



**EL MODELO SICTED COMO
HERRAMIENTA PARA LA
SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD DE LOS
DESTINOS TURÍSTICOS.
EL CASO DEL DESTINO SIERRA
DE GUADARRAMA**

Tesis Doctoral

Presentada por: Miguel Ángel Jara Santamera

Dirigida por: Dr. Juan Ignacio Martín Castilla

Madrid, julio de 2022

FE DE ERRATAS

Finalizada la tesis doctoral se advierten los errores que se detallan a continuación

Página	Línea	Donde dice	Debe decir
13	9	Mundial de Naciones	Mundial de Naciones Unidas
19	28	istemas	sistemas
32	18	concomo	con como
58	15	Bruntland	Brundtland
69	25	lugar del destino	lugar de destino
76	15	conlo	con lo
85	30	competividad	competitividad
89	8	conlo	con lo
92	15	conlo	con lo
98	30	En este sentido según	En este sentido, según
117	8	sobre que constituye	sobre qué constituye
119	18	resultandos	resultando
134	16	objetivos sostenibilidad	objetivos de sostenibilidad
144	11	Independientes	independiente
148	3	se desarrolla Gooroochurn	se desarrolla por Gooroochurn
151	16	afrenta	afronta
159	2	Travel y	Travel and
162	9	Bruntland	Brundtland
163	11	destinos con autores como	destinos
163	15	como (Anderson y Brown, 1984).	como Anderson y Brown (1984).
164	14	se pone de manifiesto cómo	se pone de manifiesto como
178	18	en un destino	en un destino y
191	31	consu	con su
245	3	que planifica diseña	que planifica, diseña
269	24 de Figura 45.	Organización jornadas	Organización de jornadas
277	1	protoco los	protocolos
289	6	A continuación, se establece la representación gráfica (Figura 51.) del itinerario	A continuación, se remite a la Figura 44, con la representación gráfica del itinerario
290	1 1	Figura 51. Como se puede observar en la figura anterior, el modelo	Se elimina la figura. Como se puede observar en la figura anteriormente citada, el modelo
309	18	Directrices Generales para	Directrices Generales
314	17	diputación de Girona	Diputación de Girona
350	1	el de el de	el de
356	2	las funciones relativa	las funciones relativas
426	3	como estado	como el estado
438	2	integrarán	integraran
445	7	y Management	and Management
451	19	La Constitución española y el turismo. En dirigida por Balado y García Regueiro. <i>La Constitución Española en su XXV aniversario</i> (pp. 1.161 a 1.171). Ed. C.I.E.P.-I.I.C.P. BOSCH.	La Constitución Española y el turismo. En la obra colectiva <i>La Constitución Española en su XXV aniversario</i> dirigida por Balado y García-Regueiro, 1.161-1.171. Ed. C.I.E.P.-I.I.C.P. y BOSCH.
453	29	Harward	Harvard
453	29	The competitive	The Competitive
454	7	y Management	and Management

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y la competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

454	15	sustainabelity	sustainability
454	4	y Economics	and Economics
455	12	Ramon	Ramón
458	1	Travel y	Travel and
458	3	Unites	United

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.
Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

Agradecimientos

Me gustaría comenzar agradeciendo al Dr. Juan Ignacio Martín Castilla, mi director de tesis, su dedicación, sus consejos, su interés para guiarme, en su acepción más amplia, durante todo el camino recorrido. Y todo ello presidido por su gran calidad humana.

Muchas gracias al Departamento de Organización de Empresas de la UAM; he logrado volver a sentirme parte de la que ya fue mi casa unos años, allá por 1988, entonces como estudiante, ahora como profesor y doctorando.

Agradecimientos para mis compañeros, Laura y Juan Pablo, porque esta tesis es el resultado de un trabajo y aprendizaje conjunto durante todos los años de convivencia en Adesgam. Nobles compañeros de trabajo.

También quiero agradecer a todos esos colaboradores del destino Sierra de Guadarrama con los que se han mantenido reuniones y entrevistas en profundidad dirigidas a contrastar algunas de las hipótesis de esta investigación y cuyo conocimiento y visión han resultado fundamentales.

Haber concluido esta tesis en mi caso, también encuentra sustento en el apoyo recibido de algunos compañeros con los que comencé a formarme en materia de gestión medioambiental en la Universidad Carlos III de Madrid, aquellos con los que arranqué el doctorado, en el ámbito del desarrollo sostenible, en la Universidad de Alcalá de Henares...

Gracias a Adesgam por confiar en mí y a la Dirección General de Turismo.

Dada la temática de la tesis, han sido varias las personas de la Secretaría de Estado de Turismo, Segittur, la FEMP y gestores de otros destinos españoles los que con su conocimiento y actitud han hecho posible la progresión del destino Sierra de Guadarrama y la mía propia, en la materia.

En el ámbito personal, deseo dar las gracias a mi familia, padres y hermano. Con ellos inicié el camino en 1970.

Y por supuesto, agradecer mucho a mi mujer su apoyo y saber estar ahí, como un referente que quizás ni ella imagina. Para finalizar, dedicar el esfuerzo realizado en este trabajo a nuestras dos hijas, para que también a ellas les guíe en su vida personal y profesional y disfruten del camino. Nosotros las acompañaremos.

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

A todos aquellos que, durante este tiempo han ayudado a que esta tesis sea hoy una realidad.

A todos... ¡Lo hemos logrado!

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Justificación de la investigación	13
1.2 Objetivos de la tesis e hipótesis o categorías analíticas.....	23
1.3 Estructura de la tesis	28
1.4 Enfoque metodológico aplicado en la investigación.....	29
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN COMPETENCIAL DEL TURISMO EN ESPAÑA.....	41
2.1 Una aproximación al texto constitucional.....	41
2.2 La distribución de competencias turísticas en las Administraciones Públicas.....	44
2.3 Las Entidades Locales y el turismo	51
2.4 La Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local y las competencias turísticas en municipios y provincias	53
2.5 Aproximación a la política turística del Estado desde 1992.....	56
CAPÍTULO 3. EL DESTINO TURÍSTICO: UN REFERENTE NECESARIO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA	66
3.1 El destino turístico: elemento vertebrador del turismo y del desarrollo socioeconómico asociado.....	66
3.2 Agentes principales del ecosistema turístico. Los stakeholders y el caso especial de la población de acogida en el sector turístico.....	72
3.3 La calidad turística con enfoque a destino como pilar fundamental de la competitividad y sostenibilidad en el turismo	81
3.3.1 El sistema empresarial.....	81
3.3.2 Caracterización de la competitividad en los destinos	83
3.3.3 La caracterización del turismo sostenible	93
CAPÍTULO 4. LA CALIDAD TURÍSTICA	101
4.1 Turismo y calidad: un necesario binomio.....	101
4.2 Breve aproximación al concepto de calidad y su evolución.....	104
4.3 Definiciones y enfoques para la calidad.....	109
4.4 Calidad en el sector turístico	114
4.5 Las tres calidades de la Asociación Española para la Calidad	117
4.6 El enfoque del actual modelo EFQM y la calidad turística	120
4.7 Calidad para la sostenibilidad.....	124
CAPÍTULO 5. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS	131
5.1 Introducción al análisis de la competitividad en los destinos turísticos	131

5.2	El destino turístico: modelos analíticos de competitividad	135
5.2.1	El modelo de Poon.....	136
5.2.2	El modelo conceptual de competitividad de Crouch y Ritchie.....	138
5.2.3	El modelo integrado de la competitividad de un destino turístico de Dwyer y Kim...	144
5.2.4	El Monitor de Competitividad del “World Travel and Tourism Council” (WTTC)	147
5.2.5	El modelo de Hong	149
5.2.6	El modelo del World Economic Forum (WEF)	151
5.3	Los destinos turísticos: el reforzamiento mutuo entre competitividad y sostenibilidad	158
5.3.1	Una aproximación al turismo sostenible: la Agenda 21 de Río de Janeiro	158
5.3.2	¿Competitividad vs. Sostenibilidad de los destinos turísticos?.....	163
5.4	Modelos de competitividad turística basados en el triple balance.....	166
5.4.1	La medición de la sostenibilidad	167
5.4.2	Objetividad de los modelos vs. percepción de la población de acogida y los visitantes	174
5.5	La gobernanza como pilar de la sostenibilidad turística	180
5.6	Calidad, competitividad y sostenibilidad.....	186
CAPÍTULO 6. LAS ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE DESTINOS		189
6.1	Una aproximación a las organizaciones de gestión de destinos (OGD)	189
6.2	Conceptualización y funciones de las organizaciones de gestión de destino	192
6.3	Objetivos, áreas de actuación, principios y componentes de referencia para los entes de gestión de destinos	195
6.4	Factores de éxito de los entes de gestión turística	203
CAPÍTULO 7. EL SICTED COMO ELEMENTO VERTEBRADOR DE LA CALIDAD TURÍSTICA EN ESPAÑA..		213
7.1	Introducción y justificación de la estructura adoptada.....	213
7.2	Antecedentes, orígenes, evolución e hitos del SICTED en el marco de la política turística	214
7.3	La implicación de la FEMP como elemento clave para la capilarización del sistema de calidad	217
7.4	El SICTED: objeto, objetivos y principales ventajas.....	221
7.5	Caracterización y atributos principales del SICTED	225
7.6	Cifras de referencia del SICTED en España: evolución	226
7.7	La imprescindible vertebración del sistema: estructuras de gestión y agentes intervinientes en SICTED.....	235
7.8	Agentes participantes a nivel nacional: el caso del Comité Interdestinos.....	236
7.9	Estructuración del SICTED a nivel destino.....	240

