

*Revista Investigaciones Turísticas, nº 27 (2024), pp 203-223.*

ISSN: 2174-5609

DOI. <https://doi.org/10.14198/INTURI.24674>

**Cita bibliográfica:** Gómez-Bruna, D. y Thiel-Ellul, D. (2024). Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España. *Investigaciones Turísticas* (27), pp. 203-223. <https://doi.org/10.14198/INTURI.24674>

## Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España

### Governance in tourist destinations: the case of smart tourist destinations (STDs) in Spain

Diana Gómez-Bruna , Universidad Complutense de Madrid, España  
diagom06@ucm.es

Daniela Thiel-Ellul , Universidad Nebrija, España  
dthiel@nebrija.es

#### RESUMEN

La gobernanza se ha convertido desde los años 90 en uno de los grandes desafíos en el ámbito de los destinos turísticos. Este nuevo estilo de gobierno tiene una gran incidencia en el diseño, implementación y evaluación de las políticas turísticas, siendo necesaria, entre otras cuestiones, la colaboración de los diversos grupos de interés. La presencia de actores muy diversos, con necesidades e intereses a veces confrontados, así como los importantes impactos generados por el turismo y los retos a los que se enfrenta el sector y la sociedad en general, hacen que la operatividad del concepto sea compleja y que se requiera de instrumentos de evaluación para lograr avances hacia la misma. En España, la Secretaría de Estado de Turismo a través de SEGITTUR desarrolla el proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs) en el que se establece la gobernanza como uno de los cinco grandes pilares del modelo. El presente trabajo tiene como objetivo evaluar los avances en relación a la gobernanza que están desarrollando los DTIs. Para ello se identifican cuatro dimensiones clave: estrategia y planificación, participación, evaluación del desempeño y transparencia, que son evaluadas con 24 indicadores. A través de una aproximación exploratoria, se analiza la información pública de los DTIs para evaluar sus acciones en cada una de estas dimensiones. Los resultados muestran que los gestores están progresivamente incorporando diferentes instrumentos en torno a la gobernanza si bien todavía hay asuntos en los que se requiere un mayor desarrollo

**Palabras clave:** Gobernanza; política turística; destinos turísticos inteligentes; DTI.

#### ABSTRACT

Since the 1990s, governance has become one of the great challenges in the field of tourism destinations. This new style of government has a major impact on the design, implementation and evaluation of tourism policies, requiring, among other things, the collaboration of various

*Fecha de recepción:* 28/02/2023 *Fecha de aceptación:* 21/09/2023

Este trabajo se comparte bajo la licencia de Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional de Creative Commons

(CC BY-NC-SA 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> 

©2024 Diana Gómez-Bruna y Daniela Thiel-Ellul

stakeholders. The presence of very diverse stakeholders, with sometimes conflicting needs and interests, as well as the significant impacts generated by tourism and the challenges faced by the sector and society in general, make the operationalisation of the concept complex and require evaluation instruments to achieve progress towards it. In Spain, the Secretary of State for Tourism, through SEGITTUR, is developing the Smart Tourism Destinations (DTIs) project, in which governance is established as one of the five main pillars of the model. The aim of this paper is to assess the progress made in terms of governance in the DTIs. To this end, four key dimensions are identified: strategy and planning, participation, performance evaluation and transparency, which are evaluated with 24 indicators. Through an exploratory approach, the public information of the DTIs is analyzed to evaluate their actions in each of these dimensions. The results show that managers are progressively incorporating different governance instruments, although there are still issues where further development is required.

**Keywords:** Governance; tourism policy; smart tourism destinations; DTI.

## I. INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos se enfrentan en los últimos años a importantes desafíos, uno de los más relevantes es el de progresar en el camino hacia la sostenibilidad. En ese camino, la gobernanza es considerada como un elemento clave (Vera et al., 2011; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2019). Aquellos destinos que apuesten por desarrollar una gobernanza efectiva serán más exitosos (Bramwell, 2011).

A pesar del protagonismo de la noción de gobernanza, que ha llegado a sustituir a la noción de gobierno (Hall, 2011) y de tratarse de un concepto muy debatido (Villoria y Jiménez, 2021) no existe consenso en torno a su definición. En la literatura académica encontramos múltiples aproximaciones a la gobernanza e incluso diversos términos para referirse al mismo concepto con, a veces, ligeros matices. Tampoco hay unanimidad en las dimensiones que conforman el concepto de gobernanza lo que dificulta su implementación.

Si aplicamos la gobernanza al ámbito de los destinos turísticos, a estas dificultades se une la complejidad que caracteriza estos espacios, con los importantes impactos generados por el turismo y la presencia de actores muy diversos, con necesidades e intereses a veces confrontados (Mason, 2003; Hall y Lew, 2009). Así, a pesar de la relevancia de la gobernanza en este contexto, el concepto sigue siendo ambiguo (Fernández-Tabales y Navarro-Jurado, 2022) y la literatura académica es escasa en cuanto a su implantación (Bramwell y Lane, 2011).

A nivel internacional, en el año 2013, la OMT propone un primer documento que tiene como objetivo establecer un marco analítico alrededor del cual construir un concepto de gobernanza basado en la comprensión de su naturaleza y alcance en el sector turístico (Durán, 2013). En España, diversos autores han elaborado sistemas de indicadores de la gobernanza en el ámbito de los destinos turísticos (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014; Fernández-Tabales et al., 2017; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2018; Foronda-Robles et al., 2020). A estas iniciativas se unen también las propuestas de instituciones públicas. En concreto, en el marco de las iniciativas de los destinos turísticos inteligentes (DTIs), tanto la Secretaría de Turismo de España, a través de SEGITTUR DTIs (SEGITTUR, 2015), como el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur, 2015 y 2022) incorporan la gobernanza como un pilar clave de sus metodologías en DTIs.

El objetivo de la presente investigación es evaluar la gobernanza en los DTIs españoles, por tratarse de destinos que deberían haber incorporado estructuras, mecanismos y procesos encaminados a mejorar su gobernanza por ser este uno de los ejes del modelo de DTIs. Para ello, se identifican cuatro dimensiones clave de la gobernanza en destinos turísticos: visión estratégica, transparencia, evaluación del desempeño y participación de los diversos grupos de interés en los asuntos públicos. Con el fin de medir las diferentes dimensiones se proponen un total de 24 indicadores.

