaboración a partir de la Teoría de Redes (Freeman, 1984; Wood & Gray, 1991; Granovetter, 1985, Gulati, 1998), argumentando que las relaciones entre los agentes se impulsan por reconocimiento, aceptación mutua y la búsqueda de intereses comunes, incluyendo variables como las redes sociales y la confianza.

En la Teoría del Ciclo de Vida, Czernek (2013) y Santos, Ferreira & Costa (2014), identifican los factores endógenos que pueden determinar la necesidad de colaboración, en el sentido de incrementar la competitividad frente a la entrada de nuevos destinos turísticos competidores. Los factores endógenos en tal sentido se relacionan con diferentes variables como: el grado de madurez de las empresas del destino; el comportamiento cooperativo de los actores del destino; las conexiones interpersonales de los actores; la reputación que se relaciona con la fuerza y el respeto del mediador, como podría ser la presencia de un empresario reconocido en el territorio (Palmer y Bejou, 1995; Connelly, 2007; Czernek, 2013; Lemmetyinen, 2010; Beritelli, 2011; Strobl & Peters, 2013).

Wang y Fesenmaier (2007); Beritelli *et al.* (2007) y Wang (2008) coinciden en que estas teorías son válidas para explicar la colaboración, aunque ninguna de ellas de manera individual, por lo que sugieren utilizar un marco integrado para describir el proceso de colaboración, caracterizando por la condición previa, la motivación, las etapas de desarrollo o implementación y los resultados.

En definitiva la importancia de la colaboración- público privada en turismo tiene un amplio consenso, aunque se puedan encontrar diferentes situaciones que impiden tal situación. En esta línea, la investigación de Fyall *et al.* (2012) sugiere que la dificultad se puede explicar por la fragmentación dada por la presencia de empresas con alta especialización y experiencia en turismo. Esto se debe a que hay una tendencia a establecer acuerdos puntuales entre empresas, que pueden ser entendidos desde perspectivas como la dependencia de recursos y reducción de costes, que les permiten alcanzar sus objetivos sin que exista necesidad de colaborar por un objetivo común de destino.

CUADRO 7. APLICACIÓN DE TEORÍAS PARA EXPLICAR LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN TURISMO

	Dependencia de recursos	Costes de transacción	Redes	Ciclo de vida
<b>¿Por qué colaborar?</b>	Cada una de las partes controla recursos importantes	Reducción de costes de información, negociación	Reconocimiento y aceptación mutua, necesidad de reciprocidad en la búsqueda de intereses compartidos	Características demográficas y el grado de madurez de las empresas del destino
<b>Investigaciones relevantes</b>	Pfeffer y Salancik, 1978 in Greenwood. 1993; Wang y Fesenmaier, 2007; Fyall, Garrod y Wang, 2012	Williamson, 1975 in Wang y Fesenmaier, 2007; Beritelli <i>et al.</i> , 2007; Wang, 2008)	Freeman, 1984; Wood, 1991; Granovetter, 1985, Gulati, 1998 in Wang y Fesenmaier 2007; Porter 1990; Prahalad y Hamel, 1990 in Wang y Fesenmaier, 2007; Pechlaner y Tschurtschenthaler, 2003; Czernek, 2013	Palmer y Bejou, 1995; Connelly, 2007; Czernek, 2013; Lemmetyinen, 2010; Beritelli, 2011; Strobl & Peters, 2013

Fuente: Elaboración propia.

Este consenso sobre la participación de las empresas ha sido contrastado por autores que han detectado la no inclusión de los objetivos de otras partes interesadas relevantes para la sostenibilidad del destino turístico, como los residentes y las organizaciones no gubernamentales (Beaumont & Dredge, 2010; Dredge & Witford, 2011; Moscardo, 2011; Hutman & Hall, 2012).

Hall (1999), por su parte, ha observado que sólo algunas partes interesadas, sobre todo de la industria del turismo, aparecían como partes relevantes para las DMO. Del mismo modo, Seehan *et al.* (2007) han sugerido que todavía hay una amplia gama de actores importantes en el logro de los objetivos del destino, pero que no están identificados. De este modo encontramos estudios que argumentan sobre la

participación de los residentes y de los grupos de interés público, como las ONG y asociaciones comunitarias.

De hecho, algunos autores han observado la necesidad de incluir a otros agentes del destino. A este respecto, la literatura ha observado que para algunas partes interesadas el desarrollo del turismo no es posible intervenir en el proceso para hacer valer sus intereses. Por otro lado, aún hay factores que pueden dificultar la participación de determinados agentes por falta de tiempo, problemas para similar la información, falta de acceso a las tecnologías de la información y comunicación o escasez de recursos financieros (Caffyn & Jobbins, 2003; Aas *et al.*, 2005; Moscardo, 2011; Soares *et al.*, 2013).

Así, se publican estudios que se preocupan por la participación de otras partes interesadas menos tradicionales en la gestión del turismo, como los residentes y asociaciones, en diferentes contextos *en el desarrollo del turismo patrimonial* (Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; McKercher, Ho & Du Cros, 2005; Garrod, Fyall, Leask & Reid, 2012; Wang & Bramwell, 2012), *en la planificación del turismo* (Paskaleva-Shapira, 2003; Caffyn & Jobbins, 2003; Jamal, 2004; Velasco-González, 2007; Mordue, 2007; Loulanski & Loulanski, 2011; Moscardo, 2011; Dredge & Whitford, 2011; Wan, 2013; Soares; Emmendoerfer & Pereira, 2013) *o en las asociaciones público-privadas* (Hall, 1999; Velasco-González, 2007; Erkus-Öztürk & Eraydın (2010); Zapata & Hall, 2012).

Según estos autores, el enfoque empresarial de las DMO ha reducido los objetivos de los residentes y de otras partes interesadas, menos importantes, en la generación de oportunidades de negocio y en el incremento de la competitividad del destino. Es decir: el consenso sobre la importancia del liderazgo de la DMO en la gestión del destino para hacer frente a un entorno de fuerte competencia internacional ha sido contrastado por autores que han detectado la no inclusión de los objetivos de otras partes interesadas relevantes para la sostenibilidad del destino turístico. Encontramos, como se detalla a continuación, estudios que argumentan la participación de los residentes y de los grupos de interés público, como las ONG y asociaciones comunitarias, en cuanto que partes legítimas interesadas.

En definitiva, ha habido un enfoque predominante del establecimiento de objetivos para la generación de oportunidades de negocio y un incremento de la competitividad a partir de la toma de decisiones de los actores más relevantes del sector turístico. En esta línea cobra sentido la necesidad de gestionar el turismo con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos sus integrantes a la hora de diseñar, ejecutar y evaluar la política turística.

CUADRO 8. PROBLEMÁTICA DE LA INCLUSIÓN DE AMPLIAS PARTES INTERESADAS EN LA GESTIÓN DEL DESTINO

Autor	Problemática de la inclusión de amplias partes interesadas en la gestión del destino
(1994) Bill Bramwell y Liz Rawding	En las oficinas de turismo público-privado hay menor coordinación en las funciones de desarrollo y menor responsabilidad ante la comunidad en su conjunto
(1999) Hall	La DMO no representa la totalidad de los intereses en asociaciones público-privadas, prevalecen los intereses de los actores económicos
(2003) Caffin y Jobbins	El enfoque integrado se restringe dentro de estructuras rígidas de gobierno. Hay poco intercambio de información, falta de análisis integrado y poca participación
(2004) Jamal	Hay necesidad de una reevaluación crítica del concepto de participación, como reforzar la representación de intereses y diseñar un proceso que permite el diálogo constructivo
(2007) Velasco-González	Hay necesidad de fortalecer una gestión de destinos más eficaz e inclusiva, para la resolución de los problemas de gestión
(2009) Dinica	No hay aplicación de las recomendaciones internacionales de coordinación horizontal y vertical entre las autoridades públicas y políticas
(2009) D'Angella y M. Gob	Hay que generar una mayor capacidad de una DMO para obtener apoyo para la toma de decisiones. La inclusión de las partes interesadas es fundamental
(2010) Beaumont y Dredge	Hay tensiones en el ámbito de (1) la eficiencia en comparación con la inclusión, (2) la legitimidad interna frente externo y (3) la flexibilidad frente a la estabilidad
(2011) Dredge y Whotford	La gobernanza en los modelos empresariales es poco más que una retórica, hay minimización los intereses comunitarios en la participación en la tomada de decisiones cuanto al uso de los recursos
(2011) Moscardo,	Los residentes en destinos con poca experiencia en turismo, tienen un rol limitado en la planificación del turismo y en el proceso de gestión
(2012) Zapata y Hall	Los procesos de colaboración público-privada no favorecen la participación

Fuente: Elaboración propia

Vemos pues que la DMO no cubre la complejidad de la gestión del destino, y se reclama una mayor incorporación de las partes interesadas, y para avanzar en la incorporación de estos actores en la gestión de destinos turísticos se comienza a emplear el concepto de gobernanza, tema que trataremos en el apartado dos del presente estudio.

#### **2.2.4. La participación de las partes interesadas**

El concepto de gobernanza en los estudios de gestión viene introducido sobre todo por el análisis de la participación de las partes interesadas y la sostenibilidad del destino. Los autores, en general, parten del análisis de la colaboración público-privada, señalando que algunas partes interesadas en la gestión del destino no pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones para hacer valer sus intereses.

Ya a finales de los años 90, Hall (1999) evalúa el papel de la colaboración entre el sector público y privado en relación a las ideas de la gobernanza, de participación y contribución para el desarrollo del capital social para la sostenibilidad. El autor observa que en la colaboración público-privada hay un enfoque empresarial dominante que tiende a favorecer los intereses y la participación de los agentes económicos del turismo. Para Hall, la adopción de un enfoque únicamente empresarial para la gestión del turismo es contrario al enfoque sostenible que propugna la participación de todos los actores que se configuran como partes interesadas en la gestión del destino. El autor abre camino a otros autores que, del mismo modo, detectan que en el establecimiento de los objetivos para la generación de oportunidades de negocio e incremento de la competitividad, participa sólo un pequeño número actores muy relevantes del sector turístico.

Estos autores se han analizado diferentes casos de estudio con la finalidad de contrastar la poca bibliografía existente sobre gobernanza en turismo. Se ha dado, en particular, un interés en investigar el vínculo entre gobernanza y sostenibilidad. La literatura a este respecto ha llegado a conclusiones similares sobre el hecho de que, aunque la colaboración para la gestión del destino haya favorecido la comercialización y promoción del turismo, ha habido una disminución de los intereses de otras partes interesadas en el destino.

Un objeto de análisis muy recurrido han sido las áreas naturales y las áreas de costas. En esta línea la gobernanza va se perfilando bajo el enfoque de gestión integrada. Como ejemplos de investigaciones relevantes se identifican los trabajos de Caffin y Jobbins (2003), que identifican factores que impiden un enfoque interdependiente e inclusivo para la gestión integrada de las costas requerido por el turismo sostenible, como las estructuras rígidas de gobierno, centralización, poco intercambio de información, falta de análisis integrado y escasa participación; y también los factores que fomentan la gestión sostenible: procesos más abiertos, integrados e inclusivos, y cambios de enfoque de los sistemas de gobierno. Del mismo modo, Jamal (2004) ha examinado la diversidad de intereses que inciden la gestión de las áreas protegidas y en qué medida se favorece la participación de todas las partes interesadas. Detecta la necesidad de una reevaluación crítica del concepto de participación y la necesidad de reforzar la representación de intereses de todos los agentes interesados en el sector a partir de un proceso que permita el “diálogo constructivo”.

Otro objeto de análisis de la gobernanza han sido los contextos urbanos. Así como en las áreas protegidas, en estos estudios la gobernanza va se perfilando bajo los principios de gestión integrada del turismo. Sin embargo, una profunda revisión de tales trabajos revela la clara dificultad de delimitar con objetividad la gobernanza, pues persiste la confusión en el uso del concepto.

Hay una más visible preocupación en la participación de los residentes, la que gana un mayor peso y viene vinculada *a la competitividad* (Paskaleva-Shapira; 2005; 2007; Velasco-González, 2007; Beaumont & Dredge, 2010; Robertson; 2011) y *a ideales de democracia* (Mordue, 2007; Dinica, 2009; Gill y Williams, 2009).

En el apartado uno se ha puesto de manifiesto de qué forma la literatura ha evidenciado que, en la práctica, algunas partes interesadas, como los residentes, aunque relevantes, no pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones para hacer valer sus intereses.

Beaumont y Dredge (2010) sugieren que los problemas relacionados con una mayor inclusión del resto de partes interesadas no directamente relacionadas con los negocios en turismo se relaciona con la dificultad de lograr la eficiencia y eficacia que

requiere la gestión de los destinos turísticos a partir de una amplia participación. Los autores sugieren que es necesario reforzar la legitimidad y favorecer estructuras más flexibles que favorezcan la representación amplia de intereses y el logro de objetivos compartidos.

Beritelli *et al.* (2011), al cuestionar los modelos adecuados de gobernanza en turismo, sugiere que administraciones menores son más eficaces, ya tienen son más organizadas y tienen una mayor capacidad de respuesta. Sin embargo, el logro de los objetivos es limitado, pues no representan la totalidad de objetivos del destino turístico.

Así vemos que el empoderamiento de las partes más débiles es un tema relevante para introducir la gobernanza en turismo. Los autores que se dedican al estudio de la variable “poder” coinciden sobre la necesidad de crear normativas que favorezcan una participación mucho más amplia.

En la misma línea, el poder es una variable que permea la discusión sobre participación. Quien tiene el poder determina las reglas y establece restricciones sobre la participación de algunas partes interesadas, pudiendo delegar el poder a otros. Se sostiene que las colaboraciones entre los sectores público y privado en turismo excluyeron a grupos de intereses más amplios, como los residentes y los grupos de interés público, sobre todo en el proceso de toma de decisiones (Dredge & Whitford, 2011; Wan, 2013).

Claramente, el empoderamiento de estos últimos, es decir, el derecho a participar y la legitimidad en la toma de decisiones hacia la equidad de poder, no es una condición fácil de poner en práctica. Eagles (2009) explica que la equidad entre las partes depende de la capacidad del sistema para proporcionar el acceso a la participación. Tejada, Santos y Guzmán (2011) sugieren que el principio de igualdad entre los participantes, como por ejemplo, el mismo nivel de especialización de los tour operadores, favorece el equilibrio de poder.

Además, la complejidad del tema aumenta en la medida en que hay que considerar la existencia de diferentes fuentes de poder controladas por las diferentes partes

interesadas. Beaumont y Dredge (2010) han identificado las diferentes fuentes de poder formal, como podrían ser la autoridad del gobierno, la legitimidad política o la evaluación del experto; y también las fuentes de poder informal, como la acción social, las relaciones interpersonales entre los agentes, la reputación, la comunicación y la opinión pública. Las partes, por tanto, no utilizan los mismos instrumentos para hacer valer sus intereses, que pueden variar desde la opinión popular hacia formas más institucionalizadas, como la aplicación de las normativas, igualmente importantes en la gestión del destino. En este sentido, los investigadores han buscado soluciones para incluir a objetivos casi siempre opuestos además de equilibrar la amplia participación con la eficiencia que se requiere en la gestión del destino turístico.

En conclusión, los agentes son las partes interesadas, es decir agentes que afectan y son afectados por el turismo. Desde esta perspectiva se incluyen a otros actores menos tradicionales en la gestión de turismo, como los residentes y asociaciones. Las variables claves que se pueden relacionar los agentes: la reputación (D'Angella & M. Gob, 2009; Strobl & Peters, 2013), la legitimidad y el derecho a participar (Eagles, 2009; Beaumont & Dredge, 2010; Beritelli & Laesser; 2011) y la tensión entre variedad y eficiencia (Beaumont & Dredge, 2010; Beritelli, 2007).

CUADRO 9. VARIABLES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Dimensión	Delimitación	Variables claves
<b>Agentes</b>	Partes interesadas actores que afectan y afectados por el turismo	Reputación Derecho a participar y legitimidad Tensión entre variedad y eficiencia
<b>Motivación</b>	Relacionadas con la estrategia Relacionadas con el ciclo de vida Relacionada con la dependencia de recursos Relacionada con las relaciones	Complementariedad Intereses en común La interdependencias Comportamiento Madurez de las empresas
<b>Recursos y capacidades</b>	Formación Recursos financieros Tiempo para participar Información Recursos tecnológicos Fuente de poder	Liderazgo Compromiso Confianza Objetivos colectivos Acceso a las fuentes de poder

Fuente: Elaboración propia

Por último, los recursos y capacidades en que se identifican una serie de factores que delimitan esa dimensión, como formación, recursos financieros, tiempo para

participar, información y recursos tecnológicos. Y como variables clave: el liderazgo, la confianza y los objetivos colectivos (Knowles, 2000; Hwang, 2001; Nordin & Svensson, 2007). El cuadro 9 resume las dimensiones de la participación identificadas en la bibliografía.

Vemos pues que hay una serie de variables relacionadas con la participación de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones que pueden condicionar en menor o mayor medida la gobernanza.

### **2.2.5. Transparencia y rendición de cuentas**

Partiendo de las recomendaciones del Banco Mundial sobre mecanismos para favorecer la gobernanza, Eagles (2009) y Beaumont y Dredge (2010) se interesan por el uso de instrumentos de transparencia, de participación y de rendición de cuentas de los agentes implicados en la gestión del turismo, ya sean administraciones públicas, organizaciones empresariales o la ciudadanía.

La transparencia y la rendición de cuentas se introducen en la literatura a partir de la discusión sobre cómo favorecer el empoderamiento de las partes más débiles interesadas en el turismo, aunque de manera menos exhaustiva. En el estudio de Eagles (2009) es posible observar con objetividad lo que él llama “criterios de gobernanza”, como son la legitimidad y voz, la dirección y desempeño y la rendición de cuentas y equidad.

Otros autores, si bien no hacen mención explícita al concepto de gobernanza, sí coinciden en la necesidad de crear normativas que favorezcan una participación amplia, en la que se incluya a la ciudadanía en la toma de decisiones turísticas y en la rendición de cuentas (Caffyn y Jobbins, 2003; Beritelli *et al.*, 2007; Hall, 2011; Zapata & Hall, 2012; Gill & Willians, 2009; Eagles, 2009; Beaumont & Dredge, 2010; Robterson, 2011; Dredge & Witford, 2011; Wesley & Pforr, 2010; Duran, 2011; OMT, 2013).

Se ha verificado la poca importancia en la práctica de la transparencia y de la rendición de cuentas en turismo. En esta línea, Beaumont & Dredge (2010), al investigar las diferentes redes locales operan en una ciudad en Queensland, Australia, ha observado

la falta de requerimientos formales de transparencia y de rendición de cuentas en los diferentes comités de gestión del turismo. Del mismo modo, Eagles (2009) comprueba que los criterios de la gobernanza que reciben menor atención son la rendición de cuentas y la transparencia. Wesley y Pforr (2010), al analizar la gobernanza con una mayor comprensión de los desafíos y oportunidades asociados con este ideal teórico y práctico, refuerzan la idea de que es necesario implementar la transparencia en el proceso de gobernanza, con el objetivo de favorecer la inclusión de las partes interesadas tradicionalmente excluidas.

Se discute la necesidad de transparencia y rendición de cuentas a partir del uso de mecanismos de comunicación-concertación-coordinación, para permitir un mayor acceso a la información, conocimiento de normativas, asignación de poderes explícitos y responsabilidades de cada uno de los actores a partir de la regulación de la participación de la sociedad civil, del sector privado y del sector público (Eagles, 2009; Caffin & Jobbins, 2003; Robterson, 2011). En esta línea, Wesley y Pforr (2010) comprueban que un alto nivel de participación puede ser apoyado por un sistema transparente de información en la web.

En relación a la transparencia, se argumenta la importancia de los mecanismos de comunicación para garantizar el derecho a la información (divulgación completa de todas las actividades, chequeo anuales, balance), que se materializan en páginas web, foros, consejos, juntas, reuniones abiertas (Caffyn & Jobbins, 2003; Paskaleva-Shapira, 2005; Beaumont & Dredge, 2010).

La rendición de cuentas se facilita mediante el establecimiento de mecanismos de control continuo, como por ejemplo el voto, los instrumentos de responsabilidad social y las consultas populares (Wang & Bramwell, 2012), y también mediante la aplicación de sanciones para aquellos que no respetan las reglas valiéndose de su posición como organizaciones con autoridad, como los consejos de control o las agencias de control (Gill & Willian, 2011; Eagles, 2009; Beaumont & Dredge, 2010; Robterson, 2011; Dredge & Whitford, 2011; Wesley & Pforr, 2010, Duran, 2013; UNWTO, 2013).

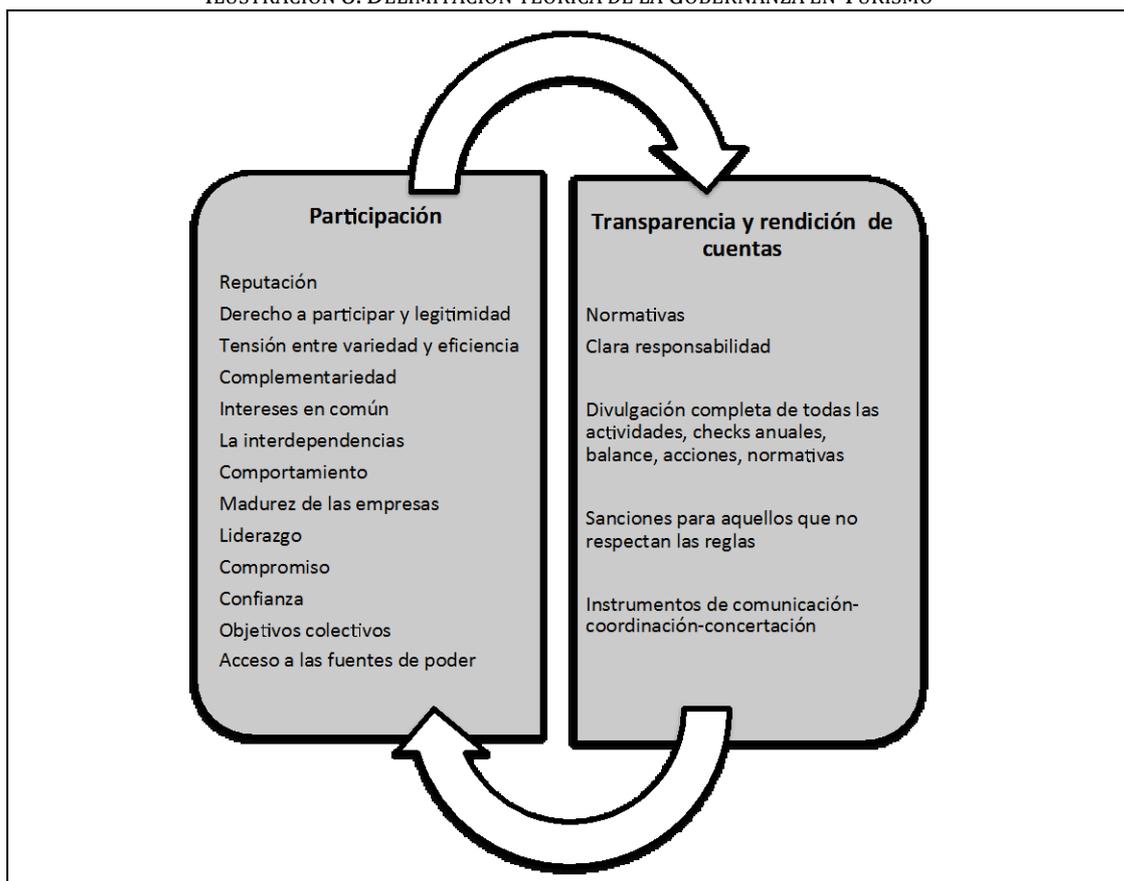
La transparencia en el proceso de gobernanza es fundamental para estimular las relaciones entre las partes interesadas al informar sobre las modalidades de

participación, las reglas, las actividades, las metas compartidas, las acciones emprendidas y la toma de decisiones, como por ejemplo las modalidades para presentación de proyectos y el uso de los recursos financieros.

La rendición de cuentas garantiza el buen funcionamiento del proceso, el equilibrio de poder y el alcance de las metas compartidas a través mecanismos de control continuo y de sanciones por incumplimiento de las normas. Por tanto, transparencia y rendición de cuentas aseguran la confianza en el proceso.

La literatura expone una serie de mecanismos de coordinación que tienen por función garantizar la libre expresión, reunión, movimiento y asociación, así como la capacidad de comunicación pública de los actores (Paskaleva-Shapira, 2007; Caffyn & Jobbins, 2003; Beumont & Dredge, 2010).

ILUSTRACIÓN 8. DELIMITACIÓN TEÓRICA DE LA GOBERNANZA EN TURISMO



Fuente: Elaboración propia

La gobernanza se materializa en la existencia de instrumentos normativos, estructurales y organizativos, todos relacionados con la capacidad de gestión, como

redes y coordinación multinivel (nacional, regional, local), DMO (Destination Management Organization), instrumentos de comunicación-coordinación-concertación (websites, foros, consejos, juntas, planificación, incentivos) y los instrumentos de responsabilidad social: consultas populares, voto y calendario anual de actividades, agencias de control y efectividad de los aspectos normativos (Fyall & Garrod *et al.*, 2012, Chiabai, Paskaleva & Lombardi, 2013; Wang & Bramwell, 2012; Caffyn & Jobbins, 2003; Paskaleva-Shapira, 2005; Beaumont & Dredge, 2010).

### **2.2.6. Dimensiones de la Gobernanza en la literatura del turismo**

Vemos pues que la gobernanza en turismo se han estudiado, en líneas generales, temas como la colaboración entre sector público y privado en relación al enfoque de gobernanza y el papel de la estructura organizativa de las DMO, la capacidad de organización, la eficacia de la *gobernanza en la promoción del turismo* (Hall, 1999; Caffyn & Jobbins, 2003; Velasco-González, 2007; Duran, 2013), *el enfoque institucional de la gobernanza y sus vínculos con el turismo sostenible* ( Jamal, 2004; Hall, 2011; OMT, 2013), *las ventajas y desventajas del enfoque de la gobernanza local* (Beritelli *et al.*, 2007; Hall, 2009; Beaumont & Dredge, 2010; Dredge & Whitford, 2011; Beritelli *et al.*, 2011),

En definitiva, a partir de la literatura apenas se puede profundizar en la visualización de la gobernanza como un modelo de gobierno, habida cuenta de que las investigaciones sobre gobernanza en turismo, o bien tienen una aplicación muy general o bien todavía se centran en un enfoque empresarial, que tiene en cuenta, sobre todo, objetivos que contemplan los negocios en turismo, y en menor medida, objetivos de sostenibilidad de los destinos.

Ruhanen *et al.* (2010) han analizado la literatura relevante sobre gobernanza en un intento de identificar las dimensiones, y han concluido en la multidimensionalidad del concepto. Esto sugiere la necesidad de explorar las dimensiones específicas de la gobernanza en turismo, teniendo en cuenta las características particulares de los destinos.

Los estudios sobre gobernanza en el turismo utilizan estudios de caso y determinan dimensiones y variables específicas para el análisis, considerando los objetivos de investigación (cuadro 10), y buscan las variables decisivas para el éxito del proceso de gobernanza en turismo, refiriendo de manera general el compromiso efectivo de los organismos interesados públicos y privados, así como de la comunidad residente, la legitimidad para participar, los objetivos de interés colectivo, la implementación de herramientas de gestión y de comunicación constructiva, la aceptación de la diversidad, la búsqueda de la equidad y el desarrollo del conocimiento y del aprendizaje (Beaumont & Dredge, 2010; Duran, 2013; UNWTO, 2013).

En este sentido, la complejidad de la definición de la gobernanza se refuerza merced a las dimensiones propuestas en los diferentes estudios, como se puede observar en el cuadro abajo.

CUADRO 10. DIMENSIONES PARA ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA EN TURISMO EN LA LITERATURA

<b>Autores/dimensiones</b>	<b>Relacionada con los agentes</b>	<b>Relacionadas con el buen funcionamiento del proceso</b>
<b>(2005) Fisun Yu'ksel y Bramwell</b>	Legitimidad, poder	La distribución de la autoridad, la distribución del control y poder, la distribución de la pública participación y la legitimación política
<b>(2007) Conelly</b>	Negociación y asociación	Políticas públicas de la ciudad, partenariado público-privado y riesgo
<b>(2007) Velasco-González</b>	Compromiso, visión consensuada	Capacidades institucionales efectivas y la participación de los ciudadanos
<b>(2009) Dinica</b>	Distribución de competencias en la formulación de políticas de turismo a través de los niveles de gobierno	Estructura nacional relevante para el desarrollo del turismo, la coordinación entre las políticas de turismo y otras políticas
<b>(2010) Beaumont y Dredge</b>	Compromiso con el desarrollo de los conocimientos y del aprendizaje, las funciones y responsabilidades de los participantes y la comunicación constructiva	Transparencia y rendición de cuentas, visión y liderazgo, aceptación de la diversidad y búsqueda de la equidad y la inclusión, intercambio de conocimientos, estructuras y procesos de la red
<b>2013) Duran Fuentes</b>	La formación y el desarrollo de las relaciones de colaboración y cooperación público-privada, corresponsabilidad	Coordinación público-privado, la colaboración y la cooperación en las estructuras sectoriales y territoriales de gobierno, la transparencia y la responsabilidad en las relaciones públicas y privadas
<b>OMT (2013)</b>	-	La planificación integrada, descentralización del gobierno, la participación de múltiples partes interesadas, participación y beneficios para la comunidad, Implementación de herramientas de gestión

Fuente: Elaboración propia

A partir de la revisión de la literatura se ha comprobado que en el concepto de gobernanza aplicado al turismo se mezcla una serie de variables independientes, como la participación de una multiplicidad de actores gubernamentales y extra-gubernamentales, el compromiso efectivo de los organismos interesados, públicos y privados (cuyas políticas y acciones pueden afectar el impacto del turismo), las comunidades comprometidas, los objetivos de interés colectivo, la implementación de herramientas de gestión, la comunicación constructiva, la visión y liderazgo, la aceptación de la diversidad y la búsqueda de equidad, confianza y credibilidad del proceso. Este hecho se debe principalmente a la confusión que gravita en torno al concepto de gobernanza en turismo, habitualmente empleado como sinónimo de coordinación, colaboración o planificación, lo que impide una visualización clara de su significado y de su delimitación en la práctica. Asimismo, es aún escaso el contenido directamente relacionado con el turismo cultural.

Por último, aunque Duran Fuentes (2013) haya avanzado en la sistematización las dimensiones de la gobernanza turística, capacidad directiva y eficiencia directiva, proporcionando una definición y un conjunto de indicadores que ayuden a medir la coordinación, la colaboración y la cooperación co-responsable, transparente y de manera responsable. Consideramos este estudio incompleto, por dos motivos. En primer lugar porque contempla un nivel general, lo que dificulta su utilidad a nivel local aplicado; y en segundo lugar porque no incluye de manera explícita cómo incentivar la participación del resto de partes interesadas con escaso vínculo en los negocios turísticos y menos tradicionales en la toma de decisiones.

## **Conclusión**

Considerando la gobernanza como un proceso de incorporación de las partes interesadas es fácil intuir que necesariamente se hará de forma progresiva integrando a más agentes con distintas responsabilidades. Es por ello que es necesario avanzar en la delimitación de las variables claves y en la identificación de los factores ante la dinámica y los retos del TCU, como proponemos en el apartado tres.

CUADRO 11. ESTUDIOS RELEVANTES EN COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO

Autor	Estudio	Marco Teórico	Metodología	Resultado
(1993) Greenwood	Examina el impacto que los grupos de interés ejercen sobre las políticas públicas en el ámbito del turismo	Dependencia de recursos; Lógica de la influencia, lógica de la pertenencia	<b>Estudio de caso en Reino Unido;</b> estudio del interés de los actores de sectores básicos que contribuyen al turismo en un intento de ilustrar una serie de temas clave	Los agentes del gobierno y los agentes turísticos colaboran en la elaboración de la política turística porque los gobiernos carecen de las informaciones especializadas de que disponen los operadores turísticos, y a estos últimos les interesa establecer acuerdos y reglas que faciliten o limiten la actividad turística en el territorio, que está a su vez controlada por el gobierno
(1994) Bill Bramwell y Liz Rawding	Identifica las ventajas y desventajas de las organizaciones público-privada encargadas del marketing turístico en ex ciudades industriales	Usa la definición de place marketing	<b>Estudio de caso en Reino Unido;</b> entrevistas a personas claves en 5 ex ciudades industriales	La colaboración (pública y privada) puede favorecer el marketing del destino. Sin embargo hay menor coordinación en las funciones de desarrollo y responsabilidad ante la comunidad. Tales colaboraciones están enfocadas al logro de objetivos comerciales
(1995) Selin y Chavez	Desarrolla un modelo evolutivo de partnership en turismo	Énfasis en estudio de las colaboraciones desde la interacción breve hacia representaciones estructuradas	<b>Revisión teórica y estudio de caso;</b> Eagle Valley partnership Colorado EUA	Las condiciones en cada etapa de desarrollo contribuyen a la continuidad de la colaboración los factores que favorecen la expansión todavía permanecen ocultos. Los autores identifican 3 tipos de colaboraciones: 1. Altamente estructuradas, caracterizadas por acuerdos jurídicos 2. Acuerdos verbales 3. Acuerdos breves en torno de un problema común.
(1995) Palmer y Bejou	Examina las motivaciones para la formación de las colaboraciones, partiendo de la identificación de los factores que contribuyen a su consolidación	Revisión de la Literatura de co-marketing: identifica 4 etapas para la consolidación de la colaboración: la forma, el modo y el motivo	<b>Estudio de caso.</b> Comparación de la muestras a partir de la forma, el modo, y el motivo de las colaboraciones en turismo que operan en el Reino Unido (Inglaterra) y los Estados Unidos entre operadores de turismo y gobierno	Concluyen que no hay un único método para la creación de motivaciones. Sin embargo, es necesario un mediador. El modo y forma de colaboración se distinguen según el entorno que operan los <i>stakeholders</i>
(2000) Knowles	Analizan el desempeño de las colaboraciones público - privado en los destinos turísticos	Revisión de la literatura sobre los factores que pueden influir en el éxito de la colaboración en turismo en los destinos	<b>Estudio de caso.</b> La colaboración en turismo en York.	Propone un marco para el análisis de desempeño de la DMO: la preparación experto; la organización y participación en la colaboración; la existencia de objetivos a largo plazo; el rol de la estructura; las acciones efectivas de la colaboración; la existencia de sistemas de monitoreo (de los objetivos, estructura y acciones)
(2001) Hwang	Conceptualiza el modelo de colaboración para la promoción del turismo entre gobiernos provinciales (colaboración en el sector público)	Usa la teoría de análisis sistémica para explicar la cooperación interregional en turismo	<b>Estudio de caso.</b> Colaboración entre gobiernos provinciales en Asia Oriental para la promoción del Turismo	El modelo tiene como objetivo la realización del efecto de "aprendizaje mediante la unión". En tal sentido, el éxito del modelo de aprendizaje dependerá del grado de compromiso por parte de los miembros y la capacidad de establecerlo como modelo de negocio
(2003) Pechlaner y Tschurtschenthaler	Examina las nuevas funciones de las DMO	Marco teórico sobre organizaciones turísticas - desempeño y reorganización ante el cambio	<b>Estudio de caso.</b> Examen de organizaciones turísticas existentes durante los últimos cien años en el turismo Alpino. Tourism organisations in North Tyrol (Austria) and South Tyrol (Italy)	Existen actividades que sólo pueden ser realizadas mediante la colaboración de todos los participantes, por lo tanto la reorganización de las Organizaciones de Gestión del Destino debe incluir las partes interesadas y exige el reconocimiento y aceptación de los problemas
(2005) Fisun Yu'ksel y Bramwell	Analiza el proceso de descentralización en países de desarrollo	Marco teórico las ventajas y desventajas del proceso de descentralización	<b>Estudio de caso.</b> Complejo de Belek. Utiliza un enfoque constructivista basado en opiniones expresadas por los actores involucrados en la planificación del complejo, así como en los discursos contenidos en un plan de desarrollo local	Determina que en contextos desfavorables como larga historia de decisiones centralizadas, limitado número de ONG, limitado acceso a recursos, la descentralización puede servir al monopolio de élites económicas y políticas con fuertes tendencias empresariales, también puede dificultar en control de cuentas y no favorecer la inclusión de las partes interesadas

<b>(2005) McKercher, Ho, Du Cros,</b>	Explora la dinámica de la relación entre el turismo y patrimonio en el contexto de Hong Kong	Teoría del conflicto	<b>Estudio de caso.</b> Entrevistas a 11 comisarios, depositarios o gestores de activos del sector CHM en Hong Kong	El conflicto puede no ser el marco más apropiado para el estudio de la interacción entre el turismo y patrimonio en destinos como Hong Kong. Mientras, una taxonomía madurez/inmadurez refleja mejor los tipos de estilos de relación que surgieron Consideraron que el patrimonio turístico y cultural funcionaba mejor en paralelo, cuando cada grupo que realiza la función que se desempeña mejor, pero con poca interacción entre los grupos
<b>(2005) Aas, Ladkin, Fletcher</b>	Examinar los tipos de ideales teóricos en la colaboración y la gestión de grupos de interés en el desarrollo del turismo patrimonial	Ideales teóricos sobre la gestión de turismo patrimonial.	<b>Estudio de caso.</b> Examinan un proyecto de la UNESCO, Proyecto UNESCO/Noruega en la localidad de Luang Prabang,	Concluye que es importante aumentar la capacidad de participar, una vez que, el derecho de participar no es igual a la capacidad para participar, es decir: no siempre las partes interesadas están aptas para la participación
<b>(2006) Maitland</b>	Analizar la gestión del desarrollo del turismo en las ciudades históricas	Marco teórico en regulación en gestión de ciudades históricas	<b>Estudio de caso.</b> Cambridge.	Concluye que enfoques eficaces en la gestión de ciudades históricas requieren estrategias de desarrollo del turismo coherentes, objetivos claves a largo plazo y la introducción de medios más amplios de regulación
<b>(2007) Sheehan, Ritchie y Hudson</b>	Analizar qué actores influyen en el éxito de la promoción de destino. Explora la relación entre la DMO, los hoteles y el gobierno	Stakeholder theory	<b>Estudio de caso.</b> Ciudades de América del Norte	Los miembros son interdependientes y cada uno de ellos requiere recursos de los demás para la promoción efectiva del destino. El papel de la ciudad (el sector público) es proporcionar la mayor parte de los recursos financieros (actuar como un financiador) a la tríada. El papel de los hoteles (el sector privado) es proporcionar recursos financieros u operativos críticos (actuar como socio) a la tríada. El papel de la DMO (la asociación) es gestionar la interfaz crítica entre el destino y su entorno externo
<b>(2007) Wang y Fesenmaier</b>	Examinar las condiciones que pueden facilitar la formación de las colaboraciones para el marketing de destino, (2) identificar las motivaciones de los agentes del turismo en un destino para formar colaboraciones en marketing, (3) estudiar las etapas de desarrollo de las relaciones de colaboración marketing, y (4) evaluar los resultados de alianzas del destino	Marco teórico en la revisión de alianzas de marketing de destinos turísticos	<b>Estudio de caso.</b> Elkhart, Indiana	Concluyen que hay que considerar las diferentes etapas del proceso para entender la colaboración que es caracterizada en 5 etapas: (1) la previa de elaboración; (2) la organización; (3) la etapa de implementación; (4) la etapa de evaluación; y (5) la etapa de transformación.
<b>(2007) Wang y Xiang</b>	Proponen un marco teórico para examinar la colaboración en marketing de los destinos en que se incluyen amplias partes interesadas en un esfuerzo concertado para comercializar y promocionar el destino	Revisión de las principales teorías sobre las relaciones interorganizativas y su aplicabilidad en el contexto de la colaboración en marketing de los destinos comercialización de los destinos	<b>Revisión teórica</b>	Concluyen que la inclusión de las amplias partes interesadas facilita 3 resultados principales: mejora las estrategias de ejecución, incrementa el aprendizaje organizacional y contribuye en la construcción de capital social
<b>(2008) Wang</b>	Examina el proceso de colaboración para la gestión del destino para estudiar la naturaleza y la dinámica de las relaciones entre organizaciones turísticas públicas, privadas y comunidades	Revisión de la literatura sobre construcción teorías del proceso de colaboración. El modelo de tres etapas de desarrollo de la colaboración de Gray (1985, 1989), el modelo evolutivo del ciclo de vida (Waddock, Selin y de Chávez,	<b>Estudio de caso.</b> Enfoque en las actividades de turismo gestionas por la DMO local entrevistas personales	Concluye que el proceso de colaboración debe ser contextualizado dentro de 5 etapas dentro de un enfoque integrado: la etapa de elaboración; la etapa de ordenación; la etapa de ejecución; la etapa de evaluación, y la etapa de transformación

		1995) y el modelo evolutivo de la partnership en turismo - modelo de ciclo de vida de colaboración compuesto de Caffyn (2000)		
<b>(2009) Hollinshead</b>	Examinan el poder y la autoridad del turismo en la gestión urbana	Marco teórico sobre los modelos desarrollo turístico empresariales	<b>Estudio de caso.</b> Nueva Escocia, Canadá	Sugiere la existencia de un “Estado del turismo” caracterizado por una visión empresarial, consecuencia de la libertad de acción y legitimidad de las empresas turísticas que prestan servicios al Estado.
<b>(2009) D'Angella y M. Gob</b>	Analizan la colaboración en marketing entre la Organización de Gestión de Destino (DMO) y las empresas de turismo	Aplica la teoría de los <i>stakeholders</i> como un marco para la evaluación de la capacidad desempeño de una DMO para obtener apoyo para la toma de decisiones	<b>Estudio de caso.</b> Comparativa entre de Barcelona y Viena	Concluye que una estrategia de inclusión de las empresas es una condición previa para llevar a cabo actividades contingentes, disminuir el comportamiento de parasitismo y, por consiguiente, lograr relaciones estables, y competitividad
<b>(2010) Bornhorst, Ritchie y Sheehan</b>	Evalúan que factores influyen el éxito de la colaboración para la gestión del destino	Marco teórico sobre gestión de las DMO	<b>Revisión de literatura y aplicación de encuestas.</b> Encuestas a las partes interesadas para el grupo de la muestra y la presencia de diferentes organismos; 25 destinos de Canadá. Comparación de las variables de percepción de éxito tanto para la DMO y el destino.	Concluye que el estilo de liderazgo de la DMO es determinante y pueden o bien favorecer la colaboración o causar fragmentación
<b>(2011) Arnaboldi y Spiller</b>	Examina las fases tempranas del desarrollo de un Distrito Cultural, análisis de los actores y sus colaboraciones, las interacciones, estrategias y tácticas	Los distritos y las cuestiones culturales relacionadas con la fase de conceptualización	<b>Enfoque de investigación-acción participativa</b>	Sugiere que la participación de los actores es una práctica recomendada porque aumenta la legitimidad y la representatividad. Además a través de la participación es posible lograr apoyo estratégico y reequilibrar la distribución desigual de poder entre los actores y salvaguardar las dimensiones olvidadas por otras partes, importantes para la creación de valor sostenible
<b>(2011) Beritelli</b>	Investigar la importancia de las relaciones interpersonales versus las relaciones profesionales para el comportamiento cooperativo	Literatura sobre cooperación y participación de las comunidades en el turismo	<b>Estudio de caso.</b> Destino turístico de tamaño medio en los Alpes europeos. Estudios la red de actores	Concluye que la el comportamiento cooperativo es fuertemente influenciado por variables como: - Los contratos formales - Las preferencias relacionales - La comunicación
<b>(2011) Beritelli y Laesser</b>	Analizar el poder partiendo del enfoque de la teoría de la dependencia de recursos	Marco teórico sobre las dimensiones de la potencia, influencia de la reputación	<b>Estudio de caso.</b> Alpes austriacos; grados de centralidad de Freeman; regresión lineal múltiple utilizando influencia de la reputación como variables dependientes y la jerarquía, conocimientos, procesos y activos como las variables independientes	Identifican las variables independientes del poder 1. La reputación 2. La percepción colectiva Los resultados captan las diferencias entre los distintos grupos de interés y muestran que el poder es una dimensión percibida por los diversos grupos de personas de diferentes maneras.
<b>(2012) Zapata y Hall</b>	Examinar los procesos de colaboración público-privada en el sector turismo, centrándose en las colaboraciones locales de turismo.	Principales dimensiones de lo que se conoce en la literatura de la administración pública como “nuevas teorías institucionales”. Tipología de las ONG de Stoker (1988). Desarrolló 6 tipologías que varían desde quién hace las finanzas a quién se sienta en los comités de gestión de estas organizaciones	<b>Estudio de caso.</b> Alicante Turismo Asociación (ATB) y la Estación Náutica Mar Menor (MMNS) turismo; análisis de contenido en vivo.	Identifica 2 principales tipos de colaboraciones: casi públicas y casi privadas. Las colaboraciones casi públicas adoptan deliberadamente una etiqueta de organización conocida con el fin de lograr comprensión, legitimidad y continuidad. Las casi privadas sacrifican parte de su carácter innovador y la competitividad mediante la creación de su propia competencia con el mismo propósito, o sea, lograr legitimidad y continuidad.

