

LA GOBERNANZA TURÍSTICA COMO INSTRUMENTO DINAMIZADOR EN DESTINOS DE CIUDADES PATRIMONIALES. CASO CIUDAD DE CAMAGÜEY, CUBA. TOURISM GOVERNANCE AS A DYNAMIC INSTRUMENT IN HERITAGE CITY DESTINATIONS. THE CASE OF THE CITY OF CAMAGÜEY, CUBA.

GEISER PERERA TELLEZ¹

MARÍA ELENA BETANCOURT GARCÍA²

GERSON HERRERA PUPO³

DIANELA MONTENEGRO REYES⁴

Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CENTUR).

Universidad de Camagüey Cuba.

RESUMEN

Actualmente, existen destinos turísticos patrimoniales reconocidos a nivel internacional por aplicar la gobernanza, en ellos se evidencia la necesidad de un Ente Gestor que agrupe a los actores involucrados en la gestión turística y contemple el cumplimiento de los principios de buena gobernanza. El objetivo de este trabajo consiste en evaluar el papel del gobierno municipal en la gestión y dinamización de la ciudad patrimonial de Camagüey como destino turístico sobre la base de los referentes que deberían observarse para transitar hacia un modelo de gobernanza turística. Como resultado fundamental se proponen y validan los principios e indicadores de la gobernanza turística adecuados al contexto de los destinos patrimoniales cubanos y finalmente se propone un plan de acción que permita impulsar la gestión turística de la ciudad con la integración de todos los sectores.

Palabras clave: Gestión integrada de destinos, Gobernanza, patrimonio cultural, ciudades patrimoniales, Camagüey.

ABSTRACT

Currently, there are internationally recognized heritage tourist destinations for applying governance, in which the need for a Management Entity that brings together the actors involved in tourism management and contemplates compliance with the principles of good governance is evident. The objective of this work is to evaluate the role of the municipal government in the management and revitalization of the city of Camagüey as a tourist

Fecha de Recepción: 30 de enero de 2023. Fecha de aceptación: 20 de mayo de 2023.

¹ MsC. Geiser Perera Tellez - E-mail: geiser.perera@reduc.edu.cu

² Dr. C. María Elena Betancourt García - E-mail: elena.betancourt@reduc.edu.cu

³ Dr. C. Gerson Herrera Pupo - E-mail: gerson.herrera@reduc.edu.cu

⁴ Lic. Dianela Montenegro Reyes - E-mail: dianela.montenegro@reduc.edu.cu

destination based on the references that should be observed to move towards a tourism governance model. As a fundamental result, the principles and indicators of tourism governance appropriate to the context of Cuban heritage destinations are proposed and validated, and finally an action plan is proposed to promote the city's tourism management with the integration of all sectors.

Keywords: Integrated management of destinations, Governance, heritage cultural, heritage cities, Camagüey.

1. INTRODUCCIÓN.

El desarrollo de los destinos turísticos locales supone un proceso en el que una sociedad, manteniendo su propia identidad, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, para permitir la articulación de los diferentes componentes del turismo y su puesta a disposición del mercado. Para poder llevar a cabo este proceso es fundamental la participación activa de todos los actores involucrados, representantes tanto público como privados de todos los sectores de la sociedad, en la gestión de la actividad turística que se interrelacionan de forma múltiple dentro del destino.

En este marco, la función de dirección de gobierno, en las condiciones actuales, resulta particularmente relevante para liderar y coordinar todo esfuerzo que se oriente a propiciar que la dinámica de permanente crecimiento que el turismo ha logrado hasta el momento sea sostenible económica, social y ambientalmente a efecto de elevar su contribución al desarrollo en los destinos que apuestan por esta estratégica actividad. Sin embargo, resulta paradójico que, en el mundo, mientras más significativa es la posición del turismo en términos económicos y sociales, menor es el interés que aparentemente se toman los gobiernos locales en función de tributar al crecimiento y desarrollo del sector.

Algunas de las razones a las que se atribuye que el turismo no goce de prioridad gubernamental se refieren a: falta de voluntad política para incluir al sector en las principales estrategias; el hecho de que el poder político concentra todos sus esfuerzos en solventar los problemas de la población residente; así como la forma en que se reflejan las estadísticas al no considerar el turismo como un sector independiente, quedando su contribución dispersa por los distintos sectores, disminuyendo así su impacto global.

En este escenario se sitúa la gobernanza turística como un nuevo enfoque innovador de gobierno que permite dar respuesta a la creciente complejidad de la gestión turística, orientada a dirigir eficazmente a este sector mediante labores de coordinación, colaboración y cooperación sobre la base de la eficiencia, transparencia y sujetas a rendición de cuentas, de forma tal que puedan ser desarrolladas y alcanzadas las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores en el destino, con el fin de lograr soluciones y aprovechar

oportunidades, en base a acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas.

Según (Pulido y Pulido, 2014), cada vez más aparecen destinos turísticos que se reconocen, o son reconocidos, como casos de éxito en la aplicación de la gobernanza. Tales son las experiencias de Valencia, Barcelona, Tierras de José María El Tempranillo, en Andalucía; España; Belek, en Turquía, Pueblos Mágicos en México y Mar del Plata en Argentina.

Así mismo se ha demostrado que, en la mayor parte de estas experiencias, se trata más de una declaración de intenciones que de un hecho real, pues no en todas se cumplen todos los principios que aseguran la buena gobernanza e, incluso, en algunos casos, dichos principios se tienen en cuenta, pero de forma limitada lo cual restringe la gestión turística de estos destinos.

Particularmente, en los destinos turísticos patrimoniales, la coordinación de políticas diversas, así como la búsqueda de sinergias dentro de las redes de actores involucrados, se complejiza, de ahí la necesidad de incorporar a la gestión de las ciudades históricas, estrategias concertadas a todos los niveles y entre los diferentes sectores y organismos implicados. Sin una acción colectiva los diferentes intereses separados y diversos no pueden competir con garantías en los mercados nacionales e internacionales.

Las experiencias internacionales en ciudades patrimoniales demuestran que el modelo de gestión que propone la gobernanza turística funciona, elevando y dinamizando la participación de todos los actores a partir de la coordinación, colaboración y cooperación; implementando mecanismos que favorecen la aplicación de normas de manera justa y equitativa; logrando entendimientos para alcanzar objetivos comunes y manteniendo una visión a largo plazo donde se contemplen las prioridades e intereses de todos los actores.

El caso cubano no está ajeno a la problemática con respecto a la participación del gobierno en la gestión turística. A pesar de que, a nivel de país, el turismo ha sido declarado un sector clave y se han trazado estrategias claras en cuanto a su desarrollo y relación con el resto de los sectores, cabe destacar que no se manifiesta de igual forma a escala municipal. Tampoco se encontraron referencias al uso de la gobernanza turística en los gobiernos locales o algún antecedente que proponga una metodología clara para su aplicación a esta escala y según las condiciones de la economía cubana.

En investigaciones realizadas por (Betancourt et al., 2021) y (Perera et al., 2021), en la ciudad de Camagüey, se evidencia el predominio de una visión sectorial en la gestión turística de este espacio, existiendo una insuficiente participación y contribución de los distintos actores involucrados en la misma,

así como una escasa implicación del gobierno municipal en la gestión turística de la ciudad.

En tal sentido, identificar la gestión actual de la ciudad de Camagüey como destino turístico desde el gobierno municipal, evaluando su papel sobre la base de los referentes que deberían observarse para transitar hacia un modelo de gobernanza turística, constituye la esencia del presente trabajo.

