

# Análisis de redes de gobernanza en destinos turísticos: una aplicación práctica

Analysis of governance networks  
in tourist destinations: a practical application

Oswaldo Ledesma González 

[oledesma@ull.edu.es](mailto:oledesma@ull.edu.es)

*Departamento de Geografía e Historia  
Universidad de La Laguna (España)*

## Resumen

Ante la pérdida de competitividad de los destinos turísticos, tanto las Administraciones Públicas como el sector privado coinciden en la necesidad de implementar procesos de renovación física y funcional. Así, al tiempo que los procesos de renovación se van incorporando a las políticas turísticas, el modelo de gobernanza comienza a considerarse oportuno para la gestión de los destinos turísticos. En este contexto, se analiza la renovación del espacio público de un destino turístico maduro desde la perspectiva de las redes de gobernanza. Para ello se plantea un modelo analítico basado en tres dimensiones: distribución del poder, orientación al consenso y participación. Los resultados tienen una doble implicación: por un lado, son de interés para la mejora de la toma de decisiones sobre la renovación turística del caso analizado; por otro lado, ayudan a explicar factores causales desde la perspectiva estructural que influyen en la conformación de las redes de gobernanza de los destinos turísticos.

**Palabras clave:** renovación; espacio público; análisis de redes sociales (ARS); modelo analítico.

## Abstract

Faced with the loss of competitiveness of tourist destinations, both the Public Administrations and the private sector agree on the need to implement physical and functional renewal processes. Thus, while the renewal processes are being incorporated into tourism policies, the governance model is beginning to be considered appropriate for the management of tourist destinations. In this context, the renewal of the public space of a mature tourist destination is analysed from the perspective of governance networks. For this, an analytical model based on three dimensions is proposed: distribution of power, consensus orientation and participation. The results have a double implication: on the one hand, they are of interest for the improvement of decision-making on the tourist renewal of the analysed case; on the other hand, they help to explain causal factors from the structural perspective that influences the formation of the governance networks of tourist destinations.

**Key words:** renewal; public space; social network analysis (SNA); analytical model.

## 1 Introducción

La planificación y gestión de los territorios supone un desafío para las Administraciones Públicas competentes debido a los asuntos diversos, dinámicos y complejos que deben abordar. Evidentemente, dicho desafío es manifiesto en los destinos turísticos, siendo significativo en aquellos considerados maduros sobre los que se desarrollan procesos de renovación para ser competitivos.

La literatura sobre renovación de destinos turísticos (Simancas et al., 2010; Vera & Baños, 2010; López-Olivares, 2011; Vera & Rodríguez, 2012; López-Palomeque & Cànoves, 2014; Rodríguez & Such, 2014; Simancas & Ledesma, 2016) coincide en identificar dos principales problemas que ocasionan la pérdida de competitividad: por un lado, la obsolescencia de carácter físico, relacionada con el deterioro de los espacios público (infraestructuras, dotaciones y espacios libres) y privado (establecimientos alojamientos e infraestructuras turísticas complementarias); y, por otro, la obsolescencia funcional, relativa a la inadecuada adaptación de la oferta a los cambios de los mercados, tipos de turistas y procesos de comercialización. Además, se añade el deterioro ambiental y paisajístico, dimensión que afecta directamente a la competitividad de los destinos turísticos y que ha preocupado, en mayor o menor medida, a planificadores y gestores desde principios de la década de 1990.

Vinculado con lo anterior, las políticas turísticas orientadas a mejorar la competitividad de los destinos turísticos maduros se han concretado en tres aspectos principales: planes de apoyo a la renovación (financiación, asesoramiento, creación de redes, etc.), disposiciones legales e instrumentos de ordenación territorial y urbanística.

Así, al tiempo que la renovación de los destinos turísticos maduros se iba incorporando en las políticas turísticas, el modelo de gobernanza comienza a considerarse conveniente para la gestión de los destinos turísticos. Sin entrar en detalles sobre las diferentes concepciones del modelo de gobernanza (PNUD, 1997; Peters & Pierre, 2001; UE, 2001; Blanco & Gomá, 2003; Ansell & Gash, 2008; Choi & Robertson, 2014; Newig et al., 2018), esta investigación se estructura teórica y analíticamente desde la perspectiva de las redes de gobernanza (Rhodes, 1997; Koppenjan & Klijn, 2004; Provan & Kenis, 2008; Lewis, 2011; Klijn & Koppenjan, 2012; Merinero & Ledesma, 2019; Ledesma, 2021). Estas pueden definirse como un conjunto de partes interesadas interdependientes, públicas y privadas, pero operativamente autónomas, que tienen intereses en torno a una política pública (plan, programa, proyecto o actuación) y que interactúan para tomar decisiones en el marco de relaciones no jerárquicas que son relativamente estables con el objetivo de resolver problemas complejos (Ledesma, 2021).

Con todo, el análisis de la gobernanza desde la perspectiva de redes muestra lo que “ocurre en realidad” alrededor de la gestión de los destinos turísticos, en contraste con otros enfoques de gobernanza que muestran “lo que debería ser” la gestión de los destinos turísticos (Olaya et al., 2017).

Los objetivos del trabajo son tres: (1) plantear un modelo analítico para analizar las redes de gobernanza turística; (2) implementar el modelo analítico en un destino turístico como estudio de caso; y (3) aportar nuevas evidencias para contribuir a la consolidación del marco teórico las redes de gobernanza turística.

El modelo analítico se pone en práctica en el destino turístico de Puerto de la Cruz (Canarias, España), un estudio de caso relevante para el análisis por varias razones: (1) ha sido uno de los cuatro destinos turísticos seleccionados como proyectos piloto para desarrollar la línea de acción “Proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros” del Plan del Turismo Español Horizonte 2020; (2) es el único de Canarias que cuenta con un consorcio urbanístico creado expresamente para ejecutar actuaciones con incidencia territorial y urbanística con el objetivo de modernizar y renovar turísticamente el destino; y (3) desde 2015 cuenta con un Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (en adelante, PMM), instrumento

sectorial y urbanístico aprobado expresamente para establecer las medidas, determinaciones e incentivos precisos que faciliten la renovación del destino como consecuencia de la escasa adaptación de los instrumentos de ordenación tradicionales a la dinámica del mercado turístico.

Precisamente, el tema de estudio es el análisis de la red de gobernanza de las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM, concretándose el contenido relacional en términos de vinculación de una parte interesada con otra para llevarlas a cabo. Por lo tanto, se analiza la gobernanza del destino turístico considerando uno de los problemas que ocasionan la pérdida de competitividad, esto es, la obsolescencia de carácter físico y, específicamente, la relacionada con el deterioro del espacio público que, en conjunto, suponen el 42,5 % de las actuaciones incluidas en el instrumento.

Los resultados son de interés para la mejora de la toma de decisiones sobre la renovación de los destinos turísticos y ayudan a explicar factores causales desde la perspectiva estructural que influyen en la conformación de la redes de gobernanza.

## **2 Las redes de gobernanza como marco teórico**

El modelo de gobernanza comienza a ganar importancia desde la segunda mitad de la década de 1990, cuando nuevas realidades (incapacidad de los gobiernos para sostener el nivel previo de servicios públicos, reclamos sociales de participación en las decisiones públicas, aumento de la complejidad de los asuntos políticos, etc.) fuerzan cambios en las formas de gobernar (Navarro, 2002; Peters & Pierre, 2005; Christensen & Lægreid, 2011). No obstante, existen diferentes posiciones en la literatura sobre cómo implementar este modelo de gobierno (gobernanza colaborativa, gobernanza participativa, buena gobernanza, gobernanza multinivel, redes de gobernanza, etc.), aunque en lo fundamental todas proponen menos jerarquía y más interacción entre las partes interesadas presentes en los territorios para la formulación de las políticas públicas y la toma de decisiones.

Dicho lo anterior, el marco teórico de esta investigación se ubica en la perspectiva de redes de gobernanza, cuyos antecedentes se encuentran en tres tradiciones investigadoras (Klijn & Koppenjan, 2016): (1) las redes de políticas públicas, centradas en las cuestiones de qué partes interesadas participan en la formulación de políticas públicas y cuáles tienen el poder; (2) la teoría interorganizacional, que presta atención a las interdependencias de recursos y considera que las redes son vehículos para la prestación de servicios; y (3) la gobernanza colaborativa y

las relaciones intergubernamentales, que tiene como objetivo de análisis la gestión de los problemas políticos complejos que evolucionan en un contexto institucional fragmentado.