<b>(2012) Fyall, Garrod y Wang</b>	La colaboración entre destinos.	Cinco grandes enfoques teóricos de la colaboración: las teorías basadas en los recursos; las teorías basadas en las relaciones impulsados por el reconocimiento y la aceptación de la dependencia mutua, la teoría de los <i>stakeholders</i> ; teorías con enfoque en política; las teorías process-based; las teorías basadas en el caos	<b>Conceptual.</b> Examinar cómo cada uno de los enfoques se ha aplicado a la colaboración dentro y entre destinos, tanto en presencia como en ausencia de DMO	Concluyen que pueden existir 3 tipos de colaboraciones distintas: 1. La colaboración orgánica 2. Mediada por la colaboración intra-destino, 3. La colaboración mediada intra e inter-destino.
<b>(2013) Strobl y Peters</b>	Analiza el papel de la reputación empresarial en las redes de destino	Concepto de gobernanza de destino y redes empresariales del destino	<b>Estudio de caso</b> en redes empresariales	El éxito de las colaboraciones en redes empresariales de destino está relacionado con la participación de empresarios de reputación. Ello garantiza la ejecución y el apoyo de toda la red.
<b>(2013) Bregoli</b>	Analizar en qué medida las partes interesadas están comprometidas con los valores de la marca de destino.	Usa el concepto de fuerza de la marca interna que consiste en el compromiso de la marca y las dimensiones de comportamiento de ciudadanía	<b>Estudio de caso.</b> Edimburgo	La fuerza de marca interna del destino permite medir el compromiso de los interesados. La DMO debería asegurarse de que las partes interesadas se comprometen y participan en la estrategia de marca de destino, lo que incluye a la ciudadanía.
<b>(2013) Czernek</b>	Examinar los factores determinantes de la colaboración	Utiliza un enfoque integrador y se basa en los resultados de investigaciones previas para construir un marco conceptual para la clasificación de los factores determinantes de cooperación en una región turística	<b>Estudio de caso.</b> Casos múltiples	Identifica como determinantes de la cooperación turística: 1. Las empresas y el ciclo de la vida municipal 2. Las características demográficas (especialmente la religión) 3. Las diferencias entre costo-beneficio entre lo público y sector privado 4. Los determinantes espaciales

CUADRO 12. ESTUDIOS RELEVANTES EN GOBERNANZA DEL TURISMO

Autor	Estudio	Marco Teórico	Metodología	Resultado
(1999) Hall	Evalúa el papel de la colaboración entre el sector público y privado en relación a las ideas de gobernanza, de participación y de contribución para el desarrollo del capital social para la sostenibilidad	Utiliza la literatura sobre el desarrollo de redes	Revisión teórica y estudio de caso. Australia	Concluye que en la colaboración público privado hay un enfoque empresarial dominante que tiende a favorecer los intereses y la participación sobre los agentes comerciales del turismo.
(2003) Caffyn & Jobins	Exploran los elementos que fomentan o restringen el enfoque holístico, interdependiente e inclusivo requerido por el turismo sostenible y la gestión integrada de las costas	Utiliza el marco teórico de Kooiman ; análisis de interacciones entre los stakeholders	Entrevista semi-estructurada a los grupos de interés, datos secundarios de las agencias estatales, como planes regionales, estrategias de turismo y datos demográficos, los resultados de investigación de los socios del proyecto MECO	Elementos que restringen: estructuras rígidas de gobierno, centralización, poco intercambio de información, falta de análisis integrado y poca participación. Elementos que fomentan: procesos más abiertos, integrados e inclusivos, los cambios de enfoque de los sistemas de gobierno
(2004) Jamal	Examina los intereses y la participación en los procesos de colaboración en áreas protegidas	Revisión de la literatura sobre los procesos de la gestión de conflictos entre múltiples interesados	Estudio de caso. Análisis de la representación de intereses y participación	Concluye en la necesidad de una reevaluación crítica del concepto de participación y la necesidad de reforzar la representación de intereses del sector, diseñando un proceso que permita el diálogo constructivo
(2007) Nordin & Svensson	Examina la relación entre la estructura de gobernanza y el desarrollo de destinos turísticos, centrándose en las relaciones público-privadas (gobierno local y sector turístico) y la dependencia de recursos de redes formales e informales	Marco conceptual de Gobernanza de los Destinos turísticos	Estudio de caso. Primera estación de esquí de Suecia; uso de la teoría de la dependencia de recursos	Sugiere que el impacto positivo depende de las relaciones público-privadas basadas en la confianza, la asunción de riesgos conjunta, las estructuras informales y los consensos estratégicos
(2007) Velasco-González	Indaga sobre si la idea de gobernanza permite ilustrar posibles vías de desarrollo para fortalecer una gestión de destinos más eficaz e inclusiva	Utiliza el concepto de gobernanza para reflexionar sobre las dificultades que el gobierno local enfrenta en la gestión de destinos	Reflexión teórica sobre la idea de gobernabilidad del turismo	Sugiere cuatro dimensiones de la gobernanza del turismo: Existencia de un plan estratégico, actores comprometidos en la gestión del turismo a nivel local, capacidades institucionales efectivas y participación de los ciudadanos en el proceso
(2007) Beritelli, Bieger & Laesser	Cuestionan los modelos adecuados de gobernanza en turismo	Marco en micro teorías de "corporate governance"	Estudio de caso. Casos múltiples con 12 destinos turísticos en los Alpes suizos	Identifican seis dimensiones relacionadas con la gobernanza corporativa: (1) los costes de transacción, (2) las asimetrías de poder, (3) la interdependencia, (4) la confianza/control, (5) el conocimiento y (6) conexiones informales, personales
(2009) Eagles	Utiliza los criterios de gobernanza para evaluar la gestión de las asociaciones de ocio y turismo asociados a los parques y a las áreas protegidas	Modelos de gobernanza en parques naturales	Establece criterios de gobernanza y aplican a los modelos seleccionados	Concluye que hay mayor énfasis en: eficiencia, participación, visión estratégica y capacidad de respuesta. Menor énfasis: rendición de cuentas y la transparencia
(2010) Wesley & Pforr	Analizan la gobernanza para lograr una mayor comprensión de los desafíos y oportunidades asociados con este ideal teórico y práctico; analizan la interacción entre poder y política en el sistema de desarrollo turístico	Gobernanza y turismo	Estudio de caso. Western Australia-costero	Sugiere la falta de medios apropiados para la gobernanza y la influencia de las relaciones de poder para la participación de los interesados
(2010) Beaumont & Dredge	Investigan la manera en que operan las diferentes redes de gobernanza de turismo locales y los efectos de ello en materia de política turística local y sostenibilidad	Revisión de la literatura sobre las dimensiones de la gobernanza	Estudio de caso. Comparativo de tres redes de gobernanza locales	Identifica tensiones en el ámbito de (1) la eficiencia en comparación con la inclusión, (2) la legitimidad interna/externa y (3) la flexibilidad frente a la estabilidad

2. Gobernanza de Destinos Turísticos

<b>(2011) Robterson</b>	Analizan el sistema de gobernanza colaborativa	Revisión teórica de la gobernanza colaborativa (redes) aplicada a la gestión del turismo	<b>Estudio de caso.</b> Redeturis en Rio de Janeiro	El impacto de una red colaborativa en el turismo depende de que sea reconocida como un legítimo stakeholder y del establecimiento básico de confianza
<b>(2011) Gill &amp; Willian</b>	Se interesaron por conocer si el enfoque empresarial de gestión aplicado a la sostenibilidad integral imponen restricciones a la adopción de caminos alternativos de gobernanza	Literatura sobre gobernanza	<b>Estudio de caso.</b> Énfasis en los factores críticos que afectan a la evolución de los enfoques de gobernanza	La incertidumbre no está relacionada con los mecanismos reales de democracia participativa, sino más bien con cuestiones tales como las agendas políticas, las estrategias competitivas empresariales y las relaciones de poder que subyacen en la toma de decisiones
<b>(2011) Dredge &amp; Whitford</b>	Analizan las características del espacio público en la puesta en escena de un gran evento; exploran la manera en que las diferentes esferas públicas facilitan (o no) la mediación de las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad	Consideran la “esfera pública” como un espacio de diálogo y de participación, y su rol en los cambios sociológicos y políticos más amplios	<b>Estudio de caso.</b> La gobernanza aplicada al Campeonato Mundial de Rally australiano (AWRC) de 2009	Sugiere que la gestión empresarial de la agencia de eventos y el consiguiente distanciamiento del gobierno minimiza los intereses comunitarios y dificulta su participación en la toma de decisiones en cuanto al uso de los recursos (rendición de cuentas y transparencia)
<b>(2011) Hall</b>	Tipología de las distintas formas de gobernanza del turismo en tanto que instrumentos de intervención política	Desarrollo de una tipología de los marcos conceptuales de la gestión pública	Utiliza las teorías contractuales y la tipología de los diferentes marcos de gobernanza	Identifica cuatro marcos o tipos de gobernabilidad en la literatura de gobierno: jerarquías, mercados, redes y comunidades
<b>(2012) Pechlaner, Volgger &amp; Herntrei</b>	Las relaciones entre el gobernanza empresarial de las Destination Management Organization y la gobernanza del destino	Base teórica sobre gestión empresarial	<b>Estudio de caso.</b> Sur del Tirol del Eppan-Kalatern-Tramin (Italia)	Concluyen que la gobernanza está fuertemente ligada a la aceptación de la DMO por parte de los actores del destino; la relación positiva entre la gobernanza empresarial de las DMOs se caracteriza por una amplia participación de los stakeholders, así como una forma eficiente de trabajar y una actuación visible y una gobernanza de destino asociada con un alto nivel de cooperación
<b>(2012) Hultman &amp; Hall</b>	Analizan los destinos y la interacción social de los actores que participan en la gestión	Utilizan el concepto de gobernanza para aclarar las relaciones de entre las partes interesadas	<b>Estudio de caso.</b> Cuatro proyectos de desarrollo de economía de destinos diferentes en el sur de Suecia	Concluyen que la adopción de una perspectiva de la gobernanza permite una comprensión diferente de la gestión del turismo y de los discursos de marketing de servicios
<b>(2013) Duran</b>	Analiza las dimensiones de la gobernanza para la construcción de indicadores	Marco teórico de la gobernanza en turismo	Conceptual	Identifica dos dimensiones. La dimensión capacidad del gobierno directivo: poderes y recursos disponibles (para la colaboración y coordinación de la cooperación de una manera co-responsable, transparente y responsable); La dimensión eficiencia directiva: ejercicio eficiente (de la coordinación, la colaboración y la cooperación basada en la corresponsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas)

Fuente: elaboración propia

## 3. Modelo teórico para análisis de la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos

---

Considerando la dificultad de encontrar un modelo que permita visualizar con más claridad la gobernanza en turismo de cara a su aplicación práctica, en este apartado nuestro objetivo será delimitar las variables sueltas de la gobernanza, agrupándolas en cuatro dimensiones explicativas (“¿Quiénes?”, “¿Para qué?”, “¿En qué?” y “¿Cómo?”) referidas a la gobernanza del turismo cultural.

### 3.1. Bases teóricas para el desarrollo del modelo propuesto

#### 3.1.2. *Gobernanza para la sostenibilidad del turismo cultural.*

A partir de la revisión de la literatura se plantea un tema interesante de investigación: el turismo cultural urbano. Sus características distintivas implican diferentes problemáticas para la gestión de los destinos turísticos, por lo que, para afrontarlas, se ha decidido adoptar el enfoque de la gobernanza.

La promoción turística de la cultura beneficia tanto al turismo como a la cultura, porque permite al primero comercializarse y a la segunda, sostenerse. En esta línea, hemos observado la importancia del proceso de adaptación del patrimonio para el desarrollo turístico de los destinos culturales maduros. La evolución en este sentido ha sido fundamental para el mantenimiento de bienes culturales relevantes que se han ido posicionando como proveedores de servicios turísticos.

En la práctica, el reconocimiento del patrimonio como un importante atractivo turístico ha llevado a que otras ciudades carentes patrimonio, o con patrimonio poco conocido, adoptasen estrategias encaminadas a dotarles de contenido cultural. A

partir de ello, identificamos la “importación” de marcas culturales, lo que al fin al cabo se configura también como una estrategia de internacionalización de la propia cultura. De este modo, destacamos también el reconocimiento del valor cultural a partir de títulos como el patrimonio cultural Unesco.

Por un lado, existen autores que han evidenciado que las políticas de desarrollo turístico cultural han minimizado el logro de objetivos de desarrollo cultural, centrándose sólo en la satisfacción del turista. Esto se debe a que, según estos autores, se han priorizado objetivos de desarrollo económico basados en la creación de productos de ocio y entretenimiento que no tienen en cuenta la participación del sector cultural. En este sentido, el logro de objetivos de comercialización del producto turístico se sobrepone a los objetivos culturales, comprometiendo así la sostenibilidad de la oferta cultural (Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007; Quinn, 2010; Andrés & Grillon, 2013).

Por otro lado, la producción cultural en turismo incorpora una doble lógica no siempre fácil de conciliar. Al tiempo que trata de captar el interés del turista y ofrecer una experiencia cultural satisfactoria, de la que también se pueda beneficiar el sector turístico, también procura favorecer el desarrollo cultural local, que implica la satisfacción de los intereses culturales de residentes y de una cadena de agentes culturales locales. Este hecho conlleva una respuesta a los conflictos derivados, sobre todo, de la dificultad de aunar objetivos contradictorios que satisfagan a todas las partes interesadas.

En la medida en que se plantea que el funcionamiento del turismo cultural urbano, y por lo tanto su sostenibilidad, dependen de la satisfacción de todas las partes interesadas, se decide avanzar en la gobernanza como un modelo de gobierno que permite a las ciudades un mayor acercamiento a la resolución de las problemáticas a las que se enfrentan.

En turismo cultural, además de las dificultades de gestión relacionadas con la satisfacción de objetivos y expectativas contradictorios entre los sectores de turismo y cultura, incluyendo a los residentes, incorpora problemáticas como la falta de coordinación entre el ciclo creativo cultural y el ciclo promoción turística (sobre todo

con respecto a la producción cultural local al turismo) y una gran incertidumbre en cuanto a la calidad y reconocimiento del producto cultural local. Asimismo, requiere la participación de una serie de agentes independientes con bajo conocimiento en gestión y poco tradicionales en la gestión del destino turístico.

Aunque la necesaria colaboración público-privada en turismo sea un tema que goza de amplio consenso, esta tipología de gestión, liderada en gran parte por las DMO locales, es insuficiente en el turismo cultural porque no permite resolver la tensión entre eficiencia y participación, fundamental para la sostenibilidad del destino turístico cultural.

El enfoque de gobernanza como modelo de gobierno es un tema relevante en la actualidad. La literatura en los últimos años se ha centrado en una serie de características que comparte con muy diversas áreas de conocimiento.

Este estudio, en concreto, se ha interesado en investigar de qué manera este enfoque amplio de la gobernanza, en el que se determinan una serie de variables sueltas, podría ser aplicado a un nivel local, sobre todo en el sentido de permitir una visualización de su práctica a partir de dimensiones explicativas, que, creemos, son la clave para avanzar en el concepto de gobernanza de cara a su aplicación al turismo.

Aun así, reiteramos que si bien Duran (2013) ha establecido las dimensiones de la gobernanza en turismo (capacidad directiva y eficiencia) sugiriendo el uso de indicadores, estos indicadores son generales y todavía se centran en la colaboración público-privada. Por tanto, no favorecen el acercamiento al objetivo planteado por esta investigación, que es el de presentar la gobernanza como modelo de gobierno que permite el desarrollo del turismo cultural urbano sostenible para la satisfacción de todas las partes interesadas, incluyendo los residentes.

Como se ha podido observar, el estudio de la gobernanza presenta todo un abanico de variables en las que se entrelazan las características de las partes interesadas, con las fases del proceso y los instrumentos de comunicación-coordinación-concertación y de rendición de cuentas, que facilitan el proceso de acción conjunta para la obtención de metas compartidas, las cuales presentamos en cuadro resumen abajo.

CUADRO 13. FACTORES CLAVES DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS DE LA GOBERNANZA EN DESTINOS TURÍSTICOS CULTURALES URBANOS

Dimensiones	Delimitación	Factores claves
“¿Quiénes?”	Participación de la variedad de actores (sector público, privado, otras organizaciones, residentes y turistas)	Identificación actores Liderazgo (capacidad para motivar la participación de la variedad de actores)
“¿Para qué?”	Satisfacción de los intereses de todas las partes interesadas	Objetivos turísticos y culturales explícitos
“¿En qué?”	Según las áreas de actividad (planificación, diseño de producto, promoción y comercialización) Según la modalidad de participación en proceso de decisiones (consulta, proposición de alternativas, elección de alternativas, ejecución, evaluación)	Áreas de participación y grados de participación en la toma de decisiones
“¿Cómo?”	Instrumentos que favorecen la participación, la transparencia y rendición de cuentas	Redes y coordinación multinivel (nacional, regional, local), DMO Websites, foros, consejos, juntas, agencias de control Aspectos normativos, incentivos Voto, consultas populares Calendario anual de actividades Capacidad para hacer respetar las reglas Mecanismos de control y de sanciones Capacidad de rendición de cuentas

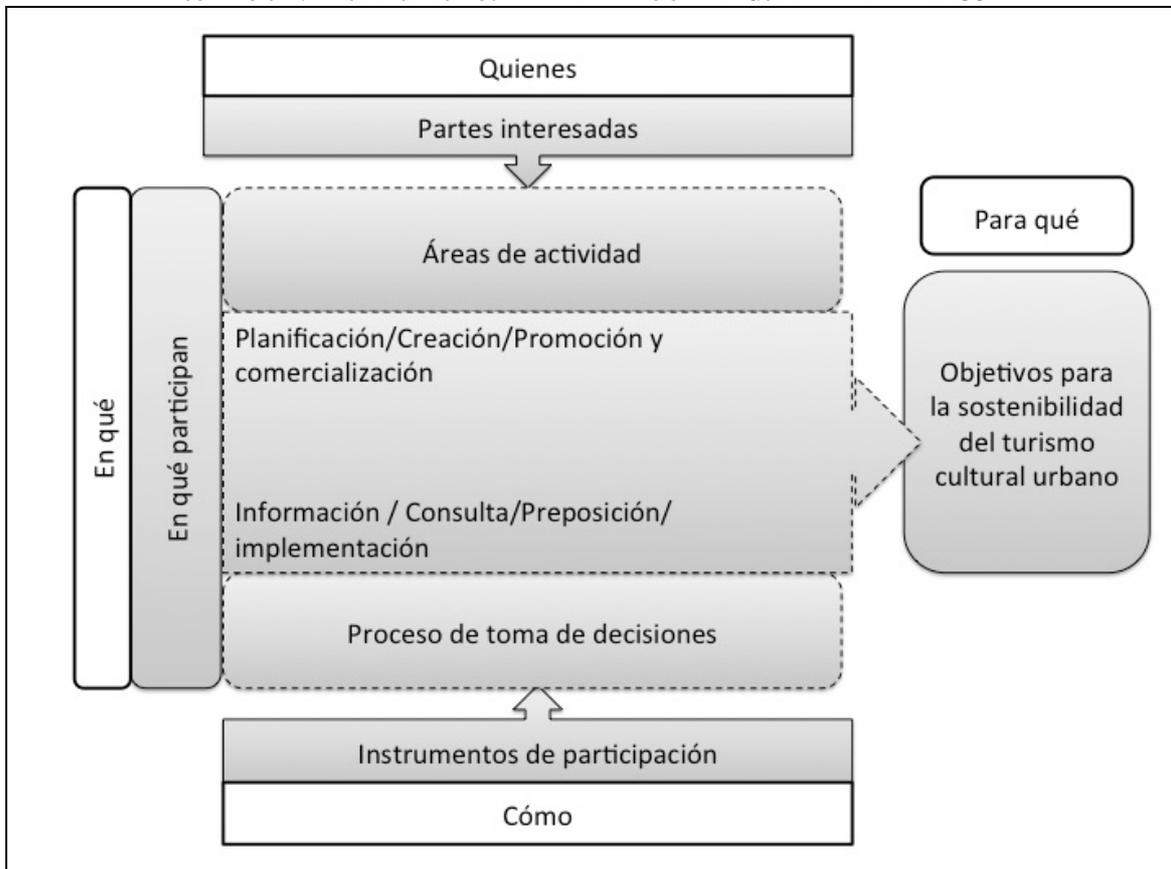
Fuente: Elaboración propia.

Esta exhaustiva revisión de la literatura nos ha permitido delimitar el concepto de gobernanza turística, que nos proponemos operacionalizar:

La gobernanza turística es una forma de gobierno que implica la incorporación de otras partes interesadas en el destino, favoreciendo la participación de éstas en el proceso de toma de decisiones en política turística, asegurando que se contemplen los objetivos de todas ellas. El proceso de participación puede abarcar desde el diagnóstico de la situación y el establecimiento de los objetivos del destino, pasando

por el diseño de la política turística, hasta su implementación y evaluación. Se garantiza asimismo la transparencia y la rendición de cuentas para favorecer la credibilidad y el buen funcionamiento del proceso.

ILUSTRACIÓN 9. MODELO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DE DTCU



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3. Dimensión “¿Quiénes?”

La gobernanza como modelo de gobierno requiere la participación e inclusión de todas las partes interesadas. La primera dimensión, “¿Quiénes?”, se refiere a la identificación de las partes interesadas. Según la literatura, el reto está en determinar quiénes son esos actores para encontrar el equilibrio entre las partes y asegurar la participación efectiva de los diferentes agentes, dotándoles de legitimidad y representatividad (Eagles, 2009; Gill & Willian, 2011; Beaumont & Dredge, 2010).

En los destinos urbanos, el turismo cultural es un tema que afecta a diferentes agentes. Los autores coinciden en que, para desarrollar una política turística eficaz bajo el enfoque de gobernanza, hay que considerar la totalidad de sectores,

actividades y agentes que afectan o son afectados por el turismo (Hall, 2005; Torres, 2004; CESE, 2011; Scott & Marzano, 2015).

La adopción de un enfoque de gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere un esfuerzo de la administración pública para incluir a todas las partes interesadas, ya sean del sistema turístico o cultural, así como a los residentes.

Por tanto, hay también que identificar quién asume el liderazgo en la administración pública y quién se encarga de comunicar informaciones relevantes que estimulen la participación de estos agentes.

### **3.1.3.1. Identificación de las partes interesadas**

- La Administración Pública

La responsabilidad normativa de la gestión del destino turístico recae en el gobierno local, que se encarga de coordinar y administrar las partes interesadas, aunque se admita que el gobierno nacional tenga ciertas competencias a nivel local en el turismo (Fernández, 2002; Van der Borg, 2008). No obstante, hay que considerar que la administración pública local es un actor de la gobernanza que incluye al menos otros dos diferentes niveles de gobierno: regional y nacional (Hall, 2009; Scott & Marzano; 2015).

El turismo es un tema transversal en las políticas públicas de una ciudad. Existe un consenso en la literatura y en la práctica respecto a que la política turística implica una coordinación intra-institucional, como se ha explicado en el apartado anterior (Torres, 2004; Scott, 2015). Esto implica la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en el turismo. Existen numerosos estudiosos que ponen de manifiesto la importancia de la coordinación horizontal entre las áreas de la administración pública local (Fernández, 2002; Torres, 2004; Hall, 2009; Dinica, 2009; OECD, 2012; Scott *et al.*, 2015). Asimismo, son también relevantes otras instituciones públicas con gestión más independiente, como las universidades y los puertos (Caffin & Jobins, 2003).

Por supuesto, esto incluye también al ámbito cultural. En el turismo cultural la literatura ha identificado a algunos de los agentes públicos involucrados en la gestión

de patrimonio de interés turístico: los museos financiados en parte con fondos públicos, los templos (en que se podrían incluir las iglesias), las galerías de arte, las antigüedades (Mckercher *et al.*, 2005), las salas de teatro y los monumentos.

- Las Organizaciones de Gestión del Destino (DMO)

Por una parte, si bien la DMO representa la administración pública a nivel local, estas organizaciones pueden estructurarse bajo diferentes fórmulas legales o institucionales, pudiendo estar más o menos participadas por otros agentes, y más o menos financiadas por la administración pública (Fernández, 2002, Van der Borg, 2008; OECD, 2012; Scott *et al.* 2015). A priori, tienen la función de desarrollar, gestionar y promover el destino como producto turístico. Sin embargo, estas estructuras pueden asumir roles diferentes en función de las normas bajo las que operan y de las responsabilidades que les son asignadas. La literatura ha detectado una cierta tendencia a que las DMO desarrollen funciones relacionadas, sobre todo, con la promoción y comercialización del destino (Van der Borg, 2008; OECD, 2012; Scott *et al.* 2015).

- Los actores económicos

Existe un consenso sobre la importancia de la participación de las empresas privadas, sobre todo tour operadores y hoteles, que han sido fundamentales para incrementar la capacidad directiva de la DMO y obtener apoyo para la toma de decisiones en turismo (D'Angella & M. Gob, 2009; Strobl & Peters, 2013; Bregoli, 2013). Estos agentes del sector turístico local se encuentran más o menos fragmentados en el territorio según los mecanismos de colaboración público-privada, formal e informal, entre las empresas y la administración pública.

Por otro lado, el turismo cultural implica la participación del sector cultural. Ésta, además de ser responsable por la gestión de importantes recursos de la oferta turística en mayor parte de gestión pública, es también un área más especializada que incluye a otros agentes determinantes en la creación de valor, por ejemplo los artistas y las empresas culturales, como ha quedado expuesto en el capítulo uno.

Estos agentes, a su vez, se constituyen como partes interesadas independientes, sin vínculos institucionales y menos organizados, no tradicionales en la gestión del destino, como los pintores, fotógrafos, artistas de circo, músicos y pequeñas compañías de teatro y danza, así como a otros creadores de arte contemporáneo, como el grafiti, el arte digital, la artesanía de colección, el street dance y la performance (en que se incluyen los artistas de calle). También pequeños empresarios culturales, como salas de teatro, galerías y museos, artes escénicas, visuales y producción (Paskaleva-Shapira, 2005).

- Los residentes

En las ciudades, residentes y turistas consumen los mismos espacios, productos y servicios. Existe, por tanto, una fuerte competencia por los recursos, que se hace aún más evidente en el turismo cultural, ya que las necesidades específicas del consumo de sus productos provocan tensiones. A este respecto, la literatura sitúa a los residentes como parte afectada en el desarrollo del turismo cultural (Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007; Pratt, 2008; Quinn, 2010).

La satisfacción de las necesidades culturales de los residentes vinculadas al desarrollo de capital cultural influye, en gran medida, en el resultado del turismo cultural. Esto se debe a que el consumo cultural residente se percibe como una variable de la autenticidad cultural. Por tanto, el consumo cultural residente es un factor importante para estimular al consumo cultural del turista, como muestran las investigaciones de Richard (2001) y Prentice (2001).

- Turistas

El consumo turístico es una fuente indiscutible de financiación de la cultura, considerando que la dependencia del sector cultural por parte del sector público es actualmente insostenible. Por otro lado, el turista cultural, como evidencian las experiencias del programa Capital Europea de la Cultura, tiene un mayor impacto en el gasto turístico.

CUADRO 14. ROL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL TURISMO CULTURAL

Partes interesadas/ Sistemas	Turismo	Cultura
<b>Administración Pública</b>	Coordinar y administrar las partes interesadas implicadas en el desarrollo de la política del turismo	Agente relevante en el ámbito de la programación y fomento de la oferta cultural
<b>Organizaciones de Gestión del Destino (DMO)</b>	Promoción y comercialización del destino	Promoción y comercialización del destino
<b>Actores económicos</b>	Colaboración público-privada para la toma de decisiones y el logro de objetivos en negocios turísticos	Área especializada en la creación del producto cultural Desarrollo cultural local
<b>Residentes</b>	El consumo cultural residentes es una variable de la autenticidad; los residentes son una parte afectada por el turismo	Consumo cultural/financiación Capital cultural local
<b>Turista Cultural</b>	Mayor gasto turístico	Consumo cultural/financiación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3.2. Liderazgo

En el turismo cultural no está claro quién asume el liderazgo en la gobernanza y se encarga de estimular la participación de las partes interesadas; no se sabe si el rol de liderazgo lo asume el turismo, como suele ocurrir en la mayoría de destinos, o bien si, cuando el destino es predominantemente cultural, el liderazgo lo asume la cultura.

Asimismo, otra posibilidad es que se repartan los roles. En ese caso, la cultura tiene su papel en el ámbito de la programación y fomento del desarrollo de la oferta cultural, y el turismo un rol de mediador con otros agentes, sobre todo turísticos, teniendo en cuenta que hay que adaptar el producto cultural a las necesidades turísticas.

Por último, si bien a priori turismo y cultura se presentan como dos sistemas independientes, con diferentes objetivos y agentes, no se puede pasar por alto el hecho de que, debido a una progresiva importancia dada a la cultura para la atraktividad turística, las administraciones públicas de las ciudades han favorecido nuevas formas institucionales en el ámbito del turismo y la cultura.

### 3.1.3.3. Hipótesis

Genérica:

La adopción del enfoque de gobernanza en turismo cultural implica en la participación de amplia partes interesadas.

Específicas:

H1: Se identifican a los residentes y los agentes culturales independientes (artistas y pequeños empresarios culturales) como partes interesadas en el turismo cultural.

H2: La cultura tiene un importante rol en el liderazgo en cuando se trata de dinamizar e incentivar la participación del resto de agentes (residentes y agentes culturales independientes)

#### **3.1.4. Dimensión “¿Para qué?”**

En un enfoque centrado en la gobernanza, la sostenibilidad del turismo cultural implica la incorporación de objetivos colectivos que puedan satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas. Esto significa en última estancia aunar objetivos de desarrollo turístico y de desarrollo cultural.

##### **3.1.4.1. Satisfacción de objetivos turísticos**

Desde una perspectiva turística, los objetivos están más bien vinculados al desarrollo económico, donde la prioridad es la satisfacción de los actores económicos y del turista. Es decir: la lógica del turismo es crear productos que atraigan a turistas, incrementen el consumo y satisfagan una experiencia autentica (Schofield, 1996; Dahles, 1998; Prentice, 2001; Wilson y McIntosh, 2008; Peters, Siller y Matzler 2011).

En este sentido, como se ha visto en la revisión de la literatura, el consumo turístico satisface a un amplio número de agentes, incluyendo la financiación de la cultura. Asimismo, produce una serie de beneficios vinculados con el desarrollo económico del territorio, como inversiones, empleos, incremento del PIB, mejora de la imagen, internacionalización del destino, etc. Para el turismo siguen siendo una prioridad los objetivos relacionados con la promoción del patrimonio, lo que se vehicula, especialmente, a través de los brands. Se trata de productos culturales que, gracias a un reconocimiento cultural público, generan gran interés turístico, y se han convertido

en importantes proveedores turísticos con un rol crucial en la atraktividad turística de las ciudades culturales.

No obstante, se detecta que tradicionalmente, los objetivos de las políticas de desarrollo turístico han tenido en cuenta, especialmente, objetivos relacionados con la satisfacción de los turistas y de los agentes económicos (Hall, 2009; Beumont & Dredge, 2010). Se supone que, debido a la priorización de la satisfacción del turista, se han desarrollado políticas de marketing que han culminado en una simplificación de las artes para la creación productos generados ad hoc para los turistas, lo que afecta a los intereses de varios agentes, como los residentes y otros agentes culturales independientes (Hughes & Ben, 1997; Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007; Quinn, 2010; Andrés & Grillon, 2013).

La superposición de objetivos de desarrollo turístico sobre aquellos de desarrollo cultural local en la política de turismo cultural incide en los tipos de productos que se crean y generan insostenibilidades en el destino, ya que afectan al desarrollo cultural local.

#### **3.1.4.2. Satisfacción de objetivos culturales**

Desde una perspectiva cultural, los objetivos se relacionan con la satisfacción de las necesidades de desarrollo cultural. Esto se debe a que el producto cultural turístico es ante todo un producto cultural, y como tal tiene una función importante en la aportación de beneficios educativos, significado y valores a los residentes, además de los objetivos relacionados con la producción de significado y el mantenimiento de una cadena especializada actores culturales locales (Botti, 2000; Boorsma, 2006; Silva, 2008; Lim, 2011; Erickson, 1996).

La satisfacción de los objetivos culturales en la política de turismo cultural es crucial para la sostenibilidad de la oferta cultural por dos motivos principales. En primer lugar porque la existencia de habilidades culturales locales determina los recursos disponibles para la creación de la oferta turística cultural. De tal modo, se supone que cuanto más se fomente el involucramiento de los residentes y del sector cultural local, más se estará favoreciendo el desarrollo cultural local y turístico. El segundo motivo es

que, en particular en el turismo urbano, residentes y turistas consumen los mismos servicios y espacios. Esto conlleva a la satisfacción de ambas partes interesadas, lo que exige alcanzar un punto de equilibrio entre objetivos casi siempre contradictorios.

CUADRO 15. AGENTES/OBJETIVOS EN TURISMO CULTURAL

Agentes/objetivos	Objetivos turísticos	Objetivos culturales
Residentes	Consumo cultural/aumentación	Desarrollo del capital cultural
Empresas	Mantenimiento y financiación, consumo cultural y turístico	Producción de significado, innovación
Turistas	Atractividad/Satisfacer una experiencia turística	Satisfacer una experiencia cultural

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4.3. Hipótesis

H3. La adopción del modelo de gobernanza requiere que la política de turismo cultural recoja los intereses de amplias partes interesadas, incluyendo los residentes y agentes culturales independientes, lo que implica fijar de un modo explícito objetivos turísticos y culturales.

### 3.1.5. Dimensión “¿En qué?”

En este punto, la gobernanza aplicada al turismo supone ofrecer un espacio más claro para la discusión pública y el debate que permita que la toma de decisiones sea un proceso consensuado en el que se incluyan a los intereses de todas las partes afectadas (Torres *et al.* 2006; Velasco-González, 2007; Hall, 2009). El proceso de participación puede abarcar desde el diagnóstico de la situación y el establecimiento de los objetivos del destino, hasta el diseño de la política turística.

Poner en práctica un ejercicio efectivo de participación de los actores implica disponer de recursos y capacidades en materia del turismo, es decir: formación, recursos financieros, tiempo para participar, información y recursos tecnológicos compatibles con el área de actividad. También intervienen la planificación, el diseño del producto, su promoción y comercialización (Knowles, 2000; Hwang, 2001; Nordin & Svensson, 2007).

### 3.1.5.1. Rol de las partes interesadas en el proceso de producción al turismo

- Sector privado

Como se ha concluido, la participación de los agentes económicos en la toma de decisiones sobre las diferentes actividades para el desarrollo y la promoción del destino turístico es una práctica que ha sido estudiada en profundidad por la literatura sobre gestión del turismo (D'Angella & Gob; 2009; Bregoli, 2013; Hwang, 2001; Nordin & Svensson, 2007).

Se ha avanzado significativamente en la participación de los agentes económicos para la gestión del destino, identificando los factores que impiden y favorecen su participación. En esta línea, se ha comprobado la utilidad de tomar en consideración la opinión de estos actores a la hora de elaborar las políticas de turismo, en el establecimiento de objetivos comunes para incrementar competitividad y en la implementación de estrategias para mejorar la capacidad de respuesta y eficiencia del destino (Greenwood 1993; Beritelli *et al.* 2007; Beritelli y Lasser, 2011; Strobl y Peters, 2013; Volgger y Pechlaner, 2014).

La literatura se ha interesado por explicar la colaboración público-privada bajo el uso de diferentes teorías empresariales, como la de los costes de transacción, la gestión estratégica y la interdependencia (Beritelli *et al.*, 2007; Hall, 2009; Tejada *et al.*, 2011; Fyall *et al.*, 2012). En este ámbito, los objetivos del gobierno para colaborar con el sector turístico han sido bien delimitados en función de cuatro perspectivas, como explica Hall (1999): reducir las funciones de planificación política, incrementar la eficiencia técnica de la comercialización de destinos (con fuerte enfoque en el marketing turístico), reducir la dependencia de fondos públicos y favorecer el desarrollo de negocios en red.

Claramente el sector turístico juega un rol importante en la comercialización y promoción del turismo cultural, sobre todo, en el patrimonio; menos claras están sus funciones en la planificación y creación. Esto se debe a que, como se ha podido comprobar, el interés turístico casi siempre se resume a unos pocos bienes de patrimonio.

- El sector público

Como hemos explicado en los apartados anteriores, gran parte de la cultura es de responsabilidad de la administración pública del turismo. En este sentido, el área de cultura es un agente relevante en el ámbito de la programación y fomento de la oferta cultural, con una función vital en la organización del turismo cultural (Atlas, 1996; Pearce, 1998; Quian, 1999; Briggs, 2002; Ho & Mckerker, 2004; Garrod & Fayall, 2000).

La función de la administración pública en la literatura es mucho más clara en relación al patrimonio. Éste se ha ido adaptando a las exigencias del sector turístico, y como ya hemos explicado, se ha posicionado como un proveedor de servicios turísticos, aunque sea de forma marginal, dado que el consumo cultural se centra en el patrimonio “famoso”. En este sentido, la adaptación de la oferta cultural bajo gestión pública al turismo ha pasado por cambios que van desde el modo de comunicar y programar sus actividades en el patrimonio hacia una mayor calidad de prestación de servicios al visitante, como idiomas, estructuras y servicio de guías e interpretación.

Menos clara está la función de la cultura en relación a la producción cultural local. Se supone que la cultura, habida cuenta de los recursos que gestiona, tiene una función relevante en la organización, fomento y financiación del producto cultural local. Esto se debe a que, en cuanto agentes culturales no organizados, hay una mayor dependencia de la administración pública a nivel financiero, informativo y organizativo, por lo tanto estos actores tienen una menor capacidad de llevar a cabo proyectos independientes (Sacco, 2004; Becker, 2012; Groadach & Loukaitou-Sideris, 2007; Relly & Sabharwal, 2009; Harder & Jordan, 2013).

Del mismo modo, el sector público tiene una importancia crucial en el fomento de la participación de los residentes.

- Participación del resto de las parte interesadas

No obstante el consenso sobre la importancia de la participación del resto de partes interesadas, habida cuenta de que la política turística también les interesa (como se

aclara en el apartado anterior), se ha avanzado poco en el conocimiento de las esferas de participación de estas otras partes.

Lo que sí sabemos es que tradicionalmente a éstos se les ha adjudicado un rol limitado en la planificación del turismo y en el proceso de gestión del turismo (Beaumont y Dredge, 2010, Velasco-González, 2007; Dinica, 2009; Dredge & Witford, 2011; Moscardo, 2011; Hutman & Hall, 2012). El turismo cultural es una tipología de turismo en el que las partes interesadas necesitan el impulso del gobierno para asumir un rol más activo en el proceso de producción cultural, de cara a satisfacer a los agentes turísticos.

Chiabai *et al.* (2013) sugieren aplicaciones prácticas posibles al analizar la participación de los residentes en el turismo cultural, como acciones para mejorar la calidad de la información cultural-turística, acciones para mejorar y valorizar la oferta turística (incentivando eventos culturales e informaciones), acciones para restaurar antiguos edificios, acciones para promover actividades económicas al turismo (incentivos y apoyo a jóvenes emprendedores).

En la misma línea, Fyall y Garrod *et al.* (2012) han identificado estrategias de comunicación del turismo cultural para estimular la participación residente, como información sobre descuentos especiales y los días free, el libre acceso a eventos especiales, la posibilidad de ser socio o amigo, los eventos especiales de incentivo al uso del atractivo, proyectos exclusivos dirigidos a la ciudadanía y comunicación de eventos, además de información/comunicación sobre los atractivos culturales, tour virtuales, material multimedia, juegos, blogs y fórums.

Se identifican a otras aportaciones posibles de residentes y agentes culturales independientes. En el apartado uno se ha visto que la creación del producto cultural es apoyada por una cadena de agentes especializados. Estos agentes aportan habilidades propias del sector, lo que asegura valor estético y/o artístico.

Por otro lado, existen importantes dificultades de comercialización y promoción de la producción cultural local. Esto se debe a que el proceso creativo de estos productos no

es tan inmediato como en otros tipos de productos de entretenimiento, en los que la valoración del resultado es más sencilla.

CUADRO 16. ROL DE LAS PARTE INTERESADAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AL TURISMO CULTURAL

Agentes Áreas/	Política del turismo Cultural		
	Planificación	Creación / Diseño	Promoción y comercialización
<b>Administración pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de los recursos y presupuesto</li> <li>• Establecimiento de objetivos y misión</li> <li>• Fomentar la recaudación de fondos y patrocinios</li> <li>• Trabajar para la mejora de la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la participación</li> <li>• Promover la cooperación entre los agentes</li> <li>• Ayudar a desarrollar habilidades profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo institucional</li> <li>• Promoción de la oferta cultural integrada</li> </ul>
<b>Agentes culturales independientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos y misión de los proyectos culturales turísticos</li> <li>• Programación cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proyectos culturales de interés turístico</li> <li>• Ayudar a desarrollar habilidades culturales de los residentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a las especificidades de comercialización para el turismo</li> </ul>
<b>Residentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de los recursos culturales</li> <li>• Programación cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado</li> <li>• Contribuir para la mejora de la calidad de la información cultural-turística</li> <li>• Acciones para mejorar y valorizar la oferta turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo cultural</li> </ul>
<b>Sector privado turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos y misión</li> <li>• Programación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir en la adaptación de los proyectos culturales al turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a las especificidades de comercialización producto cultural</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La especificidad del turismo cultural radica en el hecho existen grandes incertidumbres en cuanto al resultado del producto cultural, que debe atenerse a criterios de calidad. Asimismo, es complicado coordinar el ciclo creativo del sector cultural con la promoción turística (Becker, 2012; Camarero *et al.*, 2011).

En esta línea, la administración pública juega un rol fundamental en el sentido de ayudar en el desarrollo de habilidades profesionales en turismo cultural, promoviendo la cooperación entre los agentes del sector cultural y turístico. El sector turístico posee los recursos que le faltan al sector cultural menos organizado, como los conocimientos en gestión, promoción y comercialización del producto. La dificultad estriba en llegar a un punto de encuentro que satisfaga los intereses de ambas partes. Por ello, es

necesario establecer en qué áreas participan las partes, dándoles roles específicos que se complementan. Claramente, según el objetivo de la actividad, los roles cambian.

En el cuadro 16 se explican, en líneas generales, las áreas de actuación de las partes interesadas en el proceso de producción al turismo cultural.

### **3.1.5.2. Fases del proceso de toma de decisiones**

El modelo clásico de toma de decisiones propuestos por Mintzber (1982) consta de cuatro fases: informativa, consultiva, decisional y de implementación. También se utiliza en los estudios de Naciones Unidas de Fyall y Garrod *et al.* (2012) y Chiabai, Paskaleva y Lombardi (2013) (ver apartado 2), que nos pueden ayudar a delimitar la dimensión “¿En qué?” e identificar los diferentes grados de participación en la toma de decisiones del resto de las partes interesadas en el turismo cultural.

El grado informativo se refiere a las estrategias de comunicación del turismo cultural para estimular la participación residente.

El grado consultivo en turismo cultural puede concretarse en la petición de opiniones y sugerencias sobre temas específicos que pueden (o no) convertirse en relevantes para la toma de decisiones.

En el grado decisivo, las partes interesadas tienen el poder de decidir sobre las acciones que se llevaran a cabo en el territorio.

### **3.1.5.3. Hipótesis**

H4. La adopción del modelo de gobernanza requiere la clarificación del proceso. Es decir: en qué participan las partes interesadas. Teniendo en cuenta que el proceso no es lineal, hay diferentes grados y áreas de participación de los agentes, que se ajustan conforme a las necesidades del proceso de toma de decisiones.

### **3.1.6. Dimensión “¿Cómo?”**

En la dimensión “¿Cómo?” se incluyen los instrumentos en que se concreta la gobernanza. Como se ha visto en el apartado dos, la gobernanza se materializa en la

existencia de instrumentos normativos, estructurales y organizativos, todos relacionados con la capacidad de gestión, como redes y coordinación multinivel (nacional, regional y local), DMO (Destination Management Organization), instrumentos de comunicación-coordinación-concertación (websites, foros, consejos, juntas, planificación, incentivo) y los instrumentos de responsabilidad social, consultas populares, voto y calendario anual de actividades, agencias de control y efectividad de los aspectos normativos (Fyall & Garrod *et al.*, 2012, Chiabai, Paskaleva & Lombardi, 2013; Wang & Bramwell, 2012; Caffyn & Jobbins, 2003; Paskaleva-Shapira, 2005; Beaumont & Dredge, 2010).

Actualmente existe un particular interés en la práctica de la transparencia, sobre todo como una primera fase del proceso de gobernanza una vez que la apertura hacia un flujo de información estimula la participación (Eagles, 2009; Wesley y Pforr, 2010).

La transparencia en el proceso de gobernanza es fundamental porque estimula la participación de las partes interesadas, sin embargo es importante, sobre todo, para la sociedad civil.

No ha sido una práctica habitual en turismo la transparencia de los procesos de gestión. Esto se debe a que la gestión en turismo ha interesado, sobre todo, a un número limitado de agentes con gran experiencia en materia de política turística, mientras que el resto de partes se mantenían distanciadas, principalmente a partir de la implementación de foros, consejos, juntas y planificación estratégica (Hall, 2009; Moscardo, 2009; Beaumont & Dredge, 2010).

Internet ha facilitado la amplia divulgación de informaciones de la administración pública antes de acceso limitado. Las páginas web de los gobiernos, por tanto, pueden ser un mecanismo de transparencia particularmente interesante para promover el empoderamiento de las partes interesadas y la participación activa en turismo cultural. Esto favorece un mayor y mejor alcance de las informaciones necesarias para la inclusión del resto de partes interesadas que están menos organizadas y carecen de vínculos institucionales.

### 3.1.6.1. Las páginas web como un instrumento de transparencia

La información es un primer paso para estimular la participación de las partes interesadas en turismo cultural, pues asegura la credibilidad y la confianza en el proceso.

Las partes interesadas menos organizadas dependen de una información que les permita un mayor acercamiento y conocimiento de las reglas, normas y mecanismos de coordinación. Por tanto, la información es un indicativo del fomento a la participación.

La divulgación de información relevante en las páginas web debe permitir un mayor conocimiento de las acciones, reglas, normas, así como de todas las actividades, checks anuales, balance financiero, etc. (Caffyn & Jobbins, 2003; Paskaleva-Shapira, 2005; Beaumont & Dredge, 2010).

La tipología de la información que debe estar disponible en línea es un debate actual en los estudios de transparencia. El estudio de Torres *et al.* (2006), cuyas conclusiones han influido en los trabajos de Bertot *et al.* (2010), Harden y Jordan (2013) y da Cruz *et al.* (2015), especifica que las informaciones que los gobiernos deben hacer públicas se pueden agrupar en tres tipologías diferentes.

El primer grupo consiste en informaciones de clase política sobre las áreas y miembros del gobierno y sus actividades, como los nombres de los responsables de las distintas áreas y miembros del consejo, así como sus responsabilidades, competencias, dirección, fotografía, las secciones plenarias, actas, informes, vídeos, etc.

El segundo, son informaciones que incentivan el diálogo con las partes interesadas, que tienen por objetivo mejorar la comunicación, estimulando la participación política a través de sugerencias y quejas, opción de idiomas, proyectos y estrategias, publicaciones, links de otras instituciones del gobierno, email y dirección de contacto para la ciudadanía. Por último, está la información financiera que mantiene a la ciudadanía al tanto del desempeño, la posición y los logros financieros obtenidos.

La información es un primer paso para estimular la participación de las partes interesadas en turismo cultural, pues asegura la credibilidad y la confianza en el proceso.

### **3.1.6.2. Hipótesis**

H5. La participación en el proceso debe ser apoyada por instrumentos que estimulan la participación y favorezcan la transparencia y rendición de cuentas.

### ***Conclusión***

Terminada la presentación del modelo para el análisis de la gobernanza en DTCU, para validarlo empíricamente vamos avanzar en la e-gobernanza de los destinos turísticos culturales, nos interesa abordar sus vertientes menos conocidas. Es decir: ¿en qué medida las distintas ciudades adoptan la e-gobernanza para fomentar la participación de los agentes menos organizados, como los residentes, los artistas independientes, las pequeñas empresas y asociaciones culturales?

## 4. Análisis exploratorio de la e-gobernanza del turismo cultural en ciudades europeas

---

En este apartado se presenta la metodología de investigación empírica que se ha aplicado para llevar a cabo el análisis exploratorio del turismo cultural en las ciudades europeas seleccionadas.

### 4.1. Metodología de la investigación empírica

#### *4.1.2. La construcción del análisis exploratorio de la e-gobernanza para los destinos turísticos culturales urbanos*

##### **4.1.2.1. La propuesta de estudio**

En el apartado tres hemos propuesto un modelo que nos permite visualizar la gobernanza de cara a su aplicación práctica. En él delimitamos las dimensiones “¿Para qué?”, “¿Quiénes?”, “¿En qué?”, “¿Para qué?” y “¿Cómo?”, referidas a los agentes implicados en la gobernanza del turismo cultural.

A este respecto, la presente tesis tiene tres objetivos principales. El primero es la contribución teórica, en el sentido de clarificar el concepto de gobernanza aplicado al turismo cultural urbano a través de las dimensiones propuestas. El segundo es elaborar un modelo de aplicación que pueda ayudar a las ciudades a valorar en qué medida están evolucionando hacia la gobernanza del destino cultural urbano. El tercero consiste en validar el dicho modelo a partir de su puesta en práctica.