A partir de los indicadores propuestos, se evalúan las acciones e instrumentos vinculados con la gobernanza desarrollados en los cinco destinos turísticos españoles certificados como DTI por SEGITTUR: Benidorm, Gijón, Málaga, Santander e Isla de Tenerife. Los resultados de la investigación muestran que los destinos están incorporando de manera progresiva diferentes instrumentos y herramientas para mejorar su gobernanza pero que todavía hay dimensiones en las que se debe profundizar más. A partir de dichos resultados se ofrecen recomendaciones que pueden ser de utilidad para los decisores y gestores públicos en turismo.

## II. GOBERNANZA DE DESTINOS TURÍSTICOS

Desde los años 90 la gobernanza aparece como un nuevo enfoque de gobierno desde el que abordar los cada vez más complejos problemas a los que se enfrenta la sociedad, problemas que requieren aproximaciones y soluciones desde lógicas diversas. Aparece así una nueva visión en la que el Estado no es el actor omnipotente sino que otros actores comienzan a participar en lo que tradicionalmente se había considerado la esfera pública. Para denominar esta nueva visión aparecen términos como los de “*collaborative public management*” (Agranoff, 2006; McGuire, 2006), “*whole-of-government*” (Christensen y Lægneid, 2007) o “Estado relacional” (Mendoza y Vernis, 2008) si bien, el concepto que, sin duda, adquiere mayor relevancia es el de gobernanza.

Es complicado encontrar una definición única y académicamente aceptada del término gobernanza, hecho que genera cierta ambigüedad en su comprensión y operatividad. Uno de los primeros autores en hacer referencia al término gobernanza es Kooiman (1993) al hablar del paso de un modelo de gobierno “unidireccional” a uno “bidireccional”. Entiende Kooiman que los retos que la sociedad actual tiene ante sí no pueden solucionarse desde una posición estática sino con formas de gobierno más abiertas. En esta misma línea, el PNUD (UNDP, 1997) entiende la gobernanza como los mecanismos, procesos y relaciones en los que instituciones, ciudadanos y grupos de interés o *stakeholders* articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones y median sus diferencias. En el actual contexto político, económico y social “el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, razón por la cual se requiere un nuevo proceso directivo de la sociedad” (Aguilar, 2008, p.24).

En el ámbito de turismo, la gobernanza se ha convertido en un elemento central en el gobierno y gestión sostenible de los destinos turísticos (Dredge, 2006; Velasco-González, 2008; Beaumont y Dredge, 2010; OMT, 2010; Bramwell y Lane, 2011; Hall, 2011; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014; Ivars et al., 2023a). La noción de gobernanza ha pasado a adquirir cada vez mayor protagonismo, sustituyendo a la de gobierno (Hall, 2011). A pesar de ello, no hay consenso en la literatura sobre su conceptualización (Jamal y Getz, 1999; Dredge et al., 2006; Dredge y Jenkins, 2007; Beaumont y Dredge, 2010; Hall, 2011; Amore y

Hall, 2016) por considerarse que se trata de un concepto complejo y cambiante, dependiente del contexto social y económico y de los diversos agentes (Bramwell, 2011).

Desde el lado institucional, la OMT define la gobernanza turística como:

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

En el lado académico, Dredge et al. (2006) definen la gobernanza en turismo como la creación de marcos institucionales (estructuras y procesos) para la gestión del turismo y los impactos positivos y negativos que genera. También Velasco-González (2014) incide en la idea de la gobernanza como una nueva forma de tomar decisiones colectivas con el fin de gestionar los conflictos de intereses que surgen en torno al sector turístico. Desde la perspectiva territorial, la denominada geo-gobernanza apunta a que el fin de la gobernanza debe ser la generación de consensos en torno al desarrollo sostenible del territorio (Farinós, 2008; Masson-Vincent, 2008). En una aproximación más reciente, el Diccionario de turismo (Blanco et al., 2021) también apunta a lograr un desarrollo socio-económico e institucional duradero de los destinos a través de la inclusión de los agentes y su participación en la toma de decisiones.

Existe pues cierto consenso a la hora de identificar las interrelaciones entre los agentes y su participación en los asuntos públicos como elemento fundamental de la gobernanza en destinos turísticos, todo ello con el fin de alcanzar objetivos compartidos en torno al desarrollo turístico. Sin embargo, como se apuntaba anteriormente, se trata de un concepto complejo y cambiante. A la gobernanza se vinculan también principios como el de legitimidad, eficacia de la gestión pública, rendición de cuentas o transparencia (Beaumont y Dredge, 2010; Dredge et al., 2006; Kaufmann et al., 2008). Esta diversidad a la hora de entender este marco institucional hace necesario profundizar en las dimensiones básicas que permitan aproximarse a una mejor comprensión de la naturaleza e implantación de la gobernanza en los destinos.

### III. DIMENSIONES DE LA GOBERNANZA EN TURISMO

En una de las primeras aportaciones desde el nivel institucional, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (UNDP, 1997) considera que las formas efectivas de gobernanza democrática implican participación pública, rendición de cuentas y transparencia. En concreto, el PNUD identifica siete criterios fundamentales para la buena gobernanza: legitimidad; libertad de asociación y participación; libertad de los medios; equidad y marcos legales que refuercen la imparcialidad; rendición de cuentas y transparencia, información libre, disponible y válida; gestión pública eficiente y eficaz; y cooperación entre el gobierno y las organizaciones sociales. Por su parte, Kaufmann et al.(2008) establecen seis áreas de trabajo en gobernanza: voz y rendición de cuentas;

estabilidad política y ausencia de violencia; efectividad gubernamental; calidad regulatoria; Estado de derecho; y control de la corrupción.

En la literatura turística, Dredge et al. (2006) hacen referencia a la búsqueda del interés de los agentes, la necesidad de su participación, la equidad en la toma de decisiones, la gestión de las relaciones que se dan entre ellos, la eficiencia en los procesos y la transparencia y la rendición de cuentas. De manera similar, Beaumont y Dredge (2010) añaden a esas dimensiones otras como: la existencia de una visión estratégica y liderazgo; la claridad en los roles, responsabilidades y en las estructuras y procesos; y, por último, el desarrollo del conocimiento, aprendizaje y experiencias compartidas. Por su parte, Hall (2011) defiende la necesidad de la participación de los agentes y del poder compartido, la integración de los diferentes niveles, diversidad y descentralización, deliberación común de los asuntos de interés público, flexibilidad y creación de conocimiento y experiencias.