Las redes de gobernanza pueden definirse como un conjunto de actores interdependientes, públicos y privados, pero operativamente autónomos, que tienen intereses en torno a una política pública (plan, programa, proyecto o actuación) y que interactúan para tomar decisiones en el marco de relaciones no jerárquicas que son relativamente estables con el objetivo de resolver problemas complejos (Ledesma, 2021). Si bien la interacción entre partes interesadas públicas, privadas y de la sociedad civil no es de ninguna manera un fenómeno nuevo, la perspectiva de las redes de gobernanza ofrece una nueva forma de conceptualizar la interacción entre una variedad de partes interesadas relevantes y afectadas por las decisiones públicas que buscan resolver problemas comunes compartiendo recursos, coordinando sus acciones y creación de soluciones conjuntas (Kickert & Koppenjan, 1997; Sørensen & Torfing 2007). Entendida de esta manera, la gobernanza pretende un gobierno orientado hacia redes decisionales que incluyen a múltiples partes interesadas con el objetivo de consensuar problemas, negociar prioridades y establecer estrategias comunes.

Desde los primeros estudios sobre relaciones intergubernamentales que surgieron a finales de la década de 1970 (Hanf & Scharpf, 1978) y aquellos que analizaron los requisitos y consecuencias de las nuevas formas de gobernanza (Hjern & Porter, 1981; O'Toole, 1988; Gage & Mandell, 1990), se ha producido un crecimiento considerable de la investigación sobre redes de gobernanza, principalmente desde las ciencias políticas y la administración pública (Klijn & Skelcher, 2007; Considine, 2013; Sørensen & Torfing, 2018; Cristofoli et al., 2021).

En el caso del estudio del turismo, si bien la literatura viene señalando que es un ámbito muy favorable para observar la aplicación práctica de las redes de gobernanza (Yüksel et al., 2005; Krutwayshe & Bramwell, 2010; Volgger & Pechlaner, 2014; Wyss et al., 2014), el número de publicaciones al respecto es considerablemente más reducido, aunque en constante crecimiento (Pavlovich, 2008; Giovanelli et al., 2015; Cruz & Briones, 2017; Nava & Mercado, 2019; Fadda & Rotondo, 2022).

El modelo de redes de gobernanza turística supone una verdadera acción conjunta entre partes interesadas para la definición de las políticas turísticas y la toma de decisiones (Merinero, 2008), a diferencia del modelo de gobierno tradicional imperante en turismo, que no ha reconocido la complejidad y el carácter multidimensional de la actividad turística, ni ha asumido la necesidad de integrar a las diferentes partes interesadas en la definición e implementación de las políticas

turísticas que les afectan (González-Hernández, 2008). Operativamente, las redes de gobernanza turística plantean que para alcanzar una buena comprensión del sistema de gobernanza de un determinado destino turístico es fundamental analizar las características estructurales de la red de partes interesadas y evaluar en qué medida están conectadas (Del Chiappa & Presenza, 2013). En este sentido, identificar a las partes interesadas y analizar sus patrones de interacción son fundamentales para su evaluación.

### **3 Puerto de la Cruz como estudio de caso**

Puerto de la Cruz es un municipio situado en el norte de la isla de Tenerife (Canarias, España) y con una superficie de 8,73 km<sup>2</sup> es el más pequeño del archipiélago. Sin embargo, turísticamente es el tercer destino de Tenerife tanto en establecimientos alojativos como en plazas ofertadas, por detrás de los municipios de Adeje y Arona, representando el 13,5 % de la oferta alojativa insular en 2021 (Instituto Canario de Estadística, 2022).

El origen del turismo en Puerto de la Cruz se sitúa en la década de 1880 (turismo terapéutico o sanitario), aunque comienza a considerarse destino turístico en los términos actuales desde mediados de la década de 1950, cuando fue declarado Lugar de Interés Turístico Nacional. Desde ese momento, el destino disfrutó de un auténtico boom turístico que llegó hasta mediados de la década de 1980 (Álvarez, 2004; González-Lemus et al., 2005). Entonces comenzó una etapa de estancamiento prolongado como consecuencia de la aparición de destinos turísticos competidores en el sur de las islas de Tenerife y Gran Canaria, el desarrollo de Lanzarote y Fuerteventura, el descenso de la calidad y la escasa diferenciación del producto ofertado, la obsolescencia de los establecimientos alojativos y las infraestructuras complementarias, etc. (Ledesma, 2012). Aunque se fueron aprobando distintos planes desde principios de la década de 1990 para reconducir dicha situación, los resultados en cuanto a la competitividad del destino fueron poco satisfactorios (Ledesma, 2012).

Con el objetivo de invertir la situación, la Secretaría de Estado de Turismo, el Gobierno de Canarias, el Cabildo Insular de Tenerife y el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz suscriben en julio de 2010 el Convenio de colaboración para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas de Puerto de la Cruz en el marco del Plan del Turismo Español Horizonte 2020. En este convenio se establecieron dos cuestiones fundamentales para la renovación del destino:

- La creación del Consorcio urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz (en adelante, Consorcio), formado por las administraciones firmantes, con facultades para

formular la nueva ordenación urbanística en sus ámbitos de actuación, así como para ejecutar, promover o gestionar las actuaciones urbanísticas y las obras de infraestructuras y nuevos equipamientos que debieran aprobarse por parte de las administraciones consorciadas. El Consorcio fue el cuarto en constituirse en España en el marco del programa de recualificación de destinos turísticos maduros del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 tras los de Playa de Palma (Mallorca), Costa del Sol Occidental (Andalucía) y San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) (Simancas, 2012; Rodríguez & Such, 2014).

- El compromiso de aprobar el Plan para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas de Puerto de la Cruz (en adelante, PRIT), cuya encomienda de redacción se formalizó en marzo de 2011. El PRIT articuló diferentes estudios que se habían redactado hasta el momento como el análisis de la problemática del destino, la estrategia comercial, el análisis de los establecimientos alojativos, la movilidad de la zona turística, la regeneración del espacio turístico, la definición del nuevo modelo turístico, etc. (Ledesma, 2017). Paralelamente, las Administraciones Públicas consorciadas consideraron necesario la redacción del PMM de Puerto de la Cruz, puesto que buena parte de las actuaciones de renovación física incluidas en el PRIT requerían de un instrumento de planeamiento que posibilitara su ejecución. Por este motivo, las actuaciones que se habían incorporado inicialmente en el PRIT fueron las que posteriormente se establecieron en el PMM.

Finalmente, el PMM de Puerto de la Cruz se aprueba en 2015, modificándose posteriormente en julio de 2017 por la necesidad de incorporar nuevas infraestructuras. Este está estructurado en 17 programas que se desarrollan a través de 212 actuaciones. Los programas dan cumplimiento a las 12 estrategias establecidas en el PMM que a su vez, llevan a efecto las tres grandes líneas estratégicas planteadas para la consecución del modelo turístico propuesto. Para ampliar información sobre el PMM de Puerto de la Cruz se puede acudir a los trabajos de Ledesma (2017) y Ledesma y Simancas (2018), mientras que para profundizar sobre los PMM en general puede consultarse el trabajo de Ledesma (2020) y Ledesma y García (2021).

## **4 Metodología**

### **4.1 El modelo para el análisis de las redes de gobernanza**

Se ha diseñado un modelo analítico basado en las tres dimensiones más utilizadas en la literatura científica sobre redes de gobernanza: distribución del poder, orientación al consenso y participación (Kickert & Koppenjan, 1997; Sandström & Carlsson, 2008; McGuire & Agranoff, 2011; Klijn & Koppenjan, 2016). En tal sentido, es pertinente destacar que hasta el momento no

existen modelos analíticos consensuados la literatura que evalúen en términos de redes la gobernanza de los destinos turísticos. Al respecto, los trabajos se han diseñado mayormente sobre la base de una dimensión analítica, centrándose principalmente en la distribución del poder.

Asimismo, las dimensiones analíticas establecidas en el modelo son evaluadas a través de indicadores de ARS (densidad, centralización, centralidad, intensidad relacional, etc.) y se interpretan en relación con la literatura científica existente. La Tabla 1 muestra las dimensiones analíticas y los indicadores que permiten su medición e interpretación.