7.9.1	El ente gestor.....	241
7.9.2	La mesa de calidad	245
7.9.3	Las empresas/servicios turísticos del SICTED.....	253
7.9.4	El caso del gestor SICTED: agente clave para la implementación y evolución de la metodología en los destinos	254
7.10	Elementos metodológicos del SICTED.....	264
7.10.1	La adhesión del destino: condicionalidad derivada de la existencia de convenio.....	264
7.10.2	Marco de actuaciones autonómicas de fomento de los elementos metodológicos del SICTED	267
7.10.3	Una breve reseña relativa a los principales elementos metodológicos.....	271
7.10.4	La formación: un elemento necesario para la profesionalización.	272
7.10.5	El programa Anfitriones: complementariedad formativa y refuerzo de la orientación a la sostenibilidad de los destinos SICTED	276
7.10.6	Las asistencias técnicas individualizadas (ATIs).....	277
7.10.7	El fundamento y complementariedad de las asistencias técnicas colectivas (ATCs) ..	279
7.10.8	La mejora continua.....	280
7.10.9	La evaluación externa: evaluación ordinaria vs. evaluación por cliente misterioso...	282
7.10.10	Del distintivo de Compromiso de Calidad Turística al distintivo “Preparado COVID-19”	285
7.11	El itinerario de compromisos: el papel del destino SICTED.....	288
7.12	El enfoque a procesos para satisfacción y eficiencia en el desarrollo e implementación de las herramientas metodológicas	294
CAPÍTULO 8. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL MARCO DEL SICTED		298
8.1	Entorno genérico y SICTED. Evolución y perspectivas. Innovación, sostenibilidad, seguridad sanitaria y diversidad funcional.....	298
8.2	El SICTED como enfoque estratégico en los destinos	301
8.3	Las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y el SICTED	305
8.4	El encaje del SICTED en la distribución competencial en España: el protocolo de adhesión	312
8.5	El enfoque a destino: elemento aglutinante para la metodología SICTED	317
8.5.1	El protocolo de adhesión para los destinos al proyecto SICTED	317
8.5.2	Oferta y destino: los manuales de buenas prácticas por oficio	320
8.5.3	Demanda y destino: la encuesta de satisfacción para turistas	326
8.6	El SICTED y el encaje en los principios de funcionamiento de la administración pública en España	330

8.7	El SICTED y los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos	335
8.8	El alineamiento del SICTED con el estado evolutivo de la calidad	340
8.9	La OMT, las OGD y el SICTED	346
8.10	Competitividad turística y SICTED	354
8.11	El SICTED y la sostenibilidad turística	364
CAPÍTULO 9 UNA APROXIMACIÓN AL CASO DEL DESTINO SICTED SIERRA DE GUADARRAMA		371
9.1	Antecedentes, introducción y justificación de la estructura adoptada	371
9.2	Los premios SICTED	378
9.3	De los grupos de mejora a los proyectos de mejora: mejora integral del destino a través de la colaboración público-privada	379
9.4	Las variables evaluadas en los premios a los proyectos de mejora: potenciación de la planificación, resultados, medición y evaluación de proyectos.....	380
9.5	El proyecto de mejora “Plan de acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama”	386
9.5.1	Antecedentes, objeto y objetivos.....	386
9.5.2	Mejora: fuentes de información, grupos de mejora e índices de participación	388
9.5.3	Implicación y liderazgo empresarial, grupos de mejora permanentes	390
9.5.4	Los proyectos de mejora	392
9.6	El proyecto de mejora “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”	394
9.6.1	Antecedentes, objeto y objetivos.....	394
9.6.2	Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto.....	397
9.7	El proyecto de mejora “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”	401
9.7.1	Objeto, objetivos y alineamiento con las políticas públicas.....	401
9.7.2	Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto.....	408
9.8	El proyecto de mejora “Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020. Diagnóstico y propuestas de desarrollo”	414
9.8.1	Antecedentes, objeto, objetivos y alineamiento con las políticas públicas.....	414
9.8.2	Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto.....	418
CAPÍTULO 10 CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES		425
10.1	Contraste de hipótesis o categorías analíticas	425
10.2	Principales conclusiones de la tesis.....	431
10.3	Líneas de investigación futuras	440
11	BIBLIOGRAFÍA	441

Índice de tablas

Tabla 1.	Relación entre hipótesis, objetivos, metodología y capítulos de la tesis.....	26
Tabla 2.	Relación de organizaciones de la Administración General del Estado o dependientes y vinculadas a la misma con las que se ha podido adquirir evidencia experimental.	36
Tabla 3.	Relación de organizaciones de las Administraciones Autonómicas en las que se ha podido adquirir evidencia experimental	37
Tabla 4.	Relación de organizaciones de las Administraciones Locales en las que se ha podido adquirir evidencia experimental	37
Tabla 5.	Relación de organizaciones tipo Fundaciones relacionadas con la Administración Pública, así como de carácter privado de las que se ha podido adquirir evidencia experimental	38
Tabla 6.	Distribución de la muestra por ámbito de actividad.....	77
Tabla 7.	Participación de los stakeholders en la planificación y gestión del turismo en España	78
Tabla 8.	Fundamentos para establecer estrategias de calidad turística.....	103
Tabla 9.	Definiciones, fortalezas y debilidades de calidad.....	110
Tabla 10.	Características del modelo de Poon.....	136
Tabla 11.	Concepto y enfoques de competitividad de un destino turístico	167
Tabla 12.	Modelos de medición de competitividad turística sostenible	169
Tabla 13.	Elementos de gobernanza de un destino sostenible y SICTED	183
Tabla 14.	Objetivos y ventajas de una gestión eficaz de destinos.....	195
Tabla 15.	Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y SICTED	307
Tabla 16.	Competencias en materia turística y SICTED.....	313
Tabla 17.	Manuales de buenas prácticas SICTED y enfoque a destino	325
Tabla 18.	Relación de modelos de competitividad turística y SICTED	357
Tabla 19.	Premios SICTED en edición correspondiente a los premios SICTED 2022.....	378
Tabla 20.	Resumen reuniones grupo de mejora Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama	391
Tabla 21.	Plan de Acción del grupo de mejora Parque Nacional y SICTED del destino Sierra de Guadarrama	393
Tabla 22.	Contraste de hipótesis o categorías analíticas	425

Índice de figuras

Figura 1.	La llegada de turistas internacionales a España de 2007 a 2019	16
Figura 2.	Llegada de turistas internacionales (cambios registrados)	17
Figura 3.	Estructura de la tesis	29
Figura 4.	Problemas, tipo de investigación y técnicas de obtención de la información de las metodologías cuantitativa y cualitativa	31
Figura 5.	Estrategias principales de investigación.....	33
Figura 6.	Tamaño del Sistema de Calidad Turística Española	63
Figura 7.	Tipología, número y distribución de servicios turísticos distinguidos SICTED	64
Figura 8.	Aspectos sociales, económicos y ambientales del turismo sostenible.	94
Figura 9.	Evolución histórica de la calidad	106
Figura 10.	Diferencias entre las tres principales etapas en la evolución de la calidad	109
Figura 11.	Las tres calidades	118
Figura 12.	Definiciones de competitividad en turismo	132
Figura 13.	Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie.....	143
Figura 14.	Modelo Integrado de la competitividad de un destino turístico de Dwyer y Kim	145
Figura 15.	Indicadores de competitividad en el monitor del WTTC.....	148
Figura 16.	Modelo de Hong	150
Figura 17.	Subíndices y pilares del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial 2013	153
Figura 18.	Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial 2017	154
Figura 19.	Determinantes de la competitividad en diversos modelos Fuente: Perles-Ribes et al. (2014) a partir de Crouch y Ritchie (1999), Dwyer y Kim (2003), Hassan (2000) y Heath (2003)	157
Figura 20.	Los tres pilares del turismo sostenible	161
Figura 21.	Redes sociales fuente de opiniones de visitantes y turistas estudio reputación turística online	176
Figura 22.	Principales menciones relativas a los recursos de naturaleza (opiniones con valoración muy positiva)	177
Figura 23.	Principales menciones relativas a los recursos de naturaleza (opiniones con valoración muy negativa)	177
Figura 24.	Índice de reputación online de los atractivos por cliente	178
Figura 25.	Dimensiones teóricas para la Gobernanza en Destinos Turísticos.....	185
Figura 26.	Elementos integradores del liderazgo estratégico.....	198
Figura 27.	Objetivos y principios de los Entes de gestión turística	199
Figura 28.	Relación entre objetivos, decisiones, funciones y recursos	204
Figura 29.	Causas del éxito o del fracaso en las organizaciones	207