Tabla 1. Principios de la gobernanza en turismo

Autor	Principios
Dredge et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendición de cuentas</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Participación</li> <li>- Gestión de las relaciones</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Equidad</li> </ul>
Beaumont y Dredge (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturas positivas, comunicación y compromiso de las comunidades.</li> <li>- Transparencia y rendición de cuentas</li> <li>- Visión estratégica y liderazgo</li> <li>- Búsqueda de la equidad e inclusividad</li> <li>- Conocimiento, aprendizaje y experiencias compartidas</li> <li>- Claridad en los roles y responsabilidades</li> </ul>
Hall (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación y poder compartido</li> <li>- Integración multi-nivel</li> <li>- Diversidad y descentralización</li> <li>- Deliberación</li> <li>- Flexibilidad y adaptación</li> <li>- Creación de conocimiento y experiencias</li> </ul>

Elaboración propia a partir de Dredge et al. (2006); Beaumont y Dredge (2010) y Hall (2011).

La gobernanza es pues un término de gran complejidad, que podemos calificar como multidimensional. Las aportaciones de los diversos autores estudiados tienen en común la existencia, entre otras, de dimensiones como la incorporación de las necesidades y expectativas de los diversos agentes involucrados; su participación en la toma de decisiones, gestión y evaluación; el desempeño de las acciones, procesos y resultados; y la transparencia y rendición de cuentas. Evaluar cada una de ellas resulta fundamental para poder hacer un diagnóstico de la situación de la gobernanza en los destinos turísticos, pero, sobre todo, para identificar aquellas cuestiones en las que se debe avanzar. En este sentido, la elaboración de indicadores es una de las herramientas más apropiadas para aproximarse a la operativización y medición de la gobernanza, si bien su elaboración es un tema objeto de continuo debate (Villoria y Jiménez, 2021).

#### IV. MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA: SISTEMAS DE INDICADORES

La OCDE (1993) define los indicadores como parámetros que brindan información sobre determinados fenómenos o espacios proporcionando un significado que excede al asociado directamente con el valor del parámetro observado. En este caso se trata, por tanto, de identificar o construir variables con valor explicativo para medir o evaluar la gobernanza.

Normalmente se suele distinguir entre indicadores simples e indicadores compuestos, sintéticos o índices (Castro, 2002). Los *indicadores simples* se refieren a estadísticas no muy elaboradas que se obtienen directamente de la realidad. Considerando que la información que se infiere de ellos es muy limitada, se suelen combinar en *sistemas de indicadores*, dando lugar a un instrumento analítico para representar de forma comprensiva un modelo de la realidad que es objeto de estudio. Los *indicadores compuestos, sintéticos o índices*, avanzan en la obtención de una medida sintética o índice final que recoja el estado global del conjunto. Este último enfoque presenta especial interés para realizar comparaciones entre distintas unidades de análisis y para medir el progreso o evolución, mientras que el primero facilita la tarea de diagnóstico y la identificación de interrelaciones entre los diversos componentes (Torres-Delgado y Saarinen, 2013; Sharpe, 2004).

Tal como mencionan diversos autores (Vera, 2001; Castro, 2002; Quiroga, 2007; Ayres et al., 2010), detrás de toda propuesta de indicadores debe existir un marco ordenador que ayude a operativizar el concepto, a clarificar qué se va a medir y a definir qué clase de indicadores se van a emplear. Asimismo, es fundamental que exista claridad y transparencia en la metodología empleada.

En términos generales, desde hace años, han sido numerosas las propuestas de indicadores de gobernanza que son promovidas por organizaciones gubernamentales internacionales (OIG), organizaciones no gubernamentales (ONG), agencias privadas y gobiernos, desarrolladas principalmente para la evaluación a nivel país (Löwenheim, 2008; Maurseth, 2008). Algunos ejemplos son: el *Worldwide Governance Indicators* (WGI), los reportes de *Freedom House* o el *Global Integrity*. Las diversas propuestas presentan diferencias en la cobertura de países, así como en los elementos de gobernanza por lo que han sido objeto de cuestionamientos y críticas (Löwenheim, 2008; Maurseth, 2008). Sin embargo, estas críticas no cuestionan su utilidad práctica por lo que, tal como manifiestan estos autores, esto no debería ser una excusa para no usarlos y se reconoce la importancia que tiene la medición. De este modo, estos sistemas de indicadores han sido y continúan siendo utilizados como base para diversas investigaciones (Rohwer, 2009; Mahran, 2023; Morshed y Mazumder, 2023).

Respecto al nivel local, nivel de mayor relevancia para la presente investigación, la medición de la gobernanza ha sido también objeto de estudio por diversos autores en los últimos años (Yong y Wenhao, 2012; Puppim de Oliveira et al., 2013; Da Cruz y Cunha Marques, 2017; García-Peña et al., 2021; Fatemi, Moayedfar y Rezaie, 2022).

#### V. MEDICIÓN DE LA GOBERNANZA EN DESTINOS TURÍSTICOS

En el ámbito de los destinos turísticos, la aplicación de indicadores se considera fundamental para la monitorización y evaluación de los mismos (OMT, 2010). En este sentido, la investigación ha avanzado muy rápidamente en las dos últimas décadas a través del diseño

de sistemas de indicadores relacionados con la sostenibilidad. La aplicación de indicadores a la evaluación de la gobernanza está, en cambio, menos desarrollada en el ámbito de los destinos turísticos.

Desde el punto de vista científico, hay aportaciones de gran interés en torno al desarrollo de indicadores y evaluación en destinos españoles (Durán, 2013; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014; Fernández-Tabales et al., 2017; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2018; Ivars-Baidal et al., 2021, 2023b). Sin embargo, la revisión de la literatura académica en torno a la utilización de estos sistemas para la evaluación de la gobernanza no permite identificar un marco consensuado sobre sus procesos y dinámicas (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014) analizan los principios de buena gobernanza en cinco destinos considerados como casos de éxito en la aplicación de la gobernanza (Valencia, Belek, Barcelona, Tierras de José María El Tempranillo y Pueblos Mágicos). Los resultados de la investigación exploratoria muestran cómo todos los destinos analizados presentan elementos de buena gobernanza. En concreto, los principios relacionados con la visión estratégica y la participación están presentes en todos los destinos, aunque, a veces, de manera restringida. En cuanto a la integración en la gestión del destino de los principios de buena gobernanza los autores encuentran que solo uno de los destinos integra en su gestión todos los principios, concluyendo que la aplicación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos es todavía limitada.