**Tabla 1. Dimensiones analíticas de gobernanza e indicadores de ARS**

DIMENSIONES ANALÍTICAS	INDICADORES DE ARS
Distribución del poder	Centralidad
	Intermediación
	Cercanía
Orientación al consenso	Densidad
	Intensidad relacional
Participación	Centralización
	Tamaño

Fuente: elaboración propia

- Distribución del poder. Se establece en términos relacionales (Rhodes, 2007; Koput, 2010; McGuire & Agranoff, 2011; Klijn & Koppenjan, 2016). Hace referencia a la posición que ocupan las partes interesadas dentro de la red de gobernanza desde la perspectiva de la centralidad, la intermediación y la cercanía. Respecto de la centralidad, se refiere al número de partes interesadas con las que una está directamente relacionada. En términos de gobernanza, una parte interesada tendrá más poder cuanto más central sea, pues tendrá mayor capacidad para hacerse oír, así como facilidad para acceder a información, conocimiento y recursos en general. En cuanto a la intermediación, muestra la centralidad de una parte interesada en función de su capacidad para unir a otras partes interesadas. En materia de gobernanza, las partes interesadas con alta intermediación tienen poder porque además de acceder a información no redundante y recursos en general, pueden facilitar o dificultar que se distribuyan por la red. Asimismo, partes interesadas con alta intermediación tienen poder al desempeñar un papel clave para la estructura relacional al incorporar a subgrupos y partes interesadas que puedan estar aisladas. En lo que respecta a la cercanía,

pone de relieve lo cerca que está una parte interesada de las otras en la red de gobernanza. Así, partes interesadas con alta cercanía tienen poder al acceder a otras partes interesadas a través de un número mínimo de pasos, por lo que obtienen información y recursos de forma rápida. Además, son independientes de los intermediarios, por lo que pueden evitar el control de otras partes interesadas.

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

#### **4.2 La identificación de las partes interesadas**

La relación inicial de partes interesadas fue realizada directamente por el investigador a través de un muestreo intencional (Corbin & Strauss, 2015; Czernek-Marszalek, 2018; Ledesma et al. (2021, 2022). Primero, se seleccionaron a aquellas partes interesadas que tenían responsabilidades políticas o técnicas sobre el proceso de renovación del destino. Luego, se

identificaron a partes interesadas que desde una perspectiva profesional tenían un conocimiento profundo de la realidad empresarial y turística. Por último, la Federación Portuguesa de Asociaciones Vecinales fue seleccionada como organización representante de los intereses de la sociedad civil. En total, se identificaron a ocho partes interesadas en la relación inicial, repartidas equitativamente entre públicas y privadas.

Para ampliar la relación de partes interesadas se implementó una aproximación realista (Knoke & Yang, 2008; Wasserman & Faust, 2013; Borgatti et al., 2018), orientación conveniente cuando no se conocen los límites de la red (Laumann et al., 1983). En esta perspectiva, la identificación de las partes interesadas es realizada por ellas mismas en función de su relevancia para el objeto de análisis, por lo que sólo aquellas que son “importantes” para el resto son consideradas. Así, las partes interesadas identificadas inicialmente completaron un cuestionario en donde se les solicitó que identificaran a diez partes interesadas claves que debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino, en coherencia con el trabajo de Sheehan & Ritchie (2005). Así, cuando concluyó la “ola cero” de entrevistas se habían identificado a ochenta partes interesadas, aunque buena parte de estas se repitieron, por lo que al eliminar las duplicidades la relación ampliada quedó en treinta y cuatro.

Para obtener la relación final de partes interesadas se establecieron dos criterios: por un lado, considerar a aquellas partes interesadas que habían sido identificadas como mínimo en dos ocasiones, minimizando el sesgo del entrevistado en relación con la identificación de partes interesadas vinculadas a los intereses propios de la organización a la que representaba. La consecuencia de aplicar este criterio fue que se consideró a cerca de la mitad de las partes interesadas de la relación ampliada; por otro, implementar la técnica de “bola de nieve” (Granovetter, 1976; Erickson et al., 1981; Erickson & Nosanchuck, 1983; Frank & Snidjers, 1994; Scott, 2000; Wasserman & Faust, 2013). Así, se les solicitó a las nuevas partes interesadas identificadas que igualmente identificaran a otras que consideraban debían participar en los procesos de renovación del espacio público del destino, completándose la “primera ola”. La saturación se alcanzó con la “segunda ola” de entrevistas, cuando no se identificaron a nuevas partes interesadas. La Tabla 2 recoge la relación final de partes interesadas.

Tabla 2. Relación final de partes interesadas

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Gobierno de Canarias
	Cabildo Insular de Tenerife
	Ayuntamiento de Puerto de la Cruz
	Consortio
SECTOR PRIVADO	ASHOTEL <sup>1</sup>
	Centro de Iniciativas y Turismo de Puerto de la Cruz (CIT)
	Asociación de Desarrollo Empresarial de Puerto de la Cruz (ADEP)
	Asociación Casco Antiguo
	Cooperativa de Taxis San Telmo
	Colegio Oficial de Arquitectos de Tenerife, La Gomera y El Hierro
SOCIEDAD CIVIL	Federación Portuense de Asociaciones Vecinales
	Alisios Norte
	Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca

Fuente: elaboración propia

#### 4.3 La creación de la redes de gobernanza: datos, matrices, indicadores y grafos

Cuando se obtuvo la relación final de partes interesadas se procedió a la obtención de los datos relaciones, que se recabaron desde una matriz en donde estaban presentes todas las partes interesadas identificadas. Se les solicitó que señalaran con qué partes interesadas se habían relacionado para llevar a cabo actuaciones de renovación del espacio público del destino, concretándose así el contenido relacional. Esta relación entre partes interesadas podía producirse en dos circunstancias:

- Sector público. Dado que todas las Administraciones Públicas consideradas partes interesadas habían ejecutado en mayor o menor medida actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz, se trató como válido tanto el dato relacional de la participación de otras administraciones en las actuaciones propias, como la participación en las actuaciones que eran ejecutadas por otras administraciones. Respecto de las partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil, para la Administración Pública entrevistada el dato relacional se obtuvo a través de la participación de las primeras en las

<sup>1</sup> Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro.

actuaciones de renovación de las segundas, siendo válida la vinculación tanto desde la administración como desde las organizaciones privadas y de la sociedad civil.

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

Los datos relacionales se trataron como bidireccionales y, por exigencia para el cálculo de los indicadores de ARS utilizados para el análisis, se plantearon tanto desde su presencia o ausencia (dato relacional binario), como desde las ocasiones en las que la vinculación ocurría al año (dato relacional valorado).

En cuanto a las matrices, sirvieron de soporte matemático para registrar y organizar la información de las relaciones entre las partes interesadas del destino, así como para obtener los indicadores seleccionados y poder interpretarlos en términos de gobernanza. Desde un punto de vista conceptual, las matrices relacionales utilizadas son matrices de adyacencia, es decir, matrices cuadradas que tienen la misma cantidad de filas que de columnas. Asimismo, son matrices simétricas, pues en coherencia con lo especificado previamente, las relaciones entre las partes interesadas se trataron de manera bidireccional. Por último, teniendo en cuenta la presencia o ausencia del vínculo, así como la cantidad de veces al año que este se producía (intensidad relacional), se construyó una matriz binaria y otra valorada. La Tabla 3 muestra la matriz binaria, mientras que la Tabla 4 hace lo propio con la valorada.

Respecto de la matriz valorada, se establecieron diferentes rangos de valores con el objetivo de clasificar las relaciones entre las partes interesadas, siguiendo los trabajos de Merinero & Ledesma (2019) y Ledesma y Simancas (2020). De esta manera, las relaciones se establecieron en seis categorías diferentes: 20 o más (muy intensas), entre 15 y 19 (intensas), entre 10 y 14 (fluidas), entre 6 y 9 (moderadas), entre 2 y 5 (débiles) y 1 vez al año (esporádicas).

Posteriormente, sobre las matrices relacionales construidas y con el software de ARS UCINET 6 (Borgatti et al., 2002), se procedió al cálculo de los indicadores seleccionados para el análisis de la gobernanza del destino turístico. La matriz binaria fue la base para el cálculo de todos los indicadores excepto para la intensidad relacional.

Tabla 3. Matriz relacional binaria

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

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Matriz relacional valorada

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

Fuente: elaboración propia

Por último, para la elaboración y visualización de los grafos resultantes de las relaciones entre las partes interesadas del destino se utilizó el software VISIONE (Brandes & Wagner, 2004), pensado especialmente para la representación gráfica de las redes y el análisis desde una perspectiva visual. Los grafos permitieron representar la estructura relacional, así como las

posiciones de las partes interesadas en el conjunto de la red y los vínculos de estas en función de los indicadores implementados. Con la intención de facilitar la interpretación de los grafos incorporados en el apartado siguiente, las partes interesadas públicas se representan en color rojo, las privadas en naranja y las que corresponden a la sociedad civil en amarillo.

## 5 Análisis y discusión de los resultados

### 5.1 Distribución del poder: centralidad, intermediación y cercanía

La distribución del poder en términos de redes hace referencia a la posición que ocupan las partes interesadas dentro de la red de gobernanza.

La Tabla 5 muestra la centralidad cada parte interesada en la renovación del espacio público del destino. Tanto el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz como el Consorcio tienen una centralidad de 0.750, lo que significa que se han relacionado directamente con el 75 % de las partes interesadas que forman la red de gobernanza. El Cabildo Insular de Tenerife y ADEP tienen una centralidad de 0.667, lo que supone haberse relacionado de forma directa con el 66 % de las partes interesadas. Luego, de mayor a menor centralidad, siguen las siguientes: CIT de Puerto de la Cruz (0.583), Gobierno de Canarias, ASHOTEL y Asociación Casco Antiguo (0.500), Alisios Norte (0.417), Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (0.167) y, por último, Cooperativa de Taxis San Telmo y Colegio de Arquitectos (0.083).