Figura 30.	Evolución e hitos del SICTED	216
Figura 31.	Itinerario de consumo del turista.....	222
Figura 32.	Evolución del número de destinos adheridos 2004-2020.....	227
Figura 33.	Número de destinos por comunidad autónoma.....	229
Figura 34.	Adhesiones por tipología de destinos.....	229
Figura 35.	Evolución del número de establecimientos distinguidos SICTED.....	230
Figura 36.	Distribución de los establecimientos y servicios distinguidos por oficio turístico.....	231
Figura 37.	Evolución de los establecimientos distinguidos SICTED por comunidad autónoma ..	232
Figura 38.	Establecimientos y servicios por comunidad autónoma.....	233
Figura 39.	Datos encuesta de satisfacción de turistas homogeneizada.....	233
Figura 40.	Satisfacción media por comunidades autónomas.....	235
Figura 41.	Agentes intervinientes en SICTED.....	236
Figura 42.	Representación de la estructura de una posible mesa de calidad SICTED.....	247
Figura 43.	Herramientas a disposición del gestor SICTED.....	258
Figura 44.	Modelo de implantación SICTED 4+2 ciclos.....	259
Figura 45.	Actuaciones autonómicas para fomento y evolución del modelo SICTED.....	267
Figura 46.	Plataforma tecnológica de gestión SICTED.....	270
Figura 47.	Módulos formativos SICTED	273
Figura 48.	Tipología de seminarios web COVID-19.....	277
Figura 49.	Establecimientos SICTED distinguidos y adheridos y marca Preparado COVID-19.....	287
Figura 50.	Marca “Compromiso de Calidad Turística”.....	288
Figura 51.	Modelo de implantación SICTED 4+2.....	290
Figura 52.	Modelo de implantación acelerada.....	293
Figura 53.	Estructura de un manual de buenas prácticas SICTED para un oficio turístico.....	300
Figura 54.	Programa Ordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos.....	337
Figura 55.	Criterios de valoración de los Planes Territoriales en el marco de la Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos	338
Figura 56.	Empresas PYME en España	342
Figura 57.	Resumen indicadores destino Sierra de Guadarrama.....	359
Figura 58.	Análisis de la satisfacción de los destinos SICTED Comunidad de Madrid.....	359
Figura 59.	Resumen de situación de establecimientos incluidos en el SCTE.....	360
Figura 60.	Argumentos a favor de participar en alguno de los sistemas de calidad turística del SCTE	361
Figura 61.	Relación entre número de trabajadores de las organizaciones y la preferencia para trabajar en el SCTE	362
Figura 62.	Programas turísticos a implementar en el período 2011-2015.....	371

Figura 63.	Cuadro de agentes intervinientes y relaciones en la gestión del destino Sierra de Guadarrama	376
Figura 64.	Bloques a evaluar en la categoría de Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2014	381
Figura 65.	Criterios de valoración para “Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2014” ..	382
Figura 66.	Bloques a evaluar en la categoría de Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2016	383
Figura 67.	Criterios de valoración para “Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2016” ..	383
Figura 68.	Etapas del proceso del grupo de mejora Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama	391
Figura 69.	Recursos integrados en Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama	402
Figura 70.	Resultados a la cuestión ¿hasta qué punto piensas que el turismo es importante para el desarrollo socioeconómico del territorio?	420
Figura 71.	iRON Índice de Reputación Online por sectores	421

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de la investigación

El turismo constituye una de las mayores industrias globales, representando la décima parte del PIB y del empleo en el mundo. Se trata de una industria de gran resiliencia, que creció en 2019 a un ritmo mayor al 4%, impulsado por las economías emergentes. Si en 2017 viajaron 1.322 millones de turistas internacionales, en 2030 este número llegará a los 1.800 millones. Así lo expresan las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, con base en datos de la Organización Mundial del Turismo y del Informe sobre Población Mundial de Naciones (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).

España es líder mundial en turismo, sector que constituía en 2019 el 12,4% del PIB y representa el 13,7% de la afiliación a la Seguridad Social, aportando un total de 154.487 millones de euros, y el 12,9% del empleo, con 2,72 millones de puestos de trabajo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Por otro lado, en la Cumbre de la Tierra en 1992 en Río de Janeiro se consolida el concepto desarrollo sostenible surgido en el Informe Brundtland en 1987.

Si bien no existe una definición uniforme del concepto de calidad, se debe entender como el grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un servicio con respecto a las expectativas del usuario (Grocock, 1986). Es relevante destacar que la calidad de servicio en el ámbito turístico es sustancialmente distinta a la calidad del producto, resultando fundamentales en materia turística la aptitud, la actitud y la comunicación de los profesionales que trabajan con el cliente. De tal modo que la cuestión formativa se antoja imprescindible para todos los profesionales relacionados con el sector.

En lo referente al desarrollo sostenible consolidado como concepto en la Cumbre de la Tierra en 1992 en Río de Janeiro se podría definir como aquel que satisface las necesidades del presente sin poner en riesgo la satisfacción de necesidades de las futuras generaciones. Quizás nunca se ha prestado suficiente importancia a la vertiente intrageneracional, trabajándose habitualmente desde la intergeneracional. Es fundamental en el ámbito turístico profundizar en la primera de ellas, en las relaciones entre las generaciones que ya se encuentran conviviendo en el mundo, y en este contexto debe situarse la sostenibilidad turística, sólo siendo sostenibles en el momento actual será posible la preservación del medio ambiente para generaciones futuras.

Con carácter general, hasta el momento las variables calidad y sostenibilidad se han tomado como dos elementos totalmente diferenciados, incluso estancos, existiendo sistemas de certificación distintos en para dichos ámbitos, tanto a nivel general, como en el sector turístico en particular.

Además, ha sido la organización, individualmente considerada, la actora que ha implantado dichos sistemas en su ámbito como atributo competitivo. Sin embargo, en el sector turístico este papel parece razonable que se lleve a cabo desde el propio destino turístico, sin perjuicio de que se desarrolle también por las organizaciones individualmente consideradas. El destino turístico integra el territorio, así como los agentes turísticos, tanto pertenecientes al sector privado, como al público. En este sentido, un sistema integrador del trabajo en ambas escalas, destino y servicios turísticos se mostraría óptimo.

Aunque pueda parecer trivial, ayuda a entender el razonamiento anteriormente descrito la siguiente afirmación, el turista no elige primero el alojamiento por lo cómodas que son las camas, o por el buen sabor de la pasta de dientes de los productos de acogida o *amenities* gratitud del hotel, ni tan siquiera quizás por el buen servicio de atención al cliente prestado por un alojamiento, sino que elige un destino y después donde se aloja, así como el resto de oferta complementaria.

En el ámbito político, existen diversas tendencias que pueden impactar en el sector turístico, desde las tendencias macro representadas por el auge de partidos radicales en Europa contrarios a intensificar y consolidar el proyecto europeo, a la progresiva influencia a nivel global de Asia, que puede suponer un desplazamiento de los ejes de poder. La propia guerra de Ucrania, iniciada en 2022 también representa un factor de inestabilidad que puede afectar a los flujos turísticos.

Las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019), refieren que en 2030 estaremos ante un mundo más conectado y descentralizado en lo político, con mayor poder de grandes organizaciones empresariales. Asimismo, expresan como la competitividad estará definida por la conectividad, la velocidad, la innovación y la calidad. Es decir, establecen una relación directa entre competitividad y calidad.

Se antoja oportuno que, ante ese mayor poder de grandes organizaciones empresariales, del que no es ajeno el sector turístico, los destinos y empresas pequeñas y medianas que integran el gran volumen del tejido productivo en el sector adopten metodologías de calidad que les permitan seguir siendo competitivas.

También, hacen referencia las mencionadas directrices generales a que, en todo el mundo, las grandes urbes crecerán hasta competir de modo notable con los Estados. Parece razonable pensar que, gran parte de los mercados emisores turísticos provendrán de dichas áreas, generando flujos turísticos de carácter internacional, nacional y también en el marco del turismo de mayor proximidad. Nuevamente, la incorporación de sistemas de gestión de calidad a nivel destino y de las empresas que operan en los mismos, integradores de la faceta ambiental, contribuirán a la competitividad conjunta del destino con un perfil de demanda proveniente de grandes urbes que valora cada vez más los atributos de sostenibilidad de los destinos que visita y de los servicios turísticos que consume.

Desde el punto de vista social acontece un proceso de envejecimiento de la población en los grandes mercados emisores, dinamizador de cambios en la estructura de la demanda, donde resulta clave el alineamiento de la oferta y donde los sistemas de calidad turística, que tienen como base las necesidades del cliente, en su sentido más amplio, se antojan esenciales para la competitividad futura. Dicho postulado resulta más potente y será más efectivo desde el momento que las necesidades se aborden tanto por parte del destino turístico, como unidad de gestión, como del tejido empresarial que lo conforma.

Por otro lado, desde un enfoque ecológico la presión sobre los recursos naturales se incrementará con carácter general por el incremento de la población mundial, y los propios efectos del cambio climático. Al margen del incremento sustancial en el número de turistas a nivel mundial previstos hasta 2030. Es decir, el turismo constituye uno de los factores de presión sobre los recursos naturales. Por ello, y salvo mecanismos no contemplados actualmente, como son la “prohibición” o intensa limitación de los viajes a la población, cuestión que sólo se produce habitualmente ligado a fenómenos sanitarios, como ha ocurrido por motivo de COVID-19, la alternativa válida proviene del establecimiento de sistemas de calidad que favorezcan la propia viabilidad económica de los negocios y los destinos turísticos, pero siempre bajo parámetros de sostenibilidad, potenciadores de la propia competitividad turística.