En definitiva, consideramos que la adopción del modelo de gobernanza en destinos turísticos culturales es fundamental porque estimula la participación de las partes

interesadas, pero sobre todo porque permite incluir a los agentes menos tradicionales en la gestión de turismo cultural, es decir, a los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales.

Como se ha apuntado anteriormente, la gobernanza es una forma de gobierno en la que favorece una participación amplia, por lo tanto hay que identificar a los actores con competencias en turismo de la administración pública y al resto de los agentes. Los actores económicos están bien identificados en la literatura, en particular a partir de los estudios sobre la colaboración público-privada en turismo. No obstante, ha habido un menor interés por el resto de partes interesadas, como los residentes y los agentes culturales independientes, como los artistas, los pequeños empresarios y las asociaciones.

Esto se debe a que, como hemos reiterado en la presente tesis, estos agentes han permanecido muy alejados de la gestión del turismo cultural, y por tanto necesitan ser impulsados y organizados para que puedan hacer valer sus intereses y aportar valor en dicho campo.

Por tanto, nuestro objetivo es tratar de perfilar qué es la gobernanza y de qué manera se está desarrollando en sus vertientes menos conocidas. Es decir, nuestro trabajo se centra en el estudio de la gobernanza, enfocado en la participación de los residentes y agentes culturales independientes.

Para ello vamos profundizar en la naturaleza de la gobernanza a través de la gobernanza electrónica o “e-governance”.

En los últimos años, las páginas webs de los ayuntamientos en Europa se han ido adaptando para ofrecer una información antes no disponible a un público amplio y cada vez más interesado en las tareas de gestión y de gobierno, debido sobre todo a la exigencia social de transparencia. Más reciente es el uso de la web como instrumento de gobernanza.

Como se ha visto en el apartado dos, la e-gobernanza plantea dos objetivos fundamentales. El primero es aumentar la transparencia y facilitar el acceso a

informaciones necesarias para garantizar el empoderamiento de las partes interesadas, favoreciendo una mayor participación. El segundo es el uso de Internet para facilitar la participación efectiva en el proceso, promoviendo el debate, la coordinación entre las partes interesadas y la toma de decisiones en una escala más amplia.

Por tanto, la propuesta de este estudio es profundizar en las cuatro dimensiones planteadas para la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos a partir de un análisis exploratorio de la e-gobernanza, así como valorar en qué medida las ciudades están adoptando la e-gobernanza del turismo cultural urbano.

El análisis exploratorio nos permitirá responder a las hipótesis de la investigación, así como describir de manera más cualitativa las particularidades del modelo teórico en cada una de las ciudades y evaluar en qué medida las ciudades están aprovechando de sus páginas web oficiales para promover la e-gobernanza de los destinos turísticos culturales urbanos. Asimismo, el análisis exploratorio proporciona las bases necesarias para la construcción de indicadores que permitan a las ciudades evaluar en qué medida están avanzando hacia la e-gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

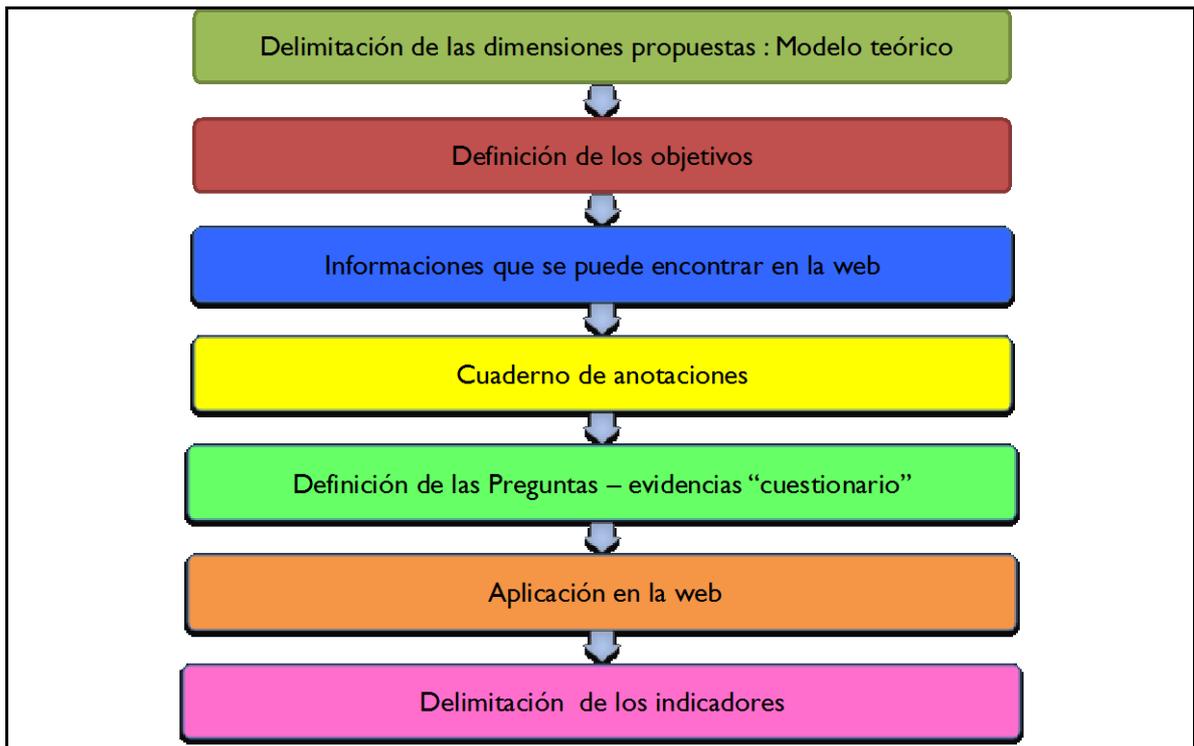
#### **4.1.2.2. Etapas de la investigación empírica**

La construcción del análisis exploratorio se ha realizado en cuatro etapas distintas. Partiendo de la exhaustiva revisión de la literatura de los apartados uno y dos, se comprueba que las investigaciones apenas concretan cómo llevar a cabo un proceso de gobernanza en turismo. Por ello, se ha presentado un modelo teórico en el que se definen las dimensiones teóricas de la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

En consecuencia, se han determinado los elementos evaluables y se ha llevado a cabo una búsqueda previa del conjunto de informaciones que se pueden encontrar en Internet. Las informaciones primarias son transcritas en el “cuaderno de anotaciones” y sirven de base para la elaboración del cuestionario, que hemos denominado “preguntas-evidencias”. El conjunto de preguntas-evidencias de cada una de las

dimensiones se constituye como un conjunto de factores que permiten valorar en qué medida la e-gobernanza es una realidad práctica. Partiendo de las preguntas-evidencias se proponen un conjunto de indicadores que las ciudades deben tener en cuenta para implementar un efectivo ejercicio de e-gobernanza en turismo cultural urbano.

ILUSTRACIÓN 10: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.3. Definición de los objetivos a medir por dimensión

Nuestro objetivo es profundizar y delimitar el concepto de gobernanza a partir de un modelo que nos permita una mejor comprensión de su importancia para la sostenibilidad de los destinos turísticos culturales urbanos, el cual definimos a partir de cuatro dimensiones explicativas, aplicándolas a los residentes y agentes culturales independientes.

La clarificación de las dimensiones teóricas la gobernanza en turismo cultural urbano son de crucial relevancia por dos motivos. En primer lugar, porque ayudan a una mejor comprensión del concepto de gobernanza aplicado al turismo cultural, y en segundo,

porque delimitan los objetivos a medir asegurando la credibilidad de los indicadores propuestos.

- **Dimensión “¿Quiénes?”**

**Delimitación de la dimensión:**

1. *La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere la inclusión de todas las partes interesadas, ya sean del sistema turístico o cultural, así como de los residentes.*
2. *El enfoque de gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere que las áreas de gobierno del turismo y cultura se coordinen.*

- **Objetivo a medir 1:** ¿En qué medida los residentes y agentes culturales independientes están identificados como partes interesadas en el turismo cultural?
- **Objetivos a medir 2:** ¿Hay links que evidencian la coordinación entre turismo y cultura? Asumiendo la relevancia de la cultura en el turismo cultural, en función de los recursos que ésta administra, se pretende conocer en qué medida la cultura asume el liderazgo y se encarga de comunicar informaciones relevantes que estimulen la participación de estos agentes.

- **Dimensión “¿Para qué?”**

**Delimitación de la dimensión:** *La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere que la misión del turismo cultural estimule a todas las partes interesadas en su desarrollo, al favorecer así la consecución de sus diversos objetivos, a menudo contradictorios.*

**Objetivo a medir 3:** *¿En qué medida las páginas web explicitan en la misión del turismo cultural los objetivos de desarrollo turístico y los objetivos de desarrollo cultural que satisfacen a los intereses de los residentes y agentes culturales independientes?*

- **Dimensión “¿En qué?”**

**Delimitación de la dimensión:** *La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere la participación en línea de las partes interesadas, asumiendo que hay diferentes grados y áreas de participación.*

**Objetivo a medir 4:** *¿En qué grados se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?*

**Objetivo a medir 5:** *¿En qué áreas se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?*

- **Dimensión “¿Cómo?”**

**Delimitación de la dimensión:** *La adopción del enfoque de la e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere transparencia de las páginas web en el sentido de estimular la participación y garantizar el buen funcionamiento del proceso.*

**Objetivo a medir 6:** *¿En qué medida la administración pública divulga informaciones en línea sobre el turismo cultural en el sentido de favorecer una mayor participación de los residentes y agentes culturales independientes, favoreciendo la credibilidad y confianza en el proceso?*

#### **4.1.2.4. El cuaderno de anotaciones y la elaboración del cuestionario de “preguntas-evidencias”**

Partiendo de la delimitación de las dimensiones y de la definición de los objetivos a medir en cada una de ellas, se ha recopilado la información más relevante que se podría encontrar en Internet y que permite visualizar la gobernanza como una realidad práctica.

El cuaderno de anotaciones es la transcripción del contenido de la información primaria en la que se ha apoyado la elaboración de la lista de preguntas-evidencia. En la exploración primaria se identifican de manera general las páginas webs de los ayuntamientos de las ciudades analizadas, el rol del turismo y de la cultura, la existencia de modalidades de participación en temas relacionados con el turismo

cultural y la existencia de las informaciones políticas, financieras y los avisos públicos. La etapa preliminar de exploración ha sido fundamental para asegurar la coherencia del cuestionario propuesto para el analizar la e-gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

CUADRO 17: CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS A MEDIR/EVIDENCIAS

Dimensión	“¿Quiénes?”	“¿Para qué?”
<b>Delimitación</b>	<p>1. La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere la inclusión de todas las partes interesadas, ya sean del sistema turístico o cultural, así como a los residentes</p> <p>2. El enfoque de gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere que las áreas de gobierno del turismo y cultura se coordinen</p>	La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere que la misión del turismo cultural estimule a todas las partes interesadas en su desarrollo, al favorecer la consecución de sus objetivos diversos y a veces contradictorios
<b>Objetivo a medir</b>	¿Hay links que evidencian la coordinación entre turismo y cultura? Asumiendo la relevancia de la cultura en el turismo cultural, en función de los recursos que esa administra, se pretende conocer en qué medida la cultura asume el liderazgo y se encargan de comunicar informaciones relevantes que estimulen la participación de estos agentes	¿En qué medida se contemplan objetivos de desarrollo turístico y objetivos de desarrollo cultural en la misión del turismo cultural que satisfacen a los intereses de los residentes y agentes culturales independientes?
<b>Evidencias</b>	Promoción de la oferta, publicaciones, avisos públicos, convocatorias, informaciones en general	Información general y planes estratégicos
Dimensión	“¿En qué?”	“¿Cómo?”
<b>Delimitación</b>	La adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere la participación en línea de las partes interesadas, asumiendo que hay diferentes grados y áreas de participación	La adopción del enfoque de la e-gobernanza del destino turístico cultural urbano requiere transparencia de las páginas web en el sentido de estimular la participación y garantizar el buen funcionamiento del proceso
<b>Objetivo a medir:</b>	<p>¿En qué grados se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?</p> <p>¿En qué áreas se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?</p>	¿En qué medida la administración pública divulga informaciones en línea sobre el turismo cultural en el sentido de favorecer una mayor participación de los residentes y agentes culturales independientes, favoreciendo la credibilidad y confianza en el proceso?
<b>Evidencias</b>	<p>Agenda cultural para turistas y residentes</p> <p>Promociones especiales, oferta cultural de los barrios destinada a la promoción del turismo, oferta cursos/seminarios/talleres artísticos para los residentes y turistas, manuales y otros materiales para las organizaciones culturales y artistas con orientaciones sobre la promoción o gestión de producción cultural, links para acceder a financiación, partenariat, ayudas</p> <p>Fórum, blogs, redes sociales, secciones de participación ciudadana, encuestas</p> <p>Avisos y llamamientos públicos</p> <p>Calendario para presentar actividades/proyectos/programas culturales</p> <p>Instrumentos on line: voto, encuestas con validez para la toma de decisiones</p>	<p>Dirección email, servicios especiales de sugerencia</p> <p>Documentos oficiales</p> <p>Fórum, blogs, redes sociales como Facebook, Twitter, etc.</p> <p>Planes estratégicos de la ciudad, planes estratégicos de turismo y proyectos especiales como festivales y eventos</p> <p>Convocatorias públicas, avisos, publicaciones, informaciones disponibles en la web</p> <p>Documentos</p> <p>Aviso públicos, convocatorias oficiales Publicaciones sobre el impacto del turismo cultural e informaciones disponibles en la sección, así como evaluaciones de proyectos específicos</p> <p>Actas, balances anuales, información presupuestaria</p>

El cuadro 18 presenta el cuestionario de preguntas-evidencias. Algunas de las preguntas propuestas se han aplicado a más de una dimensión, como será posible visualizar con más claridad en la presentación de los resultados.

La selección de las 31 preguntas-evidencias también ha tenido en cuenta la experiencia de investigadores y diferentes expertos en turismo reconocidos en Europa, a partir de entrevistas y charlas realizadas durante la trayectoria de la investigación, a saber:

Dr. Lionello Punzo, profesor del Departamento de Economía Política de la Universidad de Siena, Italia. Investigador europeo reconocido internacionalmente por sus estudios en turismo y también experto de la Unión Europea. Entrevistado el 13 de junio de 2010 en Grosseto, Siena, Italia.

Los profesores del departamento de Economía y Management de la Universidad Bolonia, Dr. Antonio Eugenio Scorcu y Dr. Guido Candela. Entrevistados el 4 octubre de 2010 en Bolonia, Italia.

El Dr. Antonio Russo, profesor del Departamento de Geografía de la Universidad de Rovira, España. Investigador reconocido por sus estudios en turismo urbano. Entrevistado el 17 de julio de 2012 en Venecia, Italia.

Dr. Maurizio Cecconi, director de la candidatura de Venecia Capital Europea de la Cultura 2019 y administrador de la colección del Hermitage en Italia. Entrevistado el 8 junio de 2012 en Venecia, Italia.

Dra. Monica da Cortà Fumei, directora de comunicación de los Museos Cívicos de Venecia. Entrevistada el 6 de junio de 2012 en Venecia, Italia.

Dra. Milena Minghetti, del Ciset (Venecia), Centro Internacional de estudios sobre la económica turística. Entrevistada el 24 de mayo de 2012 en Venecia, Italia.

Dr. Paolo Costa, director del Porto de Venecia, exalcalde de Venecia y profesor en la Cà Foscari de Venecia. Entrevistado el 9 junio de 2012 en Venecia, Italia.

D. Clara Peranetti, del sector de proyectos y política comunitaria de Venecia. Entrevistada el 27 de junio de 2012 en Venecia, Italia.

Los investigadores de la Universidad de Cà Foscari, Dr. Giulio Pattanaro y el Dr. Nicola Camatti, que han apoyado la estancia de investigación llevada a cabo en la ciudad de Venecia.

CUADRO 18. PREGUNTAS-EVIDENCIAS

Preguntas evidencias	
1	¿Hay información clara sobre la misión del Turismo Cultural que satisfaga a los intereses de los residentes y agentes culturales independientes?
2	¿Hay secciones establecidas y de fácil acceso en Turismo, Cultura o Turismo y Cultura?
3	¿Se especifica la organización administrativa del gobierno T y C?
4	¿Se recogen enlaces directos a las oficinas de Turismo y Cultura?
5	¿La participación de los actores en el turismo cultural está reflejado en el contenido web?
6	¿ Hay consulta a la ciudadanía para la toma de decisiones en turismo y cultura en materia de política, planificación y/o desarrollo?
7	¿ Hay consulta a la ciudadanía sobre la programación o uso de los activos culturales?
8	¿ Hay oferta cursos/seminarios/talleres artísticos para la ciudadanía?
9	¿La agenda cultural (producción cultural local para los ciudadanos) de la sección cultural está también promocionada en la sección turismo?
10	¿ Hay consulta a la ciudadanía sobre el uso de los recursos en turismo cultural?
11	¿Hay avisos públicos, convocatorias, manuales y/otros materiales para que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el TC?
12	¿Hay información sobre cómo apoyar (patrocinio y promoción) producciones culturales artísticas locales?
13	¿Se promueve la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico. Si no hay contacto directo con los ciudadanos, hay indicaciones de gestión del voluntariado por parte de ONG, asociaciones o semejantes?
14	¿ Se informa claramente la participación de los residentes en promociones o días free en las organizaciones culturales?
15	¿Se promueve el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales e institucionales que se puede encontrar bajo nombre de Turismo relacional o Creativo?
16	¿Hay promoción de la agenda cultural artística local; si no existe promoción directa de este último hay un link que direcciona hacia una página web de la programación cultural?
17	¿Hay espacio abierto para participación <i>en line</i> o links (opiniones, fórum, blog, redes sociales como Facebook, Twitter)?
18	¿Hay información sobre la posibilidad de utilización pública de los activos culturales, eventos, espectáculos, muestras de arte, bodas, préstamos de obra de arte, etc., o un link para la inmediata consulta de los trámites para acceder a tal información?
19	¿Se publica el impacto de las estructuras culturales/ proyectos culturales en número de visitantes/provecho?
20	¿Se favorece el contacto entre las partes interesadas y la administración pública en Turismo y Cultura para quejas y sugerencias?
21	¿Se publican los proyectos/planes en turismo cultural?
22	¿Hay avisos públicos para participación de los residentes y agentes culturales independientes en consejos, fóruns, juntas, reuniones, sobre temas relacionados con el turismo y la cultura?
23	¿Se publican las actas de las reuniones, consultas, consejos en turismo y cultura de fácil consulta?
24	¿Se publican los presupuestos, los pliegos y los criterios de adjudicación de proyectos /proyectos/programas culturales?
25	¿ Hay información sobre datos cruzados en una óptica de coste/beneficio sobre empleo/número de visitantes/coste de los activos/proyectos culturales de interés turístico o un link donde está disponible tal información?
26	¿Se publican los presupuestos/rendición de cuentas anuales en turismo y cultura?
27	¿Se informa o se direccionan links para acceder a financiación, patrocinio, ayudas?
28	¿Existe modalidad de interacción electrónica para proponer proyectos?
29	¿Existe modalidad de interacción electrónica para solicitar apoyo financiero a producciones culturales?
30	¿La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al menos uno de los idiomas más importantes de la UE (francés o inglés)?
31	¿Hay modalidad en línea de toma de decisiones en materia de turismo cultural?

Fuente: Elaboración propia

También, el grupo de investigación Venecia Ciudad Creativa, coordinado por el profesor Dr. Fabrizio Panozzo, del Departamento de Economía y Management de la Universidad Cà Foscari de Venecia.

Dr. Greg Richards, profesor del Departamento de “Leisure Studies” de la Universidad de Tilburg en Holanda. Investigador europeo reconocido internacionalmente por sus estudios en turismo cultural. Entrevistado el 19 de marzo de 2014 en Tilburg, Holanda.

El grupo de investigación en turismo de la Universidad de Leuven en Bélgica, coordinados por la profesora Dra. Dominique Vannest. El profesor Dr. Jan Van der Borg de la Universidad de Cà Foscari Venecia y Universidad de Leuven, Bélgica. Investigador reconocido internacionalmente por sus estudios en turismo urbano, gobernanza y economía regional, quien como supervisor de las estancias realizadas, ha posibilitado y orientado las entrevistas llevadas a cabo.

Las preguntas evidencias han sido testadas en las ciudades de París y Londres para valorar su aplicabilidad. Las decisiones han sido discutidas con la directora de la presente tesis, la profesora Dra. María Ángeles Rastrollo, que ha sugerido modificaciones en el sentido de facilitar la aplicación de los indicadores (accesibilidad, claridad y confiabilidad de las preguntas).

### **4.1.3. La organización del conjunto de indicadores**

#### **4.1.3.1 Criterios para evaluación del indicador**

De acuerdo con Delgado *et al.* (2014), no hay un consenso sobre el número de indicadores para establecer un conjunto. Lo importante es que los indicadores pueden ofrecer una perspectiva nueva de un particular fenómeno. De este modo, la organización de la información es la característica esencial de cada conjunto de indicadores, por lo que un criterio aplicado para seleccionar un indicador podrá depender de la experiencia y el conocimiento del investigador.

Delgado *et al.* (2014) también sugieren que la clave radica en distinguir un indicador a partir de los datos básicos que se pueden encontrar, por lo se han considerado exclusivamente informaciones accesibles a través de Internet.

Los indicadores son considerados como un modo para obtener información sobre un determinado objeto de investigación. Según Dubois (2005), los indicadores no deberían ser definidos como vagos e imprecisos, sino que deben estar basados en las publicaciones que pueden ofrecer es estado de la cuestión.

Por otro lado, es importante puntualizar que los indicadores propuestos se podrían delimitar dentro de los parámetros establecidos por la literatura sobre e-gobernanza,

que se basan, en general, en tres criterios básicos de evaluación. En primer lugar tenemos el contenido (tipo, detalles y autenticidad de la información). En segundo lugar, el formato o presentación de la información (accesibilidad, comprensibilidad, realidad y calidad de la información en el tiempo). Y por último, en función del uso, que es el punto que más interesa a nuestra investigación, la participación de la ciudadanía, que puede actuar como “auditor”, intervenir en el proceso político y promover la rendición de cuentas y la mejora la calidad de la de la decisiones de la administración pública (Kopits & Carig, 1998; Armstrong, 2011; Harder & Jordan, 2013; da Cruz *et al.*, 2015).

Da Cruz *et al.*, (2015) plantean que el tipo de información divulgada posee potencial para resolver conflictos entre los intereses privados y los intereses colectivos, ya que es capaz de incluir a todas las partes interesadas en la toma de decisiones y acciones.

La definición de los indicadores para cada dimensión ha seguido las etapas preliminares propuestas para el análisis exploratorio. Se plantean indicadores con el objetivo de evaluar en qué medida los responsables políticos están aprovechando la web para promover la e-gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

- **Dimensión “¿Quiénes?”**

**Indicador 1: Reconocimiento de los agentes culturales independientes como partes interesadas en la producción cultural al turismo.**

**Situación esperada indicador 1:** Se espera encontrar informaciones que incentiven y promuevan un mayor acercamiento de los agentes culturales independientes en la producción cultural a los agentes turísticos. Considerando que la producción cultural local tiene menor presencia en el turismo que el patrimonio y los brands culturales, el reto está en crear interés turístico. En este sentido, la promoción de la producción cultural como oferta turística en las páginas oficiales del turismo del destino es una evidencia de que la administración pública considera a los agentes culturales locales partes interesadas en el turismo cultural.

### **Preguntas-evidencias relacionadas con el indicador 1:**

1. ¿Hay promoción de la agenda cultural artística local? Si no existe promoción directa de este último, ¿hay un link que direcciona hacia una página web de la programación de la cultura local?
2. ¿La agenda cultural (producción cultural local para los ciudadanos) de la sección cultural está también promocionada en la sección turismo?
3. ¿La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al menos uno de los idiomas más importantes de la UE (francés o inglés)?
4. ¿Se promociona el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales o instituciones que se puede encontrar bajo nombre genérico de turismo relacional o creativo?

### **Indicador 2: Reconocimiento de los residentes como partes interesadas en la oferta cultural.**

**Situación esperada indicador 2:** Se espera encontrar informaciones que incentiven y promuevan un mayor acercamiento de los agentes culturales independientes en la producción de los agentes turísticos. Del mismo modo, se tiene en cuenta la existencia de diferentes estrategias encaminadas a promover una mayor participación de los residentes en la oferta cultural, ya sea como consumidores o como voluntarios. Para este indicador se considera la existencia o no de la estrategia, y no se tiene en cuenta la calidad o la cantidad.

### **Preguntas-evidencias relacionadas con el indicador 2:**

1. ¿Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico? Si no hay contacto directo con los ciudadanos, ¿hay indicaciones de gestión del voluntariado por parte de ONG, asociaciones o semejantes?
2. ¿Hay oferta cursos/seminarios/talleres artísticos para la ciudadanía?

3. ¿Hay información sobre la posibilidad de utilización pública de los activos culturales, eventos, espectáculos, muestras de arte, préstamos de obra de arte, etc., o un link para la inmediata consulta de los trámites para acceder a tal información?

**Indicador 3:** Llamadas explícitas que fomenten la participación de residentes y agentes culturales independientes en el TC.

**Situación esperada indicador 3:** Se espera encontrar llamadas que animen a los residentes y agentes culturales independientes a involucrarse en el turismo cultural. Para esta pregunta se consideran solamente llamadas explícitas; asimismo, se espera encontrar manuales y otros materiales con orientaciones sobre cómo desarrollar y gestionar productos culturales al turismo cultural, así como apoyo y patrocinio de la producción cultural.

**Preguntas-evidencias relacionadas con el indicador 3:**

1. ¿Hay avisos públicos, convocatorias, manuales u otros materiales para fomentar la participación de residentes y agentes culturales independientes en el turismo cultural?
2. ¿La participación de los actores en el turismo cultural está reflejado en el contenido web?
3. ¿Hay información sobre cómo apoyar (patrocinio y promoción) producciones culturales artísticas locales?

**Criterios de evaluación de los indicadores 1, 2 y 3:** Todos estos indicadores podrían variar en función de la cantidad (número de promociones, publicaciones, avisos públicos, convocatorias). No obstante, teniendo en cuenta que ésta es una primera aproximación a los indicadores, no es nuestro objetivo establecer parámetros cuantitativos, sino más bien observar las informaciones que resulten interesantes en función de su contenido y que demuestren que los agentes descritos encuentran de manera fácil y organizada todo tipo de información que les permita identificarse como parte interesada en el proceso. Por ello, el objetivo 1 de la dimensión “¿Quiénes?” se

cumplirá al 100% cuando todos los indicadores sean positivos, pudiendo también admitirse resultados parciales.

#### **Indicador 4: Liderazgo de la cultura y coordinación con el turismo**

**Situación esperada indicador 4:** Teniendo en cuenta la importancia de la coordinación horizontal entre las áreas de gobierno del turismo y de la cultura, y, a priori la importancia la administración pública de la cultura en comunicar informaciones relevantes a los agentes culturales independientes y residentes, nos interesa la configuración de turismo y cultura en línea. Para ello, se prospectan al menos tres situaciones.

- a. Cada uno de los agentes asume una función específica. El turismo, por ejemplo, se encarga de la promoción y comercialización de la oferta, mientras que la cultura se ocupa del fomento a la producción; ya que no es posible visualizar conexiones o links entre ellos, no se puede afirmar que están coordinados.
- b. La administración pública de la cultura asume el liderazgo y es posible visualizar coordinación con el turismo.
- c. El turismo asume el liderazgo y se coordina con la cultura.

**Preguntas evidencias relacionadas con el indicador 4:** Para este indicador se consideran las 31 preguntas-evidencias por dos motivos. El primero es que se pretende confirmar la hipótesis de que es la cultura quien asume el liderazgo y se encarga de comunicar las informaciones relevantes a los agentes. El segundo es que buscamos evidenciar la coordinación entre estos agentes. No es un indicador de desempeño, aunque se considere que la situación hipotética sería el liderazgo de la cultura y coordinación con el turismo.

**Criterios de evaluación del indicador 4:** En la medida en que corresponde a la administración pública local la identificación de las partes interesadas que afectan (y son afectadas) en el desarrollo de turismo para asegurarles legitimidad y representatividad en el proceso, se espera que en las páginas web de los ayuntamientos existan diferentes informaciones de promoción y fomento del turismo cultural que impliquen links entre turismo y cultura. Por lo tanto, el criterio de

evaluación son las evidencias del link entre ambas áreas, tales como sus competencias, organigrama, acciones, programas, proyectos, productos, recursos y otras informaciones útiles. El objetivo 2 de la dimensión “¿Quiénes?” se cumplirá al 100% cuando todos los indicadores sean positivos, pudiendo también admitirse resultados parciales.

- **Dimensión “¿Para qué?”**
- **Indicador 5.** Se contemplan objetivos de incremento del consumo turístico.
- **Indicador 6.** Se contemplan objetivos de impulso o innovación de la producción local en el turismo cultural.
- **Indicador 7.** Se contemplan objetivos de desarrollo cultural de los residentes en la misión del turismo cultural.

**Situaciones esperadas indicadores 5, 6 y 7:** En la medida en que se considera que el turismo cultural es un tema importante para las ciudades, y por lo tanto un objetivo explícito en las políticas de desarrollo urbano, se espera identificar su misión en las páginas web de los ayuntamientos, a partir del contenido disponible en las secciones de turismo y cultura, así como en los planes estratégicos. Existe un consenso en la literatura sobre la importancia de la “misión-visión” en la definición de una política turística, pues ésta permite delimitar para qué se llevan a cabo una serie de acciones (Velasco-González; 2007; YuKsel *et al.*, 2005; Hall; 2011; Dredge & Whitford, 2011). Por ello, se considera que la adopción de un enfoque de e-gobernanza del destino cultural urbano requiere que la misión del turismo cultural estimule a todas las partes interesadas en su desarrollo, al favorecer de esta manera la consecución de objetivos diversos y a veces contradictorios.

**Preguntas-evidencias relacionadas con los indicadores 5, 6 y 7:**

1. ¿Hay información clara sobre la misión del turismo cultural que satisfaga a los intereses de los residentes y agentes culturales independientes?

**Criterios de evaluación del indicador 5, 6 y 7:** Se evalúa la existencia de objetivos de desarrollo económico y de desarrollo cultural integrados en la misión. Como se ha

comentado antes, los objetivos de desarrollo económico se relacionan con un incremento del número de turistas y una mayor satisfacción de la experiencia turística vivida en ese destino (incluye a los productos de patrimonio, brands y productos de entretenimiento y ocio). Por otra parte, los objetivos de desarrollo cultural se vinculan a la creación, mantenimiento y comercialización del producto cultural local, y pueden aparecer bajo dos perspectivas diferentes. Por ello, este objetivo de la dimensión “¿Para qué?” se cumplirá al 100% cuando todos los indicadores sean positivos, pudiendo también admitirse resultados parciales.

- **Dimensión “¿En qué?”**

**Indicador 8.** Existencia de informaciones para estimular la participación de los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales en la creación/producción de los agentes turísticos.

**Preguntas evidencias relacionadas con el indicador 8:**

1. ¿La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al menos uno de los idiomas más importantes de la UE (francés o inglés)?
2. ¿Se promociona el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales e instituciones que pueden encontrarse bajo nombre genérico de turismo relacional o creativo?
3. ¿Hay avisos públicos, convocatorias, manuales y/otros materiales para que fomenten la participación de residentes y agentes culturales independientes en el turismo cultural?
4. ¿Hay espacios abiertos para la participación on line o links (opiniones, fórum, blog, redes sociales como Facebook o Twitter)?
5. ¿Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico? Si no hay contacto directo con los ciudadanos, ¿hay indicaciones de gestión del voluntariado por parte de ONG, asociaciones o similares?
6. ¿Se informa claramente de las posibilidades de participación de los residentes en promociones o días free en las organizaciones culturales?

7. ¿Se facilitan manuales u otros materiales a las organizaciones culturales y artistas con orientaciones sobre la promoción o gestión de producción cultural local?

**Indicador 9.** Se favorece la participación consultiva on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) en la planificación del turismo cultural.

**Preguntas evidencias relacionadas con el indicador 9:**

1. ¿Se consulta a la ciudadanía sobre el uso de los recursos en turismo cultural?
2. ¿Se consulta a la ciudadanía para la toma de decisiones en turismo y cultura en materia de política, planificación y/o desarrollo?
3. ¿Existe alguna modalidad de interacción electrónica para solicitar apoyo financiero a producciones culturales?

**Indicador 10.** Se favorece la participación consultiva y las propuestas on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) sobre la creación/producción del turismo cultural.

**Preguntas-evidencias relacionadas con el indicador 10:**

1. ¿Se consulta a la ciudadanía sobre la creación de productos, como por ejemplo la programación o uso de los activos culturales?
2. ¿Existe alguna modalidad de interacción electrónica para proponer proyectos?

**Indicador 11.** Se favorece la toma de decisiones en línea en materia de turismo cultural.

**Preguntas- evidencias relacionadas con el indicador 11:**

1. ¿Hay alguna modalidad en línea de toma de decisiones en materia de turismo cultural.

**Situaciones esperadas indicadores 8-11:** La dimensión “¿En qué?” consiste en medir el grado en el que se está favoreciendo la participación on line de las partes interesadas en el debate y la toma de decisiones en el turismo cultural (consulta, proposición de alternativas, elección, ejecución, evaluación), así como en qué áreas concretas, como por ejemplo planificación, creación de producto como desarrollo de la programación cultural, uso de los activo culturales o uso de los recursos, preposición del proyectos. Las situaciones esperadas planteamos desde el modelo propuesto por Mintzberg (1982); Naciones Unidas (2008); Fyall y Garrod *et al.* (2012) y Chiabai, Paskaleva y Lombardi (2013).

Esperamos encontrar diferentes grados de participación: informativo, que incentiva y promueve una mayor aproximación e inclusión de las partes interesadas en el turismo cultural; opción de consulta, para que las partes interesadas expresen opiniones sobre el turismo cultural; modalidades para la presentación de proyectos y propuestas en turismo culturales y de participación en el grado decisonal, como por ejemplo el voto on line.

**Criterios de evaluación de los indicadores 8-11:** Como queda especificado en el modelo propuesto, partiendo de la literatura, se consideran cuatro posibles modalidades de participación *on line*: informativa, consultiva, decisonal e implementación; así como tres áreas diferentes de participación del turismo cultural: planificación, programación y uso de los recursos. Por ello, este objetivo se cumplirá al 100% cuando todos los indicadores sean positivos, pudiendo también admitirse resultados parciales.

- **Dimensión “¿Cómo?”**

**Indicador 12.** Se divulgan on line informaciones de tipo político sobre las áreas y miembros del gobierno y sus actividades.

**Preguntas evidencia relacionadas con el indicador 12:**

1. ¿Se especifica la organización administrativa del gobierno en turismo y cultura?
2. ¿Se favorece el contacto entre las partes interesadas y la administración pública en turismo y cultura para quejas y sugerencias?

3. ¿Se publican las actas de las reuniones, consultas, consejos en turismo y cultura de fácil consulta?

**Indicador 13.** Se divulgan on line informaciones que incentivan el diálogo con las partes interesadas.

**Preguntas evidencias relacionadas con el indicador 13:**

1. ¿Hay avisos públicos para participación de los residentes y agentes culturales independientes en consejos, fórums, juntas, reuniones, sobre temas relacionados con el turismo y la cultura?
2. ¿Hay información sobre datos cruzados en una óptica de coste/beneficio sobre empleo/número de visitantes/coste de los activos/proyectos culturales de interés turístico o un link donde esté disponible tal información?
3. ¿Se informa o se ofrecen links para acceder a financiación, partenariatado o ayudas?
4. ¿Se publican los proyectos/planes sobre turismo cultural?

**Indicador 14.** Se divulgan on line informaciones financieras que mantienen a las partes interesadas informadas sobre el desempeño financiero, la posición financiera y logros obtenidos.

**Preguntas evidencia relacionadas con el indicador 14:**

1. ¿Se publica el impacto de las estructuras culturales/proyectos culturales en número de visitantes/provecho?
2. ¿Se publican los presupuestos, los pliegos y los criterios de adjudicación de proyectos y programas culturales?
3. ¿Se publican los presupuestos/rendición de cuentas anuales en turismo y cultura?

**Situaciones esperadas indicadores 12-14:** Se espera encontrar las tipologías de informaciones propuestas siguiendo el modelo de Torres *et al.* (2006).

**Criterios de evaluación de los indicadores de 12-14:** Estos indicadores podrían variar en base a diferentes criterios, como establece a bibliografía específica sobre

indicadores de transparencia puestos de manifiesto en el modelo del apartado tres; es decir: contenido, formato y uso. No obstante, sólo vamos a medirlo en base a su formato, con especial énfasis en su accesibilidad. Esto es: la facilidad con la que se encuentra la información y sobre todo su organización. Por ello, el objetivo se cumplirá al 100% cuando todos los indicadores sean positivos, pudiendo también admitirse resultados parciales.

#### 4.1.3.2. El sistema de puntuación

A continuación se ha establecido un sistema de puntuación para los indicadores a partir de la consecución de los resultados esperados. La puntuación máxima igual a "1" se ha dividido en partes iguales entre las preguntas propuestas. Los indicadores cuyo resultado incluye más de una pregunta-evidencia se han dividido en partes iguales, a las que hemos denominado "rangos examinados". Por lo tanto, a todos los rangos se le ha asignado una puntuación máxima. Se ha procedido entonces a dividir la puntuación máxima de la clasificación individual por el número total de preguntas que lo componen. Luego se ha calculado el "indicador" para cada ciudad mediante la suma de las puntuaciones obtenidas por ellos en los rangos considerados. El promedio de los indicadores de las ciudades ha proporcionado el indicador promedio global y la desviación media. En el cuadro 19 se especifica la puntuación atribuida por indicador.

CUADRO 19. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo a medir	Indicador	Criterios de evaluación
<b>Dimensión "¿Quiénes?"</b>		
¿En qué medida los residentes y agentes culturales independientes están identificados como partes interesadas en el turismo cultural?	<p><b>Indicador 1:</b> Reconocimiento de los agentes culturales independientes como partes interesadas en la producción cultural al turismo</p> <p><b>Indicador 2:</b> Reconocimiento de los residentes como partes interesadas en la oferta cultural</p> <p><b>Indicador 3:</b> Llamadas explícitas que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en TC"</p>	La puntuación máxima del objetivo es igual a "1". Cada indicador se divide en rangos de preguntas-evidencias y tienen pesos iguales entre los tres "rangos" examinados: $1/3 = 0,333$ . Por lo tanto, a todos los rangos se le ha asignado una puntuación máxima de 0,333. Se ha procedido entonces a dividir la puntuación máxima de la clasificación individual por el número total de preguntas que lo componen: Rango 1: $0,333/4 = 0,083$ ; Rango 2: $0,333/3 = 0,111$ ; Rango 3: $0,333/2 = 0,167$ . Luego, se ha procedido a calcular la consecución del objetivo para cada ciudad mediante la suma de las puntuaciones obtenidas en los 3 rangos considerados. El promedio de la puntuación obtenida por ciudad ha proporcionado un promedio global de la puntuación de la dimensión analizada
¿Hay links que evidencian la coordinación entre ambos	<b>Indicador 4:</b> Liderazgo de la cultura y coordinación con el turismo	La consecución de al menos una de las situaciones

turismo y cultura? ¿En qué medida la cultura asume el liderazgo y se encargan de comunicar informaciónes relevantes que estimulen la participación de estos agentes?

esperadas

### Dimensión “¿Para qué?”

¿En qué medida se contemplan objetivos de desarrollo turístico y objetivos de desarrollo cultural en la misión del turismo cultural que satisfacen a los intereses de los residentes y agentes culturales independientes?

**Indicador 5.** Se contemplan objetivos de incremento del consumo turístico

**Indicador 6.** Se contemplan objetivos de impulso o innovación de la producción local en el turismo cultural

**Indicador 7.** Se contemplan objetivos de desarrollo cultural de los residentes en la misión del turismo cultural

La puntuación máxima del objetivo es igual a "1" se ha dividido en partes iguales entre los indicadores propuestos:  $1/3 = 0,3333$ . Luego se ha procedido a calcular el "indicador" para cada ciudad por la suma de las puntuaciones obtenidas en las 3 preguntas consideradas. El promedio de la puntuación obtenida de las ciudades ha proporcionado el promedio global

### Dimensión “¿En qué?”

**Objetivo a medir 1:** ¿En qué grados se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?

**Objetivo a medir 2:** ¿En qué áreas la administración pública favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?

**Indicador 8.** Existencia de informaciones para estimular la participación de los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales en la creación/ producción a los agentes turísticos

**Indicador 9.** Se favorece la participación consultiva on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) en la planificación del turismo cultural

**Indicador 10.** Se favorece la participación consultiva/proposición on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) sobre la creación/producción del turismo cultural

**Indicador 11.** Se favorece la toma de decisiones en línea en materia de turismo cultural.

La puntuación máxima del objetivo es igual a "1" se ha dividido en partes iguales entre los cuatro "rangos" examinados que miden los indicadores:  $1/4 = 0,25$ . Por lo tanto a todos los rangos se le ha dado una puntuación máxima de 0,25. Se ha procedido entonces a dividir la puntuación máxima de la clasificación individual por el número total de preguntas que lo componen: Rango 1:  $0,25/7 = 0,036$ ; Rango 2:  $0,25/3 = 0,083$ ; Rango 3:  $0,25/2 = 0,125$ ; Rango 4:  $0,25/1 = 0,25$ . Luego se ha procedido a calcular el "indicador" para cada ciudad mediante la suma de las puntuaciones obtenidas en los 4 rangos considerados. El promedio de la puntuación obtenida de las ciudades ha proporcionado el promedio global

### Dimensión “¿Cómo?”

¿En qué medida la administración pública divulga informaciones en línea sobre el turismo cultural en el sentido de favorecer una mayor participación de los residentes y agentes culturales independientes, favoreciendo la credibilidad y confianza en el proceso?

**Indicador 12.** Se divulgan on line informaciones de tipo político sobre las áreas y miembros del gobierno y sus actividades

**Indicador 13.** Se divulgan on line informaciones que incentivan el diálogo con las partes interesadas

**Indicador 14.** Se divulgan on line informaciones financieras que mantienen a las partes interesadas informadas sobre el desempeño financiero, la posición financiera y logros obtenidos

La puntuación máxima del objetivo es igual a "1" se ha dividido en partes iguales entre los cuatro "rangos" examinados que miden el indicador:  $1/3 = 0,333$ . Por lo tanto a todos los rangos se le ha dado una puntuación máxima de 0,333. Se ha procedido entonces a dividir la puntuación máxima de la clasificación individual por el número total de preguntas que lo componen: Rango 1:  $0,333/3 = 0,111$ ; Rango 2:  $0,333/4 = 0,083$ ; Rango 3:  $0,333/3 = 0,111$ . Luego se ha procedido a calcular el "indicador" para cada ciudad mediante la suma de las puntuaciones obtenidas en los 3 rangos considerados. El promedio de los indicadores de las ciudades ha proporcionado el Indicador promedio global

#### 4.1.3.3. La selección de las ciudades

El principal criterio en el momento de seleccionar las páginas web ha sido el carácter de destino turístico cultural maduro a nivel europeo de las ciudades a las que hacen referencia. Habida cuenta del background en turismo cultural con el que cuentan, se han considerado como objetos de estudio sumamente interesantes para observar cómo están llevando a cabo las diferentes tareas de e-gobernanza.

De acuerdo con este criterio hemos señalado tres variables importantes.

La primera de ellas es que el número de turistas/año sea proporcionalmente mayor o igual al de los residentes. De esta manera se puede visualizar la idiosincrasia del turismo cultural en el territorio. Es decir: en aquellas ciudades donde el número de turistas sea relativamente alto o igual al de residentes, el turismo cultural se considerará parte de la realidad cotidiana, y por lo tanto el número de turistas pasará a ser una variable a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones políticas.

No obstante, hay discrepancias en los datos sobre el número de turistas entre las diferentes fuentes. Por ello, se han tenido en cuenta los últimos datos divulgados por los documentos oficiales de los ayuntamientos referentes al número de turistas que pernoctan en la ciudad, como se puede observar en la tabla abajo.

TABLA 1. NÚMERO DE TURISTA QUE PERNOCTAN/POBLACIÓN

CIUDADES	NUMERO PERNOCT/TURISTAS	FUENTE	POBLACIÓN	FUENTE
VENECIA	4.280.632	Total llegadas en alojamiento en 2014. Fuente comune di Venezia A.P.I ( <a href="http://www.comune.venezia.it/lex/cm/pag/es/SeveBLOB.php/L/IT/IDPagina53175">http://www.comune.venezia.it/lex/cm/pag/es/SeveBLOB.php/L/IT/IDPagina53175</a> )	264.886	<a href="http://www.istat.it">ISTAT Istituto di Statistica Italiano</a>
ROMA	13.378.896	Total llegadas en alojamiento en 2014. Fuente comune di Roma, dati dell'E.B.T.L. (Ente Bilaterale Turismo regione Lazio) ( <a href="https://www.comune.roma.it/PCR/risorse/cms/documents/Strutture_alberghiere_annuale_2014.pdf">https://www.comune.roma.it/PCR/risorse/cms/documents/Strutture_alberghiere_annuale_2014.pdf</a> )	2.872.021	<a href="http://www.istat.it">ISTAT Istituto di Statistica Italiano</a>
PARIS	22.420.547	Total llegadas en alojamiento en 2014. Fuente PARIS Office du Tourisme et de Congrès: ( <a href="http://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=1203/151556266&amp;lng=en5">http://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=1203/151556266&amp;lng=en5</a> )	2.265.886	<a href="http://www.insee.fr">INSEE Institut national de la statistique</a>
LONDRES	29.090.000	Total llegadas en alojamiento en 2013. Fuente London Tourism Report 2013/2014 <a href="https://www.lti.org.uk/files/documents/resources/London%20Tourism%20Review%202013-14%20(tow%20res).pdf">https://www.lti.org.uk/files/documents/resources/London%20Tourism%20Review%202013-14%20(tow%20res).pdf</a>	8.530.483	<a href="http://www.london.gov.uk">GREATER LONDON AUTHORITY</a>
MADRID	9.200.750	Total llegadas en alojamiento en 2014. Fuente Comunidad de Madrid ( <a href="http://www.madrid.org/estadis/ijas/estructu/general/anuario/descarga/anu13-2-3.xls">http://www.madrid.org/estadis/ijas/estructu/general/anuario/descarga/anu13-2-3.xls</a> )	3.198.645	<a href="http://www.comunidad.madrid">COMUNIDAD DE MADRID</a>

La segunda, más objetiva, son los idiomas inglés, italiano, portugués, español y francés, dominados por la investigadora, que servirán para evaluar con mayor precisión el contenido de las informaciones ofrecidas.

La tercera ha sido el carácter tradicional del turismo cultural. Se han elegido destinos turísticos culturales que ocupan un lugar destacado en el imaginario colectivo europeo, en cuanto que se trata de escenarios donde han tenido lugar importantes hechos históricos y que acogen un importante patrimonio artístico y arquitectónico, lo que les concede singularidad especial dentro de los circuitos turístico-culturales internacionales. Por todo ello se han seleccionado finalmente las ciudades de París, Roma, Londres y Madrid y Venecia.