2. LA GESTIÓN INTEGRADA DE DESTINOS TURÍSTICOS EN CIUDADES PATRIMONIALES.

En la actualidad, las nuevas estrategias de los destinos turísticos requieren no sólo de la intervención de los sectores económicos y agentes locales directamente implicados, sino también, y cada vez más, del consenso y de una cierta implicación de las poblaciones anfitrionas. No basta con contar con una serie de recursos más o menos demandados, sino que es necesario actuar de forma voluntariosa construyendo productos novedosos, y de ser posible únicos, que permitan posicionarse de manera eficaz en el mercado y en el imaginario de los consumidores.

En este sentido y a los efectos del presente trabajo se define el destino turístico local como:

“un espacio físico en el que el visitante pasa al menos una noche; incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el mismo día; y tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para construir destinos mayores” (OMT, 2005, p.10).pm

Por otra parte, un destino patrimonial es aquel donde se imbrican realidades históricas, económicas, culturales, turísticas y simbólicas, donde conviven viejas y nuevas funciones en un mismo territorio (Troitiño, 2007).

El turismo tiene múltiples implicaciones en los destinos patrimoniales, se trata siempre de una relación compleja que plantea retos en relación con la gestión urbana, el equilibrio funcional, el control de los flujos de visitantes, la conservación, la movilidad o los cambios funcionales, las necesidades y características particulares de la población que habita la ciudad, de los que hay que ser conscientes pues solo así se podrán impulsar estrategias eficaces que contribuyan a acompañar los procesos de cambio, algo que desde el planeamiento urbanístico no siempre se ha entendido de forma adecuada (Troitiño y Troitiño, 2016).

En tal sentido, la complejidad del turismo, en cuanto sistema transversal de actividad, explica que no sea fácil gestionarlo ni integrarlo, de forma equilibrada, en los organigramas administrativos y en los modelos clásicos de gestión. La gestión del turismo, involucra el establecimiento de una serie de relaciones multisectoriales con los actores que tienen que ver con los recursos turísticos, como son: cultura, medio ambiente y biodiversidad y, la creación de los instrumentos y mecanismos que harán posibles acciones conjuntas orientadas hacia un mismo objetivo, en tanto y en cuanto se oriente hacia el desarrollo sostenible del turismo.

De lo anterior expuesto se deduce que gestionar un destino turístico que contemple todas sus potencialidades patrimoniales, supone realizar una gestión integrada definida por (Betancourt, et al., 2021, p. 167) como:

“un modelo eficaz de gestión de destinos a escala local, que requiere la integración de diferentes recursos, actividades y una red de agentes implicados, que con una OGD y la participación de los gobiernos municipales como ente gestor, logra a través de políticas y medidas apropiadas, impulsarla planificación estratégica integrada hacia objetivos comunes del desarrollo, los encadenamientos productivos, las relaciones público-privadas, la participación de la comunidad local, y el proceso dinámico de calidad-competitividad-sostenibilidad- innovación, como elementos claves para la consolidación del turismo como factor de desarrollo local en los municipios”.

Se requiere entonces concentrar todos los esfuerzos a distintos niveles, estableciendo fórmulas de colaboración que permitan una gestión turística integral para poder adaptar la oferta del destino a las necesidades que manifiestan los turistas, teniendo en cuenta las nuevas preferencias de la demanda real y potencial.

2.1. El papel del gobierno en materia turística

La intervención del Estado en la industria turística es una práctica reciente para los gobiernos y su participación ha crecido conforme el turismo se ha ido convirtiendo en un fenómeno de masas.

La tarea de definir el papel del Estado en materia turística ha sido un proceso que refleja la línea de pensamiento de cada época concreta. Sin embargo, sea cual sea el sistema político o las actuaciones cambiantes con respecto a la orientación del mercado, el papel del Estado se hace indispensable para el éxito del desarrollo turístico. (Burkart y Medlik, 1981) subrayaron que en cualquier destino turístico se ven implicados múltiples intereses.

El gobierno tiene la responsabilidad de proteger a los ciudadanos, proporcionando los servicios esenciales y estableciendo las condiciones adecuadas para que sus

instituciones, incluidas las empresas, puedan funcionar de manera favorable.

Por tanto, es necesario enfatizar el rol protagónico del ente gubernamental, para generar acciones que promuevan el desarrollo en su territorio de dinámicas espaciales, económicas, sociales y medioambientales y convertirse a nivel municipal, en el líder natural para dirigir este proceso, promover el bienestar de su población y preservar de manera eficiente los recursos. Por ello, puede destacarse que aun cuando, en muchos casos, se asigna a los gobiernos municipales un papel preponderante en el desarrollo turístico de las localidades, en otros se llama la atención sobre su escaso interés en tributar al crecimiento y desarrollo del sector, debido a algunas razones referidas a: los retos que implica hacer los ajustes necesarios e indispensables en cuanto a la ordenamiento territorial y urbanística, falta de voluntad política para incluir al sector en las principales estrategias; el hecho de que el poder político concentra todos sus esfuerzos en solventar los problemas de la población residente; así como la forma en que se reflejan las estadísticas al no considerar el turismo como un sector independiente, quedando su contribución dispersa por los distintos sectores, disminuyendo así su impacto global.

2.2. La gobernanza como instrumento clave para la gestión y dinamización de destinos turísticos.

En los últimos años se ha pasado de una situación en la que el Estado tenía la responsabilidad plena del bienestar público y las empresas se concentraban en incrementar sus beneficios, independientemente de los intereses de la sociedad, a un mundo en el que el éxito depende de la comunidad de intereses entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos. (OMT, 2005)

Es Freeman (1984) quien en su Teoría de Partes Interesadas argumenta que las relaciones entre los agentes se impulsan por reconocimiento, aceptación mutua y la búsqueda por intereses comunes. Reconociéndose además que la concepción de la parte interesada, es muy amplia y va más allá de todo aquello que tiene un vínculo puramente formal, oficial o contractual con la organización.

Se trata entonces de establecer mecanismos de colaboración y coordinación que fomenten la interrelación entre los actores en el destino, sobre la base de una participación activa.

En este sentido (Beaumont & Dredge, 2010) reclaman una mayor incorporación de todas las partes con incidencia en el destino turístico, incorporando además a los residentes locales y otros grupos de interés, en la gestión del destino turístico.

Teniendo en cuenta a todos los actores, procedentes de diferentes ámbitos y con intereses en ocasiones opuestos, puede haber un gran potencial para poner en marcha políticas de

carácter holístico e integral que contribuyan y ayuden al desarrollo sostenible de un destino, y lograr su dinamización. Asimismo, es importante reconocer que, dada la complejidad actual del sistema turístico, los problemas que en el mismo suelen surgir no pueden ser resueltos por un solo actor, sino que se precisa de la colaboración de varios. Por ello, cada uno de los interlocutores habrá de sentir que el modelo de destino turístico resultante y la dirección que este tomará en el futuro, es fruto de sus actuaciones conjuntas.

Lo anterior significa que la administración pública turística no debería imponer sus políticas, sino que tendrían que consensuarlas con el resto de los actores públicos y privados, incluyendo a la población residente quien tiene un papel significativo en la toma de decisiones respecto al desarrollo turístico de su localidad.

En este nuevo contexto, las funciones de autoridad y gobierno tienen que reinventarse y buscar el desarrollo de un papel más estratégico, sustituyendo sus actuaciones tradicionales por otras que fomenten la generación de confianza entre los agentes del sistema turístico (Velasco, 2013).