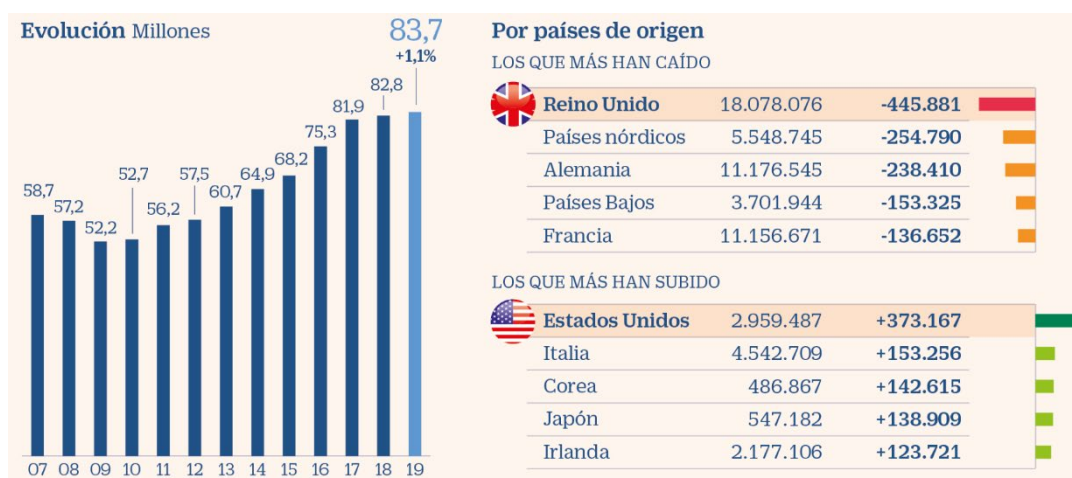
Asimismo, el mercado turístico, continúan señalando las directrices, se antoja que será más diverso, en cuanto a las franjas de edad, la procedencia y las propias preferencias, ello exigirá nuevos modos de proceder, donde probablemente se requiera una mayor colaboración e implicación entre el sector público, el privado y la propia población residente de los destinos. En este sentido y como se señalaba con anterioridad respecto a cuestiones como el envejecimiento de la población y la consideración de la variable ecológica por los turistas, el trabajo por parte de servicios turísticos y de los destinos con sistemas de calidad que atiendan

a las necesidades y preferencias del cliente, pero que también puedan hacerlo con la población de acogida, constituyen una buena base para el sostenimiento de la competitividad turística en un marco de sostenibilidad.

En este sentido, según recogen Gaztelumendi et al. (2019) citando a la *European Travel Commission*, se estima que aumentará la demanda del denominado ecoturismo y de productos relacionados con la naturaleza, a la vez que se producirá un incremento de la demanda de informaciones sobre la sostenibilidad de los productos turísticos. Los nuevos consumidores tendrán una mayor conciencia sobre los temas relacionados con el medio ambiente, consecuentemente el sector turístico incorporará acciones dedicadas a la mejor conservación del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos.

A continuación, se recoge la evolución de los turistas internacionales en España y la evolución, en positivo o en negativo, de los principales mercados emisores. En el caso concreto de España los datos se recogen en la Figura 1., con datos ofrecidos a finales de 2019:

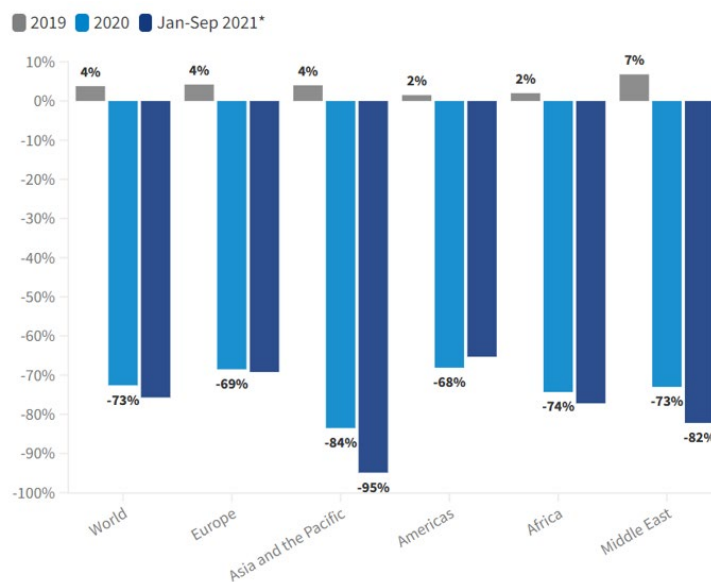
Figura 1. La llegada de turistas internacionales a España de 2007 a 2019



Fuente: Cinco Días (3 de febrero de 2020) según datos del INE

Sin embargo, el surgimiento en enero de 2019 de la COVID-19 arrastra al sector hacia un abrupto decrecimiento para los años 2020 y 2021 a nivel mundial como se plasma en la Figura 2.:

Figura 2. Llegada de turistas internacionales (cambios registrados)



Fuente: UNWTO (2021)

Dicha realidad ha supuesto una oportunidad para que los postulados ambientales cobren aún más fuerza como factor de competitividad del turismo, donde aquellos sistemas de calidad que permitan adoptar un enfoque de trabajo integrador de la sostenibilidad, estarían llamados a adoptar un papel relevante para los destinos turísticos.

Autores como Einarsson y Sorin (2020) van más allá manifestando que, si bien es comprensible que los agentes públicos y privados tengan como objetivo prioritario la reapertura de los destinos y de los flujos de visitantes, la crisis también presenta a los agentes del turismo una oportunidad única para reflexionar sobre el porvenir de los viajes y el turismo a corto, medio y largo plazo.

Dichos autores lo contextualizan en relación con la economía circular en el sector turístico, expresando que cuando la crisis de la COVID-19 asesta un golpe letal al statu quo, una combinación de megatendencias del lado de la oferta y la demanda, como la digitalización, la presión turística, las emisiones de gases de efecto invernadero, las repercusiones ambientales y sociales y la demanda de rendición de cuentas, tanto por parte de clientes como por exigencias normativas, ponían cada vez más en entredicho el modelo de crecimiento lineal del sector.

En efecto, el sector turístico presenta una estrecha relación y muestra dependencia de múltiples flujos de recursos y cadenas de valor de activos y productos básicos fundamentales en la sociedad, desde la agricultura hasta la alimentación, pasando por el urbanismo y los transportes. Los agentes del sector turístico turismo pueden desempeñar una activa función de facilitadores de circularidad obteniendo beneficio de la creación de valor circular compartido dentro de su cadena de valor (Einarsson y Sorin, 2020).

Según se posicionaba CaixaBank Research (s.f.), el crecimiento de turistas internacionales se contuvo en 2019 debido al contexto económico mundial y a la recuperación de los competidores en el Mediterráneo, pero el sector turístico muestra una gran resiliencia apoyada en el consumo del turismo residente y en la apuesta por el turismo de calidad. Se establece la relación positiva entre resiliencia del sector, aún no había emergido la crisis de COVID-19 con el turismo de calidad. No es ahora momento de entrar en el análisis de un concepto del turismo de calidad, que puede tomarse desde el lado de la oferta o de la demanda, y que en este último caso incluso puede ser discutible su empleo, al plantear un enfoque exclusivamente cuantitativo y reduccionista, con connotaciones relacionadas con la capacidad adquisitiva de los turistas. Si presentan alta capacidad económica y gastan mucho son turistas de calidad, en caso contrario parecería que no lo son.

Retomando la relación entre la cuestión ambiental y el turismo, en 1995, la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Consejo de la Tierra y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo traspusieron los principios de la Agenda 21 al ámbito turístico. Hay que destacar su referencia a que las autoridades locales deben implicar en el proceso además de a la comunidad a los visitantes. Igualmente, hace referencia expresa al margen de la fijación de objetivos, metas e indicadores a la comunicación de los resultados. Lo cierto es que, desde hace varios años, al menos en España, se percibe el decaimiento de todo lo referente a la implantación de la Agenda 21 aprobada en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992. No obstante, municipios españoles como Vitoria-Gasteiz siguen trabajando en el marco de la Agenda 21 Local.

El ITR (Instituto de Turismo Responsable) y su certificación Biosphere tratan de abordar la sostenibilidad desde una óptica global e integradora, incluyendo las esferas ambiental, social y económica de la misma. La certificación Biosphere es un sistema de certificación privado, voluntario e independiente que considera además del medio ambiente requerimientos de responsabilidad social, conservación de bienes culturales, aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc. Su nivel de implantación en los destinos turísticos a mayo de 2022 según recogen desde el propio instituto es de más de 35 destinos

certificados en el mundo, donde 22 de ellos se encuentran certificados en España. Probablemente la pregunta es ¿acaso es certificable la sostenibilidad en el conjunto de un destino o es un modo de hacer transversal, intrínseco y difícilmente certificable dado el amplio volumen de agentes y procesos interrelacionados que acontecen?

La Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), puesta en marcha en 2001, elaborada por representantes europeos de los espacios protegidos y de las organizaciones turísticas es una propuesta para avanzar de manera efectiva en los principios del turismo sostenible en los espacios naturales protegidos (ENP). La CETS determina los principios del turismo sostenible en dichos espacios y cómo se pueden aplicar en el territorio. El sistema de adhesión a la CETS es un acuerdo voluntario que compromete a los firmantes: gestores del ENP, empresas turísticas y otros actores locales, a llevar a la práctica una estrategia local a favor de un turismo sostenible.

La Federación EUROPARC, organización que reúne a Espacios Naturales Protegidos de 38 países europeos, es la entidad gestora y garante de la CETS concediendo la CETS a los espacios protegidos donde verifica que existe un compromiso para aplicar los principios del turismo sostenible. Presenta como una de sus limitaciones el hecho de estar ligado sólo a destinos en espacios naturales protegidos.

Del lado de los sistemas de calidad, en 1987 fue la primera vez que se publicó la norma ISO 9001. Desde entonces, ha sido utilizada por diversas organizaciones de todos los sectores, también del sector turístico. A priori, algunas evidencias sugieren que las empresas pueden obtener beneficios internos de la calidad o la productividad, o que la certificación puede ayudar a las empresas a mantener o incrementar su cuota de mercado, o ambas cosas. Por el contrario, otros mantienen que la norma es demasiado genérica para generar una mejora real del rendimiento, pero que constituye en cualquier caso una señal de buena gestión (Corbett et al., 2005).

El objetivo por el que se creó esta norma, cuya última versión corresponde a 2015, era lograr la competitividad de las empresas dentro del mercado. ISO 9001 es una norma de referencia a nivel mundial que fija requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y que sirve como modelo para que las empresas puedan lograr sus objetivos, sin importar cuál sea su tamaño o sector de actuación.