#### **4.1.3.4. Recogida de datos**

La recogida de datos ha sido realizada entre los meses de julio y agosto de 2015, consistiendo, en un primer momento, en explorar y comprender las páginas web de los ayuntamientos de los destinos seleccionados, teniendo en cuenta que siguen diferentes modelos de presentación y, por lo general, tienden reflejar sus estructuras organizacionales físicas.

La aplicación de los indicadores ha sido rigurosa y se han registrado todas las entradas e informaciones disponibles. Posteriormente, se ha procedido a su organización y redacción, en función de las dimensiones propuestas.

El objetivo principal de análisis empírico ha sido responder positivamente a los indicadores para explicar la gobernanza en turismo cultural. No obstante, el análisis de la información, sin duda, ha sido condicionado por la facilidad del acceso a ella. En algunos casos la falta de organización de la página ha dificultado gravemente el análisis y retrasado las conclusiones definitivas. Por este motivo la visibilidad de la información ha constituido un factor esencial en la evaluación de los indicadores.

#### **4.1.3.5. Evaluación y representación de los resultados**

Aunque cada ciudad ha sido investigada y caracterizada de manera individual, la organización, presentación y valoración de los resultados se ha realizado de forma

transversal, atendiendo a los indicadores, en el sentido de contemplar la evolución de las diferentes dimensiones propuestas en el modelo de e-gobernanza en los distintos destinos.

### **Conclusión**

Terminada la presentación de la metodología utilizada para el análisis exploratorio, se siguen con la presentación y discusión de los resultados de la investigación empírica.

## 5. Investigación empírica

---

Este apartado presenta, en primer lugar, las informaciones de la exploración primaria, donde se identifica de manera general el rol del turismo y de la cultura en el ayuntamiento, las páginas web correspondientes, la existencia de modalidades de participación en temas relacionados con el turismo cultural y la existencia de las informaciones políticas, financieras y los avisos públicos. Se ha transcrito el contenido de dicha información en el “cuaderno de anotaciones”. La etapa preliminar de exploración ha orientado la elaboración de las preguntas-evidencias presentadas en la metodología, y ha sido fundamental para asegurar la coherencia de los indicadores propuestos para el modelo de e-gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos.

Las páginas web de las ciudades seleccionadas siguen diferentes modelos de presentación, y por lo general tienden replicar sus estructuras organizacionales físicas. Por ello, en un primer momento hemos examinado estos sitios con la finalidad de encontrar las secciones que dedican espacio al turismo cultural. Partiendo del hecho de que, a priori, turismo y cultura se configuran como dos sistemas independientes, esperábamos encontrar una sección sobre cultura y otra sección sobre turismo, identificando los links relevantes para desarrollar la investigación.

Finalmente se presentan los resultados de la aplicación del modelo de e-gobernanza para destinos turísticos culturales urbanos.

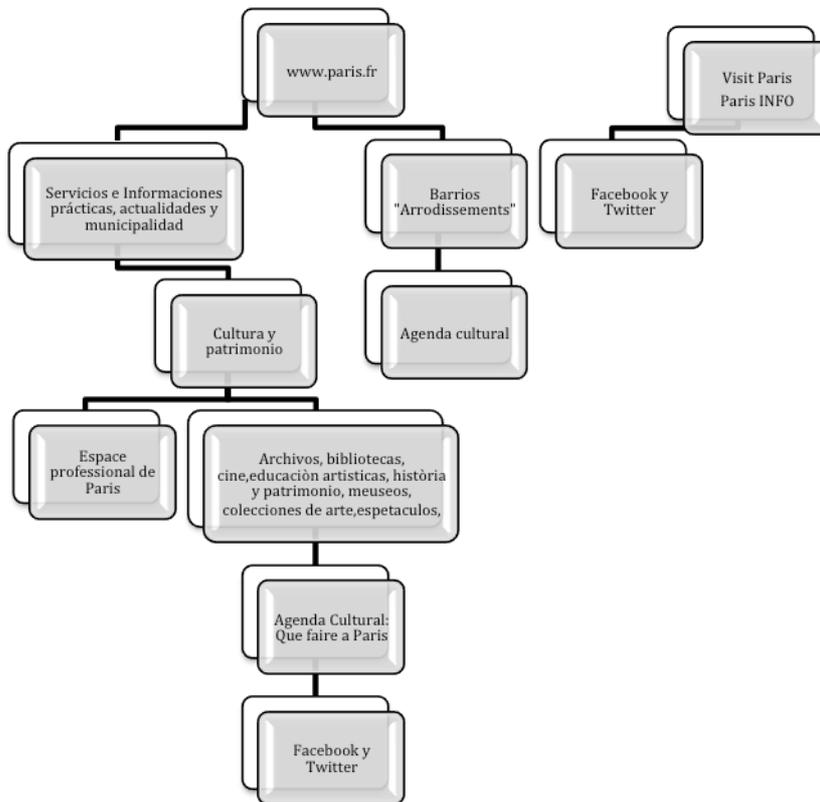
## 5.1. Aplicación del modelo de análisis exploratorio a las páginas web

### 5.1.1. El “cuaderno de anotaciones”: exploración primaria sobre el turismo cultural en las web de los ayuntamientos

#### 5.1.1.1. TC en la Marie de Paris <http://www.paris.fr>

La página principal del ayuntamiento de París se desarrolla a partir de temas generales: servicios e informaciones prácticas, actualidades y municipalidad. En “servicios e informaciones” prácticas se encuentra la sección “Cultura y Patrimonio”, con una serie de informaciones sobre los archivos, la biblioteca, los cines, la educación artística, la historia y el patrimonio, los museos y las colecciones de arte, los espectáculos, etc.

ILUSTRACIÓN 11. E-TURISMO CULTURAL EN LA MARIE DE PARIS <HTTP://WWW.PARIS.FR>



Fuente: Elaboración propia

Dentro de “espectáculos”, llegamos al link de la página promocional [www.quefaire.paris.fr](http://www.quefaire.paris.fr). No hay una sección interna a la página de la “Mairie” dedicada al turismo, pero sí hay un link de “Visit Paris” en la página principal para acceder a la página oficial de promoción turística, la “Paris Info” <http://it.parisinfo.com>. Por otro lado, a partir de “municipalidad”, descubrimos que París también está subdivida en barrios (20 arrondissements). Cada barrio tiene una página propia estándar; todas las páginas de los barrios siguen el mismo patrón de presentación, con una sección sobre cultura que incluye la promoción turística del barrio. Desde las webs de los barrios se visualizan informaciones de contacto de las oficinas de turismo. También se visualiza una sección en la que se presenta el organigrama del ayuntamiento. En él hay una dirección de cultura pero no información sobre turismo.

En ninguna de estas webs (“Visit Paris”, “Barrios” y “Cultura y Patrimonio”) es posible identificar una misión-visión clara del turismo cultural en la ciudad. El contenido sobre turismo que se visualiza es del tipo promocional. No obstante, es evidente la importancia institucional del patrimonio cultural-histórico de París, su protección y restauración: “¡un Patrimoine protégé, restauré!” Se observa un sustancial contraste entre la página promocional de la oferta cultural turística de la capital y la de los barrios. La página “Visit Paris” promociona productos culturales tradicionales y muy conocidos, como el Moulin Rouge y Paradise Latin; es decir, cabarets, museos y exhibiciones, todo en inglés. En la web promocional turística no existe link para acceder a la producción cultural local que está disponible desde la página “Cultura y Patrimonio”.

Del mismo modo, con el objetivo de buscar conexiones entre la promoción de la oferta, comparamos la agenda cultural de ambas páginas, “Visit Paris” y “Cultura y Patrimonio”. En la agenda cultural de la promoción turística para el mes de septiembre de 2015, la oferta se reduce a un programa de tres espectáculos teatrales, mientras que en la agenda cultural desde la página “Cultura y Patrimonio” hay al menos cinco eventos teatrales no recogidos por la web turística. Tanto en “Visit Paris” como en “Paris Info” hay una llamada para la selección de eventos culturales adecuados a los turistas. El target turístico tiene en cuenta aspectos como dimensión, relevancia o

potencial turístico; también acceso en inglés. En la home del ayuntamiento hay asimismo sección de participación ciudadana.

París tiene una web profesional dedicada a los artistas, a la que se accede desde “Cultura y Patrimonio” desde el link:

<http://next.paris.fr/pro/professionnels/artistes/p9491>.

Ofrece información organizada sobre artistas independientes, inversores, empresas y artesanos. La página profesional de París pone a disposición de los usuarios ejemplos de participación de los operadores turísticos en actividades culturales, relacionadas éstas con la adecuación del producto a la marca París para la creación de nuevas experiencias; en esta innovación se incluyen también actividades artísticas. Se identifica una iniciativa llamada Boutiques de Gestión para la creación y desarrollo de empresas; se apoyan iniciativas individuales con formación o adaptación del proyecto, con la finalidad de hacer participar activamente a estos actores en la revitalización del tejido económico y el desarrollo local.

El contacto entre la ciudadanía y administración de turismo está favorecido de manera general desde la página principal. Es difícil, no obstante, establecer las competencias del director de turismo y cultura; la información es difusa aunque haya datos disponibles sobre todos los miembros del consejo de gobierno. Es decir, existe un link específico para el contacto con la administración pública. Es interesante que se dé una separación entre lo que pueden ser las necesidades de los parisienses y las necesidades de los turistas, direccionándolos a links específicos y a redes sociales. Éstas, además del contacto, ofrecen información actualizada e itinerarios alternativos como “Paris Sur Les Reseaux”, en francés. La página de Facebook y Twitter “Paris Je t’aime” sigue el target turístico en cuanto al tipo de informaciones.

Se publican los pliegos, las ayudas, los cursos, información sobre el uso de los espacios culturales e información sobre difusión artística. Hay modalidades electrónicas para proponer proyectos, así como para solicitar subvenciones públicas. Se divulga información sobre cómo organizar un evento profesional cultural y cómo entrar en contacto con los artistas de la ciudad. Esta información no está disponible en la página

de promoción turística. Además, en la “Paris Profesional” hay informes sobre la economía local y estadísticas, informes sobre los empleos creados en el sector y artes, espectáculos y actividades recreativas. En “Paris Info” hay un informe sobre el empleo cultural/turístico en la Île-de-France, de junio de 2015. En la página del ayuntamiento se publican las cuentas anuales y las actas, los documentos oficiales están organizadas por años, hay un motor de búsqueda y con las palabras clave es posible acceder a las actas fácilmente. La información sobre ayudas es clara y los beneficiarios están bien identificados, así como las categorías y requisitos de quienes pueden acceder a ellas. No se ha localizado un plan de turismo para la ciudad de París.

#### 5.1.1.2. TC en Comune di Roma [www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)

La página web del ayuntamiento de Roma se presenta bajo estructura organizativa. Se encuentran fácilmente las secciones de turismo y cultura. Éstas se presentan separadamente. La página web sigue el estilo departamental, en el que se identifican el Departamento de Turismo y Moda, el Departamento de Cultura y la Administración de los Bienes Culturales.

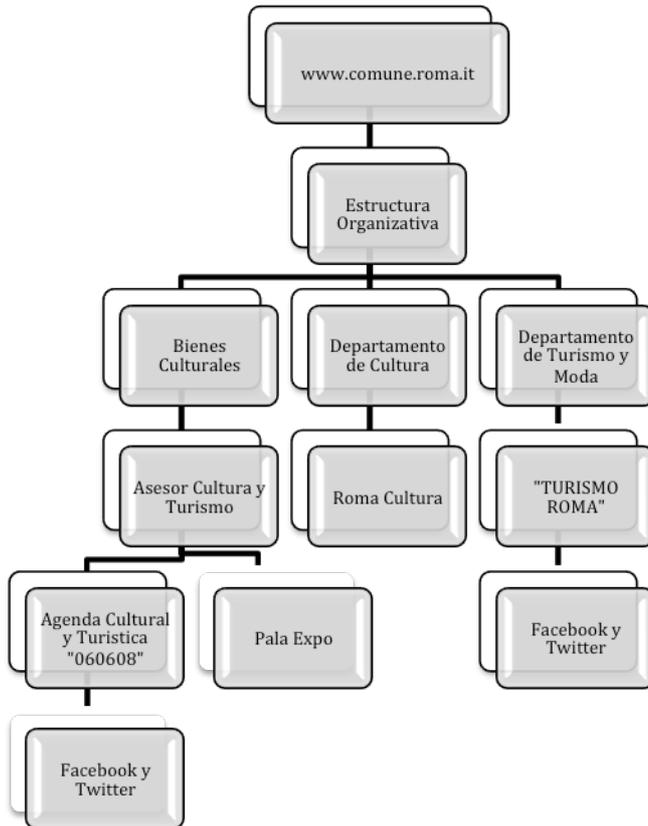
En el Departamento de Cultura hay informaciones sobre su organigrama, roles y responsabilidades asignadas. También es posible acceder al link de la página web de “Cultura Roma” <http://www.culturaroma.it/home>. En la sección de “Bienes Culturales” es posible identificar igualmente organigrama, roles y funciones, y el link hacia su página web “Roma Beni Culturali” [www.sovrintendenzaroma.it](http://www.sovrintendenzaroma.it).

En la página “Roma Beni Culturali” se identifica el asesoramiento de turismo con responsabilidades asignadas y un link a “Pala Expo” (empresa especial instrumental), que gestiona un sistema de oferta cultural en la ciudad <https://www.palaexpo.it>, y también un link a la página “060608”, que promociona la oferta cultural integrando la oferta hotelera y gastronómica de la ciudad, a los turistas y a los ciudadanos.

En la sección Departamento de Turismo y Moda hay informaciones sobre su organigrama, roles y responsabilidades asignadas, y también es posible acceder al link a la página web “Turismo Roma” [www.turismoroma.it](http://www.turismoroma.it). Los roles y competencias están debidamente asignados con nombre, apellido y contacto, así como dirección física de

la oficina. Se publican los organigramas. Bajo la dirección de Turismo y Moda se encuentra la promoción internacional de Turismo y Congresos, la promoción de Moda y la oficina de turismo receptivo. Desde la página del Departamento de Turismo se accede a la página de “Roma Turismo”.

ILUSTRACIÓN 12. E-TURISMO CULTURAL EN COMUNE DI ROMA [WWW.COMUNE.ROMA.IT](http://WWW.COMUNE.ROMA.IT)



Fuente: Elaboración propia

El Departamento de Turismo impulsa la promoción de Italia en el mundo. Bajo la dirección del Departamento de la Cultura se encuentran la programación cultural, la oficina de reglamentación y control de las estructuras y de las instituciones culturales, la autorización de espectáculos públicos y cine y televisión, el archivo histórico, la cultura y bienes comunes.

Desde la página del Departamento de Cultura se accede a la página “Cultura Roma”. Bajo la Administración de Bienes Culturales se agrupan las bibliotecas, la fundación de música de Roma y la política de turismo. La página “Bienes Culturales” define su misión como “no sólo de conservación sino también de valorización a partir de un rica programación de actividades expositivas temporales a nivel internacional y de

dimensión científica”. En dicha web hay disponible un acceso a “Cultura y Turismo” y también a la página “Roma Turismo y Cultura 060608”. La página “Cultura Roma” es la que divulga y promociona la producción cultural local. Hay relación entre la agenda turística y cultural de “Cultura Roma” y “Roma Turismo”. En la web “Roma Turismo” se explica que la programación cultural promocionada es responsabilidad de “Bienes Culturales” (Roma Cultura y Turismo), así como la ROMA Pass, la tarjeta turístico-cultural, que incluye visitas a los museos y yacimientos arqueológicos. La página “Roma Turismo” es únicamente promocional y dispone de información útil para el turista que visita la capital, procedente de la base de datos de la Administración de Bienes Culturales, Roma Cultura y Turismo “060608”, una web de información turística y cultural que residentes y turistas pueden utilizar para conocer a los servicios turísticos, oferta cultural y programación de eventos.

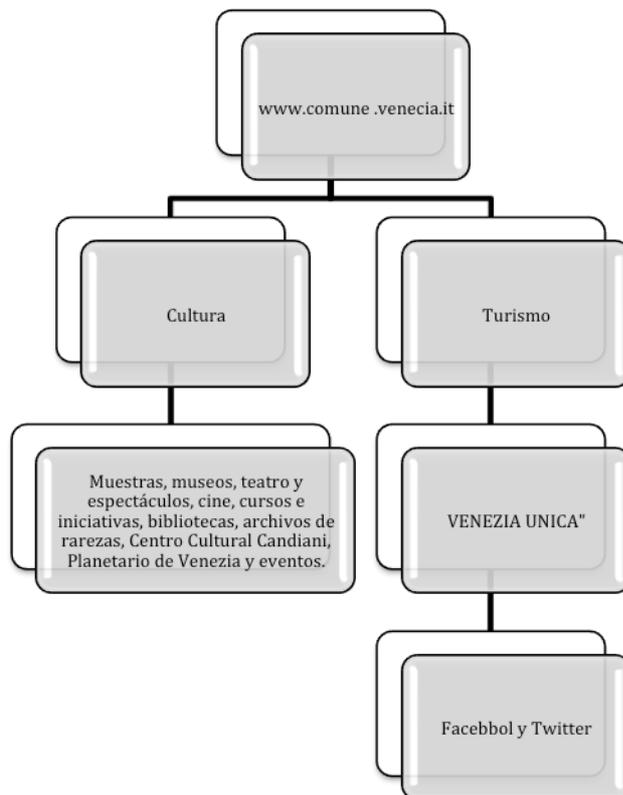
En la home del ayuntamiento de Roma hay una URC, que es una oficina de contacto con ciudadano. Las convocatorias para artistas y organizaciones culturales se divulgan en la sección del Departamento de Roma y en la página “Cultura Roma”. Se puede visualizar más de una convocatoria para gestores de la programación de teatros, mezclados entre otros avisos cotidianos. “Cultura Roma” tiene un perfil de Facebook en el que promocionan los eventos organizados por el Departamento de Cultura de Roma. Éste también divulga informaciones sobre las entradas gratuitas y abonos a los museos cívicos. Hay llamadas que animan al voluntariado en varias asociaciones y tareas, como por ejemplo en el desarrollo de informaciones gratuitas de los museos y áreas arqueológicas y monumentales. El aviso se da desde “Bienes Culturales”.

No hay una lógica de organización para los documentos en la página del ayuntamiento: los planes, actas y estudios se pueden localizar por el motor de búsqueda. No es posible identificar las actas que hacen referencia al turismo, pues éstas se organizan por números y no temáticamente. A través del motor de búsqueda es posible visualizar sólo un estudio que informa acerca del flujo turístico y el número de visitas. No hay una página profesional a la que sea posible acceder desde la página del ayuntamiento. Las subvenciones y convocatorias para propuestas de proyectos culturales se mezclan con la diversidad de avisos cotidianos.

### 5.1.1.3. TC en Comune de Venecia <http://www.comune.venezia.it>

En la home de la página web de ayuntamiento de Venecia se identifican las secciones de turismo y cultura por separado, ambas perfectamente visibles.

ILUSTRACIÓN 13. E-TURISMO CULTURAL EN COMUNE DI VENEZIA [WWW.COMUNE.VENEZIA.IT](http://WWW.COMUNE.VENEZIA.IT)



Fuente: Elaboración propia

La sección de cultura dispone de un amplio abanico de temas: muestras, museos, teatro y espectáculos, cine, cursos e iniciativas, bibliotecas, archivos de rarezas, Centro Cultural Candiani, Planetario de Venezia y eventos. En la estructura organizacional se identifica el Departamento de “Actividades culturales y turismo”. En él se especifica que turismo y cultura están bajo una misma dirección desde 2013. El director es el del área de cultura. “Actividades Culturales y Turismo” se dividen en los siguientes subgrupos de temáticos: actividad cultural y comunicación, información y seguridad de los asistentes. El sector de turismo es responsable del turismo sostenible, la promoción de la oferta turística y gestión del flujo turístico. La oferta cultural también está disponible a través de la sección cultural de la municipalidad, por las Islas.

En la sección turismo se promociona el spot “Venezia Unica” y el City Pass para Venecia, así como el link a la página oficial de la promoción turística de la ciudad de Venecia <http://www.veneziaunica.it/>; también se anuncia el concurso fotográfico “Venice on the Water” y un laboratorio de actividades artísticas para niños, además de webcam, eventos, estudios, normativas, noticias y buzón de sugerencias (“¿Nos ayuda a mejorar?”).

No hay una misión clara del turismo cultural en las secciones de turismo y cultura. La información organizada en las secciones es escasa. No obstante, a través del motor de búsqueda es posible encontrar el plan estratégico de la ciudad, “Proyecto Ciudad”, fundada sobre la cultura. Desde la página de inicio del ayuntamiento, en el apartado “lo sono” (“Yo soy”), se puede seleccionar una de estas opciones: anciano, asociación, automovilista, minusválido, padres, joven, emprendedor, deportivo, extranjero, turista, LGTB o voluntario. Desde la opción “turista” se llega a la página de la promoción turística “Venezia Unica”. Desde la sección “municipalidad” es posible acceder a la agenda cultural de las Islas o “Venecia Terraferma”, “Mestre”. Es posible identificar algunas acciones pasadas y actividades promovidas por el asesorado a las actividades culturales, como “Cultura Circuito Cine”. No obstante, la agenda cultural está desactualizada; la última oferta es de 2010. La agenda cultural de “Venezia Unica” divulga la producción cultural local y es la única agenda actualizada que puede encontrarse.

La oficina de relaciones con el público es la URP. No hay un link o sección con informaciones para artistas y personal. La información está dispersa entre las secciones “Concorsi”, “Bandi”, “Gare”, junto con otros avisos cotidianos. A los residentes se les ofrecen pocas alternativas de participación. En la sección de cursos se ofertan, asimismo, ayudas y subvenciones. Hay dos proyectos en los que podrían participar los residentes: “Metti in agenda la cultura”, de 2012 (una mayor audiencia cultural a los residentes), y el “Partecipa Arsenale”, actualmente en marcha, que se define como un proceso informativo y participativo que apoya al ayuntamiento de Venecia para colaborar en la tutela y la valorización del Arsenal, junto con asociaciones y otras partes interesadas. Los residentes participan en actividades como “Paseo Patrimonial” y “Arsenal Abierto”. El ayuntamiento también ofrece una sección para

incentivar procesos participativos a través de consultas ciudadanas. Aunque el turismo esté entre los temas prioritarios, no hay información sobre consultas llevadas a cabo; la cultura, sin embargo, no se encuentra entre los temas prioritarios.

Es difícil visualizar cualquier estrategia encaminada a promover la participación de los agentes; la información es difusa y desorganizada. No obstante, a través de motor de búsqueda, es posible encontrar documentos sobre reglas de concesión de patrocinio y subvenciones a favor de asociaciones culturales para la promoción de actividades de performance, artes, bienes culturales y nuevas producciones culturales. Del mismo modo, se puede acceder a los balances anuales, actas, planes y programas, estadísticas y estudios. Hay el escaso contenido informativo de estas páginas web se encuentra documentos PDF atomizados.

#### 5.1.1.4. TC en Ayuntamiento de Madrid [www.madrid.es](http://www.madrid.es)

En la página del ayuntamiento de Madrid, dentro de la sección Áreas del Gobierno, se visualizan el área “Cultura y Deporte”<sup>12</sup>. En ella se informa de que bajo su gestión se encuentra el link de la empresa municipal Madrid Destino Cultura Turismo y Negocios S.A. Esta entidad es fruto de la fusión por absorción entre Madrid Visitors & Convention Bureau (sociedad absorbida) y la Madrid Arte y Cultura S.A. (sociedad absorbente).

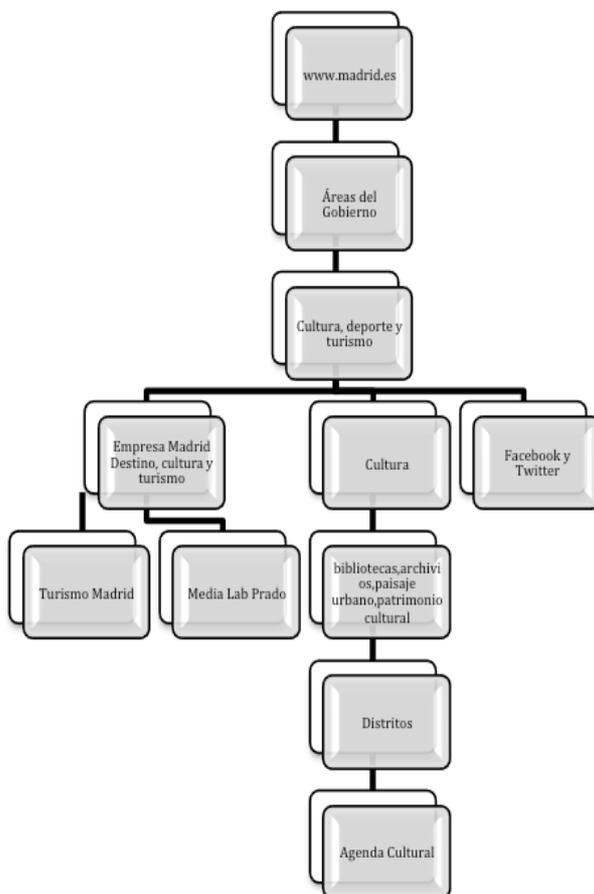
La empresa es responsable de la elaboración, compra y venta y comercialización de productos y servicios relacionados con los centros gestionados y actividades desarrolladas, así como de la formación y educación en materias relacionadas con la culturas y las artes, como cursos, seminarios, clases magistrales, intercambios, estancias para artistas, información y difusión de las actividades culturales, centros y artísticas de los propios o ajenos a los mismos, incluida la organización y explotación de visitas guiadas. En ella se presentan las responsabilidades y competencias asignadas y el link de Madrid Destino, Cultura y Turismo (<http://www.madrid-destino.es/>), que es el ente que gestiona, de modo integrado desde 2013, la cultura y el turismo en la capital española.

---

<sup>12</sup> Aparece también con el nombre de Artes, deporte y turismo

En dicha página identificamos otros dos links importantes, el [www.esmadrid.com](http://www.esmadrid.com) página oficial de promoción turística de la ciudad, y el <http://medialab-prado.es>, que se encuadra dentro de la perspectiva del fomento al desarrollo de la cultura digital y la innovación. La página promocional “Madrid Destino” es el principal gestor profesional de espacios al servicio de la cultura y el turismo, de los ciudadanos y los visitantes, de los profesionales y las empresas, con el fin de conseguir la prestación de un servicio público bajo criterios de sostenibilidad económica, y por lo tanto, con el menor coste posible para el contribuyente.

ILUSTRACIÓN 14. E-TURISMO CULTURAL EN AYUNTAMIENTO DE MADRID [WWW.MADRID.ES](http://WWW.MADRID.ES)



Fuente: Elaboración propia

Además, explora las tiendas cafeterías, bares, restaurantes, aparcamientos, establecimientos comerciales, etc. “Madrid Destino” gestiona grandes citas culturales (carnaval, Semana Santa, Navidad, feria, el día europeo de la música y el

gastrofestival), además de tres teatros, cuatro centros culturales y actividades relacionadas exclusivamente con el turismo, como la explotación de tiendas, cafeterías, bares y restaurantes.

Dentro del ámbito artístico-cultural, la empresa ofrece cursos, seminarios, clases magistrales, intercambios, estancias y apoyo al establecimiento de residencias artísticas. El Centro Cibeles tiene como objetivo reflexionar sobre la naturaleza y características de la vida urbana; el Matadero de Madrid, sobre la creación y el arte contemporáneo; el Conde Duque, sobre la conservación de la memoria y del patrimonio. Por último, el Medialab-Prado se encuadra dentro de la perspectiva del fomento al desarrollo de la cultura digital y la innovación. Los cuatro espacios desarrollan una programación cultural bajo el objetivo común de ser “espacio público de encuentro y participación ciudadana”. Del mismo modo, el teatro Español, el teatro Fernán Gómez, el Centro Cultural de la Villa y el teatro Circo Prince tienen como propósito fundamental “el compromiso con la creación de nuevos espacios públicos, el acercamiento del teatro, la danza, la música y el circo a un número de ciudadanos cada vez mayor, y el trabajo en red con el sector y nuevos creadores”. Se puede contactar con “Madrid Destino” a través de las redes sociales (Facebook y Twitter).

Desde esta página y desde la web Cultura y Turismo, se accede a un link que conduce al sitio oficial de turismo de Madrid. Se trata de la única página promocional de la oferta cultural. Desde la página del ayuntamiento también es posible comprobar la intervención del turismo a nivel nacional en la promoción del turismo cultural, dentro del evento “Spain, Art and Culture Destination”. La iniciativa se trata de un “fan tour” coordinado por Turespaña<sup>13</sup>, en la que los tour operadores británicos operan con grandes instituciones culturales de la ciudad, como El Prado, El Reina Sofía, el Thyssen, el Centro Cibeles, el Teatro Real, la Fundación Lázaro, el Museo Sorolla y el Museo Nacional de Artes Decorativas.

Hay también un link para sugerencias y reclamaciones en general, así como una sección dedicada a consultar a los residentes. El objetivo es conocer sin intermediarios las necesidades percibidas a título individual y la evaluación de los servicios

---

<sup>13</sup> Organismo Nacional de Turismo Responsable del Marketing en España

municipales que reciben los ciudadanos. No hay un histórico de consultas en turismo y cultura.

A través de la web “Madrid Destino” se accede a la página de MediaLab-Prado. Ésta pone a disposición del usuario información sobre cómo emprender iniciativas independientes dentro de la producción de arte digital. En esta línea existe información sobre modalidades para solicitar ayudas y subvenciones, así como para la proposición de proyectos. Por otra parte, la Factoría Cultural apoya el emprendimiento de las industrias culturales y creativas. No hay un link o sección dedicada a apoyar la producción cultural. Asimismo, por lo general, desde la página del ayuntamiento los pliegos y convocatorias dirigidos a artistas y empresarios se encuentran junto a otros avisos cotidianos puntuales en el apartado “Ayudas y Subvenciones”. A través del motor de búsqueda es posible encontrar una ordenanza reguladora de los patrocinios privados municipales del ayuntamiento de Madrid, entre los figuran actividades culturales y turísticas municipales que se pueden patrocinar, destinadas a “difundir la identidad de Madrid como ciudad y su potenciación como destino turístico”, como eventos culturales de la ciudad vinculados con la Navidad, el carnaval, los veranos de la villa y la semana santa; también con la música, la danza y el teatro (premios, programas de residentes, festival de música, conciertos, festival de teatro, ciclo de teatro, creación audiovisual, cine, actividades en la calle, digitalización artística, plan Memoria de Madrid y accesibilidad del patrimonio, concursos de dibujos, microrrelatos, fotografía, cursos, punto de encuentro de los artistas, cine al aire libre, material técnico, feria del libro y fiestas patronales). Como actividad turística, aparece el Gastrofestival. Para gestionar estas actividades se establece un ente especial: la Oficina para la Participación Empresarial.

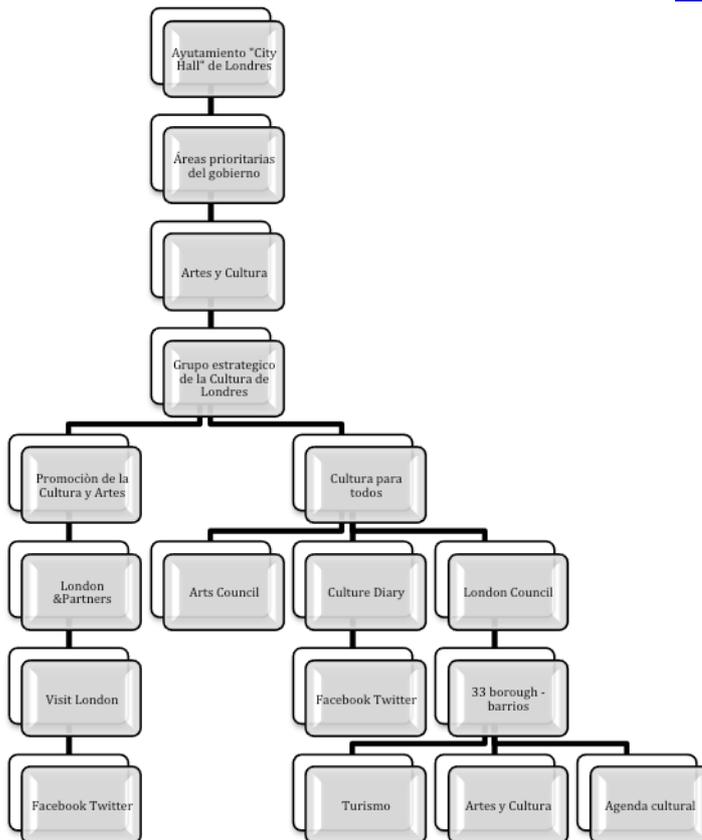
En general hay información sobre voluntariado, pero no relacionado con turismo o cultura. Se ofrece información sobre descuentos especiales en los principales museos: Museo Nacional del Prado, Museo Thyssen y Museo de Arte Contemporáneo Reina Sofía. Se promociona una tarjeta anual con descuentos especiales a los museos estatales. Hay cursos y talleres en los que se debe solicitar plaza, sujetos a reglas de participación. Hay una sección especial para ello. Un ejemplo es el curso de arte dramático.

Los documentos no están organizados, pero a través del motor de búsqueda es posible acceder al plan de presupuesto de “Madrid Destino”. Pliegos y convocatorias, aunque disponibles, no están organizados por temas claves, hecho que también se aplica a las actas, en las que identificamos las reuniones sectoriales del Plan estratégico PECAM (2012- 2015).

#### 5.1.1.5. TC en City Hall de Londres <https://www.london.gov.uk/city-hall>

En la página web del ayuntamiento de Londres encontramos, en primer lugar, la sección “Prioridades”, y dentro de ella, una subsección denominada “Artes y Cultura”. Esta subsección, a su vez, se subdivide en índices temáticos: la presentación del “London Cultural Strategic Group”, la promoción artístico-cultural “Cultura para Todos”, noticias culturales, festivales y otros eventos.

ILUSTRACIÓN 15. *E-TURISMO CULTURAL EN CITY HALL DE LONDRES* [HTTPS://WWW.LONDON.GOV.UK/CITY-HALL](https://www.london.gov.uk/city-hall)



Fuente: Elaboración propia

El turismo cultural es un objetivo de esta subsección, siendo la estrategia de promoción su principal competencia. Se trata de una iniciativa reciente. Hay un

anuncio del concejal responsable reconociendo la importancia del turismo cultural en Londres; hecho que se hace evidente en los principales productos culturales de la ciudad, como los secret-cinema (50% de asistencia de los turistas), los mercados de fin de semana Brick Lane y Borough Market, el conjunto patrimonial de London West End, los teatros y la música en vivo. A partir de esta sección se accede a un link que lleva a la página promocional “Visit London”. Desde la sección dedicada a los barrios (33 borough), se accede a sus páginas propias y a la página del London Council. El London Council está formado por representantes de los barrios. Entre otros temas de interés se observan la cultura, deporte y turismo. El objetivo del London Council es fijar objetivos de actuación, desarrollar y promover los servicios culturales de Londres y maximizar las oportunidades a través del turismo. El London Council especifica que colabora con la London & Partners para llevar a cabo la promoción del turismo en los barrios. La promoción de la agenda cultural local incluye la producción cultural de los barrios en páginas propias. No obstante, no hay un link que conecte la página de “Visit London” con la agenda cultural de los barrios.

Desde la sección “Artes y Cultura” también se accede a la “Arts and Council”, una web gestionada por el gobierno nacional donde pueden encontrarse informaciones sobre ayudas y subsidios para artistas y organizaciones nacionales e internacionales; apoya inversiones en experiencias artístico-culturales, entre ellas artes visuales, museos y bibliotecas, arte digital, música, literatura y artesanía (crafts collection). Hay asimismo disponibles diferentes publicaciones que orientan a los empresarios culturales y artistas acerca de cómo gestionar sus productos.

La web dispone de modalidad on line para proposición de proyectos y programas. Desde la misma sección, en “Cultura para Todos”, se accede a “The Culture Diary”, una iniciativa que tiene como objetivo conectar y desarrollar partenariados que favorezcan intercambios internacionales y nuevos eventos artísticos culturales. Se coordina a través de Facebook y Twitter. Hay llamadas al voluntariado, en especial en las bibliotecas. Es posible identificar las actas de las reuniones de turismo y cultura a través de palabras clave “culture and leisure” en la página “Memory Foundation”, accesible desde la página principal del ayuntamiento. Los planes estratégicos están colgados en las páginas correspondientes y son fácilmente identificables. En la página

“Arts and Council” están publicados los pliegos de subvenciones y convocatorias para los artistas y organizaciones culturales. Hay un fondo internacional para artistas e interesantes publicaciones como “Audience Insights”, ideas para atraer audiencia como “Family Friendly”, desarrollo de websites y marketing para el turismo con guías para eventos o tours.

Además es posible encontrar información sobre cultura y turismo bajo la competencia de los barrios (33 boroughs). Las páginas de los 33 barrios no siguen un formato estándar. En esta sección se direcciona al link de la London Council [www.londoncouncils.gov.uk](http://www.londoncouncils.gov.uk), que es la organización pública que administra los 33 barrios. Estos, de manera independiente, también promocionan la oferta cultural local.

### **5.1.2. Presentación y discusión de los resultados**

Siguiendo la metodología propuesta, el análisis de las páginas web se ha dividido en dos etapas. La primera ha consistido en una fase de exploración para la elaboración del cuestionario, compuesto por las 31 “preguntas-evidencias” a partir de informaciones que se podrían encontrar en la web, con el objetivo de establecer la credibilidad y la realidad de los indicadores. La segunda etapa se ha basado en la aplicación del modelo de análisis exploratorio propuesto y la discusión de los resultados.

En conjunto, la presentación de los resultados consta de cinco componentes: a) la tabla resultados en que consta la identificación de la dimensión, puntuación de las “preguntas-evidencias” y de los indicadores propuestos, resultados obtenidos por objetivo, así como valor promedio y desviación típica, por cada una de las ciudades; b) un conjunto de gráficos en que se presentan los indicadores y los resultados de los objetivos que resumen la puntuación obtenida por cada ciudad; c) la interpretación de los datos para cada una de las dimensiones, considerando su promedio y desviación típica; y d) la interpretación de los datos en general, comparando los aspectos positivos con aquellos que todavía necesitan mejorar.

#### **5.1.2.1. Dimensión “¿Quiénes?”**

Para esta dimensión se establecen dos objetivos según el modelo de análisis propuesto. El primero es evaluar en qué medida se puede visualizar la inclusión de los

residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales como partes interesadas en el turismo cultural urbano. El segundo objetivo de esta dimensión pretende verificar la existencia de links de coordinación entre turismo y cultura para comprobar quiénes asumen el liderazgo y se encargan de comunicar informaciones relevantes que estimulen la participación de estos agentes.

Para medir el primero objetivo se emplean tres indicadores que son los siguientes: 1) reconocimiento de los agentes culturales independientes como partes interesadas en la producción cultural al turismo; 2) reconocimiento de los residentes como partes interesadas en la oferta cultural; 3) los avisos públicos, convocatorias, manuales y/otros materiales para que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el TC.

En la tabla 2 se presentan los resultados referentes al primer objetivo. Para ello, las “preguntas-evidencias” se han dividido en tres rangos distintos:

**Rango 1:** Incluye cuatro “preguntas-evidencias” relacionadas con el indicador 1: reconocimiento de los agentes culturales independientes como parte interesada en la producción al turismo.

- 1) ¿Se promociona la agenda cultural artística local en el ámbito turístico?
- 2) ¿Se promociona la agenda cultural local en la sección de turismo?
- 3) ¿La promoción de la producción artística local también está disponible en al menos otro idioma de la UE?
- 4) ¿Se promociona el contacto de turistas con artistas locales e instituciones culturales locales?

**Rango 2:** Consta de tres “preguntas-evidencias” que se refieren al indicador 2: reconocimiento de los residentes como partes interesadas en la oferta cultural.

- 1) ¿Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales?

2) ¿Hay oferta de cursos/seminarios/talleres artísticos para la ciudadanía que posean interés turístico?

3) ¿Hay información sobre la posibilidad de utilización pública de los activos culturales?

**Rango 3:** El tercer rango se compone de tres “preguntas-evidencias” vinculadas al fomento de la participación de ambos agentes (residentes y agentes culturales independientes) que componen el indicador 3: llamadas explícitas que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el turismo cultural. Una, a través del estímulo al patrocinio de actividades culturales:

1) ¿Hay información sobre cómo apoyar (patrocinio y promoción) producciones culturales artísticas locales?

Y dos más a través de avisos públicos, convocatorias y materiales encaminados a involucrar a estos agentes en el turismo cultural:

2) ¿Hay avisos públicos, manuales u otros materiales que fomenten el involucramiento de los agentes en turismo cultural? ¿La participación de los actores en el turismo cultural está reflejado en el contenido web?

En el segundo objetivo el indicador propuesto es “liderazgo de la cultura y coordinación con el turismo”. Para puntuar este indicador nos ha interesado identificar quiénes se encargan de comunicar informaciones relevantes para estimular la participación en el desarrollo y promoción del turismo cultural local. Se han establecido, a priori, tres resultados posibles: 1) cada uno de los agentes asume una función específica, como por ejemplo que el turismo se encarga de la promoción y comercialización de la oferta, y la cultura de fomentar la producción; 2) la cultura asume el liderazgo y se coordina con el turismo; 3) el turismo asume el liderazgo y se coordina con la cultura.

**TABLA 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES COMO PARTES INTERESADAS EN TC**  
**Dimensión ¿quienes?**

	PARIS	ROMA	VENECIA	MADRID	LONDRES	
Hay promoción de la agenda cultural artística local; si no existe promoción directa de este último hay un link que direcciona hacia una página web de la programación de la cultura local	0,083	0,083	0,083	0,000	0,083	
La agenda cultural (producción cultural local para los ciudadanos no famosos) de la sección cultura está también promocionada en la sección turismo	0,000	0,083	0,083	0,000	0,000	
La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al menos uno + de los idiomas básico de la UE (francés o inglés)	0,083	0,083	0,083	0,000	0,083	
Se promociona el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales e institucionales culturales locales/ que se puede encontrar bajo nombre de Turismo relacional o Creativo	0,083	0,000	0,000	0,000	0,000	
Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico. Si no hay contacto directo con los ciudadanos, hay indicaciones de	0,000	0,111	0,000	0,000	0,111	
Hay oferta cursos/seminarios/talleres artísticos la ciudadanía	0,111	0,000	0,111	0,111	0,111	
Hay información sobre la posibilidad de utilización pública de los activos culturales, eventos, como espectáculos, muestras de arte, bodas, préstamos de obra de arte de obras de etc., o un link para tal de inmediata consultación con los trámites para acceder a tal	0,111	0,111	0,111	0,111	0,000	
Hay información sobre como apoyar (patrocinio y promoción) producciones culturales artísticas locales	0,167	0,000	0,167	0,167	0,167	
Hay avisos público o manuales y/otros materiales que fomenten el involucramiento de residentes, artistas y organizaciones culturales en el turismo cultural	0,167	0,167	0,167	0,000	0,167	
<b>INDICADORES</b>						
<b>Rango 1: indicador 1 "Reconocimiento de los agentes culturales independientes como parte interesada en la producción al turismo"</b>						<b>PROMEDIO</b>
	0,250	0,250	0,250	0,000	0,167	0,183
<b>Rango 2: indicador 2 "reconocimiento de los residentes como partes interesadas en la oferta cultural"</b>	0,222	0,222	0,222	0,222	0,222	0,222
<b>Rango 3: "Llamadas explícitas que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el TC"</b>	0,333	0,167	0,333	0,167	0,333	0,267
<b>Objetivo: identificación de los residentes y agentes culturales independientes como partes interesadas en el turismo cultural</b>	0,81	0,64	0,81	0,39	0,72	
<b>PORCENTUAL</b>	81%	64%	81%	39%	72%	
<b>INDICADOR PROMEDIO</b>	0,67	67%				
<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>	0,04					

Para ese indicador no vamos a puntuar el desempeño. Nos interesa simplemente conocer quiénes se encargan de hacer llegar las informaciones relevantes a los agentes independientes, residentes incluidos. Consideramos que la situación hipotética sería el liderazgo de la cultura y coordinación con el turismo. Para ello se ha tenido en cuenta el conjunto de “preguntas-evidencias” propuestas.

La tabla 2 presenta los resultados estimados para el objetivo uno y gráficos ilustrativos, y la tabla 3 presenta los resultados estimados para el objetivo dos y gráficos ilustrativos.

A partir de los resultados del primer rango, se obtiene la puntuación del indicador 1. Se puede observar que las ciudades de París, Roma y Venecia tienen las mayores puntuaciones (0,25), seguidas por las ciudades de Londres (0,16) y Madrid, donde no ha sido posible encontrar evidencias de la inclusión de los agentes independientes a partir de la promoción de la producción cultural local disponible en la web del ayuntamiento.

En el caso de la ciudad de Roma se ha comprobado una excelente coordinación entre la página oficial de “Turismo Roma”, “Cultura Turismo” y la página “060608”, para la promoción de la oferta cultural de la ciudad, incluyendo la producción cultural local y por lo tanto, a los agentes culturales independientes. Del mismo modo, en la ciudad de Venecia la promoción de la oferta cultural de la ciudad está integrada en una única página, “Venezia Unica”, en la que se incluye producción cultural local, como operetas y piezas teatrales.

No es posible identificar en el caso de París una evidente promoción de la agenda cultural local al turismo. En la página oficial de turismo, “Visit Paris”, encontramos la producción cultural tradicional representada sobre todo por los cabarets y musicales. No obstante, hay una interesante alternativa de promoción de la agenda cultural local en la página [www.quefaire.paris.fr](http://www.quefaire.paris.fr), disponible también en inglés, a la que se accede a través de un link en la sección “Cultura y Patrimonio” de la home del ayuntamiento; se puede considerar, por tanto, como una alternativa a la página oficial del turismo.

En la página del City Hall de Londres, aunque los microsites de los barrios también promuevan la agenda cultural, no es posible encontrar una correspondencia de ésta con la programación cultural promocionada en la página “Visit London”. Esta última, así como la web promocional de la ciudad de París, está más dirigida a la promoción de los productos y eventos culturales tradicionales de la ciudad.

Por último, en la ciudad de Madrid no es posible observar una promoción evidente de la agenda cultural local, y, si bien en la página “Madrid Turismo” hay disponible una sección que promociona la oferta cultural por barrios, el contenido de ésta, por lo general, se basa en productos tradicionales de patrimonio y entretenimiento, como museos, restaurantes y algunas fiestas. Sólo en la página “Paris Info-Visit Paris” (link accesible desde la home del ayuntamiento) se encuentra un interesante programa de turismo creativo que sugiere la participación de artistas plásticos y visuales.

En cuanto a los resultados del segundo rango que miden el indicador 2, todas las ciudades han obtenido la misma puntuación (0,22). En este sentido, Roma y Londres efectúan diferentes llamadas al voluntariado. En la página de Londres, en particular, se recoge información detallada sobre las reglas y objetivos de las actividades de voluntariado. Por otra parte, en el “Comune di Roma” se aprecia un claro énfasis en el voluntariado de las organizaciones culturales, sobre todo para actividades artísticas. Las ofertas de cursos y talleres artísticos es una sección organizada en las páginas web de París, Venecia, Madrid y Londres.