Relacionado con la anterior idea de transformación social aparece el término gobernanza como un modelo innovador de gobierno, diferente al modelo tradicional y cuya estructura está compuesta por las organizaciones involucradas y las relaciones que se generan entre ellas, convirtiéndose en una premisa fundamental en la política de trabajo de diversos organismos de carácter internacional.

(PNUD, 1994) se basa en nueve principios para referirse a la gobernanza, mientras que (Pulido y Pulido, 2014) propone un total de 80 indicadores validados para la evaluación de la misma, la cantidad de indicadores varía según el principio a evaluar.

La relación Principio-Indicador es de: Participación con un total de catorce indicadores, Imperio de la Ley con ocho indicadores, Transparencia con siete, Capacidad de Respuesta con cinco, Orientación al Consenso con ocho, Equidad con cinco, Eficacia y Eficiencia con diecinueve indicadores, Rendición de Cuentas con ocho y Visión Estratégica con seis indicadores.

La estructura y la calidad de la gobernanza son claves para el consenso o el conflicto, el éxito o el fracaso del desarrollo económico, la conservación o el deterioro del hábitat natural, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales como así recoge el “Libro Blanco de la Gobernanza Europea”. Esta calidad en la gobernanza viene determinada por el cumplimiento de ciertos principios.

En los últimos años, la frecuente utilización del término gobernanza se ha extendido cada vez más en el ámbito turístico,

considerándose como un enfoque eficaz para la gestión de los destinos turísticos.

Según (Duran, 2013, p. 14) podría definirse 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”.

Teniendo en cuenta que la gestión del territorio está vinculada a formas de relación y poder, la construcción de la gobernanza para el turismo es un gran reto, porque implica una nueva forma de relación entre actores (Moscoso, 2013), donde el gobierno se convierte en un co – actor y los demás actores se empoderan para lograr que sus visiones e intereses construidas en conjunto, sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

3. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA EN DESTINOS TURÍSTICOS DE CIUDAD. EL CASO CAMAGÜEY.

A partir de la revisión bibliográfica realizada sobre la gobernanza turística y el análisis de las experiencias internacionales recogidas, se asumen en la presente investigación los presupuestos sobre la metodología para evaluar la gobernanza turística que propone (Pulido y Pulido, 2014) y la misma se utiliza como referente para el diseño de una propuesta metodológica adaptada a las condiciones de la economía cubana y su forma de gobierno.

A consideración de los autores, esta propuesta podría constituir una herramienta fundamental en función del Ente Gestor del destino en cuestión, ya que su uso supone la mejora de las relaciones que establecen todos los actores involucrados en la gestión turística, sentando pautas muy importantes en la coordinación, cooperación y correcta negociación de los mismos y en la aplicación de los principios de la buena gobernanza.

En esta investigación, adaptada al contexto cubano, se considera necesario observar los siguientes aspectos: el Ente Gestor que agrupe a todos los actores para la gestión turística de la ciudad debe estar compuesto por el Gobierno Municipal y la Delegación Provincial del Mintur en el territorio (Perera et al., 2021). De no existir Ente Gestor se debe evaluar el liderazgo y la capacidad administrativa que tiene el gobierno para gestionar el turismo. Se incluye como una etapa importante de la propuesta, una evaluación del estado actual de las relaciones de los actores involucrados en la gestión turística de la ciudad, la

cual resulta un punto de partida importante a la hora de evaluar la gobernanza turística, ya que este concepto le otorga un peso fundamental a la sinergia entre actores.

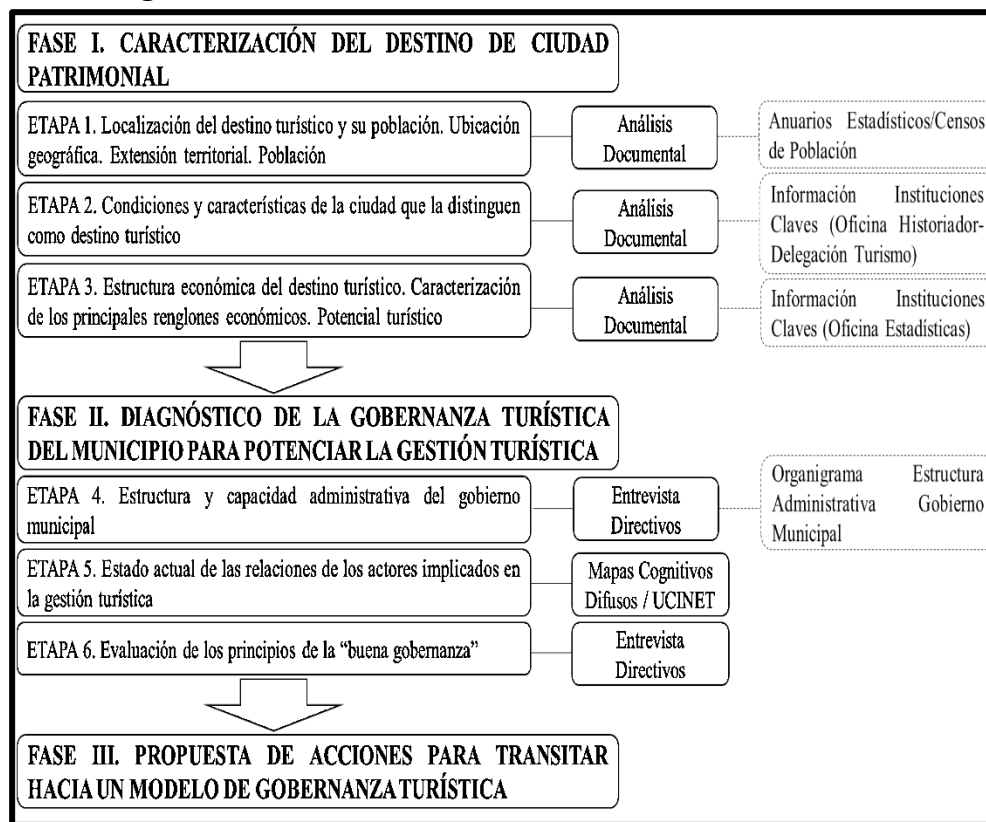
La implementación de la propuesta requiere además de la consideración de las particularidades del destino en cuestión, lo cual es fundamental a la hora de escoger correctamente cada uno de los principios de la gobernanza y sus respectivos indicadores a evaluar, se incluye una Fase III referida al plan de acciones para transitar hacia un modelo de gobernanza turística, buscando corregir las deficiencias de los resultados obtenidos de la evaluación de los principios de la buena gobernanza en la gestión turística de la ciudad y la evaluación de la gobernanza turística debe convertirse en un proceso de mejora continua de la gestión turística de la ciudad, por lo que se sugiere que se sistematice su evaluación anualmente.

En el desarrollo de la investigación se recurre a métodos de nivel teórico como son: Análisis-Síntesis: para fundamentar aspectos teóricos relativos a la identificación y definición de los actores que intervienen en la gestión turística de ciudades patrimoniales, el Histórico-Lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente y la Inducción-Deducción: para la conformación del marco teórico metodológico de la investigación.

Se utilizan además instrumentos investigativos como las entrevistas y encuestas a informantes claves que permitieron conocer los criterios y ampliar la participación de los actores implicados. Del nivel empírico se desarrolla el análisis de documentos como método sociológico para recopilar toda la información disponible en instituciones autorizadas y de especialistas que abordan en sus investigaciones la temática tratada. Como técnicas se utilizan en la investigación las entrevistas y encuestas a actores implicados que permitieron conocer criterios y ampliar significativamente su participación. Así mismo se emplearon técnicas de inteligencia artificial, en particular los Mapas Cognitivos Difusos (MCD) para analizar las características de la red de actores en el espacio estudiado.