Las empresas no solo deben garantizar la conformidad de sus productos y de sus servicios, sino que también debe satisfacer al cliente y brindarle la garantía de que son realizados y llevados a cabo bajo referenciales de reconocimiento internacional. Sólo resulta aplicable a organizaciones, no a destinos.

La norma UNE 178501, publicada por AENOR en 2018, establece los requisitos para los sistemas de gestión de los destinos turísticos inteligentes.

Especifica los requerimientos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de un Destino Turístico Inteligente, que considere adecuadamente la gobernanza, la innovación, el uso de tecnologías, la accesibilidad universal y la sostenibilidad en dicho destino. También, resulta aplicable a todo tipo de destinos turísticos, con independencia de su carácter municipal o supramunicipal y de la naturaleza del ente gestor. Presenta por tanto un nítido enfoque a destino, y un carácter integral. Sin embargo, la certificación alcanza sólo a dicho destino, no se fijan requisitos que permitan la certificación de los servicios turísticos del mismo.

En este contexto, se podría decir que España es pionera en la creación de un sistema de calidad específico para empresas turísticas.

En efecto, en 1997 se crea el Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE), impulsado desde la Administración del Estado, con el fin de mantener la competitividad a través de la calidad. Así, tal y como se indica desde Turespaña este sistema se diseñó específicamente para el sector turístico español, y se configuró como un conjunto de metodologías de gestión de la calidad que relacionan estrechamente los conceptos de calidad, competitividad y sostenibilidad (García et al., 2017).

Contempla varias líneas como son SCTE Destinos o Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), SCTE Sectores-calidad certificada o marca “Q de Calidad Turística”, SCTE Anfitriones-formación turística, SCTE Capital Humano-cultura del detalle y SCTE Embellecimiento o destino en detalle. Quizás, la marca Q (en 2000 se creó el Instituto Calidad Turística Española, gestor de la marca Q) es el elemento más visible de todo el sistema, aunque otros instrumentos como SICTED acaparan cada vez mayor relevancia al contemplar la variable del destino turístico y no sólo el servicio turístico individualizado prestado por una organización pública o privada.

En el contexto estudiado, parece que un sistema que aglutinara lo relativo a la calidad turística a nivel destino se antojaría idóneo, y con mayor motivo si además su alcance trasciende al propio destino para impregnar también a los agentes integrantes del tejido productivo del mismo. Se trataría por tanto de explorar la idoneidad de un modelo como SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo como referente para poder trabajar la competitividad y sostenibilidad de destinos y servicios turísticos.

La Comisión Europea publicó en noviembre de 2001 el documento “Working together for the future of European tourism” -COM (2001) 665 final- que referencia expresamente la necesidad de mejora del desarrollo sostenible del turismo. Habría que destacar su afirmación de que la aplicación de los principios del turismo sostenible a los destinos turísticos contribuiría a mejorar su imagen, sugiriendo la inclusión de la pobreza en la política turística, así como mejorar la participación de todos los actores y la responsabilidad social de las empresas.

El Plan de Turismo Español Horizonte 2020 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de 2007 no es ajeno a lo referente a sostenibilidad y sostiene como objetivo en su eje Sostenibilidad del modelo “Mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social y el reequilibrio socio-territorial.”.

Con posterioridad en el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 promovido por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, se constata una demanda cada vez superior por parte de determinados segmentos de clientes, que otorgan mucha importancia en la elección de su destino a los valores de respeto al medio ambiente de dichos destinos. Se identifican como consumidores eco-inteligentes o LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*), resultando fundamental para los mismos que la oferta responda a sus demandas y que la marca que lo acredite sea fiable. Sin embargo, no parece tenerse claro cuáles son los sistemas existentes cuando se determina como una de las acciones a realizar la identificación y selección de “...los sistemas de certificación y marcas existentes en el mercado de turismo sostenible medioambientalmente para apoyar aquellos que más se adecúen con la estrategia de Turespaña y cumplan con un nivel mínimo de estándar de producto”.

En este contexto de aparente estanqueidad entre sostenibilidad y calidad, se trataría de explicar y razonar por qué la calidad, en cuanto a herramienta más madura y no “impuesta” debe resultar el elemento aglutinante para lograr un destino turístico sostenible y más competitivo.

El motivo, a priori, se relaciona con el hecho de que la calidad se trata de la herramienta más consolidada en el ámbito turístico, y aunque todos los esquemas tienen el carácter de voluntario, cuenta con la ventaja de considerarse necesaria para lograr el beneficio económico perseguido por toda actividad mercantil, o para el desarrollo socioeconómico en el caso de un destino turístico. Sin embargo, la cuestión ambiental podría considerarse “impuesta” y ajena a las organizaciones y a los destinos. Aunque no se participa de esta última aseveración, en el momento de empezar a elaborar esta tesis el enfoque aún predominante en muchos

destinos y empresas presentaba el trabajo en materia de sostenibilidad como algo en lo que trabajar porque lo demandan los clientes finales, y que se fija como requisito incluso por parte de los distintos eslabones de la cadena de valor turístico. En cualquier caso, un elemento en el que realmente no se confiaba, al contrario que en materia de calidad, en este último caso se impulsa su implantación para la obtención a través de la mejora de la gestión de unos mejores resultados económicos.

En parte, por los cambios sociales generados por la COVID-19 en la sociedad en general, y en el tejido empresarial, dicho planteamiento se ha ido modificando hasta considerar la variable sostenibilidad como un elemento valioso y necesario en sí mismo, y como una responsabilidad ineludible con la sociedad en general y con el medio ambiente por parte de empresas y destinos turísticos.

Se trataría también de definir y establecer los vínculos por los que resulta absolutamente fundamental para el éxito de un destino en el largo plazo un medio ambiente adecuado para el desarrollo de los habitantes de dicho territorio y de los turistas del mismo.

Se podría concluir que en el imaginario social la calidad no incorpora per se la cuestión ambiental y no constituye un paraguas para la sostenibilidad. Sin embargo, un enfoque de calidad, comprensivo de la sostenibilidad, parecería más coherente no sólo con el ánimo de lucro económico de las entidades mercantiles, sino también conceptualmente, pues no existe calidad para el cliente, si no existe compromiso con el territorio, entendido como medio natural y personas que lo habitan.

En efecto, resultaría prioritario el enfoque a destino, desde una colaboración real público-privada, donde el cliente pueda ver satisfechas sus prioridades y expectativas en cuanto a calidad y de carácter ambiental por parte del destino, valiéndose para ello también de cada uno de los actores turísticos integrantes del mismo.

Sin la consideración de las cuestiones ambientales, disminuirá la competitividad y la viabilidad de los destinos. Se trata de una materia importante en cualquier destino turístico, pero esencial en los destinos turísticos cuya razón de ser principal viene dada por el medio natural; el turista decide y acude a dicho destino en vez de a un sustitutivo por los valores ambientales que lo soportan.

Los destinos sostenibles habrán de aprovechar el tipo de turista que acude a ellos (mentalidad, inquietudes, perfil formativo...) para profundizar en dichas facetas y reforzar la competitividad del destino, generando un círculo virtuoso donde el turista “vaya, conozca, valore, disfrute y proteja” el destino.

Las orientaciones históricas otorgadas en el ámbito de la calidad y el turismo sostenible, así como el entorno de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales existentes en el sector turístico a nivel global con anterioridad a la crisis de COVID-19, junto a los cambios sustanciales motivados por la pandemia en dichos ámbitos, y su incidencia en la oferta y la demanda turísticas, sugieren la importancia y utilidad de trabajar en el estudio de sistemas de calidad turística que puedan impulsar la competitividad y la sostenibilidad de los destinos turísticos españoles.

1.2 Objetivos de la tesis e hipótesis o categorías analíticas

El objetivo general de la tesis es analizar la viabilidad del modelo SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) para trabajar e impulsar la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos.

Dicho objetivo general se desglosa en una serie de objetivos específicos como son los siguientes:

1. Evidenciar cómo el modelo SICTED se trata de un referente válido para trabajar e impulsar la competitividad y sostenibilidad, en su triple balance, de cualquier tipología de destino turístico, en función del estado evolutivo, del entorno y de sus necesidades.
2. Justificar como el modelo SICTED se encuentra alineado con la distribución de competencias en materia turística, así como con los principios de funcionamiento de la administración pública.
3. Presentar como el enfoque a destino de SICTED se adapta a la conceptualización y caracterización actual de los destinos turísticos.
4. Analizar la evolución de los sistemas de calidad a lo largo de la historia.
5. Analizar las posibilidades del modelo SICTED para trabajar con las partes interesadas del destino, a saber, tejido productivo, administraciones y población de acogida.
6. Mostrar la utilidad de la metodología SICTED como instrumento a disposición de las organizaciones de gestión de destinos.
7. Analizar la adaptación del modelo SICTED a elementos clave, como la demanda turística, el enfoque estratégico, la Agenda 2030 y los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos.