Tabla 5. Centralidad de las partes interesadas

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

Fuente: elaboración propia. UCINET 6

Los resultados de centralidad ponen de relieve la relevancia del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y del Consorcio en la renovación del espacio público del destino, resultados coherentes con las competencias que ambas partes interesadas tienen desde el punto de vista del urbanismo. En el caso concreto del Consorcio, es conveniente recordar que se constituyó específicamente con la intención de ejecutar el conjunto de actuaciones con incidencia territorial y urbanística incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz que permitieran renovar turísticamente el destino. En tal sentido, en su concepción estaba la idea de posicionarlo en el centro de la renovación turística, circunstancia que realmente se ha producido, como demuestra el indicador.

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

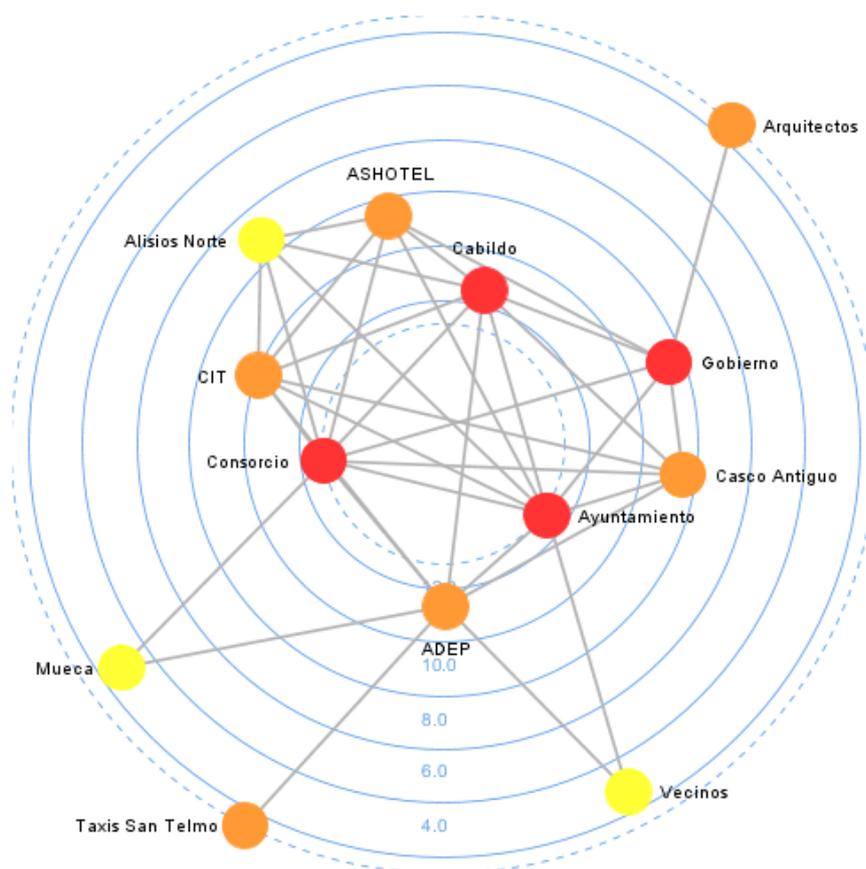
En posiciones intermedias de centralidad están el CIT de Puerto de la Cruz, Gobierno de Canarias, ASHOTEL, Asociación Casco Antiguo y Alisios Norte. Pese a que el Gobierno de Canarias también ejecuta actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz y es una parte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

relevancia, habiéndose relacionado de forma directa con el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio, Cabildo Insular de Tenerife, CIT de Puerto de la Cruz y ASHOTEL.

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

La Figura 1 muestra la centralidad de la red de gobernanza Puerto de la Cruz. Se puede observar cómo las partes interesadas con más centralidad se localizan hacia el centro de la red de gobernanza, mientras que a medida que estas pierden centralidad se van posicionando hacia los extremos.

Figura 1. Centralidad de la red de gobernanza de Puerto de la Cruz



Fuente: elaboración propia con VISONE

En términos de poder, la centralidad indica que se distribuye entre un número amplio de partes interesadas. A la alta centralidad de las diferentes Administraciones Públicas consecuencia de su relevancia en materia de competencias y financiación, se suman asociaciones del sector privado,

destacando ADEP y el CIT de Puerto de la Cruz. No obstante, hay que considerar también que la centralidad pone de manifiesto que hay partes interesadas alejadas de los centros de poder, vinculándose a la red estructura de la red por medio de una o dos relaciones, siendo las organizaciones de la sociedad civil las más perjudicada en este sentido, con la excepción de Alisios Norte.

Respecto del indicador de intermediación, los resultados posicionan a ADEP como la parte interesada con mayor poder (16.000), lo que significa que tiene mayor capacidad para conectar a otras dos entre sí de manera directa. El Gobierno de Canarias es la segunda parte interesada en cuanto a la intermediación (11.200), seguida del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Consorcio, que tienen la misma intermediación (9.350). Estas cuatro partes interesadas tienen una intermediación por encima de la media de la red, que es de 4.077. Luego, de mayor a menor intermediación siguen las siguientes: Cabildo Insular de Tenerife (3.350), CIT de Puerto de la Cruz (1.450), Asociación Casco Antiguo (1.400) y ASHOTEL (0.900), seguidas de la Cooperativa de Taxis San Telmo, el Colegio de Arquitectos, la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, Alisios Norte y la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (0.000). En la Tabla 6 se presenta la intermediación de las partes interesadas en la renovación del espacio público del destino.

**Tabla 6. Intermediación de las partes interesadas**

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

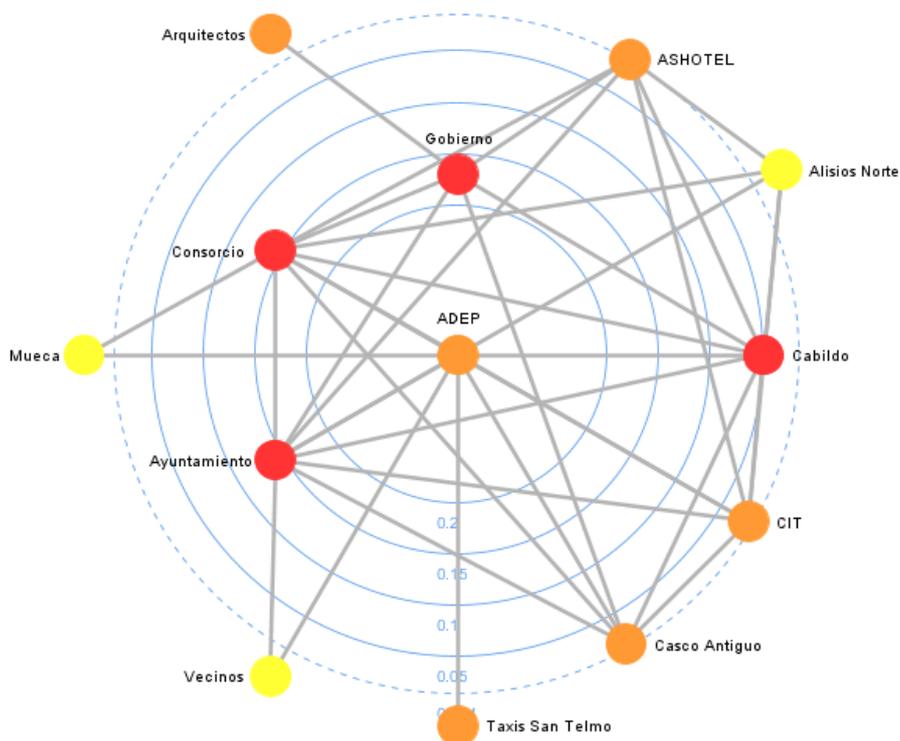
Fuente: elaboración propia. UCINET 6

Los resultados de la intermediación ponen de relieve características diferenciales respecto de la centralidad, lo que permite profundizar en el análisis de la estructura la red de gobernanza del destino. Por un lado, destaca la importancia de ADEP en términos estructurales debido a que son varias las partes interesadas que estando relativamente aisladas se incorporan a la red a través de esta, lo que le otorga una posición privilegiada. Por otro, con la excepción de ADEP, son las partes interesadas públicas las que tienen mayor intermediación, resultados coherentes con estudios previos (Del Chiappa & Presenza, 2013; Prat & Cànoves, 2013). Por último, cerca del 40 % de las partes interesadas de la red no tienen capacidad de intermediación, por lo que desde esta perspectiva, no tienen capacidad de influencia y su acceso a la información y el conocimiento depende de otras partes interesadas.