La propuesta metodológica para la evaluación de la gobernanza turística en destinos de ciudad, se encuentra dividida en tres fases, una primera donde se realiza una caracterización del destino turístico de ciudad analizado, que a su vez comprende tres etapas, la segunda fase encaminada a diagnosticar la gobernanza turística dentro del municipio, dividida igualmente en tres etapas y una tercera fase que incluye un plan de acciones para transitar hacia un modelo de gobernanza turística en la ciudad de Camagüey (Figura 1).

Figura 1. Propuesta metodológica para la evaluación de la gobernanza turística en destinos de ciudad.



Fuente: Adaptado de (Pulido y Pulido, 2014).

Para iniciar el proceso de evaluación de los principios de la buena gobernanza, se debe analizar en la escala municipal el cumplimiento de las siguientes premisas que deben darse en el caso cubano para que los gobiernos municipales puedan aplicar los principios de la buena gobernanza: conocimiento sobre el concepto, principios y experiencias para la aplicación de la buena gobernanza, capacidad administrativa manifestada en el liderazgo, su actuación como Ente Gestor, así como su poder de convocatoria a todos los agentes implicados, voluntad política para impulsar el desarrollo de la actividad turística del municipio expresada en planes estratégicos, programas y proyectos, mecanismos para impulsar la relación del sector estatal y no estatal en la toma de decisiones y fuentes de financiamiento que puedan utilizarse para el desarrollo de ofertas turísticas y la promoción turística de la ciudad.

Posteriormente, para determinar cuáles son los indicadores que se adecuan al contexto del destino turístico en cuestión, se realizará una encuesta donde se someterá a criterio de expertos los principios que establece el PNUD sobre la buena gobernanza, así como los indicadores propuestos por (Pulido y Pulido, 2014), para evaluar la gobernanza turística. Es necesario

que cada municipio considere sus características y particularidades para la correcta selección de los indicadores.

4. PRINCIPALES RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CIUDAD DE CAMAGÜEY.

La propuesta metodológica, de forma general es considerada de suma importancia como herramienta novedosa para garantizar la gestión integrada del turismo en la ciudad de Camagüey y con ello una efectiva dinamización de los espacios a potenciar con fines turísticos. Aun así, los autores consideran, por la esencia misma de la herramienta que se plantea como eje fundamental (Gobernanza Turística) realizar un abordaje de manera resumida de la Fase I y desarrollar con mayor énfasis las Fases II y III con sus respectivas etapas, garantizando con ello mucha más comprensión del tema central del trabajo.

Fase I. Caracterización del destino de ciudad patrimonial

- ***Etapas 1- Localización del destino turístico y su población. Ubicación geográfica Extensión territorial Población.***

La provincia de Camagüey se encuentra ubicada al centro este de la República de Cuba. Conocida también como la Ciudad de los Tinajones fue fundada en 1514 habiéndosele llamado entonces Santa María del Puerto del Príncipe.

La provincia de Camagüey se encuentra en la zona centro oriental de Cuba, entre 20°27', 22°29' de latitud norte y los 78°00', 78°10' de longitud oeste, a 550 km. de La Habana por carretera y una hora de vuelo. Limita al este con la provincia de Las Tunas, al norte con el Canal Viejo de Bahamas, al oeste con la provincia de Ciego de Ávila y al sur con el Mar Caribe.

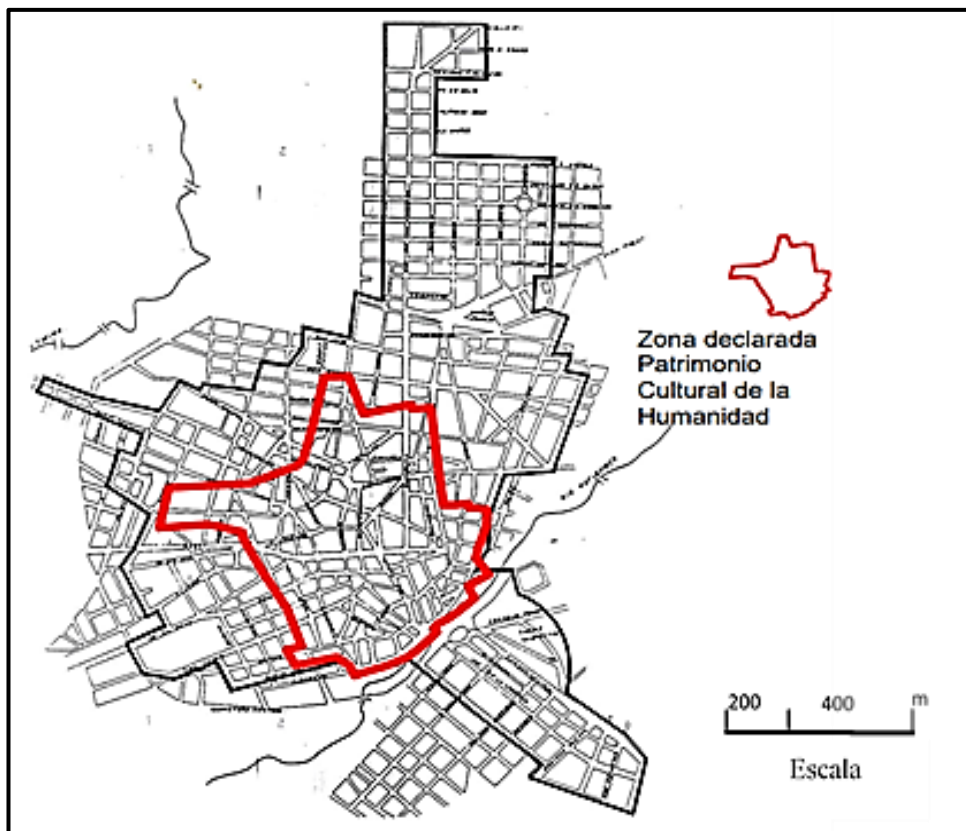
Es la provincia más oriental del centro de Cuba, y es la de mayor área. Tiene una extensión territorial de 17.990 kilómetros cuadrados y una población de un total de 782.458 habitantes.

Su ciudad cabecera, Camagüey, posee un total de 329. 195 habitantes, lo que representa más del 40% de la provincia.

- ***Etapas 2 - Condiciones y características de la ciudad que la distinguen como destino turístico***

El presente estudio se centra en la ciudad de Camagüey, ubicada en el centro-este de Cuba. La misma posee una estructura radio concéntrica (Ver Figura. 2).

Figura 2: Ciudad de Camagüey y su centro histórico.



Fuente: Plan Parcial y de Manejo Centro Histórico Urbano de Camagüey. 2008

El centro histórico de la ciudad de Camagüey -el más grande del país con 330 Ha-, coincide con el centro de servicios a nivel de ciudad, caracterizado por una trama urbana distintiva en forma de laberinto al estilo de las ciudades medievales, que por lo general confluye en plazas o plazuelas. Cabe destacar que fue declarado Monumento Nacional el 10 de octubre de 1978. Posteriormente, el 7 de julio del 2008 en Quebec, Canadá, fue declarado oficialmente Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

La zona declarada posee un área de 54 hectáreas, comprende 80 manzanas y una población de 8.180 habitantes. Cuenta con 2.843 inmuebles, de ellos 89 de carácter excepcional. Su inscripción en la Lista de Patrimonio Mundial confirma el valor excepcional y universal de los bienes patrimoniales que posee este significativo espacio.