Por último, la última pregunta del segundo rango, “informaciones sobre el uso de los espacios culturales”, es respondida positivamente por las páginas web de París, Roma, Venecia y Madrid. Sin embargo, es interesante observar que la mayor parte de esos avisos tratan sobre estrategias de organización de flujo de artistas callejeros y reglas para la grabación cinematográfica de las ciudades.

Por último, en los resultados del tercer rango, que mide el indicador 3, consiguen la máxima puntuación las ciudades de París, Londres y Venecia (0,33).

París y Londres tienen páginas exclusivas para la divulgación de informaciones relacionadas con la producción cultural en la ciudad. A partir de links de las webs de

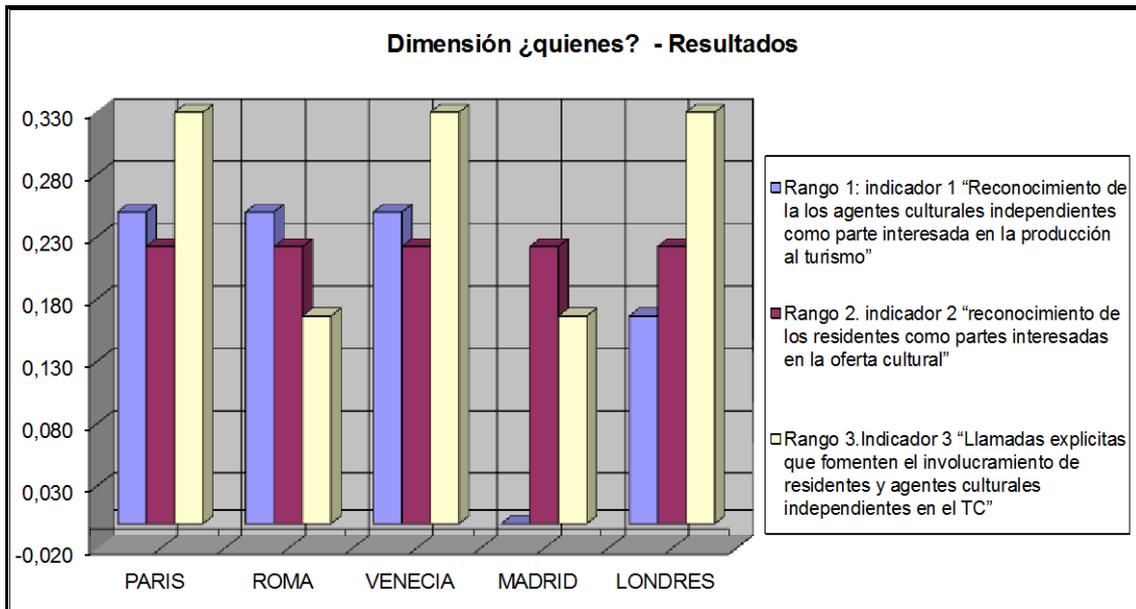
los ayuntamientos, en la de París se llega a “Paris Profesional”, y en Londres a las páginas del “Arts Council” y “The Cultural Diary.” En ellas hay información sobre la gestión y producción cultural: cómo atraer la audiencia, cómo establecer los precios de los productos culturales, cobro de entradas y cómo conseguir patrocinio privado. En este sentido en “Paris Profesional” hay un interesante ejemplo de estrategia de adecuación del producto cultural a la marca París.

En la ciudad de Venecia, aunque no exista una página específica dedicada a la producción cultural, encontramos informaciones sobre el proyecto “Tra arte i artista”, que fomenta la participación de jóvenes artistas, pintores, actores, fotógrafos y cantautores. Del mismo modo, se anima a la ciudadanía a participar en algunos proyectos, como “Metti in agenda la cultura” (“Pon la cultura en agenda”) y “Partecipa Arsenale”. Asimismo, en la página del ayuntamiento se divulga el manual llamado “Club Amici di Venezia” (“Club Amigos de Venecia”), con información detallada sobre el patrocinio de artes escénicas, música, artes visuales, manifestaciones tradicionales, actividad de restauración, conservación y nuevas producciones de la comunidad local.

Por otro lado, las ciudades de Roma y Madrid tienen una puntuación media en este rango (0,16). En Roma hay interesantes convocatorias para artistas independientes relacionadas con la organización de eventos de teatro y música, pero no ha sido posible identificar informaciones sobre el patrocinio privado de producción cultural local, aunque sí se pueden leer avisos puntuales sobre patrimonio, como por ejemplo la “llamada para patrocinar la actividad de restauración del Mausoleo de Augusto”. En Madrid, por el contrario, se divulga información completa, organizada y reglamentada sobre las actividades artístico-culturales municipales que se pueden patrocinar<sup>14</sup>, destinadas a “difundir la identidad de Madrid como ciudad y su potenciación como destino turístico”. Para ello, se establece un ente especial, la Oficina para la Participación Empresarial, con dirección y contacto disponibles en la web.

<sup>14</sup> Eventos culturales de la ciudad vinculados con la Navidad, el carnaval, los veranos de la villa y la semana santa; también con la música, la danza y el teatro (premios, programas de residentes, festival de música, conciertos, festival de teatro, ciclo de teatro, creación audiovisual, cine, actividades en la calle, digitalización artística, plan Memoria de Madrid y accesibilidad del patrimonio, concursos de dibujos, microrrelatos, fotografía, cursos, punto de encuentro de los artistas, cine al aire libre, material técnico, feria del libro y fiestas patronales). Como actividad turística, aparece el Gastrofestival

GRÁFICO 5. IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES COMO PARTES INTERESADAS EN EL TURISMO CULTURAL



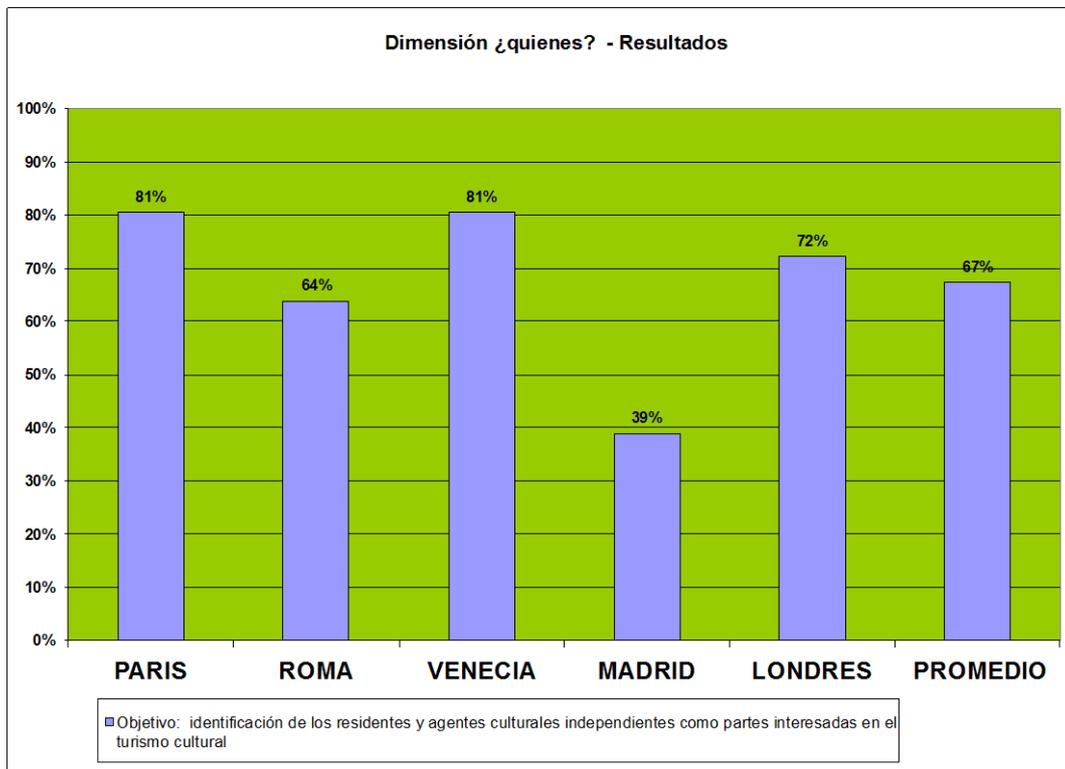
Fuente: Elaboración propia

Aunque Londres se iguale a París y Venecia en los rangos segundo ("promoción de la oferta cultural a los residentes") y tercero ("avisos"), no puntúa en la promoción de la producción cultural a los turistas. Por el contrario, Roma, que presenta un desempeño equivalente a las demás ciudades en los rangos primero y segundo, no puntúa en el rango tercero.

En el gráfico 6 presentamos el ranking del objetivo "identificación de los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales como partes interesadas en el turismo cultural urbano", medido a través de las web de los ayuntamientos. Como se ha podido comprobar, ninguna de las webs ha alcanzado la puntuación máxima (1). El mejor desempeño en su complejo se les atribuye a París y Venecia (0,81), seguida de Londres (0,72) y Roma (0,64). El peor desempeño lo obtiene Madrid (0,39).

Como se puede observar, la puntuación promedio de la identificación de los residentes y agentes independientes presenta un buen desempeño en las ciudades estudiadas.

GRÁFICO 6. PUNTUACIÓN GENERAL “IDENTIFICACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES”



Fuente: Elaboración propia

Por lo general, se puede afirmar que estos actores están identificados como partes interesadas en el turismo cultural. No obstante, entre las páginas hay una diferencia sustancial en cuanto la calidad, cantidad y organización de la información, y por lo tanto, en algunas páginas la identificación de estos actores es más fácil de visualizar, como es el caso de París y Londres.

A continuación, la tabla 3 presenta los resultados obtenidos para el objetivo dos de esta dimensión. El liderazgo en línea en la mayoría de las ciudades es asumido por la cultura en París (15), Roma (10) y Londres (16), aunque se puedan señalar algunas cuestiones en las que ambos, turismo y cultura, están igualmente implicadas, como por ejemplo las publicaciones de proyectos, planes y estudios, y los espacios abiertos para el diálogo, sobre todo a través de las redes sociales.

TABLA 3. E- GOBERNANZA EN DTCU - DIMENSIÓN “¿QUIÉNES?” LIDERAZGO

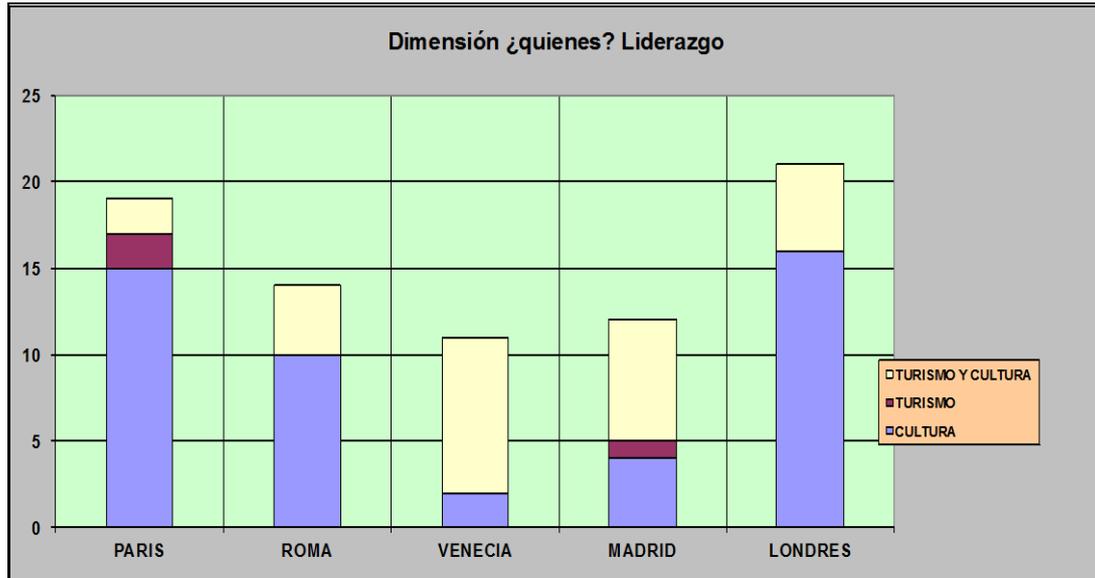
## Dimensión ¿quienes?

	PARIS	ROMA	VENECIA	MADRID	LONDRES
Hay promoción de la agenda cultural artística local; si no existe promoción directa de este ultimo hay un link que direcciona hacia una pagina web de la programación de la cultura local	C	C	CT	0	C
La agenda cultural (producción cultural local para los ciudadanos no famosa ) de la sección cultura está también promocionada en la sección turismo	0	CT	CT	0	0
La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al meno uno + de los idiomas básico de la UE (francés o ingles)	C	CT	CT	0	C
Se promociona el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales y institucionales culturales locales/ que se puede encontrar bajo nombre de Turismo relacional o Creativo	T	0	0	0	0
Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico. Si no hay contacto directo con los ciudadanos, hay indicaciones de gestión del voluntariado por parte de ONG, asociaciones o semejantes.	0	C	0	0	C
Hay oferta cursos/seminarios/talleres artísticos la ciudadanía	C	0	CT	C	C
Hay información sobre la posibilidad de utilización pública de los activos culturales, eventos, como espectáculos , muestras de arte, bodas, prestamos de obra de arte de obras de etc., o un link para tal de inmediata consultación con los tramites para acceder a tal	C	C	C	CT	0
Hay información sobre como apoyar (patrocinio y promoción) producciones culturales artísticas locales	C	0	C	CT	C
Se facilitan manuales y/otros materiales a las organizaciones culturales y artistas con orientaciones sobre la promoción o gestión de producción cultural local	C	C	0	0	C
Hay avisos públicos para participación de las partes interesadas en consejos, fóruns, juntas, reuniones, sobre temas relacionados con el turismo y la cultura, de inmediata consultación	0	0	0	0	CT
Hay espacio abierto para participación en line o link (opiniones, fórum, blog, redes sociales como Facebook, Twitter)	CT	CT	CT	CT	CT
Se informa claramente la participación de los residentes en promociones o días free en las organizaciones culturales	C	C	CT	CT	C
Hay consultación a la ciudadanía sobre el uso de recursos en turismo cultural	C	0	0	0	C
Hay consultación a la ciudadanía sobre la programación o uso de los activo culturales	C	0	0	0	0
Hay consultación ciudadanía a la toma de decisiones en turismo cultural en materia de política, planificación	0	0	0	0	CT
Existe modalidad de interacción electrónica para proponer proyectos	C	C	0	C	C
Existe modalidad de interacción electrónica para solicitar apoyo financiero a producciones culturales	C	0	0	C	C
Hay modalidad on line de toma de decisiones en materia de turismo cultural	C	0	0	0	0
Se publican las actas de las reuniones, consultas, consejos en turismo y cultura de fácil consultación	C	0	0	0	C
Hay avisos públicos para participación de las partes interesadas en consejos, fóruns, juntas, reuniones, sobre temas relacionados con el turismo y la cultura, de inmediata consultación	0	0	0	0	C
Hay información sobre datos cruzados en una óptica de coste/ beneficio sobre empleo/número de visitantes/coste de los activos/proyectos culturales de interés turístico o un link donde está disponible tal información	T	C	0	T	C
Se informa o se direccionan links para acceder a financiación, patrocinio, ayudas	C	C	0	C	C
Se publican los proyectos/planes en turismo cultural	0	CT	CT	CT	CT
Se publica el impacto de las estructuras cultura/ proyectos culturales en número de visitantes	CT	C	CT	CT	C
Se publica los presupuestos, los pliegos y los criterios de adjudicación de proyectos /proyectos/programas culturales	C	C	0	0	C
Se publican los presupuestos/rendición de cuentas anuales en turismo y cultura	0	0	CT	CT	CT
	PARIS	ROMA	VENECIA	MADRID	LONDRES
CULTURA	15	10	2	4	16
TURISMO	2	0	0	1	0
TURISMO Y CULTURA	2	4	9	7	5

Fuente: Elaboración propia

Venecia y Madrid son las ciudades en que las se puede atribuir una implicación equivalente tanto al turismo como a la cultura; no se pueden distinguir como sistemas distintos. Esto se puede explicar por la propia estructura organizativa de su administración pública, dado que, por normativa, en estas ciudades turismo y cultura se encuentran bajo la misma dirección. En el gráfico inferior se puede apreciar esta situación de un modo más claro.

GRÁFICO 7. LIDERAZGO EN LÍNEA EN TC



### 5.1.2.2. Dimensión “¿Para qué?”

El objetivo de la dimensión “¿Para qué?” consiste en conocer en qué medida la política turística contempla objetivos de desarrollo turístico y objetivos de desarrollo cultural que satisfacen a todas las partes interesadas.

Para ello, se formulan tres “preguntas-evidencias” para medir el indicador 5: la misión del turismo cultural contempla objetivos de desarrollo turístico y objetivos de desarrollo cultural que satisfacen a los residentes y agentes culturales independientes. La primera pregunta se relaciona con el incremento del consumo turístico, la segunda pregunta incluye los objetivos vinculados con el impulso e innovación de la producción cultural local, y la tercera está relacionada con la satisfacción de las necesidades de desarrollo cultural de los residentes.

Para comprobar este indicador utilizamos la información disponible en el contenido explícito de las páginas de los ayuntamientos y de los respectivos links, presentado en el epígrafe anterior, así como los planes estratégicos cuando estén disponibles. Lo que nos interesa es analizar la misión del turismo cultural, que, al fin y al cabo, es la que orienta la política turística cultural.

CUADRO 20. MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN LAS CIUDADES ANALIZADAS

Ciudad	Misión del turismo cultural
París	-
Roma	<p>En el plan estratégico que define Roma como “ciudad de la cultura y del entretenimiento” se basa en tres temas principales: la valorización de la área degradadas, consolidarse como polo turístico deportivo congresual, ambiental y náutico, y el incremento del número de visitas al patrimonio histórico-artístico y arqueológico</p> <p>En tal sentido, Roma tiene un objetivo preciso dentro del turismo cultural, cuya meta consiste en aumentar el interés turístico de su amplia oferta de patrimonio</p>
Venecia	<p>En el Plan: proyecto de ciudad fundado sobre la cultura en el cual turismo y cultura deben ser complementarios. Para una oferta calificada de la cultura, Venecia debe empezar a promover procesos productivos propios, ya sea en el sector tradicional de la oferta( cine, teatro, música arte artesanía, así como en aquellos nuevos sectores internet, y producción digital</p>
Madrid	<p>Objetivos del plan 2020: Potenciar el papel de la cultura en la ciudad con el objetivo de potenciar el papel de la ciudad como centro turístico cultural de primer orden mundial a través de la puesta en valor de la cultura de Madrid, mantener y consolidar el patrimonio y buscar la excelencia en la gestión de la oferta cultural</p> <p>Objetivos de la fusión Madrid Destino: gestionar de forma integrada los servicios e infraestructuras de la ciudad como un lugar cultural y deportivo y la ciudad como destino turístico.</p> <p>En la página de la Madrid Destino: Madrid Destino es el principal gestor profesional de espacios al servicio de la cultura y el turismo, de los ciudadanos y los visitantes, de los profesionales y las empresas, con el fin de conseguir la prestación de un servicio público de bajo de unos criterios de sostenibilidad económica, y por lo tanto, con el menor coste posible para el ciudadano.</p>
Londres	<p>“A cultural tourism vision for London” (Una visión del turismo cultural para Londres), tiene por objetivo, construir una visión integrada del turismo cultural en el sentido de maximizar los beneficios, mejorar la narrativa y la experiencia turística, en palabras textuales “amplificar las voz de la cultura en Londres”.</p> <p>“una gran oportunidad para atraer más visitantes y</p> <p>Fomentar los londinenses a sacar una mayor ventaja de la riqueza cultural de su ciudad.”</p>

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, no se ha podido encontrar el Plan Turístico Cultural en la página web de la Marie de París. Esto, desde luego, no significa que la ciudad no tenga un plan. Tampoco se le ha podido atribuir objetivos relacionados con el desarrollo del turismo

cultural en el contenido explícito de la página web. Por lo que, en que lo respecta a esta dimensión, la ciudad de París no ha tenido puntuación positiva.

En tabla 4 se presentan los resultados de la investigación cualitativa sobre la misión de turismo cultural en las ciudades. Todas ellas, a excepción de París, contemplan objetivos de incremento del consumo cultural. Las ciudades de Madrid y Roma enfatizan sobre todo el patrimonio cultural. Venecia presenta un objetivo preciso en la producción cultural: “empezar a promover procesos productivos propios, ya sea en el sector tradicional de la oferta (cine, teatro, música arte artesanía), así como en aquellos sectores nuevos (internet, y producción digital)”.

TABLA 4. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL

**Dimensión ¿para qué?**

	París	Roma	Venecia	Madrid	Londres	promedio
Indicador 5. Se contemplan objetivos de incremento del consumo turístico	0,000	0,333	0,333	0,333	0,333	0,267
Indicador 6. Se contemplan objetivos de impulso o innovación de la producción local	0,000	0,000	0,333	0,333	0,333	0,200
Indicador 7. Se contemplan objetivos de desarrollo cultural de los residentes	0,000	0,000	0,000	0,000	0,333	0,067
<b>Objetivo: La misión del TC contempla objetivos de desarrollo turístico y objetivos de desarrollo cultural que satisfacen a los residentes y agentes culturales independientes</b>	0,000	0,333	0,667	0,667	1,000	
<b>PORCENTUAL</b>	0%	33%	67%	67%	100%	
<b>PROMEDIO</b>	53%					
<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>	0,10					

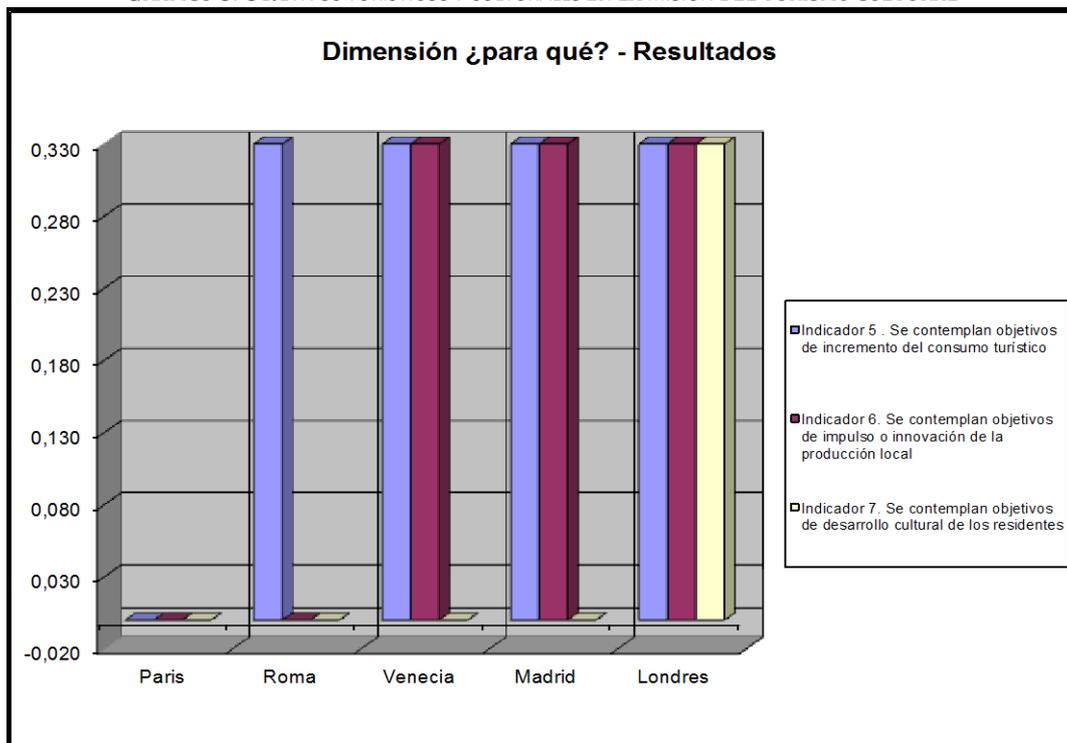
Fuente: Elaboración propia

Madrid, además de potenciar el patrimonio para incrementar el consumo turístico, también se define como: “centro turístico cultural de primer orden mundial a través de la puesta en valor de la cultura y de la gestión cultural de Madrid”. En la página web del City Hall de Londres se identifica una iniciativa reciente para construir una visión integrada del turismo cultural, que se ha bautizado como “A cultural tourism vision for London” (“Una visión del turismo cultural para Londres”). El objetivo de la iniciativa es

maximizar los beneficios del turismo y mejorar la narrativa y la experiencia turística; en palabras textuales: “amplificar las voces de la cultura en Londres”. La capital británica es la única ciudad que plantea objetivos de turismo cultural relacionados con los residentes: “una gran oportunidad para atraer más visitantes y fomentar los londinenses a sacar una mayor ventaja de la riqueza cultural de su ciudad.”

En el gráfico siguiente es posible observar con mayor claridad que la ciudad de Londres es la única que consigue máxima puntuación en ese indicador (1,0). En segundo lugar aparecen Madrid y Venecia, que puntúan en dos de las preguntas y por lo tanto se les puede atribuir un buen desempeño (0,6). Por último, Roma puntúa sólo en una de las preguntas (0,3). La ciudad de París, como se ha explicado anteriormente, puntúa con un cero, ya que no ha sido posible encontrar una misión u objetivo relacionado con el turismo cultural en la web de la Marie de París, hecho que también incide en la desviación típica de esa dimensión.

GRÁFICO 8. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL

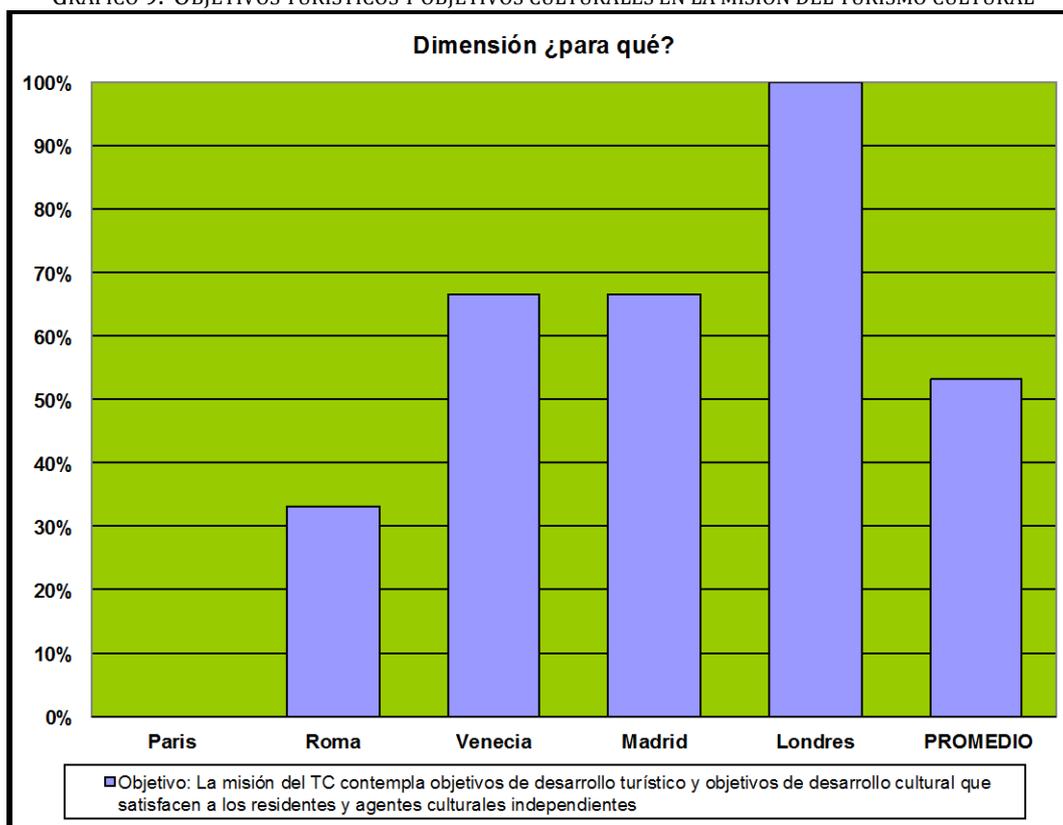


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el gráfico 9 se puede observar que el valor medio del objetivo es de 0,53 o 53%, lo que indica, en general, que estas ciudades están considerando tanto

objetivos de desarrollo turístico como de desarrollo cultural en la elaboración de sus políticas de turismo, aunque no de manera profunda. Como se puede apreciar en el gráfico de resultados, los objetivos de desarrollo cultural vinculados a los residentes siguen teniendo muy poco peso en la misión del turismo cultural. Por último, es importante puntualizar que únicamente la web de Londres es explícita en este sentido; para encontrar los objetivos del turismo cultural en Roma, Madrid y Venecia hemos tenido que estudiar los planes estratégicos de la ciudad.

GRÁFICO 9. OBJETIVOS TURÍSTICOS Y OBJETIVOS CULTURALES EN LA MISIÓN DEL TURISMO CULTURAL



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2.3. Dimensión “¿En qué?”

Para esta dimensión se proponen dos objetivos a medir. El primero consiste en conocer en qué grados se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural. En el segundo buscamos descubrir en qué áreas se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural.

Para este objetivo se consideran cuatro indicadores. De tal modo, las “preguntas-evidencias” se han dividido en cuatro rangos distintos. El primer rango se refiere al indicador 8: existencia de informaciones para estimular la participación de los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales en la creación/producción a los agentes turísticos, presentados en tabla 5.

- 1) ¿Hay avisos públicos o convocatorias que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el turismo cultural?
- 2) ¿La promoción de la producción artística local también está disponible en al menos otro idioma de la UE?
- 3) ¿Se promociona el contacto de turistas con artistas locales e instituciones culturales locales?
- 4) ¿Se facilitan manuales y/otros materiales a las organizaciones culturales y artistas?
- 5) ¿Hay espacios abierto para la participación on line o links (opiniones, fórum, blog, redes sociales como Facebook, Twitter)?
- 6) ¿Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales?
- 7) ¿Se informa claramente de la participación de los residentes en promociones o días free?

El segundo rango incluye tres preguntas que miden el indicador 9: ¿se favorece la participación consultiva on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) en la planificación del turismo cultural?:

- 1) ¿Se consulta a la ciudadanía sobre el uso de los recursos en turismo cultural?
- 2) ¿Se consulta a la ciudadanía para la toma de decisiones en turismo y cultura en materia de política, planificación y/o desarrollo
- 3) ¿Existe alguna modalidad de interacción electrónica para solicitar apoyo financiero a producciones culturales?

TABLA 5. EN QUÉ PARTICIPAN

<b>Dimensión ¿en qué?</b>	<b>PARIS</b>	<b>ROMA</b>	<b>VENECIA</b>	<b>MADRID</b>	<b>LONDRES</b>	
Avisos públicos, convocatorias, que fomenten el involucramiento de residentes y agentes culturales independientes en el TC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,036	
La información sobre la producción cultural artística local también está disponible en al menos uno + de los idiomas básico de la UE (francés o inglés)	0,036	0,036	0,036	0,000	0,036	
Se promociona el contacto de turistas culturales desde la sección del turismo (artistas, productores, estudiantes) con artistas locales y institucionales culturales locales/ que se puede encontrar bajo nombre de Turismo relacional o Creativo	0,036	0,000	0,000	0,000	0,000	
Se facilitan manuales y/otros materiales a las organizaciones culturales y artistas con orientaciones sobre la promoción o gestión de producción cultural local	0,036	0,000	0,000	0,000	0,036	
Hay espacio abierto para participación en línea o link (opiniones, fórum, blog, redes sociales como Facebook, Twitter)	0,036	0,036	0,036	0,036	0,036	
Se promociona la participación de los residentes como voluntarios en activos culturales de interés turístico. Si no hay contacto directo con los ciudadanos, hay indicaciones de gestión del voluntariado por parte de ONG, asociaciones o semejantes.	0,000	0,036	0,000	0,000	0,036	
Se informa claramente la participación de los residentes en promociones o días free en las organizaciones culturales	0,036	0,036	0,036	0,036	0,036	
Hay consultación a la ciudadanía sobre el uso de recursos en turismo cultural	0,083	0,000	0,000	0,000	0,083	
Hay consultación ciudadanía a la toma de decisiones en turismo cultural en materia de política, planificación	0,000	0,000	0,000	0,000	0,083	
Existe modalidad de interacción electrónica para solicitar apoyo financiero a producciones culturales	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	
Hay consulta a la ciudadanía sobre la creación de productos, como por ejemplo la programación o uso de los activos culturales	0,125	0,000	0,000	0,000	0,000	
Existe modalidad de interacción electrónica para proponer proyectos	0,125	0,125	0,000	0,125	0,125	
<b>Hay modalidad on line de toma de decisiones en materia de turismo cultural</b>	<b>0,25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>RESULTADOS</b>						<b>PROMEDIO</b>
<b>Rango 1. Indicador 8.</b> Existencia de informaciones para estimular la participación de los residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales en la creación/ producción a los agentes turísticos .	0,18	0,14	0,11	0,07	0,21	0,14
<b>Rango 2. Indicador 9.</b> Se favorece la participación consultiva on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) en la planificación del turismo cultural.	<b>0,167</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,083</b>	<b>0,250</b>	<b>0,133</b>
<b>Rango 3. Indicador 10.</b> Se favorece la participación consultiva/preposición on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) sobre la creación/producción del turismo cultural.	0,250	0,125	0,000	0,125	0,125	0,125
<b>Rango 4 . Indicador 11.</b> Se favorece la toma de decisiones en línea en materia de turismo cultural.	0,25	0	0	0	0	0,05
<b>Rangos 1 y 3.</b> Se favorece la participación de los residentes y agentes culturales independientes en la creación producción al tc	0,429	0,268	0,107	0,196	0,339	0,268
<b>Rangos 2 y 4.</b> Se favorece Se favorece la participación de los residentes y agentes culturales independientes en la planificación en TC	0,417	0,083	0,083	0,083	0,250	0,183
<b>Objetivo a medir: ¿Se favorece la participación en línea de residentes y de los agentes independientes en el proceso de toma de decisiones en turismo cultural?</b>	0,845	0,351	0,190	0,280	0,589	
<b>PORCENTUAL</b>	85%	35%	19%	28%	59%	
<b>PROMEDIO</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>				
DESVEST	0,042					

El tercer rango incluye dos preguntas que miden el indicador 10: ¿se favorece la participación consultiva/preposición on line de la ciudadanía (residentes, artistas, pequeños empresarios y asociaciones culturales) sobre la creación/producción del turismo cultural?

- 1) ¿Se consulta a la ciudadanía sobre la creación de productos, como por ejemplo la programación o uso de los activos culturales?
- 2) ¿Existe modalidad de interacción electrónica para proponer proyectos?

El rango cuatro contempla una “pregunta-evidencia” que mide el indicador 11: ¿se favorece la toma de decisiones en línea en materia de turismo cultural?:

- 1) ¿Hay alguna modalidad en línea de toma de decisiones en materia de turismo cultural?

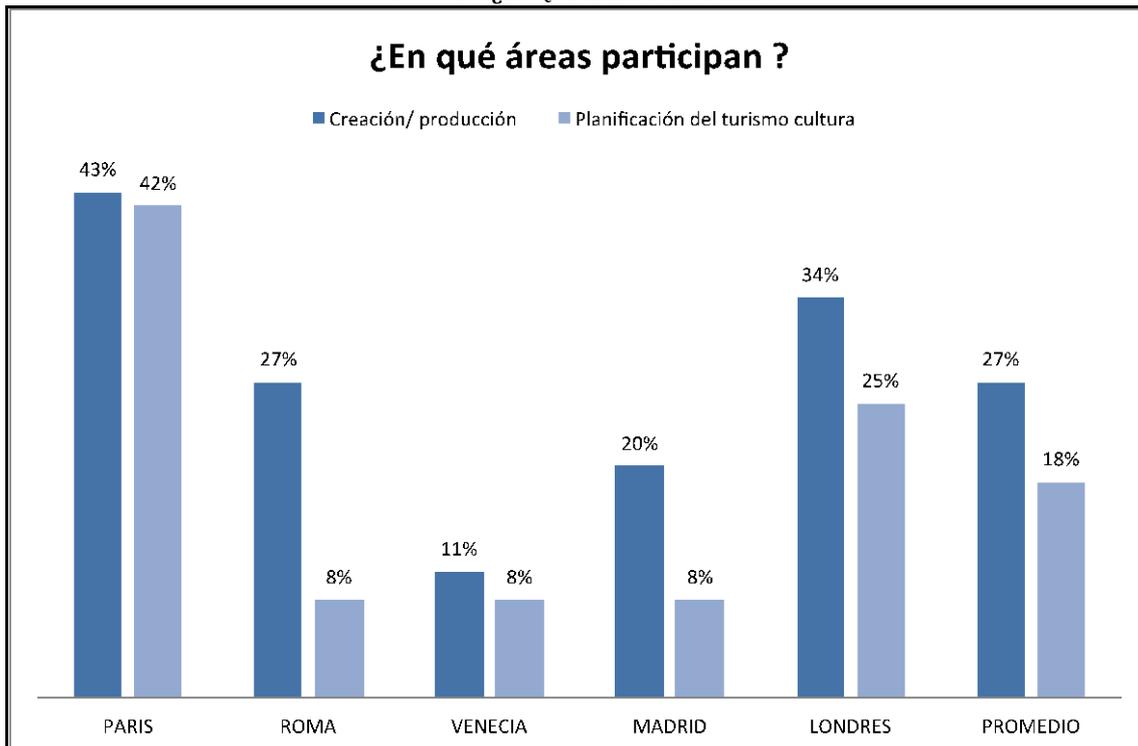
Se observa que en el rango 1 sobre existencia de informaciones para estimular la participación en la creación/producción en turismo, la ciudad de Londres tiene la mejor puntuación (0,21), seguida por París (0,18) y Roma (0,14). Venecia (0,11) y Madrid (0,7) tienen la menor puntuación en este rango.

Del mismo modo, es posible identificar la necesidad de incluir a los residentes y agentes culturales independientes a través de modalidades de consulta y propuesta para la creación/producción en turismo. París obtiene la mejor puntuación (0,25), mientras que Roma, Madrid y Londres empatan (0,12). La única ciudad que no puntúa es Venecia. Como se puede observar en el gráfico inferior, que presenta la suma de los indicadores información y planificación para la creación, la participación de estos agentes en la creación/producción es contemplada en general por todas las webs de las diferentes ciudades.

En menor medida, la planificación es un área que también contemplan todas las ciudades en alguna medida. En gráfico 10 se puede observar una actividad casi equivalente a la creación en la ciudad de París (42%), seguida de Londres (25%). Por otra parte, en las web de las demás ciudades este indicador es bastante bajo.

En cuanto a la participación creativa en la ciudad de Roma, se pueden identificar diferentes llamadas para la propuesta de proyectos culturales on line, como por ejemplo actividades musicales y teatro para niños en el programa “Estate Romana 2015” (“Verano en Roma 2015”), descrito como “momento de integración social entre ciudadanos y turistas con ocasión de formar artística y cultural al gran público”. No ha sido posible identificar modalidades para solicitar apoyo a la producción cultural.

GRÁFICO 10. ¿EN QUÉ ÁREAS PARTICIPAN?



Fuente: Elaboración propia

Un segundo ejemplo es la lista denominada “Hidden cultural gems” (“Joyas culturales escondidas”), donde los residentes crean una lista de sitios interesantes desconocidos para los turistas. Se elabora a partir de una consulta ciudadana on line. Asimismo, en Londres, “Arts and Council”, que es administrada por el gobierno nacional, es el responsable de gestionar la información sobre ayudas y subvenciones para artistas individuales y organizaciones nacionales e internacionales; apoya inversiones en experiencias artístico-culturales, entre ellas artes visuales, museos y bibliotecas, arte digital, música, literatura y artesanía (crafts collection). En esta página hay diferentes llamadas que animan a la propuesta de proyectos culturales. “The Culture Diary” tiene como objetivo desarrollar y conectar partenariados que favorezcan intercambios

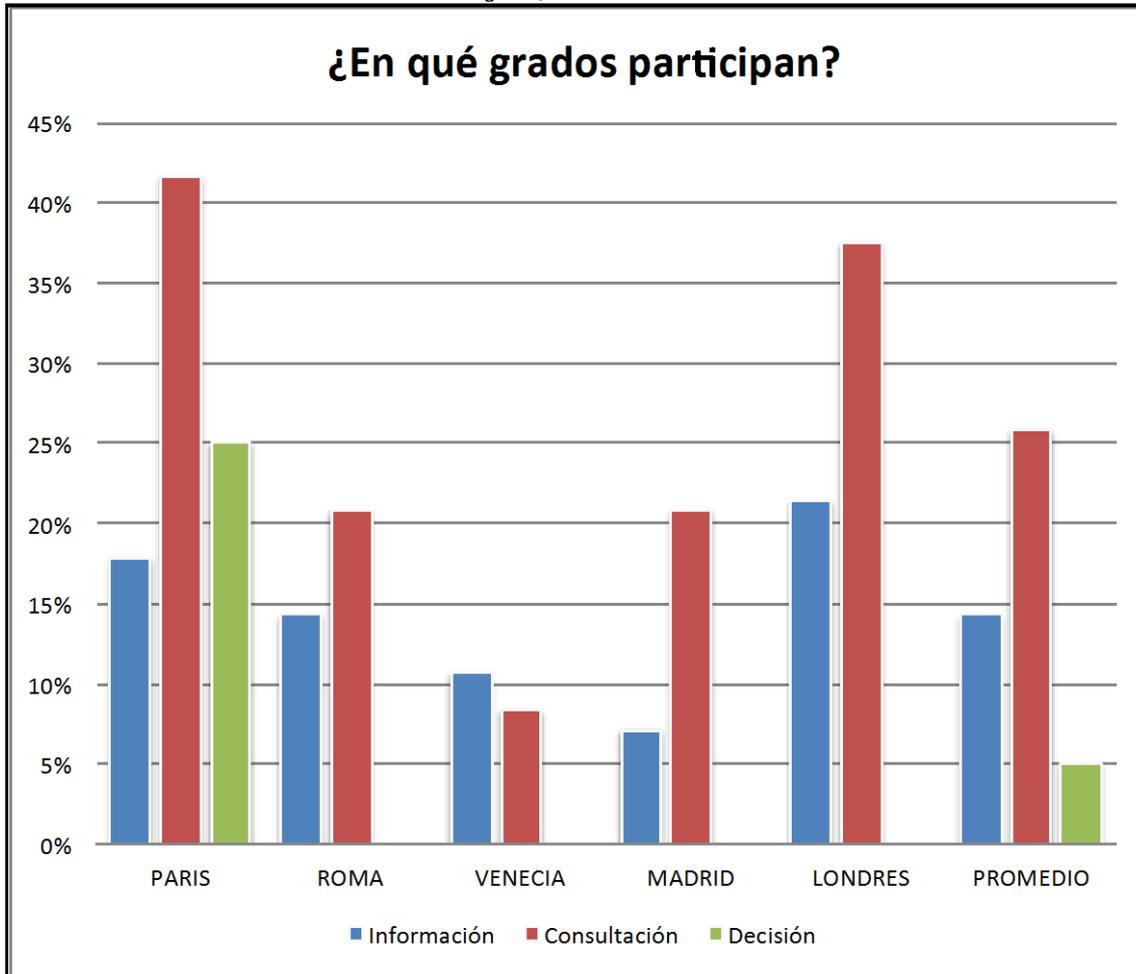
internacionales y nuevos eventos artísticos culturales, por lo que se facilita un espacio para proponer proyectos y compartir ideas.

Como ejemplo, en la ciudad de París, como también se ha explicado antes, a través de la página web “Paris Espace Professional” (“París Espacio Profesional”), dedicada exclusivamente a los artistas y a los empresarios, se ofrece información organizada sobre pliegos, ayudas, cursos, uso de espacios culturales públicos y apoyo en la creación y desarrollo de empresas, facilitando la proposición de proyectos on line en la sección “Boutique de Gestión”. Un ejemplo claro de relación de proyectos artísticos y turismo es la elaboración de la programación de la “Noche en Blanco”. Se convoca a los artistas para que presenten proyectos en colectivo o individualmente. Para ello se ofrece orientación sobre cómo gestionar visitas, abonos, tiempo útil, valor y número de personas. En la página principal del ayuntamiento también es posible encontrar información sobre cómo apoyar la cultura. Además, se anima a las asociaciones de ciudadanos para que propongan proyectos culturales, como por ejemplo la realización de murales en la Place Blanche. En Projets 2015 (París) es posible identificar 40 proyectos culturales de asociaciones ciudadanas. Otro ejemplo es la renovación de la estatua de Sainte-Genevieve.

En la ciudad de Madrid, a través de “MediaLab-Prado”, la cultura incentiva iniciativas independientes dentro de la producción de arte digital. A este respecto existe información sobre modalidades para la solicitud de subvenciones y ayudas, así como para la proposición de proyectos. Por otra parte, la Factoría Cultural apoya el emprendimiento de las industrias culturales y creativas. La única ciudad en la que no existe la posibilidad de proponer proyectos o solicitar subvenciones es Venecia.

En cuanto a la “participación en planificación”, Londres obtiene una puntuación de 0,25 y París 0,42. El ayuntamiento de Londres favorece la participación de la ciudadanía en “Involving Londoners in Decision” (“Involucrando a los londinenses en la decisión”), por medio de encuestas on line. Las temáticas consultadas también se discuten en el “Talk London City Hall Blog”. En el ámbito de la oferta cultural es posible identificar algunos ejemplos.

GRÁFICO 11. ¿EN QUÉ GRADOS PARTICIPAN?