La intermediación de la red de gobernanza del destino se muestra en la Figura 2. Se observa como la estructura relacional cambia respecto de la red anterior y con ello la posición de las partes interesadas. En este sentido, ADEP se ubica en el centro de la red al ser la parte interesada con mayor intermediación, mientras que alrededor están Gobierno de Canarias, el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Consorcio. A una distancia bastante considerable del centro de la red se localiza el Cabildo Insular de Tenerife. En la periferia de la red se localizan el CIT de Puerto de la Cruz, Asociación Casco Antiguo y ASHOTEL, en tanto que fuera de esta se emplazan las partes interesadas sin intermediación.

En cuanto al indicador de cercanía, los resultados posicionan al Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y al Consorcio (10.500), así como al Cabildo Insular de Tenerife (10.000) como las partes interesadas con mayor capacidad para alcanzar al resto de las partes interesadas de la red. Luego, de mayor a menor cercanía están ADEP (9.833), CIT de Puerto de la Cruz (9.333), Asociación Casco Antiguo (9.000), Gobierno de Canarias y ASHOTEL (8.833) y Alisios Norte (8.167). Las que tienen menor capacidad de conectarse con el resto son la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales y Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca (6.833), Cooperativa de Taxis San Telmo (5.750) y Colegio de Arquitectos (5.417). La Tabla 6 muestra la cercanía de las partes interesadas en la renovación del espacio público del destino.

Figura 2. Intermediación de la red de gobernanza de Puerto de la Cruz



Fuente: elaboración propia con VISONE

Tabla 6. Cercanía de las partes interesadas

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

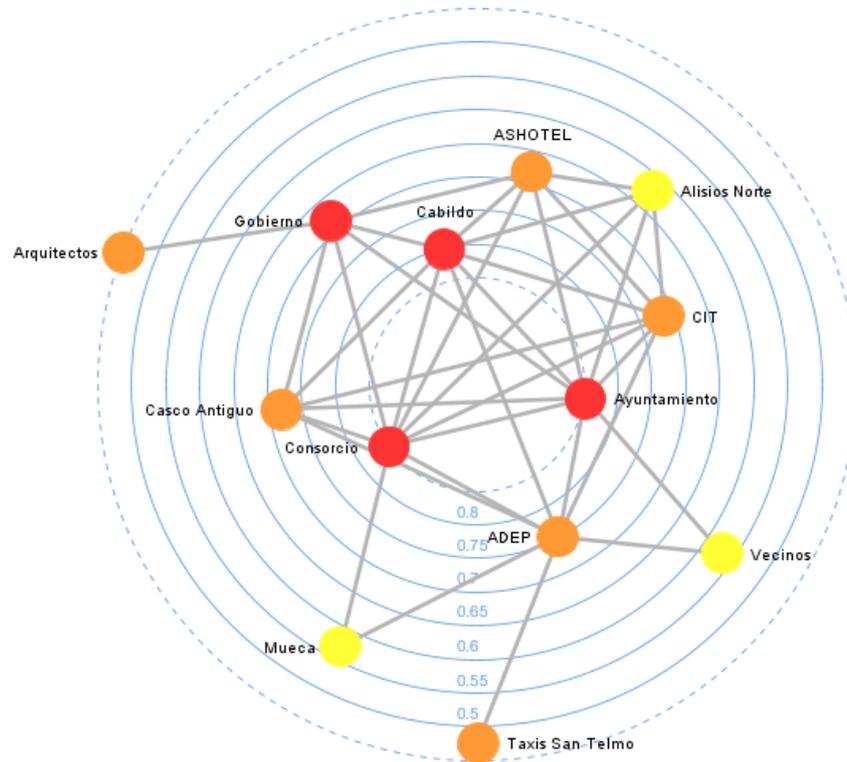
Fuente: elaboración propia. UCINET 6

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

La Figura 3 muestra la cercanía de la red de gobernanza Puerto de la Cruz. El Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y Consorcio se sitúan en el centro, mientras que ligeramente alejado de estas se posiciona el Cabildo Insular de Tenerife. Un subgrupo de partes interesadas con cercanías intermedias lo forman ADEP, el CIT de Puerto de la Cruz, la Asociación Casco Antiguo, Gobierno de Canarias, ASHOTEL y Alisios Norte. Más hacia la periferia están la Federación Portuense de Asociaciones Vecinales, la Plataforma Ciudadana Cómplices Mueca, la Cooperativa de Taxis San Telmo y el Colegio de Arquitectos.

La cercanía vuelve a poner de manifiesto que el poder en la renovación del espacio público del destino está distribuido entre un número amplio de partes interesadas. En este sentido, la estructura relacional resultado de la cercanía se acerca a una red pluricéntrica, con bastantes partes interesadas capaces de acceder de la manera más rápida a otras partes interesadas. Asimismo, estructuralmente es similar a la red de centralidad, con las Administraciones Públicas, las asociaciones del sector privado y Alisios Norte formando un grupo cohesionado hacia el centro de la red, mientras que un número menor de partes interesadas se distancian del centro.

Figura 3. Cercanía de la red de gobernanza de Puerto de la Cruz



Fuente: elaboración propia con VISIONE

## 5.2 Orientación al consenso: densidad e intensidad relacional

La orientación al consenso es el procedimiento característico de toma de decisiones en las redes de gobernanza y se analiza en términos de densidad e intensidad relacional.

El indicador de densidad muestra que la red de gobernanza de Puerto de la Cruz es del 44,9 %, lo que significa que de cada 100 posibles relaciones entre las partes interesadas del destino se han producido prácticamente 45. La literatura sobre redes de gobernanza turística viene señalando que la densidad relacional de los destinos turísticos se caracteriza por su debilidad (Scott et al., 2008; Baggio et al., 2010a; Luthe et al., 2012; Del Chiappa & Presenza, 2013). En tal sentido, Cehan et al. (2020) han señalado recientemente que la densidad relacional en los destinos turísticos no suele superar el 14 %. Por lo tanto, la literatura científica viene señalando que en general las partes interesadas de los destinos turísticos tienden a participar poco de las decisiones derivadas de la política turística.

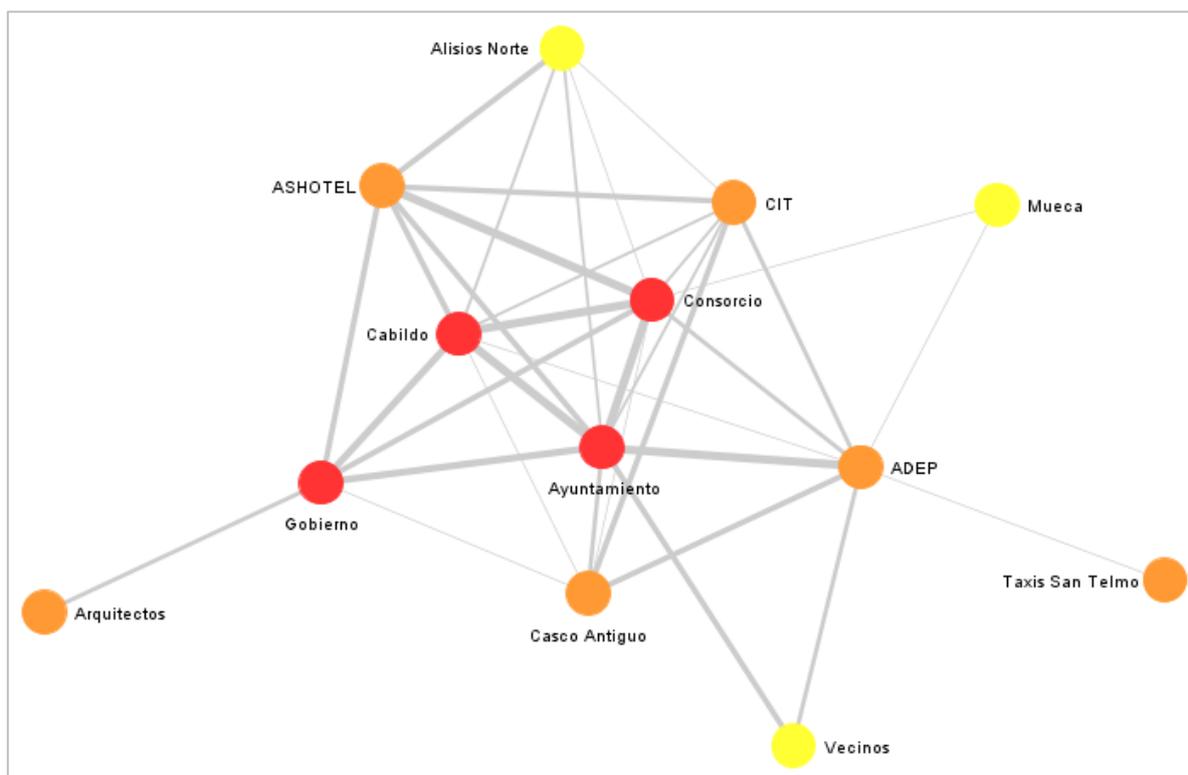
En términos de resultados de gobernanza, cuanto más densa sea la red de partes interesadas, la estructura de sistema será más resistente (Baggio, 2013; Wyss et al., 2015). En este sentido, densidades altas producen mayor confianza, posibilitando una toma de decisiones con

orientación al consenso. Asimismo, densidades altas ayudan a que las relaciones entre las partes interesadas tengan mayor durabilidad y, por tanto, conseguir que la red de gobernanza pueda llegar a institucionalizarse.