Dentro de las potencialidades más significativas del patrimonio tangible e intangible que distinguen a la ciudad se destacan: su repertorio religioso, la trama urbana de la ciudad y su conjunto de plazas, parques y plazuelas, la arquitectura civil y doméstica de la ciudad, los exponentes culturales de alto valor artístico, la tradición alfarera, las tradiciones populares y

leyendas enraizadas en la cultura de la ciudad y el potencial cultural-científico heredado y construido en el tiempo.

De igual forma se han realizado estudios vinculados a la gestión turística del patrimonio en la ciudad de Camagüey que hacen énfasis en las potencialidades patrimoniales del centro histórico de la ciudad de Camagüey y su adecuada gestión con fines turísticos como son los casos de; (Plan Parcial y de Manejo, 2008), (Perera et al., 2015), (Díaz, 2019), (Perera et al., 2021), (Betancourt et al., 2021). Sin embargo, pese a las investigaciones y estudios realizados, aún resulta insuficiente el aprovechamiento de todo el potencial patrimonial de la ciudad y se hace evidente la necesidad de una mayor integración entre todos los actores involucrados en la gestión turística de este importante espacio.

- ***Etapas 3 - Estructura económica del destino turístico. Caracterización de los principales renglones económicos. Potencial turístico.***

Económicamente el municipio posee un total de 748 mil hectáreas de suelos no productivos debido a diversas razones (baja fertilidad, erosión, acidez. Alto PH, salinidad, pedregosidad, etc) y donde 94. 760 personas (ambos sexos) constituyen su población económicamente activa. Es de destacar que comparando el municipio Camagüey a nivel nacional, este cuenta con un grado de urbanización del 94, 1 % lo que también constituye una limitante en el rendimiento de sus suelos desde la perspectiva agrícola, avícola, acuícola y ganadera.

Las actividades de mayor representatividad están compuestas por el sector de los servicios (gastronomía, personales y del hogar, salud, educación, cultura y turismo) y la construcción (materiales de la construcción, obras concluidas-inversiones).

En el caso de la ciudad de Camagüey ha experimentado un proceso continuo de renovación de su centro histórico, antes y después de la declaratoria de Patrimonio de la Humanidad; un aspecto que ha contribuido notablemente a devolverle la lozanía y mejorar su ya reconocido atractivo. Actualmente la ciudad posee 13 hoteles que agrupan 563 habitaciones, entre los que se destacan: el Gran Hotel, perteneciente a la cadena Meliá y cinco hoteles E pertenecientes al grupo Cubanacan, estos son: Camino de Hierro, Santa María, El Márquez, La Avellaneda, La Sevillana, El Colonial y San Juan de Dios.

La infraestructura de servicios turísticos de restauración en el centro histórico abarca al Grupo Extra-hotelería Palmares, la Empresa de Turismo de Ciudad Santa María, la Empresa Provincial de Alojamiento, y a ellos se le suman nuevos actores, constituidos por el sector privado con paladares y cafeterías.

4.1. Fase II. Diagnóstico de la gobernanza turística del municipio,

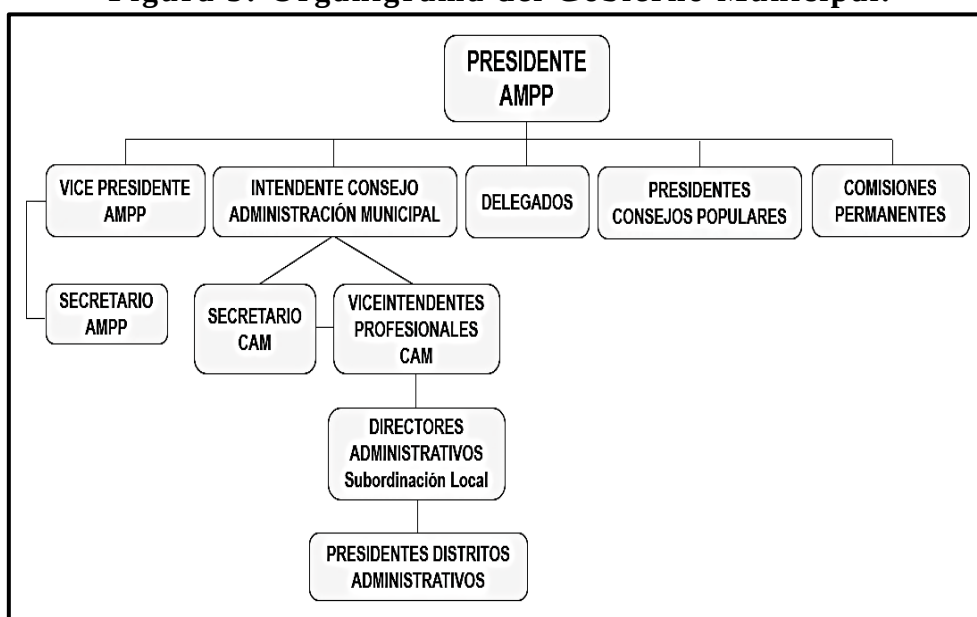
- ***Etapla 4 - Estructura y capacidad administrativa del Gobierno Municipal***

Resulta válido destacar que al tiempo que se desarrolla la investigación, el país se encuentra inmerso en un proceso de descentralización de sus estructuras y procesos, con el objetivo de otorgarle mayor autonomía a los gobiernos locales para generar el desarrollo socioeconómico indispensable.

En tal sentido, en documentos legislativos consultados, Decretos Leyes 132/2019, 139/2021 y 132/2022 del Ministerio de Justicia de la República de Cuba se puede apreciar que la Asamblea Municipal del Poder Popular constituye el máximo órgano representativo del Estado a nivel municipal y está integrado por 160 delegados elegidos en cada circunscripción electoral a partir de candidatos propuestos en asambleas populares.

La Asamblea elige a su presidente, vicepresidente, secretario y a las comisiones de trabajo. De igual forma la Asamblea Municipal designa al Intendente Municipal y Viceintendentes que atenderán los diferentes sectores en el municipio. En el caso de los últimos, son seleccionados según las condiciones del territorio y sus necesidades estratégicas. El Intendente Municipal preside el Consejo de la Administración Municipal, representando de esta forma a la administración municipal. (Figura 3).

Figura 3: Organigrama del Gobierno Municipal.



Fuente: Disposiciones reglamentarias Asamblea Municipal del Poder Popular (Decretos Ley 132 del 2019; 139 del 2021 y 72 del 2022).

En cuanto a su capacidad administrativa, la Asamblea Municipal está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación, para ello se apoya de las comisiones de trabajo, el Consejo de la Administración, ambos ya mencionados y la participación ciudadana.

Antes de implementarse esta nueva estructura que lleva a cabo la máxima dirección del país, a nivel municipal el turismo era atendido por la Vicepresidencia del Consejo de la Administración que atendía la distribución, aunque solo de manera formal, pues dentro del sistema de trabajo de esta Vicepresidencia no se cumplían funciones encaminadas a la atención de la actividad turística del territorio.

De igual forma, a escala municipal el Vicepresidente del Consejo de la Administración que atendía la defensa era el que poseía la incidencia en el sector turístico, pero solo en relación a los aspectos relacionados con los casos de desastres naturales, eventos meteorológicos, etcétera.

En la nueva dinámica de estructura y organización municipal el sector del turismo deberá ser atendido por el Viceintendente que se designe, aunque debe señalarse que de igual forma este ente no solo atenderá este sector, sino que también atenderá otros, viéndose restringida la gestión de esta importante actividad estratégica.