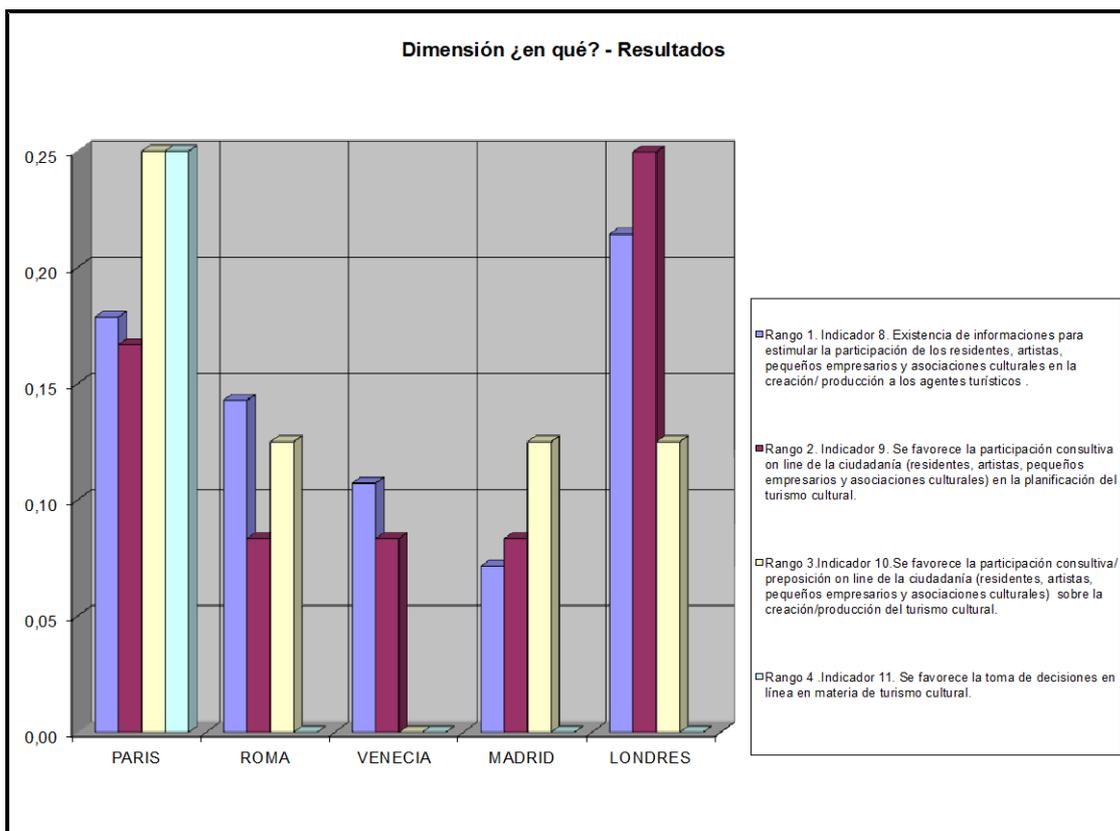
Fuente: Elaboración propia

En el primero, diferentes sectores interesados, grandes, medias y pequeñas empresas, también son llamados a participar en “Help us to develop a new cultural tourism vision for London” (“Ayúdenos a desarrollar una nueva visión del turismo cultural en Londres”). Por último, se consulta a la ciudadanía acerca de la posibilidad de reducir los impuestos de los teatros.

En París hay avisos generales que convocan a los residentes y turistas para que expresen su opinión sobre, por ejemplo, el nuevo plan de París: “Nouveau Plan de Quartiers”. Estas consultas son útiles para remarcar la experiencia. Se promueve también la participación en el consejo de barrios, detallando los cauces de participación.

En cuanto a la toma de decisiones efectivas en línea, la única ciudad que ha puntuado ha sido París. Las ideas se proponen vía on line, se discuten y se votan con un “me gusta”. Actualmente hay un proyecto que propone la co-construcción de París, en la que los ciudadanos son llamados a aportar ideas sobre nuevos usos de los espacios públicos emblemáticos, tratando temas como la accesibilidad, la identidad del patrimonio, el paisaje cultural y sus nuevos usos (práctica, animación, actividad económica y otros). Los lugares emblemáticos analizados son: la Place de la Bastille, Place des Fetes, Place Gambetta, Place d’Italia, Place Madeleine, Place de la Nation y Place del Pantheon. Es decir, a los ciudadanos no sólo se les consulta, sino que se les da la oportunidad de proponer medidas y participar en la toma de decisiones. El gráfico 12 ilustra los resultados de esta dimensión por rangos, comparando las ciudades.

GRÁFICO 12. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN “¿EN QUÉ?”



Fuente: Elaboración propia

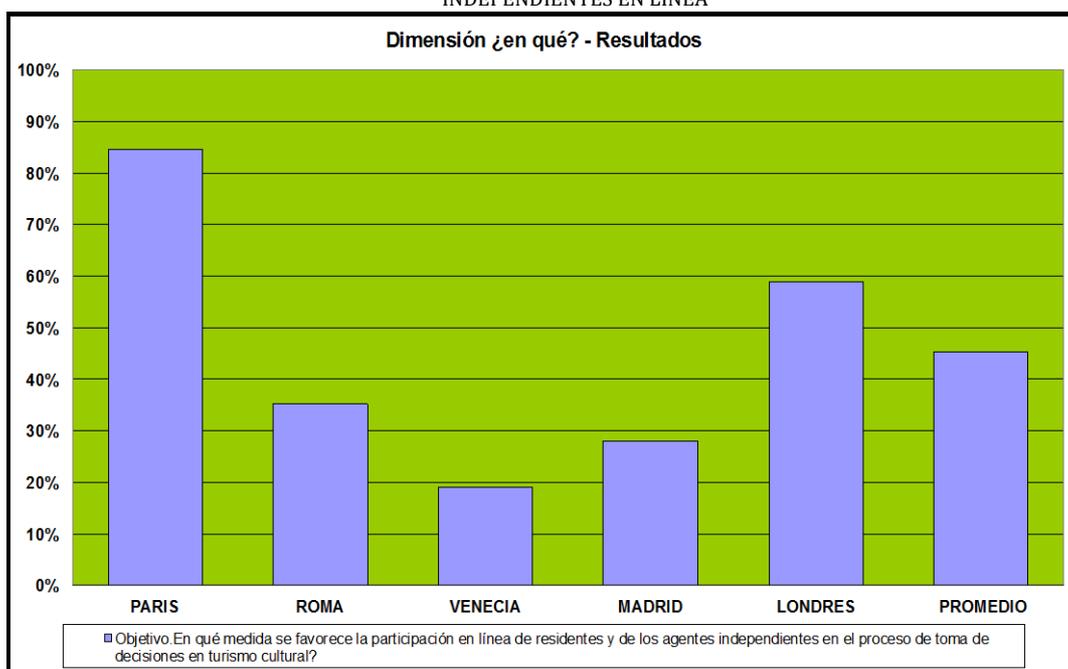
Como se puede observar, la ciudad de París tiene una puntuación superior a la de las otras ciudades. Ello se debe a que favorece la participación de los residentes en todo

en proceso de toma de decisiones y es la única ciudad que contempla el voto on line. París y Londres consiguen la misma valoración en modalidades de proposición de proyectos, sin embargo Londres tiene una puntuación superior en la existencia de modalidades informativas para estimular la participación, porque al contrario de lo que ocurre en el caso de París, se detallan informaciones sobre la participación en actividades de voluntariado.

No obstante, Londres no favorece el grado decisonal. Roma y Madrid puntúan en los rangos primero y tercero, es decir, en el grado informativo y propositivo (o de implementación), pero fallan en los rangos segundo y cuarto, que corresponden a los grados consultivos y decisonal. Venecia sólo puntúa en el rango primero.

En el gráfico 12 presentamos el ranking del indicador “diferentes grados y áreas de participación en la toma de decisiones”, según lo observado en la web de los ayuntamientos. Como se ha podido comprobar, ninguna de las webs ha alcanzado la puntuación máxima (1). El mejor desempeño lo alcanza París (0,85), seguida de Londres (0,63). Por debajo de la media, las ciudades de Madrid (0,32) y Roma (0,27). Venecia es la ciudad con peor desempeño (0,11).

GRÁFICO 13. EXISTENCIA DE MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LOS RESIDENTES Y AGENTES CULTURALES INDEPENDIENTES EN LÍNEA



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el promedio de la dimensión es del 43% y la desviación media es de 0,2. Es decir, para esta dimensión se presenta un desempeño por debajo de la media a nivel general, pero hay una diferencia importante si comparamos las ciudades de París y Londres con las demás. Asimismo, es importante puntualizar que nos hemos centrado en temas relacionados con el turismo cultural. Se ha podido comprobar que las webs de los ayuntamientos de París y Londres cuentan con una dinámica de participación en el proceso de toma de decisiones en línea activa en diferentes áreas.

#### 5.1.2.4. Dimensión “¿Cómo?”

En la dimensión “¿Cómo?” nuestro objetivo es verificar en qué medida la administración pública divulga informaciones en línea sobre el turismo cultural, en el sentido de favorecer una mayor participación de los residentes y agentes culturales independientes, favoreciendo la credibilidad y confianza en el proceso, así como comprobar si lo hace de manera electrónica.

Para medir este objetivo se proponen tres indicadores. El primero es el indicador 12: se divulga información online de tipo político sobre las áreas y miembros del gobierno y sus actividades; el segundo es el indicador 13: se divulga información on line que incentiva el diálogo con las partes interesadas; y el tercero es el indicador 14: se divulga información financiera on line que mantiene a las partes interesadas informadas sobre el desempeño financiero, la posición financiera y los logros obtenidos.

Por lo tanto, para medir este objetivo las “preguntas-evidencias” se han dividido en tres rangos distintos, según la tipología de informaciones propuesta por Torres *et al.* (2006).

El primer rango se relaciona con el indicador 12, “informaciones políticas”, e incluye tres preguntas-evidencia:

- 1) ¿Se especifica la organización administrativa del gobierno en turismo y cultura? 2) ¿Se favorece el contacto entre las partes interesadas y la administración pública en turismo y cultura para quejas y sugerencias? 3) ¿Se publican las actas de las reuniones, consultas y consejos de turismo y cultura y son éstas de fácil acceso?

El segundo rango se refiere al indicador 13, “informaciones que incentivan el diálogo con las partes interesadas”, y está formado por dos “preguntas-evidencias”:

1) ¿Hay anuncios públicos para la participación de las partes interesadas en consejos, fórums, juntas y reuniones en materia de turismo cultural? 2) ¿Hay información sobre datos cruzados en una perspectiva de coste/beneficio sobre empleo/número de visitantes/coste de los activos/proyectos culturales?

El tercer y último rango se mide en el indicador 14 e incluye tres “preguntas-evidencias” relacionadas con las informaciones financieras:

1) ¿Se publica el impacto de las estructuras culturales/proyectos culturales por número de visitantes? 2) ¿Se publica los presupuestos, los pliegos y los criterios de adjudicación de proyectos/programas culturales? 3) ¿Se publican los presupuestos/rendición de cuentas anuales en turismo y cultura?

En la tabla 6 es posible observar los resultados de esta dimensión. En los resultados del indicador 12, “informaciones políticas”, se puede observar que la ciudad de Londres obtiene la máxima puntuación (0,33), seguida por París, Roma, Venecia y Madrid (0,22). En el segundo rango, “informaciones que incentivan el diálogo”, Londres también logra la máxima puntuación (0,33), seguida de Roma y Madrid (0,25). La ciudad con menor puntuación en este rango es Venecia. En el rango tres, “información financiera”, Londres continúa con la máxima puntuación, seguida del resto de ciudades que obtienen la misma puntuación (0,22).

En la página web de Londres está disponible el contacto general con el concejal de la ciudad, y se identifica el grupo responsable de las diferentes áreas prioritarias del gobierno. Además, se informa del contacto con los consejos de los barrios. En Londres todos los estudios y planes relacionados con el turismo y la cultura están disponibles a través de links en la sección “Artes y Cultura”, que se visualizan con facilidad. Las actas están ordenadas temáticas y cronológicamente, lo que facilita la búsqueda de información considerando el volumen disponible. Por ejemplo, es posible encontrar actas con aprobación de presupuesto para llevar a cabo actividades en turismo y cultura.

TABLA 6. INFORMACIONES QUE ESTIMULAN LA PARTICIPACIÓN Y ASEGURAN LA CREDIBILIDAD

Dimensión <i>¿cómo?</i>	PARIS	ROMA	VENECIA	MADRID	LONDRES	
Se especifica la organización administrativa del gobierno T y C	0,000	0,111	0,111	0,111	0,111	
Se favorece el contacto entre las partes interesadas y la administración pública en Turismo y Cultura para quejas, de mejora	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111	
Se publican las actas de las reuniones, consultas, consejos en turismo y cultura de fácil consultación	0,111	0,000	0,000	0,000	0,111	
Hay avisos públicos para participación de las partes interesadas en consejos, fórums, juntas, reuniones, sobre temas relacionados con el turismo y la cultura, de inmediata consultación	0,000	0,000	0,000	0,000	0,083	
Hay información sobre datos cruzados en una óptica de coste/ beneficio sobre empleo/número de visitantes/coste de los activos/proyectos culturales de interés turístico o un link donde está disponible tal información	0,083	0,083	0,000	0,083	0,083	
Se informa o se direccionan links para acceder a financiación, patrocinado, ayudas	0,083	0,083	0,000	0,083	0,083	
Se publican los proyectos/planes en turismo cultural	0,000	0,083	0,083	0,083	0,083	
Se publica el impacto de las estructuras cultura/ proyectos culturales en número de visitantes	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111	
Se publica los presupuestos, los pliegos y los criterios de adjudicación de proyectos /proyectos/programas culturales	0,111	0,111	0,000	0,000	0,111	
Se publican los presupuestos/rendición de cuentas anuales en turismo y cultura	0,000	0,000	0,111	0,111	0,111	
<b>RESULTADOS</b>						<b>PROMEDIO</b>
Rango 1. Indicador 12. Informaciones Políticas	0,222	0,222	0,222	0,222	0,333	0,244
Rango 2. Indicador 13. informaciones que incentivan en dialogo	0,167	0,250	0,083	0,250	0,333	0,217
Rango 3. Indicador 14. informaciones Financieras	0,222	0,222	0,222	0,222	0,333	0,244
					DEVEST	<b>0,016</b>
Objetivo a medir. Divulgación de informaciones que estimulan la participación y garantizan la credibilidad en el proceso	0,611	0,694	0,528	0,694	1,000	
PORCENTUAL	61%	69%	50%	69%	100%	
INDICADOR PROMEDIO DEVEST	0,706	71%				

Fuente: Elaboración propia

En París las actas y estudios se ordenan de la misma forma. No obstante, no se ha podido visualizar con claridad las responsabilidades por áreas. De igual modo, como se ha explicado antes, no se encuentra un plan de turismo y no ha sido posible hallar evidencias del balance de cuentas anuales en turismo. Asimismo, aunque en la web de París se publiquen anuncios para animar a la participación en los consejos de los barrios, no ha sido posible encontrar llamadas específicas para discusión del turismo cultural en la ciudad.

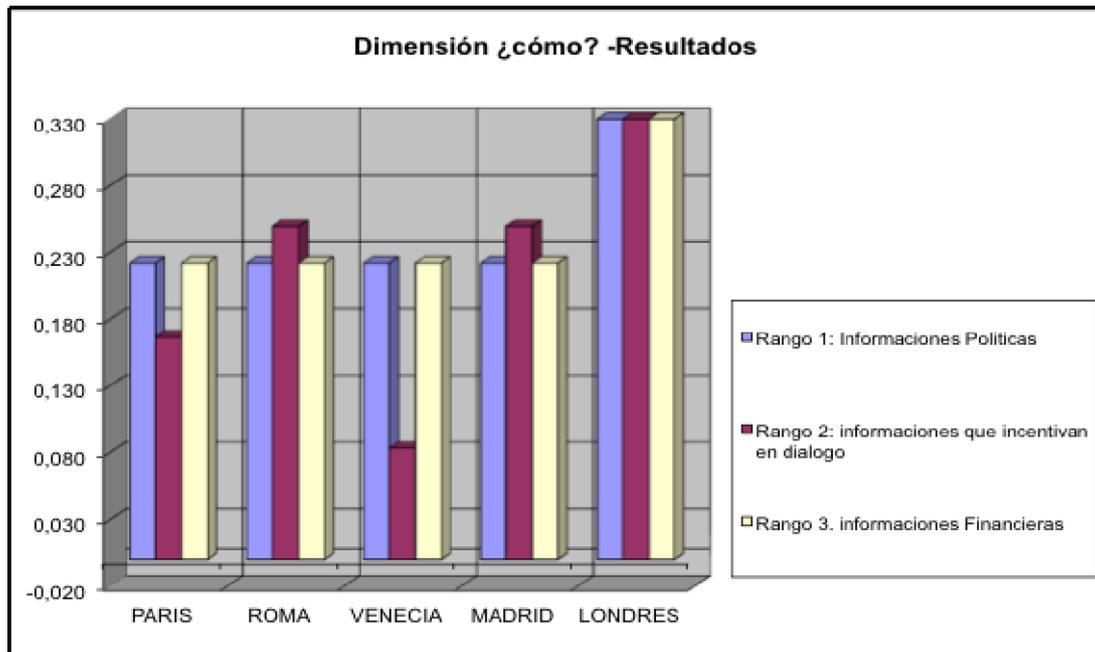
En Roma, por una parte, no se han podido localizar las actas de reuniones y deliberaciones en turismo y cultura. Esto se debe a que el “motor de búsqueda” no está organizado por temas, lo que también dificulta la visualización de otros documentos, como estudios y planes. No obstante, a partir de palabras claves ha sido posible identificar la información relevante. En primer lugar, se encuentra el estudio titulado “Cultura y Tiempo Libre”, un análisis del flujo de visitas a los museos, así como de los gastos y provechos de la oferta cultural pública. El segundo es el “Plan Estratégico de la Ciudad” (2010-2020). Por otra parte, las responsabilidades están muy bien asignadas, incluso hay información sobre el salario anual de los responsables políticos y técnicos. La página web de Venecia dispone de una sección llamada “Administración Transparente” y es posible visualizar las actas y deliberaciones. No obstante, como en la página del ayuntamiento de Roma, es muy difícil identificar aquellas que traten de turismo. Otra de las características de la web del ayuntamiento de Venecia es que, pese a su razonable cantidad de informaciones, éstas no están organizadas o integradas como contenido en la página web, sino que se tratan de documentos PDF colgados de modo aleatorio. Por otro lado, las responsabilidades son claramente identificables.

La web de Madrid también informa claramente de las responsabilidades y competencias de cada área del gobierno. También, por lo general, los pliegos y convocatorias dirigidas a artistas y empresarios se encuentran junto a otros avisos cotidianos puntuales en la sección “Ayudas y Subvenciones”. Los pliegos y convocatorias, aunque disponibles, no están organizados por temas claves, hecho que también se aplica a las actas, lo que imposibilita conocer si contienen documentos referidos al turismo cultural.

Como se puede observar en gráfico 14, Londres ha obtenido calificaciones satisfactorias en todos los rangos. Solamente en Londres ha sido posible atribuir llamadas públicas para el fórum en que se discute la nueva visión del turismo cultural en la ciudad, y una llamada a la ciudadanía para la discusión posibilidad de reducir los impuestos de los teatros. Madrid falla en la publicación de pliegos, ayuda a la financiación y estudios comparativos y avisos para la participación en consejos. No obstante, Madrid dispone de un microsite para la elaboración de la política cultural

(PECAM 2012- 2015) en la que el turismo cultural aparece como temática clave. Se divulgan las conclusiones de las reuniones sectoriales, pero no hay llamadas o avisos públicos de dichas reuniones.

GRÁFICO 14. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN “¿CÓMO?”



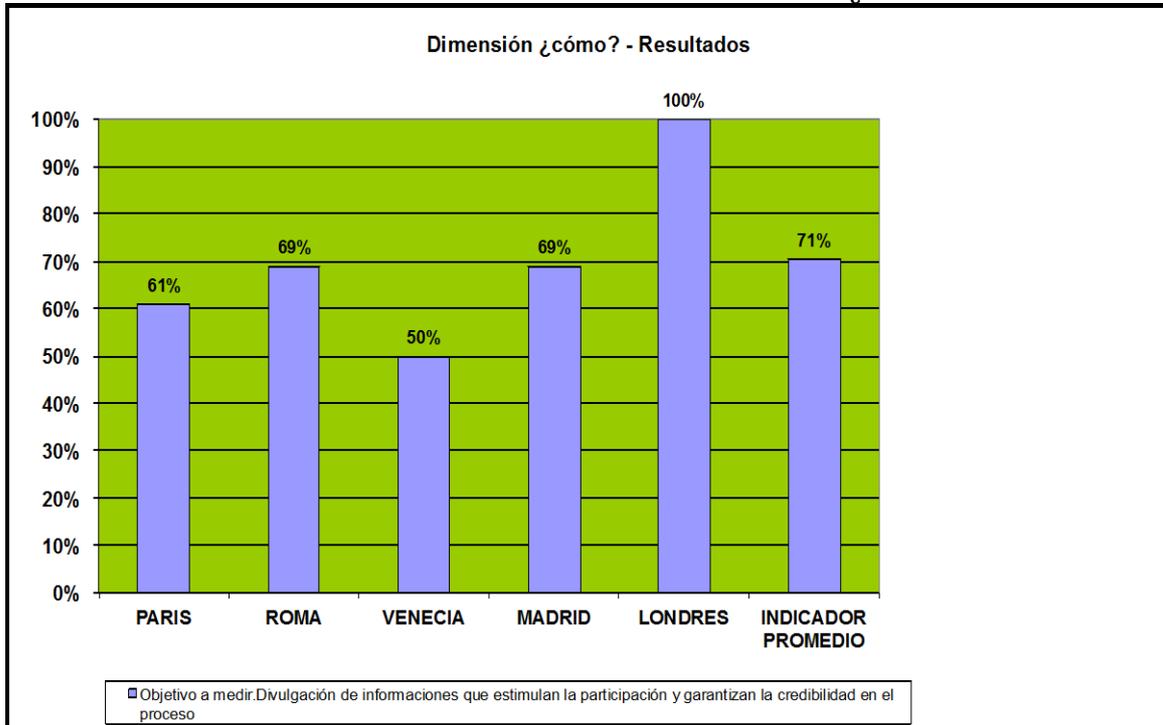
Fuente: Elaboración propia

Venecia y Roma tienen mejor puntuación en el rango segundo, “informaciones que incentivan el diálogo”, comparadas con París y Madrid. La capital francesa falla en la atribución de responsabilidades, planes, avisos para participación en consejos de turismo y balance anuales. Por último, Venecia falla en la organización de la información, lo que imposibilita una valoración objetiva. Esta situación se ilustra en el gráfico 8.

En el gráfico 14 presentamos el ranking del objetivo “informaciones que estimulan la información y garantizan la credibilidad y confianza en el proceso”. Como se ha podido comprobar, en Londres este indicador obtiene la puntuación máxima (1), seguida de Madrid y Roma (0,69), París (0,61) y finalmente Venecia (0,50). Como se puede apreciar, el valor del indicador promedio de la dimensión es de 71% y la desviación media es de 0,1. Esto significa que esta dimensión presenta un desempeño

satisfactorio en las webs de los distintos ayuntamientos. Además, se puede observar que, individualmente, todas las ciudades alcanzan un desempeño mediano.

GRÁFICO 15. INDICADOR DE LA E-GOBENANZA EN LA DIMENSIÓN “¿CÓMO?”



Fuente: Elaboración propia

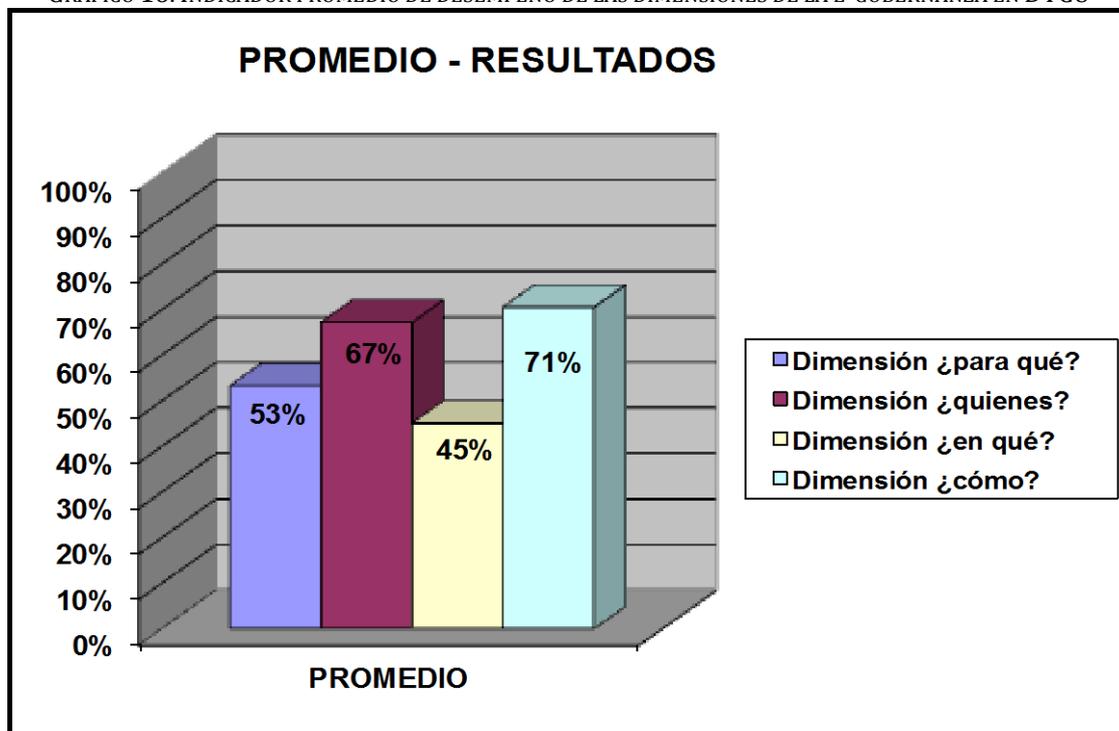
CUADRO 21. CUADRO RESUMEN DE LAS INFORMACIONES DIVULGADAS

	París	Roma	Venecia	Madrid	Londres
<b>Organización administrativa/responsabilidad asignadas</b>	No se puede visualizar las responsabilidades por áreas	Sí, responsabilidades están muy bien asignadas, incluso hay información sobre el salario anual de los responsables políticos y técnicos	Sí, responsabilidades son claramente identificables, incluso hay información sobre el salario anual de los responsables políticos y técnicos	Sí, responsabilidades y competencias de cada área del gobierno	Sí, responsabilidades son claramente identificables, incluso hay información sobre el salario anual de los responsables políticos y técnicos
<b>Contacto para quejas y mejoras</b>	Sí, se favorece el contacto general del ayuntamiento, separando turistas de la ciudadanía y contacto a través de las redes sociales	Sí, se favorece el contacto general en Oficina de relación con el público y contacto directo con los responsables por correo electrónico, y a través de redes sociales	Sí, se favorece el contacto general en oficina de relación con el público, y correo electrónico de los responsables y contacto a través de redes sociales	Sí, se favorece el contacto general en sugerencias y reclamaciones, correo electrónico de los responsables, y contacto a través de redes sociales	Sí, se favorece el contacto con el concejal y la asamblea y contacto con los Barrios (Boroughs), contacto a través de redes se identifica el grupo responsable de las diferentes áreas prioritarias
<b>Actas de reuniones, consultas y consejos en turismo cultural</b>	Sí, actas organizadas por área	No se puede identificar el "motor de búsqueda" no está organizado por temas y sí por el número de la deliberación	No se puede identificar en la sección llamada "Administración Transparente", las actas no están organizadas por temas y sí por el número de la deliberación	No se puede identificar las actas no están organizadas por temas	Sí, áreas por temática tramite buscador
<b>Avisos públicos para participación en consejos, fórums etc., en turismo y la cultura,</b>	No se ha podido visualizar	No se ha podido visualizar	No se ha podido visualizar	No se ha podido visualizar	Sí, organizados desde la sección artes y cultura
<b>Información sobre empleo cultural-turismo-beneficios</b>	Sí, en la pagina de visit París	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	No se ha podido visualizar	Sí, en la página de la Destino Madrid	Sí, desde la sección artes y cultura
<b>Links para acceder a la financiación</b>	Sí, desde la página profesional	Sí, junto a otros avisos públicos cotidianos	No se ha podido visualizar	Sí, junto a otros avisos públicos cotidianos y desde MediaLabPrado	Sí, desde la página profesional
<b>Proyectos planes de turismo</b>	No se ha podido visualizar	Sí, Plan estratégico de Roma Ciudad	Sí, Plan estratégico de Venecia	Sí, PECAM, Plan estratégico Cultural de Madrid	Sí, Una visión común para el turismo cultural y Plan Cultural Estratégico de Londres
<b>Información sobre el Impacto del turismo cultural</b>	Sí, en la página de visit París	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	Sí, desde la sección artes y cultura
<b>Presupuesto, pliegos y criterios proyectos culturales</b>	Sí, en pagina profesional	Sí, en avisos públicos cotidianos	No se ha podido visualizar	No se ha podido visualizar	Sí, en pagina profesional
<b>Presupuesto/rendición de cuentas</b>	No se ha podido visualizar	No se ha podido visualizar	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	Sí, documento colgado en pdf, a través de buscador	Sí, organizado por temáticas

### 5.1.2.5. Interpretación del promedio de los resultados de las dimensiones de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos

El gráfico 16 presenta el promedio de las dimensiones de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. Como se puede observar, la dimensión “¿Cómo?”, que incluye los resultados relacionados con el indicador “informaciones que garantizan la credibilidad y confianza en el proceso”, es la que tiene un mejor desempeño (71%), seguida de la dimensión “¿Quiénes?” (53%) y de la dimensión “¿En qué?” (43%), ésta última con un peor desempeño, situándose por debajo la media.

GRÁFICO 16. INDICADOR PROMEDIO DE DESEMPEÑO DE LAS DIMENSIONES DE LA E-GOBERNANZA EN DTCU



Fuente: Elaboración propia

El mejor desempeño a la dimensión “¿Cómo?” se puede explicar a causa de la normativa de transparencia y rendición de cuentas a la que están sujetas estas ciudades por sus gobiernos nacionales. Como se ha explicado en el apartado tres, la ley de la transparencia ha convertido a Internet en un mecanismo importante para llevarla a cabo. De hecho, todas las páginas web estudiadas han presentado un resultado satisfactorio en esta dimensión, pese la visible falta de organización de las informaciones, sobre todo en lo relacionado con la identificación de documentos oficiales y estudios, hasta el punto de que en algunos casos ha sido imposible verificar

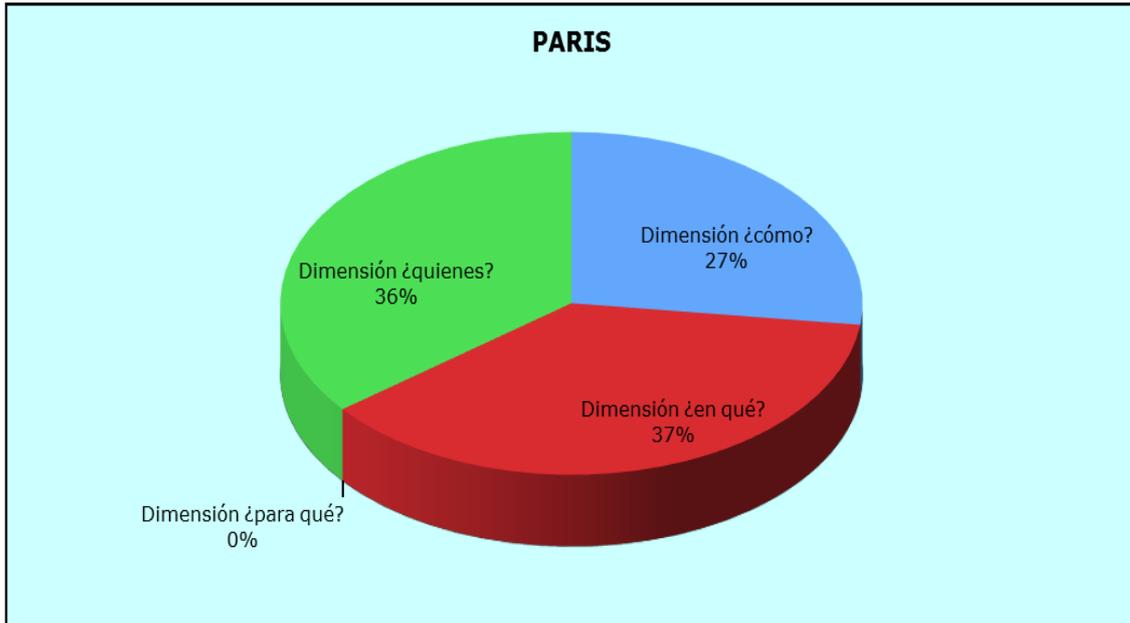
la existencia de información en materia de turismo cultural. Por otro lado, el hecho de que la dimensión “¿En qué?” obtenga una menor puntuación se explica por la escasa interactividad participativa de las páginas web. Si volvemos a la tabla 5, que presenta el promedio de los resultados de la dimensión “¿En qué?”, observaremos que el rango segundo, “consultación en línea”, y el rango cuarto, “toma de decisiones en línea”, tienen muy baja puntuación (0,06 y 0,05, respectivamente). Esto significa que hay una mayor participación de tipo informativa y se halla en modalidades de participación en línea más activas. La dimensión “¿Para qué?” tiene un indicador promedio satisfactorio, aunque como se ha reiterado más de una vez, a París no ha sido posible atribuirle puntuación.

#### **5.1.2.6. Interpretación general de la e-gobernanza en los destinos turísticos culturales analizados**

Como se ha explicado anteriormente, ha sido uno de nuestros objetivos valorar en qué medida las ciudades están aprovechando Internet para favorecer la gobernanza de los destinos turísticos culturales urbanos. En este epígrafe presentamos la evaluación general por ciudad. El gráfico 17 muestra el modelo de e-gobernanza en la ciudad de París.

Como puede observarse no ha sido posible encontrar la misión de la política turística cultural que nos ayudase a valorar en qué medida se tienen en cuenta objetivos de desarrollo turístico y de desarrollo cultural. No obstante, es posible comprobar que en París las medidas de las dimensiones “¿Quiénes?”, “¿En qué?” y “¿Cómo?” se aproximan. Al igual que se ha visto en los epígrafes anteriores, la dimensión “¿Cómo?” ha recibido en la capital francesa una menor valoración, aunque satisfactoria. Es decir, los agentes culturales independientes y los residentes están identificados como partes interesadas en el turismo cultural. Además, a ellos se les da la posibilidad de participar en línea en la toma de decisiones y se les suministra la información necesaria para asegurar la transparencia. No obstante, no se ha podido evaluar la dimensión “¿Para qué?” de dichos agentes.

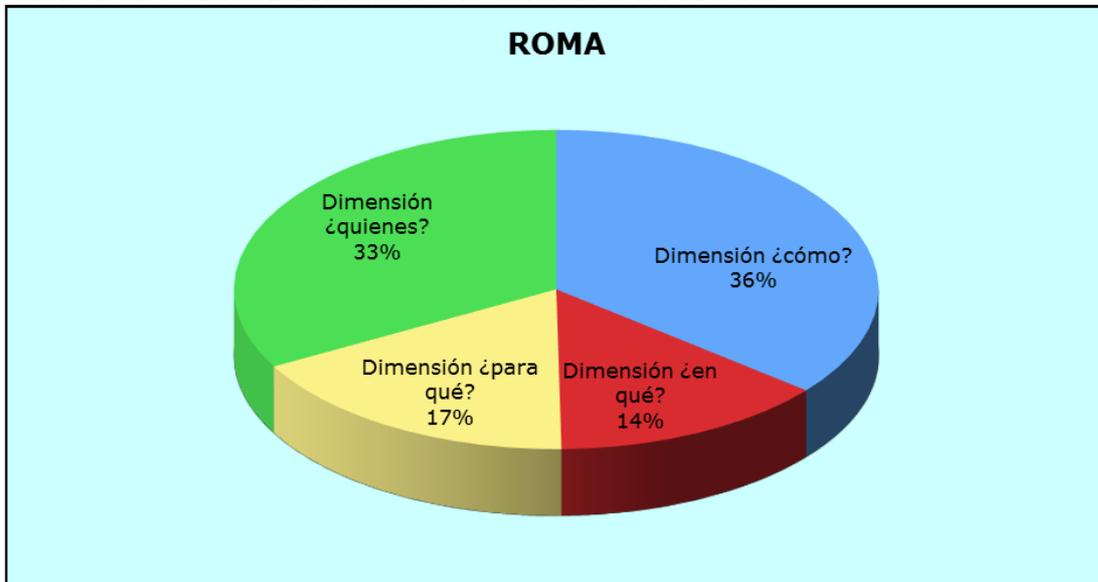
GRÁFICO 17. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE PARÍS.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 18 presenta el modelo de e-gobernanza de la ciudad de Roma. Según los resultados es posible visualizar una mayor importancia de las dimensiones “¿Quiénes?” (33%) y “¿Cómo?” (36%), que obtienen puntuaciones muy similares. La dimensión “¿En qué?” (17%) y “¿Para qué?” (14%) también se aproximan entre ellas.

GRÁFICO18. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE ROMA



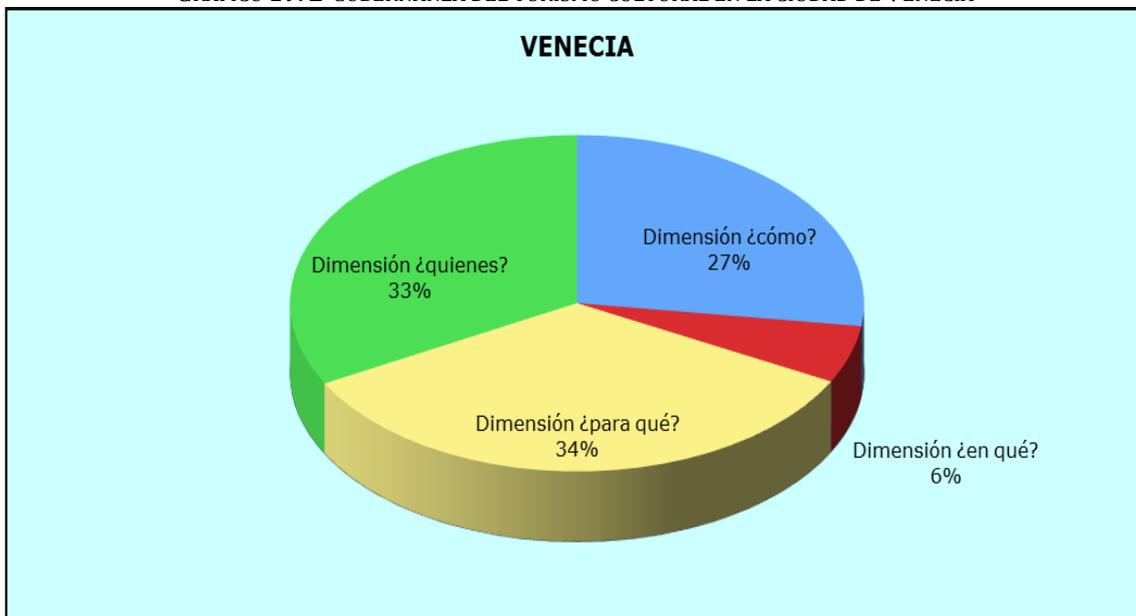
Fuente: Elaboración propia

No obstante, de modo global se puede afirmar que las dimensiones que indican objetivos colectivos y participación efectiva de las partes interesadas aparecen relativamente poco valoradas. Es decir, en la web de Roma los agentes culturales

independientes y los residentes también están identificados y tienen a su disposición las informaciones necesarias que les aseguran la transparencia del proceso. Por otro lado, estos no están explícitamente incluidos en la misión de la política cultural turística y se les ofrece una pobre participación en línea, lo que podría representar para ellos la adopción forzosa de un rol más pasivo en la producción los agentes turísticos.

El gráfico 19 presenta el modelo de e-gobernanza de la ciudad de Venecia. Según los resultados se observa un mayor peso de las dimensiones “¿Quiénes?” (33%) y “¿Para qué?” (34%), que puntúan con valores casi idénticos, seguidas de la dimensión “¿Cómo?” (27%). No obstante, hay una distancia brutal entre estas dimensiones y la dimensión “¿En qué?” (6%). Por tanto, aunque se satisfagan los objetivos de las partes interesadas, sobre todo en cuanto a la producción cultural, y a los agentes independientes y los residentes se les identifique como partes interesadas en el proceso, la utilización de la web para procurar su participación en línea es mínima.

GRÁFICO 19. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE VENECIA



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 20 presenta el modelo de e-gobernanza de la ciudad de Madrid. Según los resultados es posible observar la importancia de las dimensiones “¿Para qué?” (32%) y “¿Cómo?” (34%), ambas con similar puntuación. Queda claro que existe un esfuerzo

por parte de la administración pública para incluir a los agentes culturales independientes y a los residentes como partes interesadas en el proceso. A ellos también se les asegura la información necesaria para garantizar la credibilidad y la confianza en el proceso.

La dimensión “¿Quiénes?” (19%) y “¿En qué?” (15%) están muy próximas entre sí. No obstante, de forma general se puede afirmar que las dimensiones que tratan de identificar a los agentes culturales y residentes y su participación en línea, aparecen relativamente poco valoradas en comparación a las otras dimensiones. Madrid aprovecha poco su web para promover la participación en la toma de decisiones sobre la política turística cultural, lo que arroja dudas en cuanto a la efectiva inclusión de estos agentes como partes interesadas en la política turística cultural.

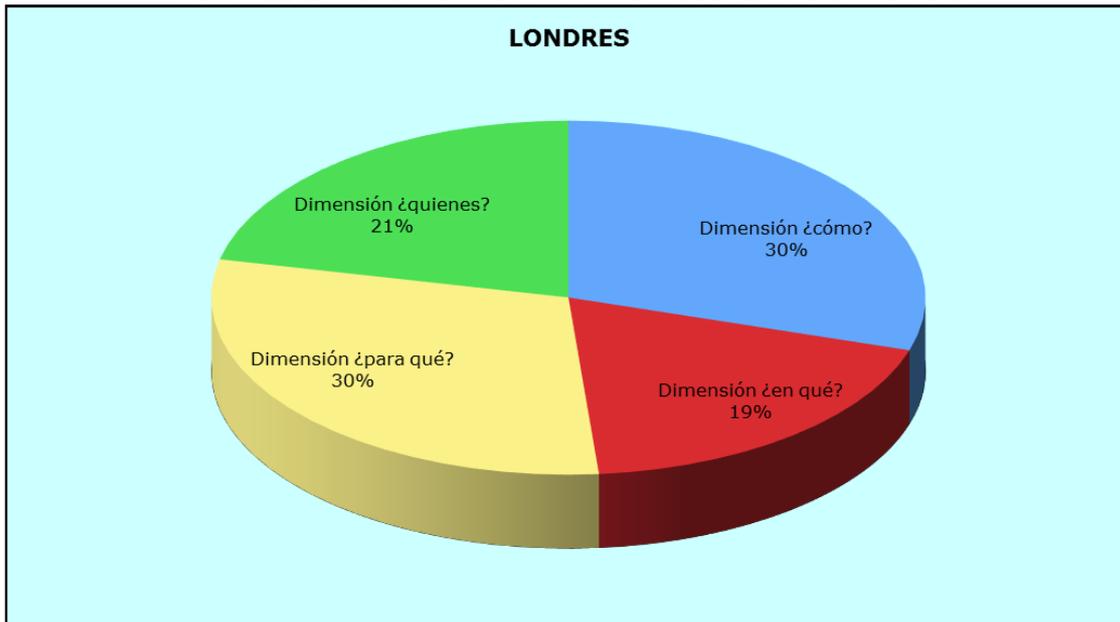
GRÁFICO 20. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE MADRID



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 21 presenta el modelo de e-gobernanza en la ciudad de Londres. En esta ciudad se da un mayor equilibrio entre las dimensiones de la e-gobernanza en turismo cultural, aunque las dimensiones “¿Para qué?” (30%) y “¿Cómo?” (30%) aparezcan mejor valoradas. Las dimensiones “¿Quiénes?” (21%) y “¿En qué?” (19%) están por debajo del porcentaje que se consideraría ideal para la e-gobernanza (25%). No obstante, se ha comprobado que Londres aprovecha satisfactoriamente la web como mecanismo de gobernanza en turismo cultural.

GRÁFICO 21. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LA CIUDAD DE LONDRES



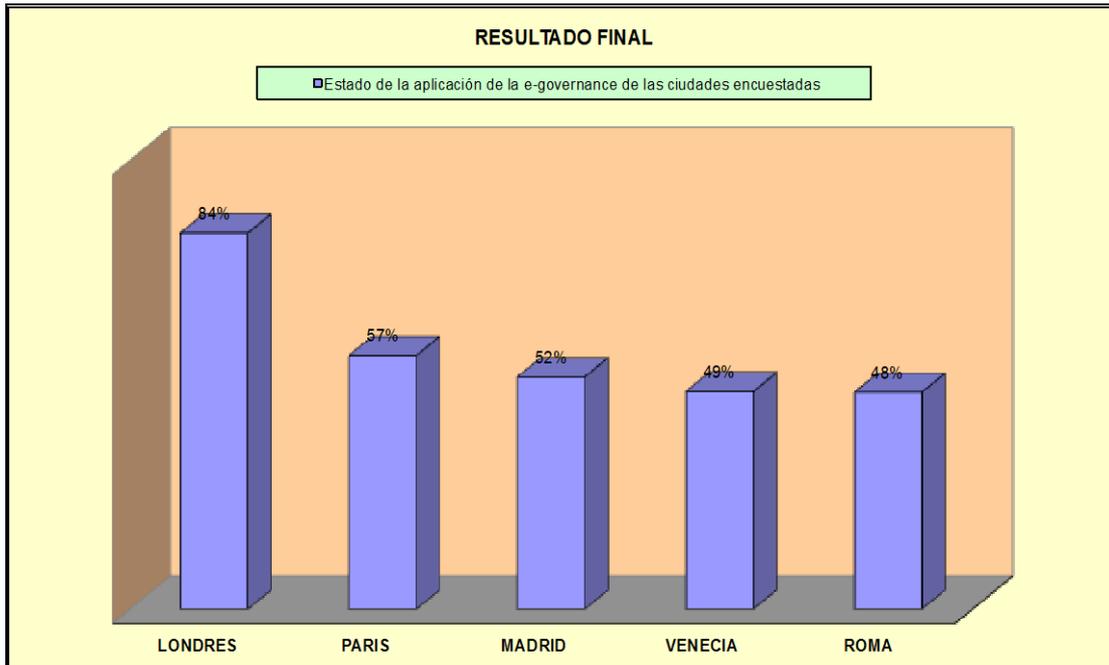
Fuente: Elaboración propia

En esta línea, la capital británica se aproxima a los requisitos necesarios para la adopción de un modelo de e-gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. La misión de la política turístico-cultural satisface a los objetivos de desarrollo turístico y cultural. Se da un esfuerzo por parte de la administración pública en incluir a los agentes culturales independientes y a los residentes, aunque no sea tan efectivo en cuanto a la promoción de la producción cultural al turismo (rango primero, dimensión “¿Quiénes?”). Hay un claro liderazgo en línea y ha sido posible identificar la participación en línea en materia de turismo cultural, aunque no así evaluar el grado decisonal. Por último, se asegura a los agentes toda la información necesaria para garantizar la transparencia y el buen funcionamiento del turismo cultural.

Como ha podido verse, la gobernanza es presentada como un modelo con diferentes partes que se complementan. Se trata por tanto de un modelo progresivo, continuo, elástico, y no tajante ni absoluto.

A continuación presentamos el gráfico con el ranking final de la e-gobernanza en los destinos culturales urbanos analizados. El ranking tiene en cuenta el valor medio de los indicadores aplicados a las diferentes dimensiones “¿Para qué?”, “¿Quiénes?”, “¿En qué?” y “¿Cómo?”, cuya importancia en este sentido es equivalente.

GRÁFICO 22. E-GOBERNANZA DEL TURISMO CULTURAL EN LAS CIUDADES ANALIZADAS



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, Londres (84%) es la ciudad que presenta el mejor desempeño, y en este sentido es la que aprovecha mejor su página web como mecanismo de gobernanza, seguida de París (57%), que si bien presenta una mejor puntuación en la mayoría de dimensiones, ha perdido puntos porque no ha sido posible identificar la dimensión “¿Para qué?”. La tercera ciudad del ranking es Madrid (52%), con un desempeño satisfactorio en general, que falla sobre todo en la dimensión “¿En qué?”.