En una investigación posterior, estos mismos autores (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2018) proponen un sistema de indicadores mucho más exhaustivo para medir la gobernanza que podría ser adaptado para cualquier destino turístico. En concreto, el sistema cuenta con 80 indicadores divididos en 9 bloques que se consideran los principios de la buena gobernanza: principio de participación (14 indicadores); principio de imperio de la ley (8 indicadores); principio de transparencia (7 indicadores); principio de capacidad de respuesta (5 indicadores); principio de orientación al consenso (8 indicadores); principio de equidad (5 indicadores); principio de eficacia y eficiencia (19 indicadores); principio de rendición de cuentas (8 indicadores) y principio de visión estratégica (6 indicadores). El trabajo concluye que el proceso de la implementación de la buena gobernanza puede ser medido en los destinos turísticos, si bien se reconoce que el sistema de indicadores debe adaptarse a las particularidades de cada territorio y que la selección de indicadores debe ser realizada con la participación de todos los *stakeholders* (y sus particularidades de responsabilidad, formas de negociación, etc.).

Por su parte, Fernández-Tabales et al. (2017) desarrollan un sistema de indicadores de gobernanza (SITEGO) formado por cuarenta y tres indicadores agrupados en cinco dimensiones: (i) calidad del proceso participativo; (ii) instrumentos políticos eficaces y controles de planificación; (iii) confianza en el gobierno local; (iv) sector empresarial turístico; y (v) gestión del crecimiento y urbanismo. El sistema es aplicado al municipio de Conil de la Frontera y demuestra que los indicadores son un instrumento de gran utilidad para la planificación y gestión de los destinos turísticos.

También desde las instituciones públicas han surgido iniciativas para incorporar la gobernanza y su medición como parte clave en la gestión de los destinos turísticos. La OMT publica en 2013 un documento titulado *Governance for the Tourism and his measurement*

(Durán, 2013) en el que se distinguen dos dimensiones básicas: capacidad directiva y eficacia de la directiva. En la primera se recogen aspectos como los medios legales/normativos para el ejercicio de la coordinación, colaboración y cooperación en las estructuras sectoriales y territoriales de gobierno; para la formación y el desarrollo de la colaboración público-privada; y para garantizar la corresponsabilidad, la transparencia y la responsabilidad en las relaciones públicas y privadas. La segunda dimensión, por su parte, se refiere ya a la existencia de coordinación, colaboración y cooperación pública y público-privada.

Tabla 2. Dimensiones de análisis de la gobernanza en turismo

Autores	Dimensiones / Variables
Durán (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad directiva en la coordinación, colaboración y cooperación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de las estructuras sectoriales y territoriales de gobierno;</li> <li>- de la formación y el desarrollo de la colaboración público-privada</li> </ul> </li> <li>- la corresponsabilidad, la transparencia y la responsabilidad en las relaciones públicas y privadas.</li> <li>- Eficacia de la directiva:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordinación, colaboración y cooperación pública</li> <li>- colaboración y cooperación público-privada</li> </ul> </li> </ul>
Fernández-Tabales et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del proceso participativo</li> <li>- Eficacia de los instrumentos políticos y de control</li> <li>- Confianza en el gobierno local</li> <li>- Sector empresarial turístico</li> <li>- Gestión del crecimiento y urbanismo</li> </ul>
Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014 y 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación</li> <li>- Imperio de la Ley</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Orientación al consenso</li> <li>- Equidad</li> <li>- Eficacia y eficiencia</li> <li>- Rendición de cuentas</li> <li>- Visión estratégica</li> </ul>
Invat-tur (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Existencia y aplicación de un Plan Estratégico de Turismo</li> <li>- Coordinación interdepartamental de turismo</li> <li>- Existencia de un Plan Operativo de Turismo anual</li> <li>- Colaboración público-privada</li> <li>- Desarrollo de la Administración Electrónica / Administración Abierta</li> <li>- Sistemas de gestión de calidad implantados con un enfoque de destino</li> <li>- Campañas de sensibilización social hacia el turismo</li> <li>- Análisis de retorno de iniciativas de fomento del turismo</li> <li>- Plan Estratégico Smart City/Land</li> <li>- Coordinación y gestión del Plan DTI</li> </ul>

Elaboración propia a partir de Durán (2013); Fernández-Tabales et al. (2017); Invat-tur (2022); Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014, 2018).

En esta misma línea, la Secretaría de Estado de Turismo de España impulsa, a través de SEGITTUR, la iniciativa de Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs) con el objetivo de mejorar la competitividad de los destinos turísticos a través de la gobernanza y la corresponsabilidad turística. SEGITTUR (2022) define el DTI como “un destino turístico innovador, consolidado

sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, facilitando la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementando la calidad de su experiencia en el destino y la mejora de la calidad de vida del residente”. En su modelo, SEGITTUR sitúa a la gobernanza como uno de los cinco grandes pilares junto con la sostenibilidad, innovación, tecnología y accesibilidad, pilares que son evaluados a través de un sistema de indicadores. Aquellos destinos que alcanzan un 80% del cumplimiento obtienen la certificación de DTI. Además, SEGITTUR crea en colaboración con la Asociación Española de Normalización (AENOR) la norma UNE178502 (AENOR, 2022), un estándar adicional para esta certificación.

También en el ámbito institucional, destaca el proyecto de Invat·tur que sitúa a la gobernanza en un lugar estratégico en su modelo de DTIs. En este caso, el modelo ha ido evolucionando desde el año 2015. En el modelo actual la dimensión relativa a la gobernanza se compone de 11 variables y un total de 29 indicadores (Invat·tur, 2022).

En Ivars et al. (2021) se observa una aplicación del sistema de indicadores para DTIs construido en colaboración con Invat-tur en 18 destinos de la Comunidad Valenciana donde la gobernanza era una de las nueve dimensiones evaluadas, incorporándose en el nivel estratégico-relacional. En este trabajo el sistema total contaba con 72 indicadores y se estudiaron 10 variables de la gobernanza. Los resultados en la dimensión de la gobernanza demuestran un cumplimiento elevado en el desarrollo de la administración electrónica y una alta adopción de sistemas de calidad en destinos (SICTED) mientras que se observa un menor grado de cumplimiento en la implementación de campañas de sensibilización social hacia el turismo y aplicación de planes directores de Smart Destination. Queda en evidencia también cómo las iniciativas de gobernanza se ven afectadas por las diferencias de recursos (financieros, técnicos y humanos) con las que cuentan los destinos.