Para la materialización operativa de los objetivos relacionados con anterioridad, se prescriben una serie de objetivos instrumentales, a saber:

01. Investigar a través de la búsqueda de información rigurosa, objetiva, sistemática y contrastada acerca de la evolución de los sistemas de calidad, su relación con la sostenibilidad en general, y en el sector turístico en particular, y el estado evolutivo.
02. Investigar la conceptualización actual y el alcance del concepto destino turístico, para valorar sus posibilidades de integración con los modelos de calidad turística, su compatibilidad con el trabajo por la competitividad y sostenibilidad; tanto desde un enfoque al turista, como desde la consideración de la población de acogida como elemento fundamental.
03. Analizar de modo riguroso los distintos modelos analíticos de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos, así como el posible antagonismo o complementariedad entre ambos conceptos.
04. Analizar la normativa vigente y la distribución actual de competencias en España en materia de turismo y las distintas funciones encomendadas a la Administración estatal, autonómica y local.
05. Analizar la evolución de la política turística en España a través de los principales planes y programas impulsados desde el Estado.
06. Investigar, conocer y analizar de modo estructurado cuáles son las partes interesadas en un destino turístico, sus intereses principales, y la posible incompatibilidad entre los mismos; así como las posibles vías para articular de modo coordinado los intereses del destino.
07. Indagar en la relación existente entre la potenciación de la gobernanza en los destinos turísticos y su competitividad y sostenibilidad.
08. Analizar de modo exhaustivo y sistemático la metodología SICTED, su grado de desarrollo, implantación y consolidación, así como sus herramientas metodológicas, modo de uso de estas y adaptabilidad a las distintas tipologías de entorno y de destinos turísticos.
09. Analizar la relación y encaje de SICTED con un enfoque estratégico, alineado con la Agenda 2030, en el marco de la distribución competencial turística y facilitador del impulso de la competitividad y sostenibilidad turísticas.
010. Extraer orientaciones clave sobre tipología y desarrollo de proyectos de mejora de destino, orientados al incremento de la competitividad y sostenibilidad, a partir del análisis empírico de casos de implantación de SICTED.

A partir de los objetivos señalados con anterioridad, se pueden postular las siguientes hipótesis de partida o categorías analíticas:

H1. Los enfoques amplios de calidad total y excelencia incorporan la sostenibilidad como principio de gestión.

H2. El enfoque a destino se manifiesta como el más idóneo para poder abordar el análisis de la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico, tanto desde el punto de vista del visitante y del turista, como en lo referente al propio destino.

H3. La distribución competencial existente en España, repartida entre diversas Administraciones Públicas, dificulta la existencia de modelos de calidad turística integradores de los distintos niveles de Administración, así como del sector privado.

H4. Como consecuencia de la complejidad y diversidad del fenómeno turístico y la diversidad de partes interesadas en los destinos turísticos resulta fundamental la existencia de organizaciones ad hoc para la gestión de los mismos.

H5. La implantación de sistemas de calidad en la gestión orientados a aportar valor a todos los *stakeholders* implicados en los destinos turísticos resulta un factor crítico de competitividad.

H6. El modelo SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) presenta suficiente flexibilidad para poder abordar las necesidades derivadas de la adaptación al entorno general de los destinos, así como aquellas relacionadas con la diversa tipología de destinos existente.

H7. La metodología SICTED presenta elementos estructurantes, procedimientos y recursos, junto a la flexibilidad necesaria, para poder avanzar en aspectos claves de la competitividad y sostenibilidad de los destinos.

La Tabla 1. integra de modo sintético y visual la relación entre las hipótesis de partida, los objetivos instrumentales definidos, así como la metodología seguida para la consecución de cada uno de ellos, junto a los capítulos de la investigación donde se desarrolla el análisis. Todo ello sin perjuicio de que en el apartado 1.4 se desarrolle de modo específico el enfoque metodológico aplicado en la investigación:

Tabla 1. Relación entre hipótesis, objetivos, metodología y capítulos de la tesis

HIPÓTESIS DE PARTIDA	REL.*	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	CAP.
H1. Los enfoques amplios de calidad total y excelencia incorporan la sostenibilidad como principio de gestión.	O1 O6 O7	O1. Investigar a través de la búsqueda de información rigurosa, objetiva, sistemática y contrastada acerca de la evolución de los sistemas de calidad, su relación con la sostenibilidad en general, y en el sector turístico en particular, y el estado evolutivo.	Revisión y análisis bibliográfico. Elaboración de entrevistas y análisis de casos a través de observación. Formación de criterios basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, clasificación, síntesis y comparación. Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo.	4 y 10
H2. El enfoque a destino se manifiesta como el más idóneo para poder abordar el análisis de la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico, tanto desde el punto de vista del visitante y del turista, como en lo referente al propio destino.	O2 O3 O6 O7	O2. Investigar la conceptualización actual y el alcance del concepto destino turístico para valorar sus posibilidades de integración con los modelos de calidad turística, su compatibilidad con el trabajo por la competitividad y sostenibilidad; tanto desde un enfoque al turista, como desde la consideración de la población de acogida como elemento fundamental.	Revisión y análisis bibliográfico. Formación de criterios basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, clasificación, síntesis y comparación. Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo.	3, 5 y 10
		O3. Analizar de modo riguroso los distintos modelos analíticos de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos, así como el posible antagonismo o complementariedad entre ambos conceptos.		
H3. La distribución competencial existente en España, repartida entre diversas Administraciones Públicas, dificulta la existencia de modelos de calidad turística integradores de los distintos niveles de Administración, así como del sector privado.	O4 O5	O4. Analizar la normativa vigente y la distribución actual de competencias en España en materia de turismo y las distintas funciones encomendadas a la Administración estatal, autonómica y local. O5. Analizar la evolución de la política turística en España a través de los principales planes y programas impulsados desde el Estado.	Revisión y análisis bibliográfico y normativo. Elaboración de entrevistas. Construcción de conceptos, a través de la abstracción y formulación de definiciones. Construcción de criterios basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, clasificación, síntesis y comparación. Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo. Revisión documental.	2 y 10
H4. Como consecuencia de la complejidad y diversidad del fenómeno turístico y la diversidad de partes interesadas en los destinos turísticos resulta fundamental la existencia de organizaciones ad hoc para la gestión de los mismos.	O6 O7	O6. Investigar, conocer y analizar de modo estructurado cuáles son las partes interesadas en un destino turístico, sus intereses principales, y la posible incompatibilidad entre los mismos; así como las posibles vías para articular de modo coordinado los intereses del destino.	Revisión y análisis bibliográfico. Análisis de casos a través de la observación. Construcción de conceptos, a través de la observación, abstracción y formulación de definiciones. Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo. Elaboración de juicios, basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, síntesis, comparación y clasificación.	3, 6, y 10
H5. La implantación de sistemas de calidad en la gestión orientados a aportar valor a todos los <i>stakeholders</i> implicados en los destinos	O6 O7 O8	O7. Indagar en la relación existente entre la potenciación de la gobernanza en los destinos turísticos y su competitividad y sostenibilidad.	Revisión y análisis bibliográfico. Análisis de casos a través de observación y entrevistas.	3, 5, y 10

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.
Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

<p>turísticos resulta un factor crítico de competitividad.</p>	<p>O9</p>		<p>Elaboración de conceptos, a través de la observación, la abstracción y la formulación de definiciones.</p> <p>Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo.</p> <p>Elaboración de juicios, basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, síntesis, comparación y clasificación.</p>	
<p>H6. El modelo SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) presenta suficiente flexibilidad para poder abordar las necesidades derivadas de la adaptación al entorno general de los destinos, así como aquellas relacionadas con la diversa tipología de destinos existente.</p>	<p>O8 O9 O10</p>	<p>O8. Analizar de modo exhaustivo y sistemático la metodología SICTED, su grado de desarrollo, implantación y consolidación, así como sus herramientas metodológicas, modo de uso de estas y adaptabilidad a las distintas tipologías de entorno y de destinos turísticos.</p>	<p>Revisión y análisis bibliográfico.</p> <p>Análisis de casos a través de cuestionarios, entrevistas y observación.</p> <p>Elaboración de conceptos, a través de la observación, abstracción y formulación de definiciones.</p> <p>Formación de criterios basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, clasificación, síntesis y comparación.</p> <p>Elaboración de inferencias, basadas en pensamiento inductivo y deductivo.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Análisis de datos.</p>	<p>7, 8, 9 y 10</p>
<p>H7. La metodología SICTED presenta elementos estructurantes, procedimientos y recursos, junto a la flexibilidad necesaria, para poder avanzar en aspectos claves de la competitividad y sostenibilidad de los destinos.</p>	<p>O7 O8 O9 O10</p>	<p>O9. Analizar la relación y encaje de SICTED con un enfoque estratégico, alineado con la Agenda 2030, en el marco de la distribución competencial turística y facilitador del impulso de la competitividad y sostenibilidad turísticas.</p> <p>O10. Extraer orientaciones clave sobre tipología y desarrollo de proyectos de mejora de destino, orientados al incremento de la competitividad y sostenibilidad, a partir del análisis empírico de casos de implantación de SICTED.</p>	<p>Análisis de casos y revisión documental.</p> <p>Elaboración de juicios, basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, síntesis, comparación y clasificación.</p>	<p>7, 8, 9 y 10</p>

Fuente: elaboración propia.

*Si bien las hipótesis de partida se pueden relacionar con varios de los objetivos, la descripción de estos últimos sólo se realiza una vez para evitar una tabla excesivamente larga y repetitiva.

1.3 Estructura de la tesis

El trabajo de investigación se divide en cuatro bloques de estudio. El primer bloque se caracteriza por ser de naturaleza documental, realizado a través de una exhaustiva revisión de la literatura existente en torno a cuestiones fundamentales de base y conexas al problema de conocimiento planteado.

La exploración se ha llevado a cabo a través de la revisión de fuentes secundarias sobre el estado actual de la organización competencial en materia turística en España, la conceptualización y caracterización de un destino turístico, el estado evolutivo de la calidad en sentido amplio, la caracterización y modelos de estudio de los fenómenos de competitividad y sostenibilidad en los destinos, la justificación, objetivos y funcionamiento de las organizaciones de gestión de destinos.