En consecuencia, considerando los resultados precedentes sobre densidad de la red es posible permitir afirmar que las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han concebido con criterios de consenso entre las múltiples partes interesadas del destino y que la estructura del sistema de gobernanza tiende hacia su institucionalización.

En cuanto a la intensidad relacional, la literatura viene destacando que intensidades relacionales altas deben interpretarse en términos de consenso (Merinero & Pulido, 2009). Asimismo, a medida que aumenta la intensidad relacional, la voluntad de participación de las partes interesadas también se incrementa (Moreland et al., 1993; Scott, 2016), lo que favorece el intercambio de recursos (información, conocimiento, etc.) y el aprendizaje colectivo (Vernon et al., 2005). La Figura 4 muestra el resultado de la intensidad relacional.

Figura 4. Intensidad relacional de la red de gobernanza de Puerto de la Cruz



Fuente: elaboración propia con VISIONE

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

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

La mitad de las relaciones de la red son muy intensas, intensas y fluidas (46 %) (Tabla 7). Además, 10 de las 13 partes interesadas identificadas tienen al menos un vínculo con estas intensidades relacionales. Consecuentemente, teniendo en cuenta que las redes de gobernanza precisan de la implicación de múltiples partes interesadas de ámbitos competenciales diferentes que responden a intereses a veces contradictorios (Autor, 2019), se puede sostener que esta red se caracteriza por una alta intensidad relacional. Por lo tanto, en coherencia con lo planteado por Merinero & Pulido (2009), es posible sostener que las actuaciones de renovación del espacio público incluidas en el PMM de Puerto de la Cruz se han fundamentado en el consenso y que, al mismo tiempo, la alta intensidad de las relaciones evidencia confianza entre las partes interesadas, lo que en términos de redes significa que la gobernanza tiende hacia su institucionalización.

Tabla7. Intensidad relacional y número de relaciones

INTENSIDAD RELACIONAL	NÚMERO DE RELACIONES	PORCENTAJE	
Muy intensa	5	14	46
Intensa	2	6	
Fluida	9	26	
Moderada	5	14	54
Débil	5	14	
Esporádica	9	26	
Total	35	100	100

Fuente: elaboración propia

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

### 5.3 Participación: centralización y tamaño

La participación en las redes de gobernanza se analiza en términos de centralización de la red (tipología) y tamaño.

En cuanto a la centralización de la red, teniendo en cuenta que un 100 % indica la máxima centralización, es posible argumentar que la red de gobernanza de Puerto de la Cruz se aleja bastante de una estructura relacional tipo estrella, pues su centralización es del 35,6 %. Por el contrario, su estructura responde a una red pluricéntrica, propia de sistemas de gobernanza en donde varias partes interesadas ejercen como centrales (Autor, 2019). En este sentido, la centralización de la red fortalece lo afirmado anteriormente respecto de la distribución del poder.

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

gobernanza del destino pone de relieve que las decisiones en torno a la renovación del espacio público de Puerto de la Cruz se han establecido con criterios de participación.

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

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

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

En definitiva, la red de gobernanza de Puerto de la Cruz tiene una baja centralización (35,6 %), lo que supone estar cerca de una estructura relacional pluricéntrica, propia de sistemas de gobernanza en donde varias partes interesadas ejercen como centrales. En tal sentido, la centralización de la red pone de manifiesto que las decisiones en torno a la renovación del

espacio público de Puerto de la Cruz se han establecido con criterios de participación. En lo que respecta al segundo indicador, la red de gobernanza turística analizada tiene un tamaño convencional. No obstante, desde la perspectiva de la diversidad, el 70 % son partes interesadas del sector privado y la sociedad civil, lo que implica la incorporación de otras partes interesadas más allá de las administrativamente competentes en las decisiones sobre la renovación del espacio público del destino.

## **6 Conclusiones, implicaciones y limitaciones**

La investigación se ha centrado en analizar la renovación del espacio público del destino turístico Puerto de la Cruz desde la perspectiva de las redes de gobernanza.

Los indicadores de distribución del poder (centralidad, intermediación y cercanía) han puesto de manifiesto que, en términos generales, el poder está repartido entre las partes interesadas del destino, los de consenso (densidad e intensidad relacional) han permitido sostener que las decisiones se ha desarrollado con criterios de consenso, mientras que los indicadores de participación (centralización y tamaño) han mostrado que la toma de decisiones se ha fundamentado en la participación de las diversas partes interesadas. En este sentido, es posible defender que la toma de decisiones se ha apoyado en redes compuestas por múltiples partes interesadas, acercándose a un modelo de gobierno relacional.

Los resultados tienen una doble implicación: por un lado, son de interés para la mejora de la toma de decisiones sobre la renovación turística del caso analizado; y, por otro lado, ayudan a explicar factores causales desde la perspectiva estructural que influyen en la conformación de la redes de gobernanza de los destinos turísticos.

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

interesadas para ayudar a fortalecer su estructura. En este sentido, los resultados presentan evidencias científicas que permiten mejorar la gestión relacional del destino.

Asimismo, los resultados han evidenciado el liderazgo y la relevancia que dentro de la red de gobernanza del destino tienen el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Consorcio, resultados coherentes con las competencias que ambas partes interesadas tienen desde el punto de vista del urbanismo. En el caso del Consorcio, hay que recordar que se constituyó con la intención de posicionarse en el centro de la renovación turística de Puerto de la Cruz, circunstancia que realmente se ha producido.

Por otro lado, los resultados son de interés para la teoría de las redes de gobernanza porque contribuyen a explicar factores causales desde el punto de vista estructural (densidad, centralización, intensidad relacional y tamaño). Al respecto, el análisis desarrollado para Puerto de la Cruz aporta nuevos datos que permiten mejorar la explicación e interpretación de las redes en términos de gobernanza. En relación con esto, se aporta un nuevo análisis para la comprensión de las redes de gobernanza de los destinos turístico, lo que supone una contribución a la corta literatura científica que analiza la gobernanza desde la perspectiva de redes.

Vinculado con lo anterior, la investigación proporciona un análisis novedoso desde la perspectiva del contenido relacional, pues no existe en la literatura turística ningún estudio en donde el contenido relacional se analice en términos de renovación física de los destinos turísticos.

Asimismo, la investigación aporta un modelo analítico que incorpora las dimensiones fundamentales para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso y participación) y los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas. Hasta el momento, los trabajos se han diseñado sobre la base de las dimensiones que se necesitaban en cada caso para lograr los objetivos planteados, centrándose principalmente en la distribución del poder.

En último término, los resultados de la investigación suponen una nueva aportación para seguir avanzando en los análisis sobre redes de gobernanza de los destinos turísticos y ayudar a mejorar su interpretación. En este sentido, la investigación permite seguir en el camino de consolidar el marco teórico las redes de gobernanza en general y turística en particular. Asimismo, los resultados del estudio de caso contribuyen con la “generalización analítica” en sentido de poder extraer resultados para ser transferidos a otros estudios de caso.

Algunas de las limitaciones están relacionadas con cuestiones procedimentales y otras con aspectos no tratados. Para cada limitación se plantean líneas de investigación que podrán reforzar los resultados de esta investigación, así como servir para consolidar el marco teórico las redes de gobernanza.

La primera limitación tiene que ver con el criterio metodológico llevado a cabo para obtener la relación final de partes interesadas. En este sentido, se estableció el criterio de considerar a aquellas partes interesadas que habían sido identificadas como mínimo en dos ocasiones para minimizar el sesgo del entrevistado en relación con la identificación de partes interesadas vinculadas a los intereses propios. Siendo un criterio bien justificado metodológicamente, redujo el número de partes interesadas de manera considerada. Al respecto, se plantea conveniente ampliar en número de partes interesadas de cara a futuras investigaciones que permitan profundizar en los resultados obtenidos, así como mejorar de la gestión relacional del destino.