La inclusión de la gobernanza en los modelos DTI pone de manifiesto la relevancia de este nuevo estilo de gobierno en los destinos turísticos en el que cobran protagonismo cuestiones como la colaboración, la participación, el desempeño, la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, el enfoque de destino inteligente aporta herramientas innovadoras, tecnologías y datos, y puede contribuir a mejorar los procesos de cada una de estas dimensiones.

## VI. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el objetivo principal del estudio se optó por realizar una investigación de carácter descriptivo de los procesos de gobernanza en DTIs españoles. La selección de la muestra se hizo en base a la certificación por parte de SEGITTUR como destino DTI en España. Se evaluaron por tanto los destinos de Benidorm, Gijón, Málaga, Isla de Tenerife y Santander. Estos destinos han apostado por mejorar su competitividad a través de la innovación que propone el modelo DTIs y al ser destinos ya certificados como DTIs deberían presentar cierta madurez, entre otras, en la dimensión de gobernanza, uno de los cinco pilares de la metodología.

Las técnicas utilizadas fueron la observación estructurada y la revisión documental. Se analizaron las páginas webs institucionales de los destinos turísticos, tanto las páginas webs de los Ayuntamientos como las páginas webs de turismo institucionales, así como la documentación disponible en ellas y relacionada con el turismo en el destino. La recopilación de la información se realizó entre los meses de mayo a julio de 2022.

En cuanto al instrumento para la evaluación de la gobernanza en DTIs, partiendo de la literatura en este ámbito, se identificaron un total de 24 indicadores categorizados en cuatro dimensiones: (i) Estrategia y planificación; (ii) Colaboración y participación; (iii) Evaluación del desempeño; y (iv) Transparencia.

La dimensión sobre “Estrategia y planificación” está formada por diez indicadores entre los que encontramos la existencia de un ente gestor del destino, la misión, visión y valores en torno al desarrollo turístico o la existencia de un plan estratégico. La dimensión “Colaboración y participación” la forman cinco indicadores relacionados, por un lado, con la coordinación transversal y multinivel dentro de la Administración pública y, por otro lado, con la participación de los diferentes grupos de interés del destino en los asuntos públicos. Por su parte, la dimensión de “Evaluación del desempeño” se refiere a si el ente de gestión del destino mide algunos de los indicadores clave de la eficiencia del destino como la estancia media, el grado de ocupación de los alojamientos o la satisfacción con el turismo de los diversos grupos de interés, entre otras cuestiones. Por último, la dimensión de “Transparencia” se refiere a la existencia de canales de comunicación con los grupos de interés y si se publica al menos un informe o memoria periódica de resultados del desempeño del destino.

Tabla 3. Indicadores para la evaluación de la gobernanza en destinos turísticos

DIMENSIONES	INDICADOR
Estrategia y planificación	Existencia de ente gestor en turismo
	Composición del gobierno de la organización
	Funciones de la organización
	Certificación Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destino (SICTED)
	Misión, visión, valores respecto al desarrollo turístico
	Plan estratégico
	Plan operativo / Plan de acción anual
	Presupuesto asignado al plan
	Indicadores de evaluación y seguimiento de los planes
	Participación de los diversos grupos de interés en el plan estratégico
Colaboración / Participación	Relación e integración con otras áreas de gestión pública
	Acciones o programas de colaboración con otros entes locales, nacionales e internacionales
	Estructuras de colaboración público-privada
	Mecanismos para la participación de los ciudadanos

	Mecanismos para la participación del sector privado
Evaluación del desempeño	Estancia media
	Ocupación mensual alojamientos
	Gasto total y medio del turista
	Satisfacción turista
	Satisfacción residente
	Satisfacción de otros grupos de interés
	Sistema de inteligencia sobre el destino
Transparencia	Canales de comunicación entre la administración y los ciudadanos
	Informe/memoria periódica de resultados de desempeño del destino

Fuente: elaboración propia a partir de Durán (2013); Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014); Invat-tur (2015); Fernández-Tabales et al. (2017); Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2018).

Los indicadores fueron evaluados en función de si el destino disponía de la información o no de manera clara y abierta en las fuentes documentales analizadas de manera que los resultados obtenidos se muestran como valores nominales dicotómicos (Sí/No). Los indicadores relacionados con “Mecanismos para la participación” fueron evaluados, siguiendo a Velasco-González (2014), en una escala de 1 a 4 en función del nivel de participación que permitía el destino a sus ciudadanos y al sector privado. En concreto, la escala fue: 1: No existen mecanismos de participación; 2: Existencia de Mecanismos de Asamblea General Informativa o Audiencia Pública para debatir periódicamente y de forma directa los temas de la Ciudad; 3: Existencia de escenarios de consulta y debate donde los afectados por las políticas dan su opinión y proponen alternativas; y 4: Existencia de escenarios donde se posibilitan los acuerdos entre el gobierno local y los ciudadanos.

## VII. RESULTADOS

Los resultados de la investigación muestran valoraciones bastante similares para las diferentes dimensiones de la gobernanza y destinos analizados, con algunos matices. En la tabla 4 se muestran los resultados obtenidos por cada destino. Esto permite tener una visión integral y específica de cada indicador por destino, y adoptar una perspectiva analítica y de diagnóstico (Sharpe, 2004).