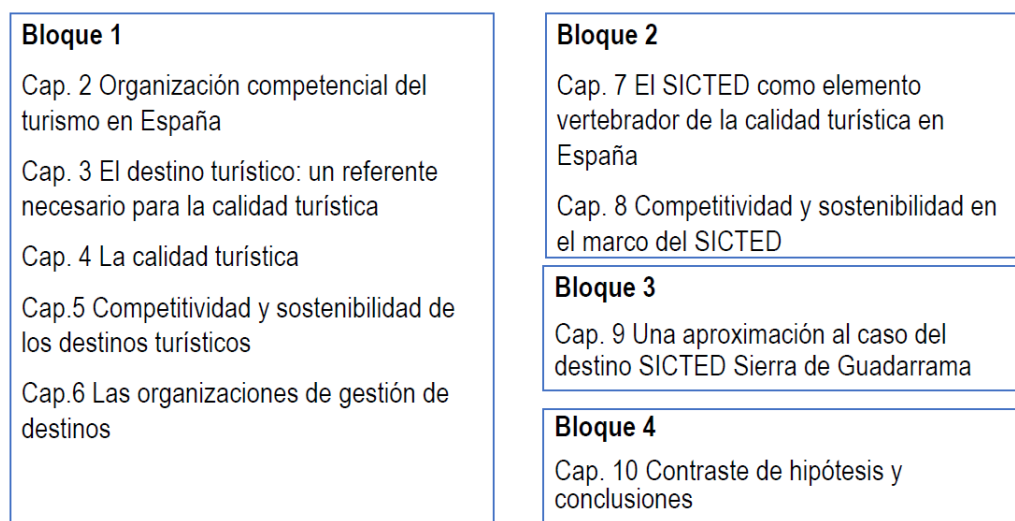
Todo ello ha dado lugar al marco teórico de la tesis, permitiendo orientar el segundo bloque de la investigación, orientado a representar la idoneidad del modelo SICTED como herramienta de competitividad y sostenibilidad de los destinos. Para ello, se ha realizado un estudio riguroso, objetivo, sistemático y contrastado respecto a la metodología SICTED y su conexión con la competitividad y sostenibilidad de los destinos a través de fuentes secundarias, pero con amplio peso del bagaje personal del que suscribe y reforzado por entrevistas en profundidad con expertos en materia de turismo responsable, sistemas de calidad ISO 9001, evaluadores EFQM y SICTED, así como con técnicos, asesores, formadores, evaluadores y gestores acreditados en SICTED por la Secretaría de Estado de Turismo.

Por último, el tercer bloque expone, describe, analiza y estructura 4 proyectos de mejora, potenciadores de la competitividad y sostenibilidad, desarrollados por el destino Sierra de Guadarrama desde 2012, adaptando la estructura de la exposición a los parámetros objetivos definidos por la Secretaría de Estado de Turismo y de la FEMP de los criterios de valoración y concesión de los premios a los mejores proyectos de mejora SICTED a nivel nacional.

Para concluir, se ha desarrollado un cuarto bloque referido al contraste de hipótesis o categorías analíticas, así como las conclusiones finales de la tesis y las posibles líneas futuras de investigación.

En la Figura 3. se integran de modo gráfico los distintos apartados de la tesis:

Figura 3. Estructura de la tesis



Fuente: elaboración propia

1.4 Enfoque metodológico aplicado en la investigación

La tercera acepción de la palabra “tesis” en el “Diccionario de la lengua española” de la Real Academia Española la define como una “disertación escrita que presenta a la universidad el aspirante a título de doctor en una facultad”; a su vez se refiere a “disertar” como “razonar, discurrir detenida y metódicamente sobre alguna materia, bien para exponerla, bien para refutar opiniones ajenas.”.

La investigación objeto del presente trabajo presenta tres circunstancias simultáneas que condicionan la metodología de análisis: un carácter eminentemente cualitativo y descriptivo como objetivo fundamental de la tesis, así como una ausencia relevante de control del investigador sobre los acontecimientos objeto de estudio y, como se ha justificado con anterioridad, el alto grado de actualidad de la materia objeto de la tesis.

Si la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró 2017 como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, recordando así el potencial del turismo para ayudar a alcanzar la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible, de alcance universal, y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la pandemia mundial asociada a la COVID-19 está representando un punto de inflexión en el sector turístico, donde ya podemos adelantar que el atributo de la sostenibilidad se ha mostrado relevante para afrontar la crisis turística, contribuyendo a incrementar la competitividad del sector y posibilitar en la medida de posible un cambio de modelo minimizador de la crisis ambiental a nivel global que se ha intensificado en las últimas décadas.

Por tanto, debido a las peculiaridades de la investigación, donde el fenómeno analizado (la competitividad y la sostenibilidad turística) es complejo y difícilmente puede como fenómeno ser objeto de mediciones cuantitativas, con independencia que existan algunos indicadores de referencia para las distintas facetas en las que se manifiesta el turismo sostenible, pero que como ocurre en cuestiones ambientales no son extrapolables sus valores para todo destino turístico. En efecto, cada destino turístico presenta su propia idiosincrasia, en cuanto a la sostenibilidad, condicionado por factores territoriales, económicos y sociales. En lo referente a la competitividad la situación es similar con un elenco de modelos que tratan de caracterizar y estructurar los atributos para dicha competitividad, pero careciendo de consenso a nivel doctrinal.

Si bien los métodos cuantitativos parten de una concepción positivista, estructurados sobre criterios rígidos para el análisis de objetos preconstruidos, los cualitativos accionan sobre la observación de los actores en su propio terreno y lenguaje, desde el paradigma interpretativo. La acometida de las citadas investigaciones requiere de diseños guías, que, en vez de limitar al investigador, fomenten el surgimiento de ideas innovadoras para la generación de nuevas teorías a partir del fenómeno observable (Schenkel y Pérez, 2019).

Desde dicho planteamiento para la investigación cualitativa y sus intrínsecas características, los autores Schenkel y Pérez (2019), tras definir los caracteres del citado tipo de investigación, ponen en evidencia el desafío que representa para dicho tipo de trabajos la satisfacción de los crecientes requisitos formales pautados para los sistemas de evaluación de proyectos. Se resalta la paradoja que representa el aparente llamamiento a la flexibilidad, la espontaneidad y la libertad de indagación cualitativa, derivadas de las indecisiones previas ligadas a las escasas investigaciones acerca del estudio en cuestión, y por otro lado se pretende, incluso se exigen el enunciamiento de propuestas claras, definidas, plenamente delimitadas. Para superar esta paradoja, el investigador cualitativo deberá de realizar propuestas flexibles, a la vez que rigurosas, identificando los componentes teóricos y metodológicos del estudio proyectado, alertando de las modificaciones que puedan derivarse durante el proceso investigador.

Continuando con la determinación de diferencias y matices para las metodologías cuantitativas y la cualitativas, (Del Rincón et al., 1995), quienes emplean el término constructivista para referirse a la metodología cualitativa, proponen un acercamiento a la cuestión basado en la tipología de problemas planteados, así como los objetivos pretendidos y las diversas técnicas de información empleadas.

Figura 4. Problemas, tipo de investigación y técnicas de obtención de la información de las metodologías cuantitativa y cualitativa

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Problema	¿Relación entre variables? ¿Relación de causalidad? ¿Qué ocurrirá? ¿Qué nivel se alcanzará? ¿Quiénes se verán afectados? ¿En qué sentido?	¿Percepciones? ¿Vivencias? ¿Qué causas? ¿Cómo entienden el significado del fenómeno los participantes implicados? ¿Qué ocurre en un programa social? ¿Cuáles son los temas en las estructuras de significado de los participantes? ¿Cuáles son los eventos, conductas, creencias, actitudes, estructuras, procesos que ocurren en este fenómeno? ¿Qué eventos, conductas, actitudes modelan este fenómeno?
Objetivo	Describir, predecir, verificar/justificar : contrastar modelos teóricos. Explicar.	Descubrir/generar. Comprensión del fenómeno. Indicar variables importantes para generar hipótesis a contrastar en nuevas investigaciones. Explicar los elementos que causan el fenómeno, identificar plausibles redes causales que modelan el fenómeno.
Investigación	Experimental Cuasi-Experimental Expost-facto	Estudio de casos Etnografía Investigación fenomenológica
Obtención de información	Tests, cuestionarios, encuestas, observación sistemática	Observación participantes Entrevista en profundidad Documentos oficiales y personales

Fuente: Del Rincón et al. (1995)

El enfoque cualitativista explora el proceso en su conjunto, porque concibe la realidad como una globalización indivisible. Por el contrario, en el enfoque cuantitativo se considera que la realidad se puede fraccionar en las partes que la componen, pudiendo conocer el conjunto a través del análisis de las partes (Barrio, 2016)

Para la presente investigación, se ha creído oportuno el empleo de una metodología cualitativa, pues constituye nuestro objeto de estudio el papel de la metodología SICTED, apuesta consolidada de la Secretaría de Estado de Turismo y de la FEMP, para trabajar por la calidad turística en los destinos españoles, y lo que queremos conocer el desempeño de dicha metodología para la consecución de la competitividad y la sostenibilidad de los citados destinos. Se desarrolla un análisis exploratorio y descriptivo al tratarse de una metodología

consolidada como elemento clave del Sistema de Calidad Turística Española, pero que apenas ha sido objeto de estudio en el ámbito académico.

Por ello, el análisis de cuatro de los proyectos de mejora SICTED realizados en el destino Sierra de Guadarrama en el ámbito de la sostenibilidad, la accesibilidad, la competitividad y el diseño de una estrategia turística participada constituye un primer paso en el análisis del papel del SICTED como palanca de la competitividad y sostenibilidad turística, desde un enfoque destino, que podrá ser objeto de profundización mediante el análisis del trabajo en el marco de dicha metodología de otros destinos turísticos españoles adheridos a SICTED.