La capital de España aprovecha poco el potencial de su web para promover la participación en línea de los agentes interesados en el turismo cultural. Venecia (48%) y Roma (49%), casualmente, o no, obtienen aproximadamente la misma valoración. Eso nos lleva a pensar que las páginas webs de los ayuntamientos de estas ciudades probablemente sigan un modelo nacional; de hecho, su diseño y estructura son bastante similares; las diferencias más evidentes son las relacionadas con los intereses en turismo cultural. De acuerdo con la pretensión de nuestro estudio, Venecia ha obtenido una valoración un poco más alta porque satisface objetivos relacionados con la producción cultural.

### 5.1.2.7. Interpretación general de las páginas web en los destinos culturales analizados

Como se sabe, las ciudades investigadas se configuran como destinos turísticos culturales tradicionales, poseen una amplia infraestructura artístico-cultural, salas de teatros, bibliotecas, espacios artísticos y museos y galerías. La presencia de un sector cultural reconocido es indiscutible. La alta especialidad de las instituciones se refleja en grandes marcas culturales famosas, como el Museo del Louvre, el Centro Pompidou y el Musée d'Orsay (París); el British Museum, la National Gallery y el Tate Modern (London); el Museo del Prado y el Reina Sofía (Madrid); o el Pallazzo Ducale y la Academia de Venecia. Estas instituciones están involucradas en operaciones internacionales y poseen canales propios de promoción y comercialización de productos culturales; se posicionan claramente como proveedores de servicios turísticos. Sin embargo, aunque el turismo sea un canal de distribución importante, no es el único.

A raíz de cuanto se ha podido analizar a través de sus páginas web, en estos destinos el sector turístico no es un área de gobierno a título pleno. En la ciudad de Roma, el turismo comparte espacio con la moda. En Madrid y Venecia, aunque haya direcciones específicas para el turismo, están subordinadas al área de cultura. En París y Londres el turismo es gestionado por empresas públicas con participación de socios externos. En todas las ciudades analizadas, el área de la cultura asume un rol importante en la administración de la oferta cultural. Es más, la cultura tiene una función activa en todas las fases del proceso, o sea en creación, promoción y comercialización de las ofertas culturales turísticas. Por lo tanto, en destinos en los que la cultura es consistente y está gestionada por instituciones públicas culturales fuertes (ya sea a nivel estatal, regional o local), éstas juegan un papel importante en las políticas relativas al desarrollo del turismo cultural.

En general, según se ha observado, las diferentes estrategias de las ciudades en el sentido de aunar cultura y turismo son muy recientes. Las ciudades que optaron por reorganizar sus áreas de gobierno, como Venecia y Madrid, en el sentido de vincular cultura y turismo, este último ha terminado por convertirse en un ámbito absorbido.

Por otra parte, en Roma, el turismo uno de los instrumentos de la cultura, y se da entre ambos una coordinación funcional. En Londres está en marcha un plan estratégico con el objetivo de encontrar una “visión común” entre las partes interesadas en el turismo y en la cultura. Solamente en la ciudad de París no ha sido posible identificar algún tipo de coordinación entre los dos sistemas.

En la capital francesa, turismo y cultura son claramente dos sistemas con funciones distintas. Aun así, la cultura se orienta al turismo, aunque utilice estrategias menos comerciales, un ejemplo es la oferta disponible a partir de la página QuefaireaParis.com. Por otra parte, los agentes turísticos obviamente venden cultura porque es la principal fuente de atracciones y porque se compone de productos culturales consolidados y fácilmente comercializables, como la tradicional oferta de los cabarets y famosos museos, ofertas estrella de la página de “Visit Paris”.

Del mismo modo, en Roma la cultura se orienta de forma independiente al turismo, beneficiándose de ello. No obstante, en la capital italiana la cultura asume el rol de operador turístico activo en la comercialización y promoción de la oferta cultural turística a través de la página web, el call center y el sitio “060608”. Además, ésta se coordina con la página “Turismo Roma”, ofreciendo informaciones actualizadas sobre las ofertas culturales y promoviendo eventos culturales de amplia dimensión, como el evento musical “Musei in Musica”, en que participan 47 museos de Roma.

En Venecia la audiencia cultural es prevalentemente dependiente del turismo, considerando que el número de residentes en comparación con el número de turistas es relativamente bajo<sup>15</sup>; tanto que, al contrario de lo que ocurre en otras ciudades, Venecia tiene un único canal virtual de promoción de la oferta cultural turística, “Venezia Unica”<sup>16</sup>. Esta dependencia de la actividad turística del sector cultural es una variable que interviene en los tipos de productos que se crean; ello implica una mayor participación del sector turístico en estrategias de creación y promoción de la oferta cultural. Es decir, se necesita coordinación entre ambos subsistemas para adaptar el producto a las necesidades de los turistas. Por lo tanto, la cultura de Venecia, al

<sup>15</sup> La ciudad tiene una demanda turística constante de 20 a 24 millones de turistas al año (Coses, 2009), y una población relativamente pequeña, 250.000 mil, 60 mil en el centro histórico.

<sup>16</sup> La agenda cultural por Islas no está actualizada, el último evento publicado es del año de 2010.

incorporar el turismo bajo la misma dirección, favorece que cada uno de los agentes tenga un rol en el proceso de creación de valor turístico a la cultura.

CUADRO 22. ORGANIZACIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN LAS WEBS CONSULTADAS

DCUM	Gobierno Turismo	Gobierno Cultura	Empresas públicas Turismo	Empresas públicas Cultura	Ayuntamiento
<b>Londres</b>	-	London Cultural Strategic Group	London & Partners Visit London.com	Culture Diary Artes Council	London Council: boroughs (33 barrios)
<b>París</b>	-	Cultura y patrimonio	Paris J'taime Visit Paris.fr		Paris.fr Arrodissements (20 barrios) "Boutique Gestion"
<b>Roma</b>	Departamento de Turismo y Moda Turismo Roma.com	Departamento de Cultura-Bienes Culturales Asesorado al Turismo 060608 (información turística y cultural) Cultura Roma.com	-	Pala Expo	
<b>Venecia</b>	-	Actividades Culturales y Turismo Venecia Única.com	-	Fondazioni Musei Civici Veneziani	
<b>Madrid</b>	-	Cultura y deporte Coordinación General de Cultura Deporte y Turismo	-	Madrid Destino Cultura y Turismo – Factoría cultural -es. Madrid.com (Turismo Madrid)	- Media Lab Prado

Fuente: Elaboración propia

En Londres, por un lado, el área de la cultura ("London Strategy Group") juega un papel esencial como líder y mediador en el desarrollo de las políticas en turismo cultural. Partiendo de un amplio plan de desarrollo cultural, la cultura establece con el turismo puntos de intersección, sobre todo relacionados con la promoción y comercialización de los grandes eventos y la creación de rutas artístico-culturales internacionales, mientras que la función principal de la cultura es el mantenimiento y el apoyo a la innovación artístico-cultural y su difusión desde la ciudadanía. Esta coordinación se establece con el objetivo de incrementar el valor de la cultura. Ésta no

asume funciones específicas del turismo, sino que participa en estrategias de promoción de la oferta cultural, y por tanto es posible observar la coordinación entre dos sistemas distintos que colaboran aunque mantengan su independencia. De tal modo, London & Partners tiene un rol efectivo y activo dentro de la promoción y comercialización de la oferta turística cultural de la ciudad.

El liderazgo de la cultura en el desarrollo del turismo cultural de Londres está representado, por una parte, por el dinamismo y autonomía de los barrios (liderados por “London Council”) en la promoción independiente de la oferta cultural de los barrios al turismo; y por otra, por el liderazgo de la reciente iniciativa (2015- 2017) de una visión conjunta para el turismo cultural de la ciudad de Londres. En este contexto, la coordinación entre turismo y cultura tiene objetivos precisos, en los que cada uno de los agentes se configura como elemento clave en la creación de valor. El enfoque central de esta coordinación es incrementar el gasto turístico en la ciudad partiendo del fomento de actividades culturales, en los que sobre todo los grandes eventos ganan relevancia. Por lo tanto, Londres necesita de coordinación entre ambos subsistemas para adaptar el producto a las necesidades de los turistas. Es decir, cada uno de los agentes tiene un rol en el proceso de creación de valor, en el que la cultura se orienta hacia el turismo y se beneficia de ello, aunque conserve su independencia.

Por otro lado, la cultura en la ciudad de Madrid, inspirándose en Londres, incluye, en su “Plan Estratégico de la Cultura”, objetivos turísticos encaminados a incrementar el consumo cultural. No obstante, se diferencia del caso de Londres en que ha creado una empresa que incorpora funciones turísticas y culturales. “Madrid Destino, Cultura y Turismo” opera no sólo para favorecer la oferta de actividades artístico-culturales, sino también en su adaptación, promoción y comercialización al turismo. En este sentido, la cultura asume el rol de coordinador y proveedor de la oferta turística, considerando que hay que crear y adaptar la oferta cultural para el turista, buscar un nicho de mercado y maximizar el impacto económico.

En los destinos turísticos culturales tradicionales (DTCT) el significado simbólico; el pasado histórico, político, social, etc., no sólo les garantiza turistas, sino que también los convierten en espacios dotadas de un entorno favorable para la localización de

nuevas actividades culturales y creativas. Es decir, se trata de una amplia oferta cultural en constante movimiento. Los nuevos objetivos conducen al desarrollo de nuevas estrategias en turismo cultural, como ya hemos podido observar, que determinan cambios importantes en la relación del turismo con la cultura. Esto se debe a que estas ciudades también empiezan a incluir nuevas partes interesadas, como la ciudadanía, los artistas, los empresarios y organizaciones culturales.

En esta línea, la importancia que el área de cultura de París da al fomento de la oferta cultural es visiblemente más amplia. Posee un papel fundamental en la producción cultural a través del suministro continuo de información sobre oportunidades a artistas y empresas, con el objetivo de promover la innovación y el sostenimiento de un tejido cultural dinámico. París avanza significativamente en la implicación de la ciudadanía si se compara con el resto de ciudades. Un ejemplo interesante es el protagonismo dado a los ciudadanos en la toma de decisiones sobre la utilización del presupuesto público; se les incluye en los nuevos proyectos culturales relacionados con el uso de los espacios emblemáticos de la ciudad (“Co-creación de París”).

En Londres se aprecia coordinación multinivel entre el gobierno local y el área competente para asuntos de cultura del gobierno nacional. En este sentido, la ciudad también avanza en la creación de un canal de comunicación virtual que fomente la actividad artística y cultural, como “The Cultural Diary”, que tiene por objetivo poner en contacto a artistas y empresarios, trascendiendo el nivel local y ampliando el alcance de la iniciativa.

Ciudades como Roma, Venecia y Madrid, aunque no alcancen un nivel de organización virtual de fomento de la cultura comparable al de París y Londres, también comienzan de manera puntual, a emplear sus páginas web para favorecer la inclusión de otras partes interesadas. Roma, por ejemplo, incorpora a asociaciones culturales en actividades de voluntariado y en la gestión de los activos artístico-culturales. Venecia ofrece un programa para el desarrollo de proyectos de jóvenes artistas, además de apoyar actividades destinadas a incrementar la audiencia cultural entre los residentes. Madrid avanza un poco más que las ciudades anteriores, apostando por actividades

artístico-digitales creativas a través del espacio destinado a artistas y empresarios en el “MediaLab-Prado” y “Factoría Cultural”.

En Londres y Madrid, ciudades que están llevando a cabo una estrategia de turismo cultural, es posible identificar al área de gobierno de cultura como líder y mediador entre los sectores turístico y cultural, que tienen un rol definido en todas las etapas del plan. Sin embargo, aunque citados en los planes como partes interesadas, los artistas independientes, organizaciones no gubernamentales y la ciudadanía, parecen tener un menor peso en contraste con otros sectores. El hecho de que se trate de iniciativas en marcha nos ha impedido identificar con precisión cual será el grado de implicación de las partes interesadas.

## Conclusiones y Reflexiones Finales

---

Finalizado este estudio tras la larga trayectoria emprendida, es el momento de presentar las conclusiones de los objetivos teóricos y empíricos de los apartados anteriores, analizando las dificultades encontradas y exponiendo los descubrimientos realizados para proporcionar contribuciones originales de cara a futuras investigaciones en esta línea.

### Conclusiones

Una vez desarrollado el marco teórico referente a la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos, integrando las características distintivas del turismo cultural urbano a los problemas a que se enfrentan los destinos turísticos culturales para favorecer la sostenibilidad, y completada la investigación empírica apoyada por el modelo propuesto para el análisis del objeto en cuestión, estamos en posición de exponer las principales conclusiones de la investigación en cuanto a las hipótesis, objetivos generales y objetivos específicos planteados.

Estas conclusiones se proyectan en dos ámbitos. En primer lugar, se exponen las contribuciones teóricas de esta investigación con respecto a los enfoques adoptados y la relación entre ellos, y en segundo lugar, uno empírico y metodológico en el que se contrastan las hipótesis y se destacan aspectos específicos del modelo de análisis propuesto para la e-gobernanza del destino turístico cultural urbano.

El objetivo principal de esta tesis ha sido el análisis de la gobernanza como modelo de gobierno que permite a la administración local de las ciudades una mayor aproximación a la resolución de los problemas a que los se enfrentan para asegurar el desarrollo sostenible del turismo cultural.

Para ello, se ha definido un modelo para el análisis de la gobernanza del destino turístico cultural urbano que permite una mejor visualización de su aplicación práctica, en la que se establece una perspectiva progresiva compuesta por cuatro dimensiones explicativas: “¿Quiénes?”, “¿En qué?”, “¿Para qué?” y “¿Cómo?”. A partir del mismo, se ha construido un conjunto de indicadores para evaluar en qué medida las ciudades están aprovechando sus páginas web oficiales para promover la e-gobernanza de los destinos turísticos culturales urbanos.

Valiéndose de las aportaciones de los estudios en turismo cultural urbano, se ha concluido en el carácter ambivalente, o sea del sentido amplio y del sentido restringido del uso de la cultura para la creación de oferta turística. La diferenciación entre ellos ha permitido circunscribir el turismo cultural en el turismo urbano. Ello se distingue en función de los recursos, agentes, objetivos y resultados esperados implicados en su desarrollo. De esta forma, se explica que la sostenibilidad de la oferta cultural requiera un enfoque coordinado entre turismo y cultura que satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo a los residentes y a los agentes culturales independientes. De ahí se sigue la adopción del enfoque de gobernanza como un proceso de incorporación de las partes interesadas en la gestión y en la toma de decisiones del destino turístico.

El concepto de gobernanza adoptado refleja la necesidad de una progresiva incorporación de agentes con distintos roles y responsabilidades. De esta manera, se posibilita el análisis de la gobernanza del destino turístico cultural urbano, a partir de dimensiones explicativas que permitan la visualización de este proceso de cara a su aplicación práctica.

De tal modo, el objetivo de la investigación se encuadra en lo que la revisión de la literatura nos ha permitido detectar: la gobernanza como un interesante y reciente enfoque para la sostenibilidad de los destinos turísticos culturales urbanos, poco investigada dentro de los estudios turísticos, y que por lo tanto necesita de una mejor delimitación.

La certeza de la oportunidad de investigación se ha dado de la exhaustiva revisión de relevantes estudios bajo el enfoque de gestión y colaboración público-privada en

turismo, que han introducido la necesidad de una mayor participación del resto de partes interesadas en el ello, a través del cual se han podido identificar las principales aportaciones de estos estudios, así como la incapacidad de los modelos de gestión en el momento de incorporar amplias partes interesadas y al mismo tiempo favorecer el buen funcionamiento del proceso.

A este respecto se han podido señalar tres cuestiones relevantes. La primera es que la gestión de los destinos turísticos se ha centrado sobre todo en la colaboración público-privada; la segunda es que se hace referencia a los estudios de las DMOs interesados en analizar los factores de éxito del destino; y en tercer lugar, la mayor parte de las investigaciones se centran en la gestión del destino en tanto que forma de cumplir con los objetivos turísticos, como la satisfacción del turista o el incremento de la competitividad para lograr fines económicos. Sin embargo, pese las bondades del modelo empresarial de gestión de destinos turísticos para hacer frente a un entorno competitivo, éste tiene limitaciones específicas, por lo que una de las principales críticas que ha recibido dicho enfoque está relacionada con el hecho de que no se ha considerado la participación del resto de partes interesadas para la consecución de objetivos más amplios.

Por el contrario, los estudios en ese campo sugieren que existe un vínculo entre sostenibilidad del destino turístico y el cumplimiento de objetivos que integran la perspectiva económica, socio-cultural y espacio-ambiental, en tal sentido la adopción del enfoque de la gobernanza permite afrontar la complejidad que el objetivo de la sostenibilidad supone.

Una de las principales contribuciones de esta investigación en este sentido ha sido integrar variables sueltas de la gobernanza en turismo, que con anterioridad se habían identificado, si bien de forma poco precisa. La integración realizada es considerada de fundamental importancia en la medida en que nos permite volver operacional el concepto de gobernanza, constituyendo un paso imprescindible para el análisis de la e-gobernanza del destino turístico cultural urbano.

Además, este modelo teórico considera no solamente las variables identificadas a lo largo de esta investigación en materia de gobernanza, sino que también integra las

características que conforman el turismo cultural urbano, proporcionando una confluencia entre estas dos interesantes líneas de investigación.

En este sentido, otra contribución relevante de este trabajo es que se ha podido mostrar la gobernanza como un enfoque útil para favorecer la sostenibilidad del turismo cultural urbano.

En la medida en que se considera que la gobernanza es un proceso que necesariamente incorpora a amplias partes interesadas, se ha propuesto un modelo teórico explicativo para su análisis que permita visualizar la gobernanza del destino turístico cultural como un modelo progresivo.

A partir de ahí ha resultado útil integrar la e-gobernanza a este estudio como un instrumento particularmente importante en la inclusión de las partes menos tradicionales en la gestión del turismo, como los residentes y agentes culturales independientes. Por ello, se ha procedido a la adaptación del modelo teórico al análisis exploratorio de la e-gobernanza del destino turístico cultural urbano.

El análisis exploratorio de la e-gobernanza se justifica en la medida que éste permite una mayor aproximación a la práctica de la gobernanza. Así se ha constatado la e-gobernanza como un instrumento adecuado para poner en práctica un ejercicio efectivo de la gobernanza en el ámbito objeto de estudio.

Junto a los estudios del turismo urbano y gobernanza utilizados en el modelo explicativo, se ha incorporado la e-gobernanza para llevar a cabo el análisis exploratorio, basado en la elaboración de un conjunto de indicadores que ha permitido valorar en qué medida las ciudades europeas están adoptando un concepto de gobernanza en la red.

El análisis exploratorio se define dentro de las dimensiones explicativas propuestas en el modelo para el análisis de la gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos. Para cada dimensión se establecen objetivos específicos a medir; tras su especificación y estimación se obtienen los resultados que permiten visualizar la aplicación de la e-gobernanza del turismo cultural en las ciudades analizadas. Por lo tanto, en este modo

se ha delimitado el modelo de análisis exploratorio explicativo de la e-gobernanza en DTCU.

En el modelo teórico se han planteado una serie de hipótesis para dar respuestas a los objetivos de la investigación que se contrastan mediante la investigación empírica.

La primera de las hipótesis que se ha establecido consiste en que la adopción del enfoque de gobernanza del destino turístico cultural implica la identificación de los residentes y de los agentes culturales independientes como partes interesadas en el turismo cultural urbano. Esta hipótesis se establece como factible en la medida en que la propia literatura evidencia la importancia de incluir a estos agentes en la toma de decisiones en turismo. Su contraste es importante dado que no se conoce si, efectivamente, estos agentes están siendo incorporados en el proceso de gobernanza.

Los resultados han indicado que las ciudades analizadas consideran a residentes y a agentes culturales como partes interesadas en el turismo cultural, confirmando la hipótesis que estos actores deben ser involucrados en el proceso de gobernanza. Sin embargo, el análisis realizada en las páginas a web de los ayuntamientos de las ciudades consideradas ha evidenciado una diferencia sustancial en cuanto a la calidad, cantidad y organización de la información. Se puede concluir que estos aspectos afectan significativamente la identificación de los agentes, y que resultaría oportuno añadir dichos aspectos al modelo de análisis exploratorio de la e-gobernanza en DTCU para incrementar su potencial explicativo. Aun habiendo identificado dicha oportunidad, no si ha continuado la investigación en este sentido, constituyendo estos aspectos como resultados del propio análisis.

La segunda de las hipótesis es que la cultura tiene un rol de liderazgo en cuando se trata de dinamizar e incentivar la participación de los residentes y agentes culturales independientes en el proceso de gobernanza. El contraste de esta hipótesis es importante, considerando que tradicionalmente en la gestión del turismo el liderazgo es asumido por las DMOs.

Los resultados han indicado que el liderazgo en línea de la gobernanza del turismo cultural urbano, en general, lo asume la cultura, aunque se puedan señalar algunas

cuestiones en las que ambos, turismo y cultura, están igualmente implicados, como por ejemplo la publicación de proyectos, la elaboración de planes y estudios, así como en favorecer espacios abiertos para el diálogo, sobre todo a través de las redes sociales. Por otro lado, también se ha podido observar que en algunos casos la implicación tanto del turismo como de la cultura es equivalente y no se pueden distinguir como sistemas distintos o independientes.

En la tercera de las hipótesis se considera que la adopción de un enfoque de gobernanza del DTCU requiere que la política de turismo cultural recoja los intereses de amplias partes interesadas, incluyendo a los residentes y a los agentes culturales independientes, lo que implica fijar de un modo explícito objetivos turísticos y culturales. Esta hipótesis se considera factible en la medida en que los objetivos de la política de turismo afectan a numerosos agentes involucrados en el desarrollo turístico. El contraste de esta hipótesis es importante porque se entiende que las políticas de turismo han tenido un enfoque predominante en los objetivos relacionados con la satisfacción de los agentes turísticos y turistas, por lo que cobra sentido avanzar en la inclusión del resto de partes interesadas.

Los resultados indican que, en general, las ciudades analizadas están considerando tanto objetivos de desarrollo turístico como de desarrollo cultural en la elaboración de sus políticas de turismo, aunque no de manera profunda. De esta manera queda confirmado que los objetivos de desarrollo cultural vinculados a los residentes siguen teniendo muy poco peso en la misión del turismo cultural.

En la cuarta de las hipótesis se afirma que la adopción del modelo de gobernanza del DTCU requiere la clarificación del proceso. Es decir: en qué participan los residentes y agentes culturales. Teniendo en cuenta que el proceso no es lineal, hay diferentes grados y áreas de participación de los agentes, que se ajustan conforme a las necesidades del proceso de toma de decisiones. Esta hipótesis es factible en la medida en que la e-gobernanza, como un instrumento de gobernanza, es particularmente interesante dado que favorece una más efectiva participación de dichos agentes. Su contraste es importante pues se conoce poco sobre su participación en el proceso de gobernanza del turismo cultural urbano.

Los resultados han indicado que se da una mayor participación de los residentes y agentes culturales independientes en actividades de creación y producción del producto, y participan en menor medida en actividades de planificación. En cuanto a los grados de participación, se detecta que estos agentes participan por lo general en los grados informativos y consultivos, mientras que la participación en el grado decisonal es casi inexistente habida cuenta de que solamente ha sido posible identificar un único ejemplo de ello. De tal modo, el desempeño en la dimensión “en qué” ha quedado por debajo de la media a nivel general de las otras dimensiones, y hay una diferencia importante si comparamos las ciudades. Asimismo, es crucial puntualizar que nos hemos centrado en el análisis de temas relacionados exclusivamente con el turismo cultural. Se hace notar que las webs de los ayuntamientos de algunas ciudades como París y Londres proponen a la ciudadanía activa e dinámica a la participación en el proceso de toma de decisiones favorecido en línea en diversos temas, aunque se esa no se ha confirmado en la misma medida para el turismo cultural.

La quinta y última hipótesis es que la adopción del enfoque de gobernanza del destino turístico cultural requiere que el proceso deba ser apoyado por instrumentos que estimulen la participación y favorezcan la transparencia y rendición de cuentas, como por ejemplo las páginas web. Esta hipótesis es factible en la medida en que Internet es utilizada como un instrumento de transparencia de los gobiernos. Su contraste es importante pues se conoce poco sobre la transparencia y rendición de cuentas aplicadas al turismo, aspectos particularmente interesantes en el turismo cultural, eso porque consiste en la divulgación de informaciones que pueden ser decisivas para asegurar la participación de los residentes y agentes culturales independientes, pues favorecen una mayor credibilidad y confianza en el proceso.

Los resultados han indicado el desempeño en las webs de los distintos ayuntamientos es satisfactorio, ya que se puede observar, individualmente, que todas las ciudades alcanzan una puntuación mediana. Por otro lado, hay una diferencia visible entre disponibilidad de información y organización de la misma, sobre todo en lo relacionado con la identificación de documentos oficiales y estudios, hasta el punto de que, en algunos casos, ha sido imposible verificar la existencia de informaciones en

materia de turismo cultural. En este sentido, resultaría aquí también oportuno añadir estos aspectos al modelo de análisis exploratorio de la e-gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos para aumentar su capacidad explicativa.

Del resultado de este ejercicio se deducen una serie de conclusiones de carácter empírico y metodológico que se abordan a continuación.

En primer lugar, la inexistencia de investigaciones similares contemplan la aplicación de la gobernanza en la red ha exigido un esfuerzo en la reflexión y la búsqueda de la metodología adecuada, y se considera que la metodología utilizada constituye una contribución importante, dado que esquematiza e integra variables sueltas en un modelo en que es posible comprender mejor la práctica de la gobernanza en DTCU, posibilitando también su medición.

Una segunda aplicación de este trabajo ha consistido en mostrar la gobernanza como un modelo de gobierno idóneo, en el sentido de favorecer la sostenibilidad de los DTCU pues ha permitido exponer la relación entre las dimensiones propuestas para el análisis de la gobernanza y las problemáticas de gestión del turismo cultural urbano.

La metodología propuesta es la habitualmente empleada para la elaboración de indicadores: se han definido las dimensiones basadas en la revisión de la literatura, se han establecido los objetivos a medir y se han propuesto indicadores, teniendo en cuenta los aspectos como factibilidad, objetividad, claridad y la delimitación de los criterios de evaluación.

La construcción de los indicadores cualitativos se ha apoyado en la revisión de la bibliografía, en la experiencia de la investigadora y en la opinión de expertos acreditados del área. La validación se ha efectuado por medio de la investigación empírica; sin embargo, la ausencia de estudios previos ha dificultado una aproximación más cuantitativa. Por ejemplo, no ha sido posible especificar un número aceptable de informaciones para afirmar que se favorece en mayor o menor medida la e-gobernanza.

Por ello, ha debido tenerse en cuenta la “existencia”, es decir, si hay o no hay información, independientemente de la cantidad de información disponible. Sin embargo, un aspecto importante que había debido añadirse al modelo como “evidencia” es la existencia de páginas webs profesionales o secciones dedicadas a los agentes culturales independientes y a los residentes, en la medida en que promueve con mayor claridad la información. En las ciudades en que se han verificado este tipo de acercamiento ha sido posible identificar con más facilidad las acciones que fomentan la participación de estos agentes en el turismo cultural, teniendo en cuenta la especial organización y calidad de la información.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los indicadores demuestran, por tanto, la existencia o no de informaciones necesarias para favorecer la e-gobernanza del TC en las ciudades. La fiabilidad y la validez de los indicadores encuentran apoyo en el esfuerzo teórico requerido para detallar las dimensiones de la gobernanza, en los objetivos a medir y en la disponibilidad de informaciones en las páginas web, estas últimas son lo que hemos denominado “preguntas-evidencias”. La aplicación de los indicadores ha hecho posible contrastar las principales hipótesis del modelo, asimismo se convierten en una primera contribución para que las futuras investigaciones puedan avanzar en esta línea en modo cuantitativo.

Además, la escasez de literatura, aun considerando las aportaciones de Duran Fuentes (2013), ha influido en la decisión metodológica de construir un modelo teórico propio que permitiese lograr el análisis del objetivo propuesto para esta investigación.

En definitiva, consideramos que la principal aportación de este trabajo ha sido definir un modelo teórico explicativo para el análisis de la gobernanza en DTCU y adaptarlos a la e-gobernanza. Este hecho ha permitido una aplicación práctica de la gobernanza, perfilándola en un modelo progresivo, a partir de sus vertientes menos conocidas, como la participación de los residentes y de los agentes culturales independientes en la producción cultural al turismo. Además, se ha confirmado empíricamente el potencial explicativo de las dimensiones teóricas propuestas para el análisis.

De modo la hipótesis general de este trabajo ha sido validada, confirmando la gobernanza como un modelo de gobierno útil para favorecer la sostenibilidad de los destinos turísticos culturales urbanos.

Sin embargo, no todas las dimensiones propuestas influyen con la misma intensidad en las ciudades analizadas. Estos resultados pueden ser interpretados de dos modos distintos. Por un lado, se puede considerar que el buen funcionamiento de la gobernanza debe satisfacer todas sus dimensiones, que por lo tanto, deben tener un peso equivalente. En este sentido, cuanto más equilibrada sean las dimensiones, más se favorece la e-gobernanza. Una segunda interpretación consiste en que el resultado obtenido represente el alcance de los objetivos de e-gobernanza determinados por el gobierno local. De este modo, se pueden observar las dimensiones de la e-gobernanza del turismo cultural importantes para el éxito desde el punto vista de los gobiernos. Es decir: los resultados obtenidos son una representación del modelo de e-gobernanza emprendido para llevar a cabo la política de turismo cultural, que no necesariamente tiene en cuenta la totalidad de las dimensiones de la e-gobernanza, consideradas fundamentales en nuestro estudio.

Creemos que esta conclusión es razonable ya que la e-gobernanza es una práctica bastante reciente, particularmente en su aplicación al turismo. Así, el modelo que se propone también puede ayudar a una mayor eficacia de la implementación de la e-gobernanza de los DTCU. Por lo que, el conjunto de indicadores se han configurado como una serie de acciones orientadas al soporte e implementación de la e-gobernanza en los TCU, con el propósito de medir los objetivos determinados en cada una de las dimensiones propuestas para el análisis de la gobernanza.

Las ciudades europeas investigadas se caracterizan por tratarse de destinos turísticos culturales maduros, y por lo tanto incorporan en mayor o menor medida a todas las problemáticas que supone la gestión del turismo cultural. Ciudades que reciben un número elevado de turistas en relación a sus residentes, como París y Londres, están más preparadas para favorecer la participación de los residentes y de los agentes culturales independientes. Las páginas web oficiales de estas ciudades han mostrado

una mejor organización en cuanto al contenido, lo que ha facilitado sin duda la aplicación de los indicadores.

Por el contrario, se ha detectado que la falta de contenido organizado dificulta la visualización inmediata de la información: en algunas ciudades, teniendo en cuenta que nuestro objetivo primordial ha sido encontrar la información y conocer como ésta se utiliza, se ha necesitado de varias visitas a las páginas web. De hecho, en algunos casos, como ocurre con la información referida a la transparencia y la rendición de cuentas, el problema es evidente: aunque la información exista, en su mayoría se trata de documentos pdf distribuidos sin un orden claro, lo que ha dificultado e incluso impedido el acceso a dichos datos. Esto ocurre también en la identificación de los objetivos de la política turística; en casi todas las ciudades hemos tenido que estudiar sus planes estratégicos si es que estaban disponibles, pues no había información organizada como contenido web.

Se puede concluir que las páginas web oficiales son un instrumento de gobernanza que las ciudades utilizan para concretar los objetivos de las políticas turísticas y estimular, justamente, la participación de los residentes y agentes culturales independientes.

Los resultados de este estudio también permiten afirmar que en las ciudades se favorece una mayor participación pasiva de tipo informativo y se falla en ofrecer modalidades de participación en línea más activas. Esto permite deducir que la aplicación del conjunto de indicadores propuestos podría tener implicaciones positivas en las páginas web de las administración pública local en tema del TC.

En esta línea, al potenciar las dimensiones propuestas para el análisis de la gobernanza del DTCU a través de la e-gobernanza, se refuerza el estímulo a la participación de las partes interesadas, en particular de residentes y agentes culturales independientes, contribuyendo así al buen funcionamiento del proceso y favoreciendo el alcance de objetivos de sostenibilidad del turismo cultural urbano.

Desde esta perspectiva, existe la necesidad de plantear una mayor participación en el proceso de toma de decisiones. Como se ha visto, hay diferentes áreas y grados en que las partes interesadas pueden participar, por lo tanto hay que invertir en diseños en

línea que faciliten la comunicación-coordinación-concertación con los agentes. Además, aumentar la transparencia pasa por un mejor acceso a las informaciones, como actas, reglas, estudios e informes, para efectivamente promover el empoderamiento de las partes interesadas.

Obviamente, la administración pública, apoyada por la coordinación entre el área de cultura y turismo, tiene un papel determinante para impulsar la disponibilidad de información; además, como se ha visto, se trata de una función de competencia pública. De tal modo, esta investigación también evidencia y reclama la acción proactiva de la administración pública de las ciudades, en el sentido de facilitar y promover un mejor uso de sus páginas web como instrumento de gobernanza de los destinos turísticos culturales urbanos.

Por último, es cierta e indiscutible la necesidad de coordinación y complementariedad del sector turístico y del sector cultural, incluyendo a los residentes, respecto a la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos culturales urbanos. Las ciudades se ven sujetadas a desarrollarse como destinos turísticos en contextos de desindustrialización y desarrollo de nuevas necesidades contemporáneas. De esta forma, estrategias que beneficien a objetivos económicos superan a otros intereses, lo que no deja de ser un engaño que compromete la sostenibilidad de los destinos.

En la medida en que la administración pública favorece el fortalecimiento de la gobernanza, se fomenta una serie de acciones que aumentan la competitividad y disminuyen los factores de insostenibilidad de los destinos turísticos culturales urbanos. Asimismo, considerando que la gobernanza proporcione resultados positivos, promoverá una participación efectiva de los residentes y agentes culturales independientes en la producción turística, lo que reducirá la dependencia del financiamiento público y fortalecerá el desarrollo cultural local.

### **Limitaciones de la investigación**

Este epígrafe tiene la intención de manifestar los aspectos que de alguna manera han limitado este estudio, así como algunas reflexiones críticas respecto a su desarrollo.

En primer lugar, la dificultad que ha requerido el análisis de las páginas web de los ayuntamientos ha limitado en cierto modo la muestra. La idea inicial era aplicar el modelo también a destinos culturales emergentes, hecho que se ha mostrado inviable dado el tiempo necesario que ha supuesto el análisis de cada una de las páginas. Además, inicialmente, no habíamos considerado el análisis de las páginas link y redes sociales, que de hecho, sucesivamente se presentaron como fundamentales para una mejor comprensión de la e-gobernanza en los destinos turísticos culturales urbanos. Sin embargo, teniendo en cuenta la inexistencia de modelos de análisis de e-gobernanza en nuestro objeto de estudio, la importancia y la experiencia en turismo cultural de las ciudades analizadas puede considerarse una aportación notable.

No obstante, aunque el modelo de análisis propuesto suponga un avance importante respecto a las investigaciones empíricas existentes en ese sentido, no ha sido posible estipular un número límite de informaciones necesarias, lo que afianzaría la fiabilidad de los indicadores. Asimismo, la estimación sólo ha tenido en cuenta la existencia o no de información, por ello, y como ha quedado dicho, aspectos cuantitativos, así como la organización de la página y el acceso a la información y el tiempo de búsqueda empleado deben ser añadidos igualmente al modelo.

En definitiva, al tratarse de indicadores de e-gobernanza para su construcción se ha considerado la información que podría encontrarse en la web. La efectiva existencia de estas informaciones en las páginas institucionales se ha confirmado en la mayoría de las ciudades analizadas. Sin embargo, habida cuenta de que las ciudades en cuestión se encuentran en un ciclo maduro del turismo cultural hemos encontrado una mayor disponibilidad de informaciones. Pero atención! Sobre todo si se decidiese ampliar la muestra a las destinos turísticos culturales emergentes podría acontecer de no encontrar a todas las informaciones sugeridas en las webs institucionales de tales ciudades, como también al contrario, aunque poco probable, se podría verificar posibilidades de mejorar el modelo, y en tal caso, la actual aportación representaría un primer y relevante paso adelante.

### **Futuras líneas de investigación**

Este estudio abre un abanico de posibilidades para futuras líneas de investigación,

considerando que la aplicación del modelo de análisis propuesto para la gobernanza es perfectamente adaptable a diferentes áreas del conocimiento.

Como se ha demostrado, sería interesante ampliar la muestra a los destinos culturales emergentes para generalizar resultados y proporcionar información que posibilite un diseño más preciso del modelo de análisis. Muestras mayores permitirían reforzar las dimensiones de la gobernanza, añadiendo informaciones más específicas en turismo cultural. Además, esto también permitiría una mayor delimitación cuantitativa de los indicadores propuestos. Sucesivas aplicaciones del modelo permitirían ampliar su potencial explicativo.

En definitiva, consideramos que la presente tesis doctoral presenta un marco teórico completo, interesante y actual para el estudio de la gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos, y la escasez de estudios a este respecto aumenta el significado de esta investigación.

## Conclusioni e Riflessioni Finali

---

Ultimato lo studio intrapreso dopo un lungo percorso, è il momento di presentare le conclusioni degli obiettivi teorici ed empirici delle sezioni precedenti, analizzando le difficoltà incontrate ed evidenziando le scoperte realizzate per proporre contributi originali per le future ricerche su questa linea.

### **Conclusioni**

Dopo aver sviluppato la struttura teorica su cui si basa la governance delle destinazioni turistiche culturali urbane, integrando le caratteristiche del turismo culturale urbano ai problemi che le destinazioni turistiche culturali devono affrontare per favorire la sostenibilità e completata la ricerca empirica sostenuta dal modello proposto per l'analisi dell'oggetto in questione, siamo ora in grado di presentare le principali conclusioni in relazione ad ipotesi, obiettivi generali ed obiettivi specifici.

Queste conclusioni sono proiettate su due ambiti: un primo, in cui i contributi teorici di questa ricerca vengono discussi per quello che riguarda gli approcci e le relazioni tra loro, ed un secondo, empirico e metodologico, nel quale si verifica l'ipotesi e si evidenziano gli aspetti specifici del modello proposto per l'analisi dell'e-governance delle destinazioni turistiche culturali urbane.

L'obiettivo generale di questa tesi è stato l'analisi della governance come modello di governo, che consente alle amministrazioni locali delle città un approccio alle soluzioni dei problemi a cui si deve far fronte per garantire uno sviluppo sostenibile del turismo culturale.

Pertanto, è stato definito un modello per l'analisi della governance del DTCU, che

consente una visualizzazione migliore della sua pratica e in cui si stabilisce una prospettiva progressiva formata da quattro dimensioni esplicative: "Chi?", "Che cosa?", "Per cosa?" e "Come?". È stato, perciò, creato un set di indicatori finalizzati a valutare in quale misura le città stanno sfruttando i loro siti web ufficiali per promuovere la e-governance delle destinazioni turistiche culturali urbane.

Prendendo in considerazione i contributi degli studi sul turismo culturale urbano, si è giunti alla conclusione del carattere ambivalente, ovvero del senso ampio e del senso stretto, dell'uso della cultura, finalizzata alla creazione dell'offerta turistica. La distinzione tra loro ha permesso di circoscrivere il turismo culturale all'interno del turismo urbano. Esso si distingue in termini di risorse, agenti, obiettivi e risultati attesi, coinvolti nel suo sviluppo. Si spiega, così, come la sostenibilità dell'offerta culturale richieda un approccio coordinato tra turismo e cultura, che soddisfi i bisogni di tutti gli stakeholder, compresi i residenti e gli operatori culturali indipendenti. Da ciò consegue l'adozione di un approccio alla governance come processo di inclusione degli stakeholder nella gestione e nel decision-making delle destinazioni turistiche.

Il concetto di governance adottato riflette la necessità di una progressiva inclusione di soggetti con diversi ruoli e responsabilità. Pertanto, si rende possibile l'analisi della governance delle DTCU, a partire da dimensioni esplicative che permettono la visualizzazione di questo processo in vista della sua applicazione pratica.

Così, l'obiettivo della ricerca si inserisce in quello che la letteratura ci ha permesso di rilevare: la governance come un interessante e recente approccio per la sostenibilità delle destinazioni turistiche culturali urbane, poco ricercata negli studi turistici e che, quindi, richiede ulteriori chiarimenti.

La certezza della possibilità di ricerca è stata data dalla profonda revisione degli studi rilevanti nell'ambito della collaborazione pubblico - privato nel turismo, che hanno evidenziato la necessità di una maggiore partecipazione di altri soggetti in esso. Si è stati altresì in grado di individuare principali contributi che questi studi hanno fornito, nonché l'incapacità dei modelli di gestione di includere ampi stakeholder e, allo stesso tempo, promuovere il buon funzionamento del processo. In questo senso è stato possibile evidenziare tre aspetti importanti. Il primo è che la gestione delle destinazioni

turistiche si è concentrata principalmente sulla collaborazione pubblico-privato; il secondo riguarda lo studio delle DMO interessate all'analisi dei fattori di successo della destinazione turistica; il terzo si riferisce al fatto che la maggior parte della ricerca si concentra sulla gestione della destinazione per raggiungere obiettivi turistici ed economici, quali la soddisfazione del turista e l'incremento della competitività. Tuttavia, nonostante i vantaggi del modello business per la gestione delle destinazioni turistiche per far fronte ad un ambiente competitivo, si riscontrano alcune limitazioni; così, una delle principali critiche che ha ricevuto tale approccio, è legato al fatto che non si è presa in considerazione la partecipazione di altri stakeholder per il raggiungimento di obiettivi più ampi.

Al contrario, gli studi in questo campo suggeriscono che ci sia un legame tra la sostenibilità della destinazione ed il raggiungimento di obiettivi rilevanti dal punto di vista economico, socio-culturale e spazio-ambientale, su questa linea l'approccio di governance consente di supportare la complessità che l'obiettivo della sostenibilità presuppone.

Uno dei principali contributi di questa ricerca in questo senso è stato quello di raggruppare le variabili slegate della governance nel settore del turismo che, anche se in maniera poco precisa, in precedenza erano state individuate. L'aggregazione effettuata si considera di fondamentale importanza nella misura in cui ci permette di mettere in pratica il concetto di governance, costituendo, quindi, un passaggio imprescindibile per l'analisi della e-governance delle DTCU .

Inoltre, questo modello teorico prende in considerazione non solo le variabili individuate nel corso della ricerca in materia di governance, ma comprende anche le caratteristiche che appartengono al turismo culturale urbano, fornendo un'interessante convergenza tra queste due linee di ricerca .

A questo proposito, un altro importante contributo di questo lavoro è che si è stati in grado di dimostrare la governance come uno approccio utile per promuovere la sostenibilità del turismo culturale urbano.

Nella misura in cui si ritiene che la governance sia un processo che necessariamente

includa tutti gli stakeholder, si è proposto un modello teorico esplicativo per la sua analisi, che permetta di delineare la governance della destinazione turistica culturale come un modello progressivo.

Quindi, si è dimostrato utile includere la e-governance in questo studio come uno strumento particolarmente importante per la partecipazione di soggetti in genere tradizionalmente meno presenti nella gestione del turismo, come i residenti e gli operatori culturali indipendenti. Pertanto, si è proceduto all'adeguamento del modello teorico all'analisi esplorativa della e-governance delle DTCU.

L'analisi esplorativa della e-governance è giustificata nella misura in cui essa permette un maggiore avvicinamento alla prassi della governance. In tal modo la e-governance si è dimostrata essere uno strumento adeguato per l'attuazione concreta della governance nel ambito del nostro studio.

Agli studi del turismo urbano e della governance utilizzati nel modello esplicativo si è affiancata la e-governance per eseguire l'analisi esplorativa, basata sullo sviluppo del set di indicatori che hanno permesso di valutare la misura in cui le città europee prendono in considerazione il concetto di governance della rete internet.

L'analisi esplorativa è definita all'interno delle dimensioni esplicative proposte nel modello di analisi della governance delle DTCU. Per ognuna delle dimensioni individuate, sono stati fissati obiettivi specifici da misurare; dopo aver specificato e misurato gli obiettivi, si sono ottenuti i risultati che consentono di visualizzare l'applicazione della e-governance del turismo culturale nelle città analizzate. Si è, così, delineato il modello di analisi esplorativa esplicativo della e-governance nelle DTCU.

Nel modello teorico sono state formulate una serie di ipotesi per rispondere agli obiettivi della ricerca che sono stati verificati dalla ricerca empirica.

La prima ipotesi formulata è che l'impiego di un approccio di governance delle DTCU richieda l'identificazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti come stakeholder del turismo culturale urbano. Questa ipotesi viene stabilita come fattibile in quanto, in merito, la letteratura evidenzia l'importanza di includere questi soggetti

nel processo decisionale nel turismo. La verifica di tale ipotesi è importante perché non è noto se questi attori vengano di fatto inclusi nel processo di governance.

I risultati hanno evidenziato che le città analizzate considerano i residenti e gli operatori culturali come stakeholder nel turismo culturale, confermando l'ipotesi che questi soggetti debbano essere coinvolti nel processo di governance. Tuttavia l'analisi eseguita sui siti web delle Amministrazioni delle città considerate, ha evidenziato una sostanziale differenza in termini di qualità, quantità ed organizzazione delle informazioni. Si può concludere che questi aspetti influenzino in modo significativo l'identificazione dei soggetti e che sarebbe stato opportuno tenerne in considerazione all'interno del modello di analisi esplorativa della e-governance nelle DTCU, per aumentarne il potenziale esplicativo. Pur avendo rilevato detta opportunità, non si è proceduto, tuttavia, in tal senso, costituendo questi aspetti il risultato stesso dell'analisi eseguita.

La seconda ipotesi è che la cultura assume un ruolo di leadership nel momento in cui si debba stimolare ed incoraggiare la partecipazione degli stakeholder nel processo di governance. La verifica di questa ipotesi è importante qualora si consideri che tradizionalmente la leadership nella gestione del turismo è assunta dalla DMO.

I risultati hanno evidenziato che la leadership on line, in generale, è assunta dalla cultura, anche se si possono individualizzare alcuni casi in cui sia il turismo che la cultura sono entrambi coinvolti come, ad esempio, la pubblicazione di progetti, l'approntamento di piani e di studi, nonché nella promozione della creazione di spazi aperti al dialogo, in particolare attraverso i social network. D'altra parte, è stato anche osservato che in alcuni casi il coinvolgimento sia del turismo che della cultura è equivalente e non è possibile distinguerli come sistemi separati o indipendenti.

Nella terza ipotesi si ritiene che l'impiego di un approccio di governance nelle DTCU esiga che la politica del turismo culturale prenda in considerazione gli interessi degli stakeholder, includendo i residenti e gli operatori culturali indipendenti, il che significa impostare in modo esplicito obiettivi turistici e culturali. Questa ipotesi è considerata fattibile, tenendo conto che gli obiettivi della politica del turismo sono rivolti a molti soggetti coinvolti nello sviluppo dello specifico settore. La verifica di questa ipotesi è

importante, perché si comprende che le politiche del turismo hanno avuto un'attenzione predominante per gli obiettivi legati alla soddisfazione degli operatori turistici e dei turisti, quindi ha senso promuovere una maggior inclusione degli altri stakeholder.