La segunda limitación está relacionada con el indicador “tamaño”. Aunque la literatura turística señala que las partes interesadas en las redes de gobernanza no suelen superar las treinta, no hay estudios que hayan establecido científicamente cuándo una red de gobernanza es pequeña, mediada o grande. En este sentido, la interpretación de la red de gobernanza del destino turístico se ha realizado comparando los diferentes tamaños encontrados en la literatura turística. Por ello, una futura línea de investigación estaría vinculada con establecer criterios que determinen con certidumbre los tamaños de las redes de gobernanza y cómo leerlos en términos de gobernanza. Los parámetros establecidos en esta investigación basados en la literatura precedente pueden aprovecharse en tal sentido.

La tercera limitación tiene relación con las carencias que todavía existen en la literatura turística sobre redes de gobernanza. Aunque existe cantidad de literatura que muestra el interés de la gobernanza en el ámbito turístico, la específica que analiza la gobernanza turística desde la perspectiva de redes es reducida, aunque en crecimiento desde la década del 2000. Además, la literatura presenta algunas carencias reseñables: (1) se ha centrado mayoritariamente en la descripción de las redes, existiendo una consideración más limitada de cómo las estructuras relacionales se traducen en términos de gobernanza de los destinos. En tal sentido, la literatura se ha orientado más hacia la caracterización que hacia la interpretación de los resultados, con excepciones notables (Baggio et al., 2010b; Wyss et al., 2015; Luthe & Wyss, 2016; Brandao et al., 2018); y (2) faltan estudios que profundicen en la importancia que las redes de gobernanza tienen para la planificación y gestión de los destinos turísticos.

Relacionado con lo anterior, parece necesario aumentar tanto el número de estudios de caso como impulsar estudios comparados para que, de una forma más contundente, se puedan aportar explicaciones de cómo las propiedades estructurales de las redes inciden en la gobernanza de los destinos y asimismo, cómo determinan los resultados turísticos de estos.

**Agradecimientos:** El autor agradece a los expertos que revisaron el texto su generosa contribución a la calidad científica de este artículo.

**Declaración responsable:** El autor declara que no existe ningún conflicto de interés con relación a la publicación de este artículo.

## Bibliografía

- Álvarez, A. (2004). El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. In A. Álvarez, J. Hernández & M. Simancas (Dir.), *Turismo y Territorio en la sociedad globalizada* (pp. 124-155). Ayuntamiento de Adeje e Instituto Pascual Madoz del Territorio, Urbanismo y Medio Ambiente.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Baggio, R. (2013). *Complexity, network science & tourism*. IFITT Education Group.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010a). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010b). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Blanco, I., & Gomá, R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13312101.pdf>
- Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Networks Analysis*. Harvard University.
- Borgatti, S., Everett, M., & Johnson, J. (2018). *Analyzing Social Networks*. Sage Publications.
- Brandes, U., & Wagner, D. (2004). VISIONE - Analysis and Visualization of Social Networks. In M. Jünger, & P. Mutzel (Eds.), *Graph Drawing Software* (pp. 321–340). Springer-Verlag.
- Brandao, F., Costa, C., & Buhalis, D. (2018). Tourism innovation networks: a regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18, 33-56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v18i.312>
- Cehan, A., Eva, M., Iatu, C., & Costa, C. (2020). Inquiring structure and forms of collaboration in tourism through Social Network Analysis. *Sustainability*, 20(19), 8161. <https://doi.org/10.3390/su12198161>
- Choi, T., & Robertson, P. (2014). Deliberation and decision in collaborative governance: A simulation of approaches to mitigate power imbalance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 495-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut003>

- Christensen, T., & Laegreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration - theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Considine, M. (2013). Governance networks and the question of transformation. *Public Administration*, 91(2), 438-447. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02065.x>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Cortés-Leal, J., & Aranda-Camacho, Y. (2017). Dinámicas relacionales para la gestión activa de la actividad turística en el corregimiento de Palomino, Dibulla, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural, Colombia*, 14(79), 1-22. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cdr14-79.drga>
- Cristofoli, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89-110. <https://doi.org/10.1111/padm.12192>
- Cristofoli, D., Trivellato, B., Sancino, A., Maccio, L., & Markovic, J. (2021). Public network leadership and the ties that lead. *Journal of Management and Governance*, 25, 251-274. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09505-1>
- Cruz, E., & Briones, A. (2017). La gestión turística del Parque Nacional El Chico, Hidalgo: un estudio desde la perspectiva de las redes de gobernanza. In G. Cruz (Coord.), *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 127-144). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Czernek-Marszalek, K. (2018). Cooperation evaluation with the use of network analysis. *Annals of Tourism Research*, 72, 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.005>
- Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda—Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.3727/108354213X13613720283520>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012) An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Erickson, B., & Nosanchuk, T. (1983). Applied Network Sampling. *Social Networks*, 5(4), 367-382. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(83\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0378-8733(83)90008-4)

- Erickson, B., Nosanchuk, T., & Lee, E. (1981). Network sampling in practice: Some second steps. *Social Networks*, 2(3), 127-136. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(81\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0378-8733(81)90011-3)
- Erkus-Öztürk, H., & Eraydın, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative Networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 31, 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.01.002>
- Fadda, N., & Rotondo, F. (2022). What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*, 25(4), 571-543. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400>
- Frank, O., & Snidjers, T. (1994). Estimating the size of hidden populations using snowball sampling. *Journal of Official Statistics*, 10(1), 53-67.
- Gage, R., & Mandell, M. (Eds.) (1990). *Strategies for managing intergovernmental policies and networks*. Praeger.
- Giovanelli, L., Rotondo, F., & Fadda, N. (2015). The evolution of governance networks in a time of crisis. evidence from the Italian tourism sector. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 76-88. <https://doi.org/10.5897/JAPR2015.0317>
- González-Hernández, M. (2008). El papel de la concertación social en la reorientación sostenible del turismo en Canarias. In A. de Souza, & M. Simancas (Coords.), *Sociedad Civil Organizada y Desarrollo sostenible* (pp. 111-127). Consejería de Presidencia y Justicia del Gobierno de Canarias.
- González-Lemus, N., Hernández, M., & Sánchez, I. (2005). *El Puerto de la Cruz. De ciudad portuaria a turística*. Centro de Iniciativas y Turismo del Puerto de la Cruz.
- Granovetter, M. (1976). Network sampling: some first steps. *American Journal of Sociology*, 81(6), 1287-1303. <https://doi.org/10.1086/226224>
- Hanf, K., & Scharpf, F. (Eds.) (1978). *Interorganizational policy making: Limits to coordination and central control*. Sage Publications.
- Hjern, B., & Porter, D. (1981). Implementation structures: a new unit for administrative analysis. *Organizational Studies*, 2(3), 211-227. <https://doi.org/10.1177/017084068100200301>
- Instituto Canario de Estadística (2022). *Encuestas de Alojamiento Turístico*. <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/estadisticas/sectorservicios/>

- Kickert, W. (1997). Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American managerialism. *Public Administration*, 75(4), 731-752. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084>
- Kickert, W., & Koppenjan, J. (1997). Public management and network management: An overview. In W. Kickert, E-H. Klijn, & J. Koppenjan (Eds.), *Managing complex networks: Strategies for the public sector* (pp. 35-61). Sage Publications.
- Klijn, E-H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587-606. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
- Klijn, E-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E., & Skelcher, C. (2007). Democracy and governance networks: compatible or not. *Public Administration*, 85(3), 587-608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00662.x>
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*. Sage Publications.
- Koppenjan, J., & Klijn, E-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*. Routledge.
- Koput, K. (2010). *Social capital: An introduction to managing networks*. Edward Elgar Publishing.
- Krutwayscho, O., & Bramwell, B. (2010). Tourism policy implementation and society. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 670-691. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.12.004>
- Laumann, E., Marsden, P., & Prensky, D. (1983). The Boundary specification problem in network analysis. In R. Burt, & M. Minor (Eds.), *Applied Network Analysis: A methodological introduction* (pp. 18-34). Sage Publications.
- Ledesma, O. (2012). *El modelo turístico de Puerto de la Cruz: presente y futuro*. Nivaria Ediciones.
- Ledesma, O. (2017). El nuevo modelo turístico de Puerto de la Cruz: renovación y reposicionamiento. CATHARUM. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 16, 51-62.
- Ledesma, O., & Simancas, M. (2018). Propuesta metodológica para analizar la renovación de un destino turístico desde la perspectiva de la gobernanza: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España). In C. Rosa, R. Pié, N. Nebot & I. Álvarez (Eds.), *Congreso Internacional Turismo Transversal y Paisaje, TOURISCAPE* (pp. 227-238). UMA Editorial e Instituto Interuniversitario Hábitat, Turismo y Territorio.