- ***Etapas 5- Estado actual de las relaciones de los principales actores***

Para el desarrollo de esta etapa son acogidos los resultados obtenidos por (Reyes et al., 2019) sobre el listado de actores involucrados, a partir de este se seleccionaron en esta investigación los actores claves en la gestión turística de la ciudad de Camagüey que son: Delegación Territorial del Mintur (institución responsable de hacer cumplir la política turística en el territorio de Camagüey), Poder Popular Provincial (Órgano máximo a nivel provincial del poder del Estado), Poder Popular Municipal (Órgano máximo representativo a nivel municipal), Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC) (Institución encargada de la conservación, interpretación y difusión del patrimonio tangible e intangible de la ciudad), Dirección Provincial de Cultura (Institución que se encarga de la gestión cultural en la ciudad), Dirección Provincial de Planificación Física (Institución encargada del ordenamiento físico espacial. Confecciona Plan de Ordenamiento del Municipio Camagüey y el Plan Especial de Ordenamiento Turístico de la Ciudad de Camagüey), CITMA (Dirección Provincial que representa al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente el cual traza la Estrategia Ambiental en el territorio), Empresa de Turismo de Ciudad Santa María

“(Subordinada al Gobierno Provincial, gestiona ofertas de restauración, recreación, tiendas, alojamiento, transporte)” y la Universidad de Camagüey (Investigaciones, asesoría y capacitación).

Respecto al estado actual de las relaciones entre variables de comportamiento y principales actores vinculados a la gestión turística de la ciudad de Camagüey se asumen los resultados obtenidos por (Reyes et al., 2019), mediante el uso de Mapas Cognitivos Difusos (MCD), los que se resumen a continuación:

- La Delegación Provincial del Mintur se encuentra conectada a la red al 100% debido a su muy alta participación como agente implicado en la gestión turística de la ciudad y el liderazgo por su muy alta capacidad para impulsar actuaciones en el ámbito de la gestión turística de la ciudad.
- El Poder Popular Provincial (PPP), actor clave en la gestión turística de la ciudad se encuentra conectada a la red en un 85%. Presenta una baja integración con otros actores involucrados en la gestión turística de la ciudad y en la variable competitividad. Por su parte, el Poder Popular Municipal (PPM) se encuentra conectado a la red en un 85%. Muestra una integración nula con otros actores claves del turismo, así como una muy baja participación en la gestión turística de la ciudad de Camagüey.
- La Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC) está conectada al 85% de la red. Sus inversiones tienen un peso muy alto para potenciar la actividad turística utilizando como materia prima el patrimonio tangible e intangible de la ciudad.
- La Dirección Provincial de Cultura (DPC), actor importante en la gestión turística de la ciudad, se encuentra conectada al 85% de la red, sin embargo, su relación con otros actores involucrados en la gestión turística y competitividad es nula, no tiene incidencia alguna.
- La Delegación de Ordenamiento Territorial y Urbano de Camagüey (DOTUC) se encuentra prácticamente desconectada de la red constituyendo un 30% de relación. Asimismo, la Dirección Provincial que representa al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) constituye otro actor de importancia que también se encuentra desconectado prácticamente de la red.
- La Empresa de Turismo de Ciudad Santa María (ETCSM) se encuentra desconectada del 46% de la red debido a las insuficientes relaciones de integración, coordinación y cooperación con las empresas turísticas de la ciudad además de otros actores involucrados en la gestión turística del destino.

- La Universidad de Camagüey (UC) se encuentra conectada a la red al 100%. Posee una alta incidencia representada por un 54% de conexión a la red.

Los resultados demuestran que actualmente, los actores claves en la gestión turística de la ciudad de Camagüey continúan trabajando de forma sectorializada, reflejándose falta de integración de la red en la búsqueda y consenso hacia objetivos comunes de desarrollo en la ciudad. En el caso del Mintur los resultados responden al cumplimiento de su misión, al aunar esfuerzos para el logro de los objetivos del desarrollo turístico, mientras que el gobierno municipal presenta una baja implicación y liderazgo para articular eficazmente el trabajo de dichos actores.

- ***Etapa 6- Evaluación de principios de “Buena gobernanza”***

Para conocer más detalladamente el papel que desempeña el gobierno municipal en la gestión de la ciudad de Camagüey como destino turístico, se establecieron una serie de premisas que se deben cumplir en el caso cubano para que los gobiernos municipales puedan aplicar los principios de la buena gobernanza.

En entrevista realizada a directivos del gobierno se pudo constatar que:

- existe desconocimiento en lo que a gobernanza turística se refiere, así como los beneficios que genera su implementación en las relaciones de colaboración/cooperación, existencia de voluntad política para impulsar el desarrollo de la actividad turística del municipio, pero se trata de una declaración de intenciones y no de acciones,
- no existe documento actualizado sobre la Estrategia de Desarrollo del Municipio Camagüey,
- no se analiza en los Consejos de Administración el impacto y beneficios del turismo, se hace a escala provincial,
- en cuanto a su capacidad administrativa no se ejerce el liderazgo necesario para impulsar y desarrollar la actividad turística de la ciudad de Camagüey, el gobierno municipal tiene capacidad para convocar e integrar a todos los actores involucrados en la gestión turística de la ciudad, sin embargo, en la práctica no ocurre así, pues los actores se integran en un sistema de trabajo convocados directamente por el Gobierno Provincial,
- no existe ningún proyecto de desarrollo local que esté directamente relacionado con el turismo, el gobierno municipal no cuenta con fuentes de financiamiento que puedan utilizarse para la promoción turística de la ciudad,

así como con un mecanismo o herramienta que contribuya a impulsar la interacción del sector estatal y no estatal en la toma de decisiones en los proyectos de desarrollo turístico.

Los resultados de las entrevistas realizadas a directivos del gobierno provincial, demuestran una mayor implicación de este nivel en la gestión turística. Una de las causas que justifican este comportamiento se asocia a que las organizaciones e instituciones de nivel provincial se encuentran físicamente ubicadas en el municipio cabecera, Camagüey.

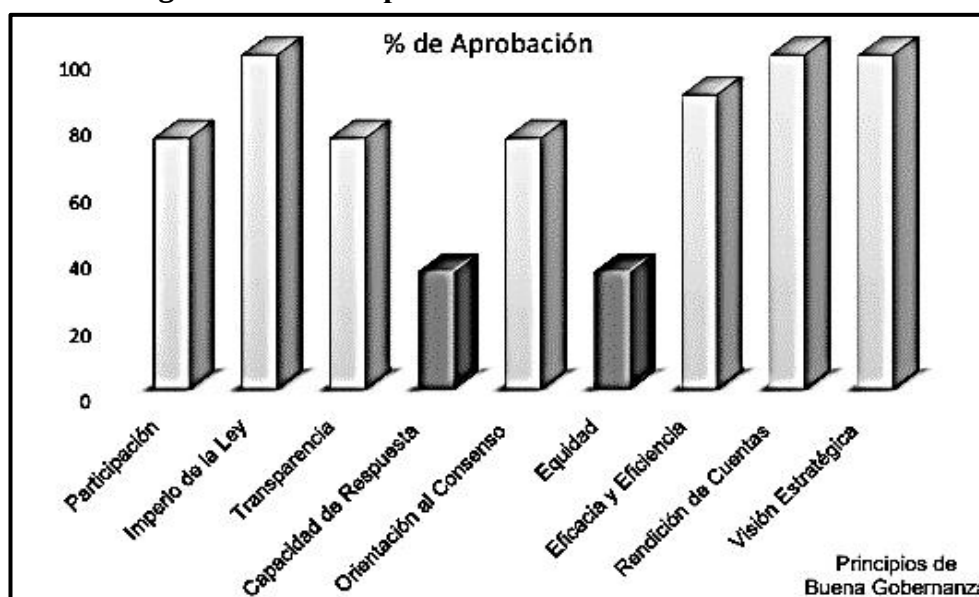
Se pudo conocer que: a nivel provincial existe desconocimiento en lo que a gobernanza turística se refiere, así como los beneficios que genera su implementación en las relaciones de colaboración/cooperación, existe la voluntad política para impulsar el desarrollo de la actividad turística y se realizan acciones que tributan al desarrollo de la misma, se contemplan dentro de la estrategia de desarrollo del municipio Camagüey los Hoteles E puestos en funcionamiento para mejorar la oferta de turismo de ciudad y complementarla a la infraestructura hotelera existente, se valora en los Consejos de Administración Provincial el impacto del turismo a través de los informes de actividad turística en la infraestructura hotelera, extrahotelera, cadenas de tiendas, entre otras.