I risultati indicano che le città analizzate, in generale, nell'elaborazione delle loro politiche sul turismo, tengono in considerazione gli obiettivi sia dello sviluppo del turismo che dello sviluppo culturale, ma non in maniera incisiva. Così si è confermato che gli obiettivi di sviluppo culturale legati ai residenti hanno ancora un peso molto ridotto nella "mission" del turismo culturale.

Nella quarta ipotesi si afferma che l'impiego di un approccio di governance nelle DTCU richieda una maggior chiarezza nel processo. Vale a dire: in cosa partecipano i residenti e gli operatori culturali. Dato che il processo non è lineare, ci sono diversi gradi ed aree di partecipazione dei soggetti, che sono regolate in base alle esigenze del processo decisionale. Questa ipotesi è fattibile nella misura in cui la e-governance, intesa come strumento di governance, è particolarmente interessante, visto che favorisce una più effettiva partecipazione di tali stakeholder. La sua verifica è importante perché poco si sa circa la loro partecipazione nel processo di governance del turismo culturale urbano.

I risultati hanno indicato che esiste una maggior partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti nelle attività di creazione e produzione del prodotto, ma che gli stessi partecipano meno alle attività di pianificazione. Per quanto riguarda i livelli di partecipazione, viene rilevato che questi soggetti generalmente partecipano a livello di informazione e di consulenza, mentre la loro partecipazione a livello decisionale è quasi inesistente, dato che se ne è individuato un solo caso. In questo modo, la performance della dimensione "in cosa", è sotto la media di tutte le altre dimensioni e c'è un significativo divario quando si confrontano le città. Inoltre è fondamentale sottolineare che ci siamo concentrati sull'analisi di tematiche legate esclusivamente al turismo culturale. Si fa notare che i siti web dei Comuni di città come Parigi e Londra propongono alla cittadinanza una partecipazione attiva e dinamica al processo decisionale favorito on line su diverse questioni, anche se essa non è stata

confermata nella stessa misura per il turismo culturale.

La quinta e ultima ipotesi è che l'impiego di un approccio di governance nelle DTCU richieda che il processo debba essere sostenuto da strumenti che incoraggino la partecipazione e migliorino la trasparenza e la rendicontazione come, ad esempio, l'utilizzo delle pagine web. Questa ipotesi è realizzabile nella misura in cui Internet sia utilizzata come strumento di trasparenza del governo. La sua verifica è importante perché poco si conosce circa la trasparenza e l'*accountability* applicate al turismo, aspetti particolarmente interessanti per il turismo culturale, in quanto essi comportano la divulgazione di informazioni che possono essere fondamentali per garantire la partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti, poiché favoriscono una maggiore credibilità e fiducia nel processo.

I risultati hanno indicato che la performance sui siti web dei vari Comuni è soddisfacente, dato che si può osservare, singolarmente, che tutte le città raggiungono un punteggio medio. D'altra parte, esiste una differenza evidente tra disponibilità e organizzazione di informazioni, soprattutto per quello che riguarda l'identificazione dei documenti e degli studi ufficiali, al punto che in alcuni casi non è stato possibile verificare l'esistenza di informazioni in materia di turismo culturale. In questo senso, sarebbe anche qui opportuno aggiungere questi aspetti al modello di analisi esplorativa della e-governance nelle destinazioni turistiche culturali urbane, per aumentare il suo potenziale esplicativo.

Dal risultato di questo esercizio si deducono una serie di conclusioni di carattere empirico e metodologico che vengono presentate di seguito.

In primo luogo, l'inesistenza di studi analoghi da considerare sull'applicazione della governance nella rete ha richiesto uno sforzo di riflessione e la ricerca della metodologia più adeguata e si ritiene che la metodologia utilizzata rappresenti un contributo importante, dato che schematizza e raggruppa variabili singole in un modello in cui si può comprendere meglio la pratica della governance nelle DTCU, consentendo anche la sua misurazione.

Una seconda applicazione di questo lavoro è stata quella di rappresentare la

governance come un idoneo modello di governo, cioè capace di favorire la sostenibilità delle DTCU. Essa, inoltre, ha permesso di spiegare il rapporto tra le dimensioni proposte per l'analisi della governance e le problematiche della gestione del turismo culturale urbano.

La metodologia proposta è di solito utilizzata per lo sviluppo degli indicatori: le dimensioni sono state definite sulla base della revisione della letteratura, si sono stabiliti gli obiettivi da misurare e si sono proposti degli indicatori, tenendo conto di aspetti quali la fattibilità, l'obiettività, la chiarezza e la definizione dei criteri di valutazione.

La costruzione degli indicatori qualitativi è stata supportata dalla revisione della letteratura, dall'esperienza della ricercatrice e dal parere di esperti dell'area. La validazione è stata effettuata mediante ricerca empirica; tuttavia, l'inesistenza di studi pregressi ha impedito un approccio più quantitativo. Ad esempio, non è stato possibile specificare un numero accettabile di informazioni per affermare che si favorisce in minor o maggior misura la e-governance.

È stata quindi considerata l'"esistenza", cioè, se ci sia o non ci sia l'informazione, indipendentemente dalla quantità di informazioni disponibili. Comunque, un aspetto importante che si sarebbe dovuto aggiungere al modello come "evidenza" è l'esistenza di pagine web professionali o sezioni dedicate agli operatori culturali indipendenti e residenti, in quanto promuove in modo più chiaro l'informazione. Nelle città in cui è stato riscontrato questo tipo di approccio è stato più facile individuare le azioni che favoriscono la partecipazione degli stakeholder, prendendo in considerazione la particolare organizzazione e la qualità delle informazioni.

I risultati ottenuti dall'applicazione degli indicatori dimostrano, quindi, l'esistenza o meno di informazioni necessarie per promuovere la e-governance del TC nelle città. L'affidabilità e la validità degli indicatori sono sostenuti dallo sforzo teorico necessario per una maggior precisione delle dimensioni della governance, dagli obiettivi da misurare e dalla disponibilità di informazioni sui siti web, queste ultime sono quelle che noi chiamiamo "domande-evidenze". Tutti gli elementi di sostegno degli indicatori innanzi descritti hanno permesso di verificare le principali ipotesi del modello e

costituiscono anche un primo contributo utile affinché gli studi futuri, per esempio, possano evolvere in modo quantitativo su questa linea.

Inoltre, la carenza di letteratura, anche considerando i contributi di Duran Fuentes (2013), ha influenzato la decisione metodologica di costruire un proprio modello teorico che permetterebbe di raggiungere l'analisi dell'obiettivo proposto per questa ricerca.

In definitiva, riteniamo che il contributo principale di questo lavoro è stato proprio quello di definire un modello teorico esplicativo per l'analisi della governance nelle DTCU e di adeguarlo alla e-governance. Questo ha permesso un'applicazione pratica della governance, profilandola in un modello progressivo tenendo conto degli aspetti meno conosciuti, come il coinvolgimento dei residenti e degli operatori culturali indipendenti nella produzione culturale per il turismo. Inoltre, è stato confermato empiricamente il potenziale esplicativo delle dimensioni teoriche proposte per l'analisi.

Quindi l'ipotesi generale di questa ricerca è stata convalidata, confermando la governance come un modello utile per promuovere la sostenibilità delle destinazioni turistiche culturali urbane.

Tuttavia, non tutte le dimensioni proposte hanno la stessa intensità nelle città analizzate. Questi risultati possono essere interpretati in due modi. Da un lato, si può considerare che il corretto funzionamento della governance debba soddisfare tutte le sue dimensioni, e quindi che tutte dovrebbero avere lo stesso peso. In questo senso, quanto più equilibrate sono le dimensioni, tanto più la e-governance è favorita. Una seconda interpretazione è che questo risultato rappresenti il raggiungimento degli obiettivi di e-governance stabiliti dal governo locale. Così, si possono osservare le dimensioni della e-governance importanti per il successo del turismo culturale dal punto di vista delle amministrazioni pubbliche locali. Vale a dire: i risultati sono una rappresentazione del modello di e-governance adottato per realizzare la politica del turismo culturale, che non necessariamente tiene conto di tutte le dimensioni della e-governance, considerate fondamentali nel nostro studio.

Riteniamo che questa conclusione sia ragionevole, in considerazione del fatto che la e-

governance è una pratica abbastanza recente in relazione alla sua applicazione al turismo. Così il modello proposto può anche contribuire ad aumentare l'efficacia dell'implementazione dell'e-governance delle DTCU. Pertanto, il set di indicatori è stato configurato come un insieme di azioni orientate al supporto ed all'implementazione della e-governance del TCU, con lo scopo di misurare gli obiettivi determinati per ognuna delle dimensioni adottate per l'analisi della governance.

Le città europee esaminate si caratterizzano per essere destinazioni turistiche culturali mature, e quindi includono più o meno tutti i problemi posti dalla gestione del turismo culturale. Le città che ricevono un gran numero di turisti in rapporto al numero dei loro abitanti, come Parigi e Londra, sono più preparate per promuovere la partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti. I siti web ufficiali di queste città hanno mostrato una migliore organizzazione dei contenuti, che ha certamente agevolato l'applicazione degli indicatori.

Al contrario, si è riscontrato che la mancanza di contenuti ben organizzati rende difficile la visualizzazione immediata delle informazioni: in alcune città, considerando che il nostro obiettivo primario è stato quello di cercare informazioni e conoscere come esse vengono utilizzate, è stato necessario effettuare diverse consultazioni delle pagine web. Infatti, in alcuni casi, come con le informazioni relative alla trasparenza ed alla rendicontazione (accountability), il problema è evidente: anche se l'informazione esiste, per la maggior parte si tratta di documenti in formato "pdf" distribuiti senza un ordine chiaro, rendendo così difficoltoso, e talvolta addirittura impossibile, l'accesso ai dati ricercati. Ciò si verifica anche per l'identificazione degli obiettivi della politica del turismo; in quasi tutte le città abbiamo dovuto studiare i loro piani strategici, qualora fossero stati disponibili, in quanto non è stata riscontrata la presenza di informazioni organizzate come contenuti web.

Si può concludere che le pagine web ufficiali sono uno strumento di governance che le città utilizzano per concretizzare gli obiettivi delle politiche del turismo e stimolare, così, la partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti.

I risultati di questo studio permettono anche di concludere che nelle città si favorisce una maggiore partecipazione passiva di tipo informativo mentre mancano modalità

per una partecipazione più attiva on line. Questo consente di dedurre che l'applicazione degli indicatori proposti avrebbe ripercussioni positive in particolare sulle pagine web delle Amministrazioni Pubbliche Locali, in tema di turismo culturale.

Su questa linea, potenziando le dimensioni proposte per l'analisi della governance delle DTCU attraverso la e-governance, si incoraggia lo stimolo alla partecipazione degli stakeholder, ed in particolare dei residenti e degli operatori culturali indipendenti, contribuendo così al funzionamento del processo e favorendo il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità del turismo culturale urbano.

Da questo punto di vista, c'è la necessità di promuovere una maggiore partecipazione al processo decisionale. Come abbiamo visto, ci sono diversi settori e livelli in cui le parti interessate possono partecipare, quindi si deve investire in architetture web che facilitino la comunicazione, il coordinamento e l'accordo tra i diversi soggetti. Inoltre, l'incremento della trasparenza si consegue mediante un migliore accesso alle informazioni, come ad esempio ai verbali, alle regole, agli studi ed ai report, per promuovere efficacemente l'“impoteramento” (empowerment) degli stakeholder.

Ovviamente, la pubblica amministrazione, sostenuta dal coordinamento tra le aree della cultura e del turismo, ha un ruolo fondamentale per l'incremento dei contenuti informativi resi disponibili. Inoltre, favorire l'informazione, come si è visto, è una competenza dell'autorità pubblica. Quindi, questa ricerca dimostra e richiede un ruolo attivo della pubblica amministrazione della città, nel senso che essa deve attivarsi al fine di promuovere una miglior offerta che faciliti l'utilizzo immediato del sito web come strumento di governance delle Destinazioni Culturali Urbane.

Infine, è certa ed indiscutibile la necessità di coordinamento e complementarità del settore turistico e del settore culturale, compresi i residenti, circa la sostenibilità e la competitività delle destinazioni culturali urbane. Le città sono state soggette a svilupparsi come destinazioni turistiche in un contesto di industrializzazione e di sviluppo di nuove esigenze contemporanee. Così, le strategie che avvantaggiano gli obiettivi economici prevalgono sugli altri interessi, il che si ritiene essere un errore, poiché così si compromette la sostenibilità delle destinazioni.

Nella misura in cui la pubblica amministrazione favorisce la governance, si promuove una serie di azioni che aumentano la competitività e riducono i fattori di insostenibilità delle destinazioni culturali urbane. Inoltre, considerando che la governance fornisce risultati positivi, è evidente che essa promuoverà l'effettiva partecipazione dei residenti e degli operatori culturali indipendenti nella produzione turistica, riducendo la dipendenza dai finanziamenti pubblici e rafforzando lo sviluppo culturale locale.

### ***Limitazioni della ricerca***

In quest'ultima parte si vogliono rappresentare gli aspetti che in qualche modo hanno limitato questo studio, così come alcune riflessioni critiche sullo sviluppo di essi.

Innanzitutto si segnala la difficoltà che ha comportato l'analisi dei siti web dei Comuni che, in un certo qual modo, ha limitato il campione. L'idea iniziale era quella di applicare il modello anche alle destinazioni culturali emergenti, cosa che è risultata inattuabile a causa delle difficoltà incontrate in termini di tempo per l'analisi di ciascuna delle pagine web esaminate. Inoltre, inizialmente, non si era considerato di procedere all'analisi dei link e dei social network che di fatto, successivamente, si è dimostrata fondamentale per una migliore comprensione della e-governance del TCU nelle destinazioni. Comunque, vista la mancanza di modelli di analisi sulla e-governance nel nostro oggetto di studio, l'importanza e l'esperienza nel turismo culturale delle città analizzate può essere considerato un contributo rilevante.

Tuttavia, anche se il modello di analisi proposto comporta un progresso significativo nella ricerca empirica esistente in questo senso, non è stato possibile stabilire un numero limite di informazioni necessarie, il che migliorerebbe l'affidabilità degli indicatori. Analogamente, la misurazione ha preso in considerazione solo l'esistenza di informazioni per cui, come è stato già detto, gli aspetti quantitativi, nonché l'organizzazione del sito e l'accesso alle informazioni ed il tempo impiegato devono essere aggiunti al modello.

In definitiva, considerando che si tratta di indicatori di e-governance, per la costruzione degli stessi sono state considerate le informazioni che si sarebbero potute trovare nel web. L'effettiva esistenza di queste informazioni nei siti istituzionali è stata

confermata per la maggior parte delle città analizzate. Tuttavia, dal momento che le città in questione vivono un ciclo di vita “maturo” del turismo culturale abbiamo riscontrato una più ampia disponibilità di informazioni. Attenzione però! Soprattutto qualora si decida di ampliare il campione alle destinazioni turistiche culturali emergenti potrebbe accadere di non trovare tutte le informazioni considerate, come anche, al contrario, potrebbe verificarsi un possibile miglioramento del modello, ed in quest’ultima ipotesi il presente lavoro rappresenterebbe un primo ed importante passo in avanti.

### **La ricerca futura**

Questo studio apre un ventaglio di possibilità per la ricerca futura, considerando che l’applicazione del modello di analisi di governance proposto è perfettamente adattabile alle diverse aree del sapere.

Come dimostrato, sarebbe interessante estendere il campione alle destinazioni culturali emergenti per generalizzare i risultati e fornire informazioni che consentano una più accurata strutturazione del modello di analisi. Campioni più grandi rafforzerebbero le dimensioni della governance, aggiungendo informazioni più specifiche sul turismo culturale. Inoltre, questo consentirebbe anche ulteriori chiarimenti quantitativi degli indicatori proposti. Successive applicazioni del modello consentirebbero di espandere il suo potenziale esplicativo.

In definitiva, crediamo che questa tesi di ricerca presenti un quadro teorico completo, interessante ed attuale per lo studio della governance nelle destinazioni turistiche culturali urbane e che la scarsità di studi in tal senso aumenti l’importanza di questo lavoro.

## Bibliografía

- Aas, C., Ladkin, A. & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32 (1), 28–48.
- Al Rabady, R., Rababeh, S., & Abu-Khafajah, S. (2014) Urban heritage governance within the context of emerging decentralization discourses in Jordan. *Habitat International* 42, 253-263.
- Andres, L & Grillon, B (2013). Cultural brownfields in European cities: a new mainstream object for cultural and urban policies, *International Journal of Cultural Policy*, 19(1) 40-62.
- Anheier, H., Stanig, P. & Kaiser, M. (2013). Introducing a New Generation of Governance Indicators. *The Governance Report*. Hertie School of Governance, Oxford.
- Armstrong, C.L. (2011). Providing a Clearer View: An examination of transparency on local government websites. *Government Information Quarterly*, 28(1), 11-16.
- Arroyabe, J. & Peña, N. (1999). La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño
- Ashworth G. & Page, S. J. (2011): Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32 (1), 1-15.
- Ashworth, G.J. & H. Voogd (1994). Marketing and Place Promotion. In J.R. Gold & S.V. Ward, eds., *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley Chichester.
- Ayuntamiento de Málaga (2010). Observatorio: turismo fórum 2009. Ayuntamiento de Málaga, Espanha: Area de Turismo.
- Ayuntamiento de Málaga (2011). Observatorio turístico: visitante ciudad de Málaga 2010. Ayuntamiento de Málaga, Espanha: Area de Turismo.
- Banisar, D. (2006). *Freedom of Information Around the World 2006: A Global Survey of Access to Government Information Laws* (September 20) Privacy International,
- Banisar, D. (2011). Corruption and transparency: debating the frontiers between state, market and society, *I. Whistleblowing: International Standards and Developments Sandoval*, ed., World Bank-Institute for Social Research, UNAM, Washington, D.C.
- Bauer, M. (1996). A Cultural Tourism in France. *Cultural Tourism in Europe*. CABI, Wallingford, Richards, Greg (ed.) 107 – 122.
- Beaumont, N. & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28.
- Becker, H.S. (2012). *I Mondi dell'arte*. 418p. Il Mulino.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629.

- Beritelli, P. & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32, 1299 -1309.
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46 , 96 – 107.
- Bertot, C. J., Jaeger, T.P& Grimes, M.J. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly* 27, 264–271.
- Blessi, G .(2003). Creative milieu e competitività: un nuovo paradigma di sviluppo locale. *Cultura e competitività: Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, Rubbentino.
- Bonsón,E.,Torres,L.,Royo,S.&Flores, C. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29, 123–132.
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing, *International Journal of Cultural Policy*, 12(1) 73-92.
- Borja, J.& Castells, M. (2000). Local y global : la gestión de las ciudades en la era de la información, Madrid: Grupo Santillana.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. & Sheehan, I. (2010). Determinants of tourism success for Dmos & Destinations: an empirical examination of stakeholders perspective. *Tourism Management*, (31) 572-589.
- Botti,L., Peypoch.,N & Solonandrasana.,B. (2007). Diagnostic touristique régional : le cas du Languedoc-Roussillon, *Loisir et Société / Society and Leisure*, 30(1) 221-234,
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In Handbook of theory and research for the sociology of education, ed. J.G. Richardson, 241–58. New York: Greenwood Press
- Bregoli, I. (2013). Effects of DMO coordination on destination brand identity: a mixed-method study on the city of Edinburgh. *Journal of Travel Research*, 52(2),212 -224.
- Briggs, S. (2002). *Cultural Tourism. How can you benefit?*. British Tourist Authority.
- Buhalis,D.(2000).Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* , 21 (1), 97-116.
- Bywater, H. (1993). The market for cultural tourism in Europe. *EIU Travel & Tourism Analyst*, 6, 30-46.
- Caffyn, A. & Jobbins, G. (2003). Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: Examples from Morocco and Tunisia. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2), 224-245.
- Camarero , C , Garrido-Samaniego, M. & Vicente, E. (2012). Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition, *The Service Industries Journal*, 32(9) 1527-1549.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede. A era da informação, 1*. São Paulo, Brasil: Paz e Terra.
- Cengiz, H., S. S. & Eryilmaz, Y.(2006). The Importance of Cultural Tourism in the EU Integration Process 42nd ISoCaRP Congress.

- Chan, R. C K & Hu, Y. (2004) Urban Governance: a theoretical review and an empirical study. *Asian Geographer*, 23(1) 2, 5-17,
- Chiabai A., Paskaleva K., Lombardi P. (2013). E-participation Model for Sustainable Cultural Tourism Management: a bottom –up approach. Tehe International. *Journal of Tourism Research*, 15(1), 35-51.
- Chon, Kye-Sung., (1990). The role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion. *The Tourist Review*. St. Gall: Aiest.
- Church, M., Bitel, M., Armstrong, K., Fernando, P., et.al.(2003). *Participation, relationships and dynamic change: New thinking on evaluating the work of international networks*. Development Planning Unit University College. London, England.
- Clavé, S. (2006). *Turismo, Territorio y Cultura*. Biblioteca Cervantes.
- COE. Council Of Europe. From <http://www.coe.int/T/DG4/CulturalConvention/> .
- Comitato economico e sociale europeo (CESE COM, 2011). L'Europa, prima destinazione turistica mondiale - un nuovo quadro politico per il turismo europeo. *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni* – Bruxelles.
- Communication from the Commission(2001). European governance - A white paper. *COM 2001 428 of 25 July final - Official Journal C 287 of 12.10.2001*.
- Connelly, G. (2007). Testing governance. A research agenda for exploring urban tourism competitiveness policy: the case of Liverpool 1980–2000. *Tourism Geographies*, 9(1) 84-114.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D.,& Wanhill, S.(1999). *Tourism Principles and Practice*. Longman, Essex, 2ª edição.
- Correa, A. B. (1989). *Las claves del Urbanismo*, Editorial Ariel:Barcelona.
- Costa, C. (2001). O papel e a Posição do Sector Privado na Construção de uma Nova Política para o Turismo em Portugal. In *Actas do Seminário Novas Estratégias para o Turismo, 16 e 17 de Novembro de 2000*. Associação Empresarial de Portugal, Porto, 75-87.
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83–104.
- D'Angella, F. & Gob, M. F. (2009). Tale of two cities collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management* , 30, 429–440.
- Da Cruz, F. N., Tavares, F.A., Cunha -Marques, R., Jorge, S. & Sousa, L. (2015). Measuring Local Government Transparency, *Public.Management Review*, 1-27.
- Dahles, H. (1998). Redefining Amsterdam as a tourist destination. *Annals of Tourism Research* 25 (1) 55-69.
- Dalf,R.L.(2007). *Organizzazione Aziendale*. Terza edizione.Nacamulli, Apogeo.
- Debes,T. (2011). Cultural tourism: a neglected dimension of tourism industry. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22( 2) , 234–251.
- Dente, B. & Coletti, P. (2011). Measuring governance in urban innovation. *Local Government Studies*, 37(1), 43-56.
- Dinica, V. (2009). Governance for sustainable tourism: a comparison of international and dutch visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), 583 - 603.
- Dredge, D. & Whitford, M. (2011). Event tourism governance and the public sphere. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5)479–499.

- Dubois, G (2005). Indicators for an Environmental Assessment of Tourism at National Level, *Current Issues in Tourism*, 8(2-3), 140-154.
- Duran, C. (2013). *UNWTO Statistics and TSA. Governance for the tourism sector and its measurement*. Issu Paper Series STSA/IP/2013/01.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Eagles, P. F. J. (2009). Governance of recreation and tourism and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248.
- Ehler, C. (2003). Indicators to measure governance performance in integrated coastal management. *Ocean & Coastal Management*, 46, 335–345.
- El Correo de la Unesco. From [www.unesco.org/courier/1998\\_09/sp/signes/intro.htm](http://www.unesco.org/courier/1998_09/sp/signes/intro.htm).
- Erickson, B.(1996). Culture, Class and Connections. *American Journal of Sociology*, 102(1) 217-251.
- Erkus-Öztürk, H. & Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31, 113–124.
- Evans, G. (2005). Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies*, 42(5) 959 – 983.
- Ferreira,A.(2003). *O turismo como propiciador da regeneração dos centros históricos*. O caso de Faro. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.
- Florida, R (2002). *The rise of the creative class*. Basic BOOKS, New Cork.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (1984). *A stakeholder approach to strategic management*. Boston: Pitman.
- Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management* 1, 10–26.
- Fyall, A.,& Garrod,B.(2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.
- García, B. (2004). Urban regeneration, arts programming and major events. *International Journal of Cultural Policy*, 10( 1) 103 – 118.
- Garcia, B. (2006). Reinventando Glasgow como Ciudad Europea de la Cultura. Impactos en turismo cultural (1986-2000). Font, J.(ed). *Casos de Turismo Cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*, Barcelona, Ariel, 31-56.
- Garrod, B., Fyall, A, (2000). Managing Heritage Tourism. *Annals of Tourism Research*, 27 (3) 682- 708.
- Garrod, B., Fyall, A, Leask, A. & Reid, E. (2012). Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction. *Tourism Management*, 33, 1159 -1173.
- Gill, M. A. & Willian, W. P. (2011). Rethinking resort growth: understanding evolving governance strategies in Whistler. British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (4-5), 629–648.
- Gómez, M & Repiso Rubio, F. (1999). Turismo Cultural: El Caso De Sevilla. *Cuadernos de Turismo*(4) 33-50.

- Grandi,S.(2006). Le politiche regionali del turismo nel quadro nazionale. Comportamenti a confronto. *Turismo, tra sviluppo locale e cooperazione interregionale*. Patrón Editore Bolonga, 159-184.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481.
- Greenwood, J. (1993). Business interest groups in tourism governance. *Tourism Management*, 335-348.
- Griffiths, R (2006). City/Culture Discourses: Evidence From The Competition to select the European Capital Of Culture 2008. *European Planning Studies* , 14,(4) 415-430.
- Grodach, C & Loukaitou-Sideris, A. (2007). Cultural Development Strategies and Urban Revitalization: A Survey of U.S. Cities. *International Journal of Cultural Policy*, 13, (4), 349-370.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619–653.
- Hager, A. & Kyung – Sung, H.(2012). Local Arts Agencies as Destination Management Organizations Mark. *Journal of Travel Research*, 51(4) 400 –411.
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 274 - 289.
- Hall, C. M.(2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4/5), 437–457.
- Hall, P. (1998). *Cities of Tomorrow*, Blackwell, Oxford, 1ª edição, 1988.
- Hall, P. (2000). Creative Cities and Economic Development, *Urban Studies*, 37, (1), 639-649.
- Hall,C &Page, S (2006). *The geography of tourism and recreation*. Environment, Place and Space. (3ed) New York. Routledge.
- Hall,M.(2005). Reconsidering the Geography of Tourism and Contemporary Mobility *Geographical Research*, 43(2) 125-139
- Harder, T.C & Jordan,M.M.(2013). The transparency of county websites: a content analysis. *PAQ*,(37) 104-128.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity*. Oxford: Basil Blackwell.
- Healey, P. (2004a). Creativity and urban governance. *Policy Studies*, 25, 87-102.
- Hemphill, L., McGreal, S. & Berry, J (2004). An indicator-based approach to measuring sustainable urban regeneration performance: Part 2, empirical evaluation and case- study analysis, *Urban Studies*, 41(4), 757 – 772.
- Hiller, J.S. and F. Belanger, 2001. *Privacy Strategies for Electronic Government*. Rowman and Littlefield Publishers, North America, pp: 162-198.
- Hollinshead, K. (2009). Tourism State Cultural Production: The Re-making of Nova Scotia. *Tourism Geographies*, 11(4), 526-545.
- Honigsbaum,M.(2001).McGuggenheim?.TheGuardian.Retrieved:  
<http://www.theguardian.com/books/2001/jan/27/books.guardianreview2>
- Horng S.J & Tsai,C.T. (2012). Constructing Indicators of Culinary Tourism Strategy: An Application of Resource-Based Theory, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(8) 796-816.
- Hughes, H & Benn, D (1997). Tourism and cultural policy: The case of seaside entertainment in Britain, *The European Journal of Cultural Policy*, 3:2, 235-255.

- Hughes, H. L. (1998). Theatre in London and the interrelationship with tourism. *Tourism Management*, 19(5), 445-452.
- Hughes, H.L. (1989). Tourism and the Arts: A Potentially Destructive Relationship. *Tourism Management*, 10, (2) 97-99.
- Hultman, J. & Hall, C. M. (2012). Tourism place-Making governance of locality in Sweden. *Annals of tourism research*, 39(2), 547-570.
- Hwang, W. (2001). Conceptualizing inter-regional partnership for tourism promotion: In case of the East Asia inter-regional tourism forum (EATOF). *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 6(1), 26-36.
- ICOMOS. (1993). *Tourism at World Heritage Cultural Sites*. Madrid: World Tourism Organization. 123 pp.
- Imai, K., & Itami, H. (1984). Interpenetration of Organization and Market. *International Journal of Industrial Organization*, 2, 285- 310.
- Jamal,T. (2004). Conflict in natural area destinations: a critique of representation and interest participatory processes. *Tourism Geographies*, 6(3), 352-379.
- Jansen-verbeke, M & Van Rekom, J. (1996). Scanning Museum Visitors. *Annals of Tourism Research*, 23, (2) 364-375.
- Jessop, B. (1995). The Regulation Approach, Governance, and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change? *Economy and Society*, 24 (3). pp. 307-333.
- Jessop, B. (1997). *The entrepreneurial city: re-imaging localities, redesigning economic governance, or restructuring capital? en Transforming Cities* (Jewson, N., MacGregor, S., Eds.). Londres. Routledge.
- Johnson, P.S. (2003). Museums. R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics*. Cheltenham,
- Jouve, B. (2005). *Cuestiones sobre gobernanza urbana*. Barcelona. Fund Cales Pi Sunyer
- Kaufmann, D., Kraay,A.,& Mastruzzi, M. (2009). Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008. *World Bank Policy Research June*.
- Kim, H., J & Lee, H. (2009). An institutional analysis of an e-government system for anti-corruption: The case of OPEN. *Government Information Quarterly* 26, 42-50.
- Knowles, T. (2000). Performance of tourism partnerships: a focus on York Marcjanna M. Augustyn. *Tourism Management*, 21, 341- 351.
- Kooiman, J. (2003), *Governing as Governance*, Londres, Sage.
- Kopits, G & Craig, J. *Transparency in government operations*. Series: Occasional. International Monetary Fund ,158.
- Law, C. (1990). Tourism. A focus for urban regeneration. *Hardy, S., Hart, T., e Shaw, T., (ed) The role of Tourism in urban and regional economy*, Regional Studies Association, South Shields Tyne and Wear, Newcastle upon Tyne.
- Leiper, N (1979). The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research* 6(4) 390-407.
- Lemetyinen, A. (2010). The role of the DMO in creating value in EU-funded tourism projects. Scandinavian. *Journal of hospitality and tourism*, 10(2), 129-152.

- Lim, C.C. & Bendle, J.L. (2012). Arts tourism in Seoul: tourist- orientated performing arts as a sustainable niche market, *Journal of Sustainable Tourism*, 20:5, 667-682.
- Loulanski, T. & Loulanski, V. (2011). The sustainable integration of cultural heritage and tourism: a meta study. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7) 837-862.
- Massieu, A. (2008). *Developing tourism statistics at the sub-national level: The measurement of flows of trips and visitors. Paper delivered to the International. Tourism Conference on Knowledge as a Value Advantage for Tourist Destinations*, Malaga, Spain, October 29–31.
- Mayntz, R (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, Caracas.
- McKercher B. e Du Cros H. (2002), *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, Haworth Press, Binghamton, NY.
- McKercher, B & Pamela S.Y. Ho. (2006). Assessing the Tourism Potential of Smaller Cultural and Heritage Attractions. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5) 473-488.
- McKercher, B, Ho, S. Y. & du Cros, H. (2005). Relationships between tourism and cultural heritage management. *Tourism Management*, 26(4), 539 – 548.
- McKercher, B. (2004). A comparative study of International cultural tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 11(2), 95 – 107.
- Melilo, P. (2007). Urbanismo e a cidade. Retrieved February 7, 2008, from <http://www.patriciamelilo.com.br/urbanismo.htm> .
- Minghetti, V.& Montaguti, F. (2009). Cities to play: Outling Competitive Profiles for European Cities . *Wober, K. et.al (eds). Analysing International City Tourism. Analisis and Statregy, London:Pinter.*
- MINTZBERG, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Montgomery, J. (2003). Cultural Quarters as a mechanism for urban regeneration, (part 1). Conceptualizing Cultural Quarters. *Planning and Practice Research*, 18(4), 293-306.
- Montgomery, J. (2004). Cultural Quarters as a mechanism for urban regeneration, (part 2). A review of four cultural quarters in UK, Ireland and Australia. *Planning and Practice Research*, 19(1), 3-31.
- Mordue, T. (2007). Tourism, urban governance and public space. *Leisure Studies*, 26(4), 447-462.
- Moscardo, G. (2011). Exploring social representations of tourism planning: issues for governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4/5), 423-436.
- Mundkur, A.,&Venkatesh, M. 2009. The Role of Institutional Logics in the Design of E-Governance Systems. *Journal of Information Technology & Politics*, 6 (1): 12-30.
- Murphy, C. & Boyle, E. (2006) Testing a conceptual model of cultural tourism development in the post-industrial city: A case study of Glasgow. *Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 111-128.
- Murphy, P., Pritchard, M.P.&Smith, B. (2000). The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, 21(1):43-52.
- Nordin, S. & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: the swedish ski resort of Åre. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53–66.

- Obeng-Odoom, F. (2012). On the origin, meaning, and evaluation of urban governance, *Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*, 66(4). 204-212.
- OECD (2009). *The Impact of Culture on Tourism*, OECD, Paris, Spanish translation by the Tourism Ministry of Mexico, 3-75. [only available on Internet].
- OECD (2012), *OECD Tourism Trends and Policies*, OECD Publishing. Retrieved <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2012>.
- OMT( 2006). *The Future of City Tourism in Europe*, Coimbra (Portugal) 19-20, May 2005. Madrid, Spain: OMT.
- OMT(2000). *Cultural heritage and tourism development: a report on the International Conference on Cultural Tourism*. Siem Reap, Cambodia 11-13 December.
- Onu- Habitat. Sistema de Indicadores de Gobernanza Urbana para Ciudades más Seguras Retrieved [http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=669&Itemid=330](http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=669&Itemid=330)
- Palmer, A. & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.
- Palmer/Rae Associates Brussels. (2004). *European Cities and Capitals of Culture*, Study Prepared for the European Commission - Parte 1.
- Palmer/Rae Associates Brussels. (2004). *European Cities and Capitals of Culture - City Reports*, Study Prepared for the European Commission” - Parte 2.
- Paskaleva-Shapira, K. (2003). EU sut-governance project, City of tomorrow and cultural heritage. Final Report. *R&D Project of key Action*. Retrieved 22 April 2013 ,[www.itas.kit.edu/pub/v/2003/pask03a.pdf](http://www.itas.kit.edu/pub/v/2003/pask03a.pdf).
- Paskaleva-Shapira, K. (2005). Innovative partnerships for effective governance of sustainable urban tourism. *R&D Project of key Action 4, City of tomorrow and cultural heritage*.
- Pearce, Douglas G., (1998). *Tourism development in Paris: Public intervention” Annals of Tourism Research*, 25(2), 457-476.
- Pechlaner, H. & Tschurtschenthaler, P. (2003). Tourism policy, tourism organisations and change management in Alpine regions and destinations: a european perspective. *Current Issues in Tourism*, 6(6), 508-539.
- Pechlaner, H., Volgger, M. & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151-168.
- Peters, B. G.& J, Pierre.(1998). Governance without Government: Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 223-43.
- Peters, M., Siller, L., Matzler, K. (2011). The resource-based and the market-based approaches to cultural tourism in alpine destinations. *Journal of Sustainable Tourism*,19(7),877-893.
- Pfeffer, J.& Salancik,G (1978). *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Poli S.M., Queiroz.,F.(2013). Percepción de los residentes sobre el desarrollo del Turismo Costero en el Municipio de Garopaba – SC: una propuesta metodológica. *Turismo em Analise*(4),USP, Brasil.
- Porter, M. (2002). *Building The Microeconomic Foundation of Prosperity: Findings from Microeconomic Competitiveness Index*. The Global Competitiveness Report 2002-03, New York, Oxford University Press.

- Porter, M.(1997). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3): 79–91.
- Pratt, Andy C. (2008). Innovation and creativity. *Hall, Tim, Hubbard, Phil and Short, John Rennie, (eds.) The Sage Companion to the City*. SAGE Publications, London, UK, 138-153.
- Prentice, R (2001). Experiential Cultural Tourism: Museums & the Marketing of the New Romanticism of Evoked Authenticity, *Museum Management and Curatorship*, 19 (1) 5-26.
- Prentice, R. (1993). Heritage Consumers in the Leisure Market: An Application of the Manning-Haas Demand Hierarchy. *Leisure Sciences* (15) 273-290.
- Puppim de Oliveira, J. A., Doll, C. N. H., Balaban, O., Jiang, P., Dreyfus, M., Moreno-Peñaranda, R., & Dirgahayani, P. (2013). Green economy and governance in cities: assessing good governance in key urban economic processes. *Journal of Cleaner Production*, 58(1), 138–152.
- Queiroz, F. (2011). *Turismo y Cultura en ciudades europeas, un acercamiento a la formación de una red de trabajo institucional en el proceso de (re) creación de Destino Málaga*. Editorial Académica Española.
- Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). Constructing indicators for tourist destinations governance: a theoretical framework. *The Eleventh International Conference: Challenges of Europe: Growth, competitiveness and Inequality in Split – Hvar Croacia, 27 -29 de maio*.
- Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). Dimensiones teóricas para el desarrollo de indicadores de gobernanza en destinos turísticos culturales urbanos. *Colloque International Intercambios sobre métodos de investigación a través de la variedad de países y cultura*. ISEOR 10,11,12 en Lyon, France.
- Queiroz, F. (2009). *La (re)creación de la ciudad de Málaga en Destino Cultural Urbano, Retos para el Turismo Español*. Cambio de Paradigma. XIV Congreso AECIT, 681-693.
- Queiroz, F. & Rastrollo-Horrillo, M. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 47-55
- Quinn, B (2005) . Arts Festivals and the City, *Urban Studies*, Vol. 42, 5/6, 927–943. *Urban Studies*, 42 (5/6), 927–943.
- Relly, E.J. & Sabharwal, M. (2009). Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study. *Government Information, Quarterly* (26) 148–157.
- Relly, E.J. & Cuillier, D. (2010). A comparison of political, cultural, and economic indicators of access to information in Arab and non-Arab states *Government Information, Quarterly* (27) 360–370.
- Richards, G. (1996b). Production and Consumption of European Cultural Tourism. *Annals of Tourism Research*, 23 (2), 261-283.
- Richards, G. (2001). El Desarrollo del Turismo Cultural en Europa. *Estudios Turísticos*, 150, 3-13.
- Richards, G. (2011) Creativity and tourism: The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253.
- Richards, G. (2014) Tourism and creativity in the city. *Current Issues in Tourism*, 17 (2), 119-144.

- Richards, G., Musters, W. (2010). *Cultural Tourism Research Methods*. CAB International.
- Richards, G&Wilson, J. (2005). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*,(2006), 27 1209–1223.
- Ritzer, G., Liska, A. (1997). McDisneyization and Post-Tourism: Complementary perspectives on contemporary tourism. In *Rojek, C., Urry, J. (Eds.). Touring Cultures: Transformations in travel and theory*, 96–109. London: Routledge.
- Robinson, M. and Picard, D. (2006). *Tourism culture and sustainable development*. Division of Cultural Policies and Intercultural Dialogue, UNESCO, Paris.
- Robterson, J. P. (2011). An assessment of collaborative governance in a network for sustainable tourism: the case of RedeTuris. *International Journal of Public Administration*, 34(5), 279-290.
- Rodier, E & Nays, J.M.(2015). *Études, rapports et prises de position sur le tourisme congrès et salons*. Insee analisis CCI Paris Ile de France, 20 juin.
- Rogers,R.&members.(2005). *Towards a Strong Urban Renaissance. Urban Task Force*. Retrieved in [http://www.urbantaskforce.org/UTF\\_final\\_report.pdf](http://www.urbantaskforce.org/UTF_final_report.pdf).
- Roth, P.& Langemeyer, L. (1996). A Cultural Tourism in Germany. *Richards (ed.) Cultural Tourism in Europe*. CABI, Wallingford ,122 – 133.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. & Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Ruiz-Valdepeñas,P & García - Cuesta, J. (2008). Políticas urbanas para el desarrollo y la innovación en las ciudades intermedias. *Investigaciones geográficas*, 47, 5-25.
- Russo, A.& Van der Borg, J. (2002). Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism Management*, 23(6), 631-637.
- Russo, P. (2006). La reformulación de una política de Turismo Cultural mediante análisis de los grupos de interés. *Font, J.,(org), Casos de Turismo Cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*, Barcelona, Ariel, 57-78.
- Rutherford, J. (2005). Networks in Cities, Cities in Networks: Territory and Globalisation Intertwined in Telecommunications Infrastructure Development in Europe. *Urban Studies*, 42(13), 2389–2406.
- Sacco, P. L .(2003). Prendere la cultural sul serio? Essere competitivi nell'economia post industriale. *Cultura e competitività: Per un nuovo agire imprenditoriale*. Osservatorio Impresa e Cultura, Rubbentino.
- Salgado, A.R.(2009). Una aproximación al concepto de gobernanza. *Ordenación y gobernanza de la áreas urbanas gallegas*, 1-28.
- Santos, M.,Ferreira, A.M. & Costa, C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 73-81.
- Saraniemi,S & Kylänen,M. (2011). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2) 133–143.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing, How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: The Free Press
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* London: Sage Publications. Seoul. In Kim, S., *Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies among the City, Hotels and DMO*. *Journal of Travel Research*, 46(1), 64-74.

- Scott, A. J. (1997). The Cultural Economy of Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 21(2), 323-339.
- Scott, N & Marzano, G. (2015) Governance of tourism in OECD countries. *Tourism Recreation Research*, 40(3) 1-13.
- Selin, S. & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model West Virginia University, USA. *Annals Of Tourism Research*, 22(4), 844-856.
- Sen, A. (2002). *Desenvolvimento como Liberdade*, Cia. das Letras, SP.
- Sheehan, L., Ritchie, J.R. & Hudson, S. (2007). The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies among the City, Hotels and DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 64-74.
- Silva, E (2008). Cultural capital and visual art in the contemporary UK, *Cultural Trends*, 17:4, 267-287.
- Smith, M. (2006). *Tourism, Culture and Regeneration*, Wallingford: 1ª edição.
- Smith, M. (2003). *Issues in Cultural Tourism Studies*. Taylor & Francis -254 p.
- Soares, E., Emmendoerfer, M & Monteiro, L. (2013). Gestão pública no turismo e o desenvolvimento de destinos turísticos em um estado da Federação Brasileira: uma análise do planejamento estratégico do turismo em Minas Gerais (2007-2010). *Tourism & Management Studies*, 9 (2), 50-56.
- Souza, A., Barbosa, F., & Silveira, F. (2007). Cultura, consumo e direitos : Pobreza cultural como ausência de liberdade. *Anais do Seminário Internacional de Economia da Cultura*, julho 2007-Recife.
- Stewart, K. (2006). Designing good urban governance indicators: The importance of citizen participation and its evaluation in Greater Vancouver. *Cities*, 23(3), 196–204.
- Strobl, A. & Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40, 59–82.
- Tejada, P., Santos, F. J. & Guzmán, J. (2011). Applicability of global value chain analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The Service of Industries Journal*, 31(10), 1643-1647.
- Throsby, D. (1995). Culture, Economics and Sustainability. *Journal of Cultural Economics* 19:199–206.
- Tighe, A. Cultural tourism in the USA (1985). *Tourism Management*, 6 (4), 234-251.
- Torres Bernier, E (2004). Del turismo en la política económica a la política económica del turismo. *QPE-Revista Electrónica*. 7, May.
- Torres-Delgado, A & Saarinen J. (2014) Using indicators to assess sustainable tourism development: a review, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 16:1, 31-47
- Torres, L., Pina, V. & Acerete, B. (2006). E-Governance Developments in European Union Cities: Reshaping Government's Relationship with Citizens. *International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 19(2) 277–302.
- Trimarchi, M. (2006) Distritos culturales y Desarrollo económico del territorio: la experiencia de los museos de Siena. *Casos de Turismo Cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*, Barcelona, Ariel, 109-127.

- Turok, I. (2003) Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Film and Television in Scotland, *European Planning Studies*, 11:5, 549 – 565. UK: Edward Elgar.
- UNESCO (2006). Tourism, Culture and Sustainable Development. Retrieved in <http://portal.unesco.org/culture/es/>.
- UNESCO. (2001). Universal declaration on cultural diversity. Paris: UNESCO.
- United-Nations (2008). UN E-Government Survey 2008 : From E-Government to Connect Governance. Retrieved <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>.
- Urry, J.(1990). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies* .London: Sage.
- Valls,J.F.(2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Gestión 2000.
- Van de Werfhorst, H. G.(2010). Cultural capital: strengths, weaknesses and two advancements. *British Journal of Sociology of Education*, 31(2) 157 — 169.
- Van der Ark, L, Richards, G. (2006). Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach. *Tourism Management*, 27, 1408–1413.
- Van der Borg, J. (2008). Place Marketing, Governance and Tourism Development. Or How to Design the Perfect Regional Tourist Board? *Working Papers Department of Economics Ca'Foscari University of Venice*.
- Van der Borg, J., Costa, P. &Gotti, G. (1996). Tourism in European Heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 23, 306-321.
- VASIU, I. & VASIU, L., (2006).Top Management Skills in E-Government: A Conceptual Framework, *Journal of E-Government*,2 (3) 5-17.
- Velasco-González, M. (2007). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? Ministerio de educación y ciencia de España. *Plan nacional de I+D+I (2004- 2007)*.
- Velasco-González, M.(2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de turismo*, 23, (2009) 237-253.
- Vera J. F., López-Palomeque, F., Marchena, M. J., Antón, S. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Vidal-Casellas, D & Aulet, S. (2006). Girona y el turismo cultural. *Font, J.,(org), Casos de Turismo Cultural, Casos de Turismo Cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*, Barcelona, Ariel, 203-234
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64 -75.
- Wan, K. P. Y. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two special administrative regions (SARs) of China e Hong Kong and Macao. *Tourism Management*, 36, 164-177.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151-166.
- Wang, Y. & Bramwell, B. (2012). Heritage protection and tourism development priorities in Hangzhou, China: A political economy and governance perspective. *Tourism Management*, 33, 988 - 998.
- Wang, Y. & Fesenmaier, R. D. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28, 863–875.

Wesley , A. & Pfoor, C. (2010) . The governance of coastal tourism: unravelling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 773 - 792.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, New York.

Wood, D.J., and B. Gray. (1991). Towards a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27,139-162.

World Bank (1994). *Development in Practice. The World Bank's Experience* . Washington D.C.

World Tourism Organization. (2013). *Sustainable tourism governance and management in coastal areas of Africa*. UNWTO, Madrid.

Yuksel, A., & Yuksel, F. (2005). Managing relations in a learning model for bringing destinations in need for assistance into contact with good practice. *Tourism Management*, 26, 667–679.

Zapata, J. M. & Hall, C. M. (2012). Public–private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(1), 61-83.