- Merinero, R., & Ledesma, O. (2019). Analizando la gobernanza urbana mediante la aplicación del Análisis de Redes Sociales (ARS). El caso del Segundo Plan Estratégico de Málaga. *Boletín de la Asociación e Geógrafos Españoles*, (80). <https://doi.org/10.21138/bage.2593>
- Ledesma, O. (2020). El Sistema de Planeamiento de Canarias: innovaciones normativas y consecuencias territoriales. *Cuadernos Geográficos*, 59(3), 122-141. <http://dx.doi.org/10.30827/cuadgeo.v59i3.11184>
- Ledesma, O., & Simancas, M. (2020). El valor de los datos relaciones en la gestión de destinos turísticos. Una aplicación con Análisis de Redes Sociales (ARS). In M. Simancas, & P. Peñarrubia (Coords.), *El valor de los datos turísticos* (pp. 263-286). Tirant Humanidades.
- Ledesma, O. (2021). Redes de gobernanza y complejidad de la planificación territorial. *Cuadernos Geográficos*, 60(2), 91-104. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i2.15619>
- Ledesma, O., & García, J.I. (2021). Los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de primera generación de Canarias: una aproximación analítica descriptiva. *Cuadernos de Turismo*, 48, 95-122. <https://doi.org/10.6018/turismo.492681>
- Ledesma, O., Merinero, R., & Pulido, J.I. (2021). Tourist destination development and social network analysis: What does degree centrality contribute? *International Journal of Tourism Research*, 23(4), 652-666. <https://doi.org/10.1002/jtr.2432>
- Ledesma, O., Merinero, R., & Pulido, J.I. (2022). Actor networks and development of cultural tourist destinations. In C. Ribeiro de Almeida, J. Martins, A. Gonçalves, S. Quinteiro, & M. Gasparini (Eds.), *Handbook of Research on Cultural Tourism and Sustainability* (pp. 209-230). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9217-5.ch010>
- Lewis, J. (2011). The future of network governance: strength in diversity and synthesis. *Public Administration*, 89(4), 1221-1234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01876.x>
- López-Olivares, D. (Ed.) (2011). *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Tirant lo Blanch.
- López-Palomeque, F., & Cànoves, G. (Eds.) (2014). *Turismo y territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Tirant Humanidades.
- Lozares, C. (1996). La teoría de las redes sociales. *Papers*, 48, 103-126. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- Luthe, T., & Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society*, 21(1), 27. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08234-210127>

- Luthe, T., Wyss, R., & Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: Empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854. <http://dx.doi.org/10.1007/s10113-012-0294-5>
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265-284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Merinero, R. (2008). Gobernanza, participación de actores y gestión de redes en turismo rural. In J.I. Pulido (Coord.), *El turismo rural. Estructura económica y configuración territorial en España* (pp. 185-207). Editorial Síntesis.
- Merinero, R., & Pulido, J.I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-193.
- Moreland, R., Levine, J., & Cini, M. (1993). Group socialization: The role of commitment. In M. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 105-129). Harvester Wheatsheaf.
- Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755-791. <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/6040/5561>
- Nava, M., & Mercado, A. (2019). Redes de gobernanza en el cluster turístico de Mazatlán. *Región y Sociedad*, 31, 1-22. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1003>
- Navarro, C. (2002). Gobernanza en el ámbito local. In *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisbon, October 8-11.
- Newig, J., Challies, E., Jager, N., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2018). The environmental performance of participatory and collaborative governance: A framework of causal mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269-297. <https://doi.org/10.1111/psj.12209>
- Olaya, S., Cruz, G., & Zizumbo, L. (2017). La política turística en Toluca, un análisis desde la gobernanza. In G. Cruz (Coord.), *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 115-126). Universidad Autónoma del Estado de México.
- O'Toole, L. (1988). Strategies for intergovernmental management: implementing programs in interorganizational networks. *Journal of Public Administration*, 11(4), 417-441. <https://doi.org/10.1080/01900698808524596>

- Ozawa, P. (1993). Improving citizen participation in environmental decision making: The use of transformative mediator techniques. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 11(1), 103-117. <https://doi.org/10.1068/c110103>
- Pavlovich, K. (2008). Network governance and connectivity: A case study. In N. Scott, R. Baggio, & C. Cooper (Eds.), *Network analysis and tourism: From theory to practice* (pp. 79-95). Channel View Publications.
- Peters, G. (2010). Meta-governance and public management. In S. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 36-51). Routledge.
- Peters, G., & Pierre, J. (2001). Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance. *Policy and Politics*, 29(2), 131-135. <https://doi.org/10.1332/0305573012501251>
- Peters, G., & Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? In A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 37-56). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- PNUD (1997). *Governance for sustainable human development*. PNUD & CO-TRAIN.
- Prat, J., & Cànoves, G. (2013). La centralidad de las administraciones públicas en las redes sociales del turismo industrial. Una comparación entre Bages-Berguedà y el Haut-Rhin. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio*, 11(4), 513-524. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2013.11.047>
- Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30. <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Real, J. (2005). Actores, ideas e instituciones en las políticas públicas. In M. Pérez-Sánchez (Ed.), *Análisis de políticas públicas* (pp. 100-144). Universidad de Granada.
- Resh, W., Siddiki, S., & McConell, W. (2014). Does the network centrality of government actors matter? Examining the role of government organizations in aquaculture partnerships. *Review of Policy Research*, 31(6), 584-609. <https://doi.org/10.1111/ropr.12101>

Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.

Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>

Rodríguez, I., & Such, M. (2014). La política turística española de apoyo a la renovación y reestructuración de destinos turísticos maduros: una valoración a partir de las experiencias piloto recientes. *ACE. Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 9(25), 437-466. <https://doi.org/10.5821/ace.9.25.3635>

Sandström, A., & Carlsson, L. (2008). The performance of policy networks: the relation between network structure and network performance. *Policy Studies Journal*, 36(4), 497-524. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x>

Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A handbook*. Sage Publications.

Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications.

Scott, T. (2016). Analyzing policy networks using Valued Exponential Random Graph Models: Do government-sponsored collaborative groups enhance organizational networks? *Policy Studies Journal*, 44(2), 215-244. <https://doi.org/10.1111/psj.12118>

Sheehan, L., & Ritchie, J. (2005). Destination stakeholders. Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>

Simancas, M. (2012). Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. In F. Vera, & I. Sánchez (Eds.), *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades* (pp. 163-199). Publicaciones de la Universidad de Valencia.

Simancas, M., de Souza, A., & Núñez, M. (2010). La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas. In R. Hernández, & A. Santana (Coords.), *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias* (pp. 183-213). Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de La Laguna.

Simancas, M., & Ledesma, O. (2016). La planificación territorial de la política de renovación de las áreas turísticas maduras. Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 335-352. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.022>

Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.) (2007). *Theories of Democratic Networks Governance*. Palgrave Macmillan.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Public Administration*, 96(2), 302-317. <https://doi.org/10.1111/padm.12398>

Stoker, G., & Mossberger, K. (1994). Urban regime theory in comparative perspective. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 12(1), 195-212. <https://doi.org/10.1068/c120195>

Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz*, 74, 16-35. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=69&registro=1041>

Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>

Tran, M., Jeeva, A., & Pourabedin, Z. (2016). Social network analysis in tourism services distribution channels. *Tourism Management Perspectives*, 18, 59-67. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.003>

UE (2001). *La gobernanza europea. Un Libro Blanco*. Comisión de las Comunidades Europeas.

Vargas, A., & Rodríguez, I. (2012). Análisis de redes sociales y su aplicación en la gestión turística. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México. In T. Cuevas, & R. Varela (Comp.), *Competitividad, innovación e imaginario en el tejido socioeconómico. Una aproximación teórico-metodológica en turismo* (pp. 177-192). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) & Gasca Editores.

Vera, J.F., & Baños, C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (53), 329-353. <https://bage.age-geografia.es/ojs//index.php/bage/article/view/1204>

Vera, J.F., & Rodríguez, I. (Eds.) (2012). *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Publicaciones de la Universidad de Valencia.

- Verd, J., & Martí, J. (1999). Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales. *Qüestió. Quaderns d'estadística i investigació operativa*, 23(3), 507-524.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking. Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wasserman, S., & Faust, K. (2013). *Análisis de Redes Sociales. Métodos y Aplicaciones*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Wyss, R., Abegg, B., & Luthe, T. (2014). Perceptions of climate change in a tourism governance context. *Tourism Management Perspectives*, 11, 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.004>
- Wyss, R., Luthe, T., & Abegg, B. (2015). Building resilience to climate change-the role of cooperation in alpine tourism networks. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 20(8), 908-922. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.879289>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publications.
- Yin, R. (1998). The abridged version of case study research. In L. Bickman & D. Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 229-259). Sage Publications.
- Yüksel, F., Bramwell, B., & Yüksel, A. (2005). Centralized and decentralized tourism governance in turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 859-886. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.09.006>