Tabla 4. Evaluación de la gobernanza en DTIs

		Benidorm	Gijón	Málaga	Santander	Isla de Tenerife
DIMENSIONES	INDICADOR					
<b>Estrategia y planificación</b>	Existencia de un ente gestor	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Composición del gobierno de la organización	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	Funciones de la organización	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	Certificación SICTED	Sí	Sí	Sí	No	No
	Misión, visión, valores respecto al desarrollo turístico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencia de Plan estratégico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencia de Plan operativo / Plan de acción anual	No	Sí	Sí	No	No
	Presupuesto asignado al plan	Sí	Sí	No	No	No
	Indicadores de evaluación y seguimiento de los planes	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Participación de los <i>stakeholders</i> en el plan estratégico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Colaboración / Participación</b>	Relación e integración de otras áreas de gestión pública	Sí	Sí	Sí	Sí	No
	Existencia de acciones o programas de colaboración con otros entes locales, nacionales e internacionales	Sí	Sí	No	Sí	No
	Existencia de estructuras de colaboración público-privada	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	Existencia de Mecanismos para la participación de los ciudadanos	4	3	4	3	3

	Existencia de Mecanismos para la participación el sector privado	4	3	4	4	3
<b>Evaluación del desempeño</b>	Estancia media	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Ocupación mensual alojamientos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	Gasto total y medio del turista	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	Satisfacción turista	Sí	Sí	Sí	No	No
	Satisfacción residente	No	No	No	No	No
	Satisfacción de las partes interesadas	No	Sí	No	No	No
	Sistema de inteligencia sobre el destino	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Transparencia</b>	Existen canales de comunicación entre la administración y los ciudadanos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Informe/memoria periódica de resultados en el destino	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Elaboración propia

En el apartado relacionado con la estrategia y planificación, todos los destinos cuentan con un ente de gestión del turismo si bien estos presentan diferentes fórmulas jurídicas para su constitución. Mientras que en Benidorm la gestión del destino como DTI se ha externalizado a una empresa, en Gijón o Isla de Tenerife esta gestión se hace desde sociedades mercantiles públicas, y en los casos de Málaga y Santander corresponde a un Área de Turismo y a una Concejalía que incluye este ámbito dentro de los respectivos Ayuntamientos. En los destinos hay información disponible sobre el gobierno y estructura de los entes de gestión, exceptuando el caso de Santander donde sólo se dispone en la web oficial del nombre de la actual Concejala de Turismo, Comercio, Mercados y Relaciones Institucionales sin precisar de manera abierta y clara quiénes son los responsables de las diferentes secciones ni sus funciones. Un resultado de gran interés es que todos los destinos disponen de planificaciones estratégicas en turismo en las que se muestran la visión o misión del destino en torno al desarrollo sostenible.

Otros indicadores de este apartado, en cambio, presentan resultados diferentes. Benidorm, Gijón y Málaga tienen la certificación de adhesión a SICTED, mientras que Santander e Isla de Tenerife no presentan evidencias sobre esta certificación. Por otro lado, Gijón y Málaga tienen disponibles planes operativos o anuales que concretan lo expuesto en el Plan estratégico, mientras que Benidorm, Isla de Tenerife y Santander no tienen esta información disponible en sus páginas web. En cuanto a si la planificación ha contado con la

participación de los diversos actores del destino, todos los destinos afirman haber desarrollado planificaciones participativas si bien, algunos de ellos como es el caso de Gijón o Santander, concretan los mecanismos utilizados para los procesos participativos.

En relación a la colaboración y participación de los grupos de interés en los asuntos públicos, todos los destinos, a excepción de Isla de Tenerife, muestran información de las relaciones de colaboración que mantienen con otras áreas de la gestión administrativa. Sucede lo mismo al evaluar la existencia de programas o acciones con otros entes locales, nacionales e internacionales, a excepción de Málaga que no ofrece información específica sobre este aspecto. En el caso de Isla de Tenerife, en el Plan Estratégico aparece la creación de Integratur como marco para estas relaciones si bien un análisis más profundo de la web y los documentos analizados no incluyen información al respecto. Sí existen en cambio mesas territoriales en las que están presentes las entidades locales tinerfeñas.

Destacan positivamente las iniciativas llevadas a cabo por los diferentes destinos en relación con los mecanismos para la participación de los grupos de interés en las decisiones de interés general. Todos los destinos han creado al menos escenarios de consulta y debate donde los diferentes agentes dan su opinión. Sin embargo, dada la relevancia de la participación de los grupos de interés en el diseño y evaluación de las políticas públicas en torno al turismo, sería interesante que se propusieran nuevos mecanismos de participación en los que las decisiones fueran de carácter vinculante.

En el apartado de evaluación del desempeño, los destinos vuelven a mostrar resultados similares en todos los indicadores, exceptuando el caso de Santander, que, si bien está generando los mecanismos y herramientas para proporcionar información sobre los indicadores claves del sector turístico, en la actualidad parte de esa información (la ocupación mensual en los alojamientos o el gasto turístico) es poco accesible y/o no está referida al ámbito local. Pese a ello, todos los destinos han realizado y continúan efectuando importantes avances en la configuración de sistemas de inteligencia en torno a la actividad turística.

Sin embargo, es muy destacable desde el lado negativo que hay importantes deficiencias a la hora de conocer y analizar las necesidades e intereses de los diversos grupos de interés. En concreto, algunos destinos miden la satisfacción de los turistas (Benidorm, Gijón y Málaga) pero ninguno mide la satisfacción de los residentes con el desarrollo turístico y tampoco la de otros grupos de interés.

Por último, los destinos muestran un importante compromiso con la mejora de la transparencia. Todos los destinos poseen canales de comunicación entre la Administración y los ciudadanos y además publican informes o memorias periódicas, excepto Santander, acerca de los indicadores más relevantes del turismo en sus destinos.

## VIII. CONCLUSIONES

El concepto de gobernanza, pese a la falta de consenso en su definición y en las dimensiones que abarca, es un elemento central para afrontar los retos que la sociedad tiene ante sí. El sector público por sí solo no puede dar solución a los complejos problemas a los que nos enfrentamos en el momento actual. En el ámbito de los destinos turísticos, este enfoque cobra una utilidad especial, dada la multiplicidad de factores y actores que intervienen en su desarrollo. Además de la literatura académica, los nuevos modelos de gestión de destinos como los DTIs reconocen a la gobernanza como uno de sus pilares clave, lo que pone en

evidencia la relevancia que tiene este nuevo enfoque de gobierno para la planificación y gestión de los destinos turísticos, así como la importancia de su medición.