También se realiza un chequeo mensual para el mantenimiento e inversiones del turismo, sin embargo, no cuenta con ninguna representación del gobierno municipal, ya que no es convocado, el gobierno provincial utiliza sus facultades para convocar a los actores involucrados en la gestión turística de la ciudad y rendir cuentas periódicamente a esta instancia, (el Mintur rinde cuentas mensualmente), no existe ningún proyecto de desarrollo local que esté directamente relacionado con el turismo, el gobierno provincial no cuenta con fuentes de financiamiento que puedan utilizarse para la promoción turística de la ciudad, existe interacción del sector estatal y no estatal a través de la coordinación con casas de rentas y restaurantes para fines turísticos, pero en cuanto al sector privado aún resulta insuficiente su participación en la toma de decisiones relacionada con el desarrollo turístico de la ciudad.

Una vez aplicada y tabulada la encuesta, para la validación de principios e indicadores de la Gobernanza Turística en el municipio Camagüey, se estableció que los indicadores con un nivel de aprobación igual o inferior al 50% serían descartados de la investigación por falta de consenso por parte de los expertos.

De igual forma no fueron contemplados aquellos principios que ninguno de sus indicadores cumpla el porcentaje de aprobación establecido. Los resultados de esta encuesta pueden visualizarse a continuación (Figura 4).

Figura 4. Principios de la “Buena Gobernanza”



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta de validación de principios e indicadores de “Buena Gobernanza”.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró la encuesta dirigida a los principales actores involucrados en la gestión turística de la ciudad, los cuales ofrecieron su valoración en cuanto al grado de cumplimiento de los indicadores de los principios de gobernanza turística en la ciudad de Camagüey.

- Principio de Participación: Obtuvo los resultados más bajos respecto a su grado de cumplimiento. Los indicadores del 3 al 5 referidos a la participación del sector no estatal en los proyectos de desarrollo turístico, la elaboración del plan de gestión con todos los actores y los mecanismos para el diálogo sistemático; dividen sus porcentajes en criterios de bajo y muy bajo.

- Principio de Imperio de la Ley: Los indicadores 1 y 3 ofrecen resultados valorados de alto, mientras que el indicador 2 referido a la existencia de procedimientos para la resolución de conflictos que surjan en la gestión del destino, presenta valores medios. Este principio se manifiesta de forma favorable en cuanto a sus resultados.

- Principio de Transparencia: Ofrece criterios contemplados entre bajo y muy bajo. El indicador 2, referido a la existencia de mecanismos de información destinada a los actores del destino, incluyendo a la población local, presenta los resultados más bajos con respecto a los demás indicadores.

- Principio de Orientación al Consenso: Sus indicadores están contemplados en valores medios. En el caso del indicador 2 referido al consenso por los actores de los problemas percibidos y sus respectivas soluciones, existe un 20% de los encuestados que lo evalúa de bajo.

- Principio de Eficacia y Eficiencia: De forma general presenta resultados contemplados en criterios de medio a muy bajo. Se destaca el indicador 5 referido a la existencia de mecanismos para la evaluación del grado de satisfacción de los actores involucrados, con los resultados más bajos.

- Principio de Rendición de cuentas: Este es el único principio en recibir evaluaciones contempladas en la escala de muy alto, se manifiesta de forma favorable ya que la mayoría de sus resultados se encuentran entre los criterios medio, alto y muy alto.

- Principio de Visión Estratégica: De forma general la mayoría de sus indicadores se encuentran contemplados en valores medios.

4.2. Fase III. Propuesta de acciones para transitar hacia un modelo de gobernanza turística en el municipio Camagüey.

Las acciones que se proponen van dirigidas a:

1. Convocar a todos los actores involucrados en la gestión turística de la ciudad para consensuar la conformación del Ente Gestor y el papel de cada actor. Se insertan en el ámbito de actuación el Ministerio de Turismo (Mintur), Consejo de la Administración Municipal (CAM) y Consejo de la Administración Provincial (CAP).

2. Realizar Seminario Taller sobre Gobernanza turística con los actores involucrados en la gestión turística de la ciudad. Se insertan en el ámbito de actuación la UC, Mintur, CAP Y CAM.

3. Elaborar el Plan integral de Desarrollo turístico de la ciudad que se integre a las estrategias municipales. Se insertan en el ámbito de actuación el Mintur, CAM, y el resto de los actores involucrados.

4. Establecer mecanismos que permitan la participación activa de la población local en la toma de decisiones sobre el desarrollo turístico de la ciudad. Se insertan en el ámbito de actuación el Mintur, CAM y CAP.

5. Establecer mecanismos que permitan al Ente Gestor impulsar las relaciones público-privadas en la gestión turística de la ciudad. Se insertan en el ámbito de actuación el Mintur, CAM y CAP.

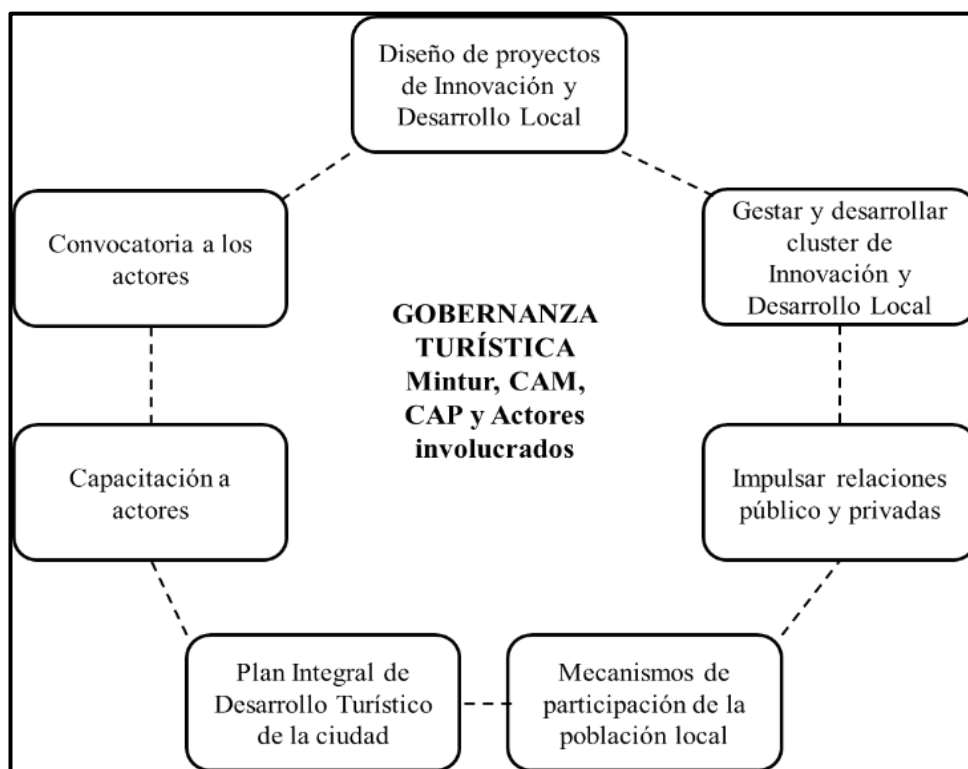
6. Gestar y desarrollar un cluster turístico de innovación y desarrollo local en la ciudad que como herramienta promueva la integración de una red de actores públicos y privados, que permita favorecer las relaciones de cooperación/colaboración hacia objetivos comunes de desarrollo. Mintur, CAM.