A partir de la revisión de la literatura existente, el presente artículo propone una aproximación a las dimensiones fundamentales de la gobernanza en destinos turísticos generando así una interesante aportación teórica en torno a este ámbito. Se identifican cuatro dimensiones fundamentales para su correcta implementación: estrategia y planificación; participación; evaluación del desempeño; y transparencia. A partir de estas dimensiones y de la literatura y metodologías previas se identifican indicadores relevantes para la evaluación de la gobernanza en DTIs y se evalúan los cinco destinos categorizados como DTI por SEGITTUR. La identificación de estos indicadores permite evaluar la implementación de la gobernanza y detectar aquellas dimensiones o áreas en la que se han alcanzado los objetivos propuestos o aquellas otras en las que se debe seguir trabajando.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del análisis de la gobernanza en DTIs muestran interesantes avances y compromisos sobre esta materia, y pueden servir de buenas prácticas para gestores de otros destinos. Los DTIs evaluados demuestran tener una visión estratégica y planificaciones elaboradas con la participación de los diferentes grupos de interés, así como mecanismos de consulta y debate donde los diferentes agentes pueden aportar sus opiniones. También se han mejorado los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Por otro lado, son evidentes los avances que los DTIs han realizado en el diseño e implementación de Sistemas de Inteligencia Turística, los cuales, en algunos casos más que otros, requieren seguir incorporando nuevas mediciones y mejorar la disponibilidad de la información para todos los agentes facilitando así la toma de decisiones en el destino. En este aspecto, es clave incorporar también la satisfacción de los residentes, así como de todas las partes interesadas. Dados los conflictos o tensiones que han surgido en algunos destinos españoles, es necesario evaluar la percepción de los diversos agentes, especialmente de los residentes, sobre los impactos que genera el sector y la influencia en su calidad de vida, así como su apoyo al turismo.

Adicionalmente, hay aspectos que requieren de un mayor desarrollo por parte de los destinos. Dentro de ellos, se encuentra la necesaria coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional) y la importancia de seguir fortaleciendo la colaboración con los diversos agentes presentes en los destinos. Sería necesario la implementación de medidas que aumentaran los procesos participativos con los diferentes agentes, especialmente con las poblaciones locales, dada su relevancia en el desarrollo sostenible del turismo. Se requiere la generación de espacios en los que los grupos de interés debatan los problemas generados por el turismo y que permitan alcanzar consensos en torno a su desarrollo. En concreto, deberían aumentarse los procesos de participación de carácter vinculante en el diseño y evaluación de las políticas turísticas. Asimismo, los gestores públicos deben trabajar en la concreción de estas políticas públicas, diseñando planes operativos sobre productos o segmentos concretos y/o programaciones anuales de las actuaciones que incluyan presupuestos asignados y métodos para la evaluación.

Los resultados de la investigación muestran que los DTIs están trabajando en una parte importante de los indicadores clave de la gobernanza. Aunque el objetivo de esta investigación era llevar a cabo un diagnóstico de la situación de la gobernanza en los hasta

ahora DTIs españoles, los resultados obtenidos no permiten la comparabilidad entre destinos, lo cual supone una de las principales limitaciones del presente estudio. Otra de las limitaciones está relacionada con la falta de profundización en el análisis de los destinos seleccionados. El hecho de haber decidido analizar cinco destinos ha dificultado mostrar los resultados de cada uno de ellos de manera exhaustiva.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, en futuras líneas de investigación se pretende crear un sistema de indicadores con valores y escalas con los que evaluar cada uno de ellos, considerando también la construcción de un indicador sintético que permita un análisis comparativo y *benchmarking* de los destinos. En este sentido, resulta de gran interés evaluar si las iniciativas relacionadas con DTIs están teniendo impacto en la gobernanza a través de la comparación de estos indicadores tanto en destinos DTI como en aquellos que no están ni certificados como tal ni incluidos en la red de DTIs. Asimismo, sería interesante llevar a cabo estudios de caso concretos de DTIs en el que se utilizaran aproximaciones metodológicas mixtas que permitieran profundizar en aspectos que no se han podido analizar en la presente investigación, como la existencia de redes de agentes en el destino.

En definitiva, los indicadores de gobernanza en destinos turísticos identificados en este trabajo y su aplicación a los DTIs muestran una instantánea de los procesos de gobernanza y los interesantes avances que se están realizando en este ámbito si bien, queda todavía mucho camino por recorrer. Los resultados obtenidos pueden ser de utilidad para guiar la actuación de los gestores públicos en turismo que tengan interés en mejorar la gobernanza de sus destinos turísticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(1), 56-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666>
- Aguilar, L. (2008). Gobernanza. Normalización conceptual y nuevas cuestiones. *Cuadernos de Liderazgo ESADE*, 17, 1-58
- Amore, A., y Hall, C. M. (2016). From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. *Tourism Recreation Research*, 41(2), 109-122. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1151162>
- Ayres, H., Burns, P., Church, T., Davis, S. y Swaffield, S. (2010). Development of a conceptual framework for sustainability indicators used in structure planning. *Land Environment and People Research Report No. 13*. Nueva Zelanda: Lincoln University
- Beaumont, N. y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Blanco-Romero, A. et al. (2021). *Diccionario de turismo*. Madrid: Ariel.

- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459–477. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Castro, J.M. (2002). *Indicadores de desarrollo sostenible urbano. Una aplicación para Andalucía* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga
- Christensen, T. y Laegreid, P. (2007). The whole-of-Government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Da Cruz, N.F. y Cunha Marques, R. (2017). *Structuring composite local governance indicators. Policy Studies*, 38(2), 109-129. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1210117>
- Dredge, D. y Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. Australia: Wiley
- Dredge, D., Macbeth, J., Carson, D., Beaumont, B., Northcote, J. y Richards, F. (2006). *Achieving sustainable local tourism management. Phase 1 - Practitioners Guide*. Australia: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre
- Duran, C. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement*. Statistics and TSA. Issue Paper Series. STSA/IP/2013/01. Madrid: OMT UNWTO.
- Farinós Dasí, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, 46, 11-32.
- Fatemi, M., Moayedfar, S. y Rezaie, H. (2022). Assessing the Feasibility of Rural Participation Based on Good Governance Indicators (Case Study: Abarkooh County). *Journal of Research and Rural Planning*, 11(3), 35-51. <https://doi.org/10.22067/jrrp.v11i3.89573>
- Fernández-Tabales, A. y Navarro-Jurado, E. (2022). Nuevos enfoques en la geografía del turismo: gobernanza e inteligencia territorial como últimas fases en la evolución de la gestión turística del litoral. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 68, 3519-531 <https://doi.org/10.5565/rev/dag.747>
- Fernández-Tabales, A., Foronda-Robles, C., Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L., & García-López, A. (2017b). Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(9), 1275-1305. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1260136>
- Foronda-Robles, C., Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L., & Fernández-Tabales, A. (2020). Progress and stakes in sustainable tourism: indicators for smart coastal destinations. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1864386>
- García-Peña, C., González-Medina, M. y Diaz-Sarachaga, J.M. (2021). Assessment of the Governance Dimension in the Frame of the 2030 Agenda: Evidence from 100 Spanish Cities. *Sustainability*, 13(10), 5519. <https://doi.org/10.3390/su13105519>

- Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, M. y Lew, A. (2009). *Understanding and Managing Tourism Impacts*. Londres: Routledge <https://doi.org/10.4324/9780203875872>
- Invat-tur (2015). *Destinos turísticos inteligentes. Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. Alicante: Agència Valenciana del Turisme
- Invat-tur (2022). *Bases y horizonte del modelo DTI-CV: Hacia la inteligencia en la gestión de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana*. Valencia: Turisme Comunitat Valenciana
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J.F. y Giner Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100531. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>
- Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A.B., Navarro-Ruiz, S. y Fuster-Uguet, M. (2023a). Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322>
- Ivars-Baidal, J., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J.F., y Vera-Rebollo, J. F. (2023b). Smart city and smart destination planning: Examining instruments and perceived impacts in Spain. *Cities*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104266>
- Jamal, T. B., y Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2008). Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007. *Policy Research Working Paper N° 4654*. Washington, D.C.: World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4654>
- Kooiman, J. (1993). Governance and governability: using complexity, dynamics and diversity. En J. Kooiman (Ed.), *Modern governance: new government-society interactions* (pp.35-48). Londres: Sage.
- Löwenheim, O. (2008). Examining the State: a Foucauldian perspective on international 'governance indicators. *Third World Quarterly*, 29(2), 255-274. <https://doi.org/10.1080/01436590701806814>
- Mahran, H.A. (2023). The impact of governance on economic growth: spatial econometric approach. *Review of Economics and Political Science*, 8(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2021-0058>
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Masson-Vincent, M. (2008). Governance and geography explaining the importance of regional planning to citizens, stakeholders in their living space. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, 46, 77-95.

- Maurseth, B. (2008). *Governance Indicators: A guided tour*. [754] NUPI Working Paper. Norwegian Institute of International Affairs
- McGuire, (2006). Collaborative Public Management: Assessing, What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66(1), 33-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>
- Mendoza, X. y Vernis, A. (2008). The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate Governance*, 8(4), 389-396. <https://doi.org/10.1108/14720700810899130>
- Morshed, M. y Mazumder, T. (2023). Does Facebook penetration improve governance? A reflection on the World Governance Indicators of 185 countries. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 25(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2021-0094>
- Organización Mundial de Turismo (OMT) (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial de Turismo (OMT) (2010). *Proyecto de gobernanza para el sector turismo. Informe Ejecutivo*. Estadísticas y Cuentas Satélite de Turismo. Madrid: OMT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1993). *OECD core set of indicators for environmental performance reviews*. Environment Monographs, 83. Paris: OECD
- Pulido-Fernández, C. y Pulido-Fernández, J.I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos?. *Pasos*, 12(4), 685-705. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Pulido-Fernández, C. y Pulido-Fernández, J.I. (2019). Is There a Good Model for Implementing Governance in Tourist Destinations? The Opinion of Experts. *Sustainability*, 11(12), 3342. <https://doi.org/10.3390/su11123342>
- Pulido-Fernández, J. I. y Pulido-Fernández, C. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1627-z>
- Puppim de Oliveira, J.A., Doll, C., Balaban, O., Jiang, P., Dreyfus, M., Suwa, A., Moreno-Peñaranda, R. y Dirgahayani, P. (2013). Green economy and governance in cities: assessing good governance in key urban economic processes. *Journal of Cleaner Production*, 58, 138-152. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.04>
- Quiroga Martinez, R. (2007). *Indicadores ambientales y de desarrollo sostenible: avances y perspectivas para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie Manuales 55. Santiago de Chile: Naciones Unidas
- Rohwer, A. (2009). *Measuring Corruption: A Comparison between the Transparency International's Corruption Perceptions Index and the World Bank's Worldwide Governance Indicators*. CESifo DICE Report, ISSN 1613-6373, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, 7(3), 42-52

- SEGITTUR (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado de: <https://www.thinktur.org/media/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes-construyendo-el-futuro.pdf>
- SEGITTUR (2022). <https://www.destinosinteligentes.es/>. Consultado el 15/06/2022
- Sharpe, A. (2004). *Literature Review of Frameworks for Macro-Indicators*. CSLS Research Reports 2004-03. Centre for the Study of Living Standards. Ottawa.
- Torres-Delgado, A. y Saarinen, J. (2013). Using indicators to assess sustainable tourism development: a review, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.867530>
- United Nations Development Programme (UNDP) (1997). *Reconceptualising Governance*. Discussion Paper núm.2, Management Development and Governance Division, Bureau for Policy and Programme Support. Nueva York: UNDP.
- Velasco-González, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?. En *Actas de XVII Simposio Internacional de Turismo y ocio, ESADE*. Barcelona. Disponible en: <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5>
- Velasco-González, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?. *Caderno Virtual de Turismo*, 14, 9-22
- Vera Rebollo, J.F. (coord.) (2001). *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*. Documento de trabajo N.1. Instituto Universitario de Geografía. Alicante: Universidad de Alicante
- Vera, J.F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch
- Villoria, M. y Jiménez, F. (2021). Rendición social de cuentas en España. El papel de las organizaciones de la sociedad civil en la promoción de buena gobernanza durante la pandemia derivada de la COVID-19. *Revista Española de Ciencia Política*, 57, 111-137. <https://doi.org/10.21308/recp.57.04>
- Yong, G. y Wenhao, C. (2012). Developing a City Governance Index: Based on Surveys in Five Major Chinese Cities. *Social Indicators Research*, 109, 305-316. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9904-8>

### CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES:

Autora 1: concepción original del trabajo; redacción y revisión crítica del contenido sobre gobernanza y medición de la gobernanza; análisis, adquisición e interpretación de los datos; aprobación final de la versión a publicar.

Autora 2: concepción original del trabajo; redacción y revisión crítica del contenido sobre medición de la gobernanza; análisis, adquisición e interpretación de los datos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este artículo se enmarca en el Proyecto “Destinos turísticos inteligentes en Andalucía. Sistema de indicadores y herramientas para la toma de decisiones en la gestión territorial” financiado por Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía, dentro del Programa Operativo FEDER 2014-2020. US-1381628.