7. Diseñar cartera de proyectos turísticos dirigidos a la innovación y el desarrollo local con la participación activa y consensuada de los actores involucrados. Mintur, CAM y CAP.

8. Negociar fuentes de financiamiento internas y externas para la ejecución de proyectos de innovación y desarrollo local. Se insertan en el ámbito de actuación el Mintur, CAM y CAP.

La figura que a continuación se muestra permite visualizar de una forma sencilla la relación de acciones propuestas en el estudio para transitar hacia un modelo de gobernanza turística en el municipio Camagüey.

Figura 5. Esquema conceptual de acciones propuestas hacia un modelo de Gobernanza Turística en el municipio Camagüey.



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES.

El estudio de los conceptos relacionados con la Gobernanza Turística ofrece un enfoque acertado a través de un proceso de interrelación entre actores que genera metas empresariales significativas en la gestión de las ciudades turísticas desde los gobiernos municipales, convirtiéndose en una herramienta importante en la conformación y gestión integrada de destinos turísticos patrimoniales que genera el surgimiento de nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con organizaciones pública y privadas; asimismo, mayor capacidad de influencia y decisión de la población en la toma de decisiones.

La propuesta metodológica de esta investigación se adecua a las condiciones de la economía cubana y sirve para el proceso de descentralización de los gobiernos locales, permitiendo impulsar su papel en la gestión integrada del turismo ya que: permite conocer la situación actual del destino, establece las premisas que deben darse en el caso cubano para que los gobiernos municipales puedan aplicar los principios de la buena gobernanza, se contempla la capacidad administrativa del gobierno y su liderazgo como factor primordial para la conformación de un Ente Gestor que agrupe a todos los actores involucrados en la gestión turística, se reconoce la importancia de la integración, colaboración y cooperación como factor primordial del estado actual de las relaciones de los actores involucrados, se propone una serie de principios e indicadores validados que permiten la evaluación de la gobernanza turística en los destinos patrimoniales cubanos.

La aplicación de la propuesta metodológica para la evaluación de la Gobernanza Turística en Camagüey ofreció como resultado que: las premisas establecidas para la gobernanza turística no se cumplen a escala municipal y se cumplen parcialmente a escala provincial, de los siete principios evaluados, muestran el menor grado de cumplimiento: Participación, Transparencia y Eficacia – Eficiencia, los principios que muestran los mejores resultados son: Imperio de la Ley y Rendición de cuentas.

La evaluación del papel del gobierno municipal en la gestión turística de la ciudad de Camagüey en base a los principios de la gobernanza turística, permitió formular ocho acciones fundamentales para transitar hacia un modelo de gobernanza turística que contribuya a impulsar la gestión turística de la ciudad con la integración de todos los actores involucrados.

Los resultados de esta investigación permiten a los implicados en la gestión de la ciudad Camagüey contar con el nuevo enfoque de gobernanza turística como herramienta dinamizadora para la gestión integrada del turismo en dicha localidad.

6. REFERENCIAS.

- BETANCOURT GARCÍA, M. E., et al. (2021): “Modelo para la Gestión Integrada de Destinos Turísticos, como factor de desarrollo a escala local en Cuba”, en *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. Guzón, A. y Olivera, J. (Coordinadores). pp 167-184.
- BURKART, A. J., & MEDLIK, S. (1981). *Tourism: past, present and future. Tourism: past, present and future*. (Ed. 2).
- BEAUMONT, N. & DREDGE, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (1), 7–28.

- MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA DE CUBA (16 de enero del 2020). Ley No. 132/2019 De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2020-ex5_0.pdf
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA DE CUBA (5 de febrero del 2021). Ley No. 139/2020 De Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o14.pdf>
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA REPÚBLICA DE CUBA (1 de noviembre del 2022). Decreto 72/2022 De las Estructuras organizativas en las administraciones municipales del Poder Popular. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2022-o108_0.pdf
- DÍAZ, Y. (2019): “Rehabilitación del patrimonio edificado para el turismo en Camagüey”. *Arcada*, (17-26)
- DURAN, C. (2013): *Governance for the tourism sector and its measurement*. UNWTO. Statistics and TSA. Issue Paper Series. STSA/IP/2013/01. Disponible en: <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>. (Último acceso: 04/011/2022)
- FREEMAN, R. E. (1984). “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Pitman Press. Boston.
- MOSCOSO, F. V. (6 de diciembre de 2013). *El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico* [Comunicación en congreso] Congreso de Turismo: El Turismo y los Nuevos Paradigmas Educativos, Ushuahia, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/34681>.
- OHCC Y COLECTIVO DE AUTORES. (2008). Plan Parcial y de Manejo Centro Histórico Urbano de Camagüey. Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey. Camagüey, Cuba: Autor.
- OMT (2005): Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- PERERA TÉLLEZ, G., BETANCOURT GARCÍA, M. E., Y COLL RAMIS, M. Á. (2021): “Procedimiento para la gestión integrada de destinos turísticos en ciudades patrimoniales. Un enfoque desde el desarrollo local”. *Retos de la Dirección*, (122-146)
- PERERA TELLEZ, G., et al. (2015): “La jerarquización de atractivos turísticos en ciudades patrimoniales; caso Centro histórico de Camagüey, Cuba”, en *Patrimonio y usos turísticos. Desafío y responsabilidad territorial*. Cong, M de la C. (Coordinadora) pp. 7- 27.
- PNUD, (1994). Good governance and sustainable human development. <http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm>.

- PULIDO, J. Y PULIDO, M. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Pasos*, 4, pp. 686-705. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- REYES LABARCENA, M., PERERA TELLEZ, G., BETANCOURT GARCÍA, M. E. Y BALMASEDA BORLADO, F. (2019): “Redes de actores en ciudades patrimoniales turísticas con el uso de mapas cognitivos difusos. Aportes y Transferencias, Vol 17 N° 1, 25-38. <http://nulan.mdp.edu.ar/3260>.
- TROITIÑO, M. A. (2007): “Estrategias sostenibles en destinos patrimoniales: de la promoción a la gestión integrada e innovadora”. *Estudios turísticos*, (225-232).
- TROITIÑO, M. A. Y TROITIÑO, L. (2016): “Patrimonio y turismo: reflexión teórico-conceptual y una propuesta metodológica integradora aplicada al municipio de Carmona”. *Scripta Nova*, 20, (1- 44). <http://www.docplayer.es>.
- VELASCO, M. (2013). “Gestión pública del turismo. La Gobernanza”, en Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos. Pulido, J. I. (Coordinador). pp 469-520.