De hecho, se plantean como objetivos del presente trabajo investigador la comprensión profunda del fenómeno de la calidad en general, y de la calidad turística en los destinos turísticos en particular. De modo más preciso aún, las variables y elementos relevantes del modelo SICTED, y el establecimiento de redes causales asociadas a tales variables con la generación de una mayor competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos, con independencia de su tipología.

Estamos ante un fenómeno analizado donde existe la necesidad de exploración y descripción del mismo, para el desarrollo de teorías. Por ello, se ha acudido a un método de triangulación; de acuerdo con como señalaba Vasilachis (1992) “el proceso de múltiple triangulación se da cuando los investigadores combinan varias observaciones, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías”. Se ha entendido idóneo optar por una triangulación entre métodos, consistente en la combinación de métodos de investigación en la observación y contraste de una misma unidad de análisis, tratando así de paliar las posibles limitaciones de cada método (Arias, 2000).

De esta forma, la metodología se ha basado en tres técnicas fundamentales:

1. La construcción de conceptos, mediante la observación, abstracción y formulación de definiciones.
2. La elaboración de juicios, basados en la relación de conceptos, procesos de análisis, síntesis, comparación y clasificación.
3. La realización de inferencias, basadas en el pensamiento inductivo y deductivo.

Yin (1984) propone cinco estrategias claves de investigación para las ciencias sociales, dependiendo de la naturaleza de la cuestión a analizar, el grado de control que se ostente sobre los fenómenos a estudiar y el grado de actualidad de la cuestión a analizar. Por

ello, para nuestro fenómeno objeto de estudio se ha optado por una estrategia de estudio de caso.

Figura 5. Estrategias principales de investigación

Estrategia	Naturaleza de la cuestión planteada	Control del investigador sobre los acontecimientos	Grado de actualidad del objeto de estudio
<i>Experimento</i>	Cómo, por qué	Sí	No
<i>Encuesta</i>	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí
<i>Análisis de archivos</i>	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí/No
<i>Historia</i>	Cómo, por qué	No	No
<i>Estudio de caso</i>	Cómo, por qué	No	Sí

Fuente: Yin (1984)

Con un enfoque epistemológico, se han combinado dos aspectos básicos y a la vez complementarios de la investigación científica. En efecto, en primer lugar, se ha acudido a la prospección, identificación y análisis de fuentes de información secundarias: literatura, estudios, memorias corporativas, manuales y guías, informes, noticias, planes de acción, artículos académicos, declaraciones institucionales procedentes de conferencias nacionales e internacionales relacionadas con el objeto de estudio, calidad turística, turismo sostenible, competitividad y gestión de destinos.

En segundo lugar, se ha recurrido a la información y constatación empírica, adquirida por el autor a lo largo de su trayectoria como gestor SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) en el destino Sierra de Guadarrama desde 2012, y la visión adquirida a través del desarrollo de proyectos y trabajo en colaboración y/para diversas Administraciones Públicas españolas, a nivel central, autonómico y local desde 2002 en el destino y para alguna organización privada (ver tablas 2, 3, 4 y 5).

Para la consecución de los objetivos de la presente tesis, expuestos en el epígrafe 1.2, el enfoque metodológico aplicado a la investigación se ha basado en la observación, la experiencia adquirida y la validación de las propuestas o hipótesis *ad hoc* a partir del enfoque doctrinal existente acerca de la materia objeto de análisis, así como de la estructura que define cada uno de los constructos principales de la citada doctrina.

En efecto, quedaría constatada la existencia de un nuevo paradigma de turismo, imposible de disociar de un enfoque basado en la sostenibilidad y la calidad, y que se deberá implementar con mayor pragmatismo por todo tipo de organizaciones públicas y privadas en los lustros venideros, de acuerdo los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en septiembre de 2015 y a la Carta Mundial de Turismo Sostenible, aprobada en noviembre del mismo año. Todo ello constituye un marco integrador y generador de oportunidades para orientar de modo decidido el turismo por la vía irrenunciable y necesaria de la sostenibilidad.

Dicho paradigma ha permitido establecer los términos en los que se analizan los problemas y desarrollar un enfoque epistemológico, una vez constatada la existencia de diversas realidades y diferentes modos de abordar la consecución de un turismo sostenible.

En lo relativo al aspecto experimental, se ha tenido oportunidad de participar en proyectos relativos a la gestión de destinos turísticos en general y de la calidad turística y del desarrollo sostenible en particular, en el ámbito de la administración estatal, autonómica, local y “comarcal”, en este último supuesto ligados al propio destino Sierra de Guadarrama en proyectos relacionados con:

- La gestión de Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) de la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP para el destino Sierra de Guadarrama;
- La implementación de sistemas de Calidad Turística en destino;
- La realización de evaluaciones de calidad turística en organizaciones en destinos rurales y urbanos, incluidos en ciudades Patrimonio de la Humanidad, como Segovia y Toledo;
- Evaluación de proyectos de destinos y servicios turísticos para premios de calidad turística a nivel nacional;
- Planes de desarrollo turístico sostenible en destino;
- Programas de desarrollo y diversificación económica comarcales, donde el turismo representaba una de las líneas claves;
- Sistema de calidad y de medio ambiente en grupo certificador acreditado por ENAC;
- Diagnósticos de sostenibilidad en 10 polígonos industriales;
- Mesas de calidad Turística en destinos;
- Grupo Estratégico Destinos y Recursos Turísticos y del Grupo Estratégico TIC de Plataforma Tecnológica del Turismo Thinktur;
- Evaluador de impacto ambiental acreditado; Junta de Castilla y León;

- Dirección de Trabajos Fin de Máster dirigidos a la evaluación de la calidad percibida por los turistas, así como de proyectos de planificación turística, responsabilidad social en la administración pública, y de implantación de sistemas de gestión ambiental en organizaciones públicas;
- Diagnóstico de sostenibilidad en destino turístico;
- Sistemas de Inteligencia Turística en destino;
- Responsable de stand de destino en ferias turísticas como FITUR, INTUR y de presencia del destino en World Travel Market de Londres, ITB Berlín...;
- Grupo de Trabajo Permanente de Acervo Metodológico de Secretaría de Estado de Turismo;
- Desarrollo de metodología y manuales de buenas prácticas de calidad para el sector turístico;
- Realización de Guías de actividades turísticas sostenibles;
- Estudio y análisis de destino turístico, su sostenibilidad y el potencial para la creación de empleo verde;
- Coordinación de portal turístico oficial de destino de naturaleza y cultura;
- Proyectos de mantenimiento de espacios públicos para la promoción y dinamización del turismo rural;
- Ente gestor y mesa de calidad de destino;
- Proyectos de fomento cultural para la dinamización del turismo en destino;
- Asesoramiento a organizaciones públicas y privadas para la implantación de sistemas de calidad turística;
- Formación a organizaciones públicas y privadas en el ámbito de SICTED;
- Plan integral para la promoción de destino turístico;
- Plan estratégico de turismo;
- Planes de acción turísticos;
- Plan de Desarrollo Turístico comarcal;
- Estrategia de desarrollo rural para territorio rural;
- Diagnóstico previo de situación de destino para implantación de destino turístico responsable;
- Comparativa SICTED y CETS (Carta Europea de Turismo Sostenible);
- Creación y desarrollo de marca para destino turístico;
- Grupos de mejora público-privados de destino turístico en materia de espacios naturales protegidos y calidad turística, accesibilidad, creación de producto y comercialización, definición de estrategia, inteligencia y sostenibilidad turísticas;

- Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos en el marco de los fondos Next Generation EU.

Tabla 2. Relación de organizaciones de la Administración General del Estado o dependientes y vinculadas a la misma con las que se ha podido adquirir evidencia experimental.

ADMINISTRACIÓN/ORGANIZACIÓN	AÑO
Secretaría de Estado de Turismo (Ministerio de Industria, Energía y Turismo)	2011/actual
Segittur (adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo)	2016/actual

Fuente: elaboración propia

En el ámbito de la administración autonómica, se ha participado activamente, en la ejecución de proyectos relacionados con la temática descrita en el apartado precedente, donde varios de ellos se han desarrollado de modo conjunto entre la citada administración y los destinos turísticos de implementación de los proyectos, agrupados en organizaciones de carácter supramunicipal, y siempre relacionados con el ámbito de la calidad turística y el desarrollo sostenible para el incremento de la competitividad de modo específico en el destino Sierra de Guadarrama.

Cabe destacar la experiencia adquirida como gestor¹ del SICTED de la Sierra de Guadarrama y como miembro del Comité Interdestinos del Sistema de Calidad Turística Española encargado de la supervisión a nivel nacional de la correcta implantación del citado modelo en España.

¹ El trabajo desarrollado en conjunto con mi equipo mereció el Premio al Mejor Gestor SICTED de España en los años 2014 y 2018 otorgado por la Secretaría de Estado de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Asimismo, los proyectos de mejora "Plan de Acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama", "Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad" y "Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama" coordinados y liderados por mi equipo fueron reconocidos respectivamente con el tercer puesto en los premios al mejor proyecto de mejora SICTED a nivel nacional 2014, segundo puesto en 2016 y segundo puesto de nuevo en 2019, entre más de 200 destinos.

Tabla 3. Relación de organizaciones de las Administraciones Autonómicas en las que se ha podido adquirir evidencia experimental

ADMINISTRACIÓN/ORGANIZACIÓN	AÑO
<p><u>COMUNIDAD DE MADRID</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Turismo • Mesa Regional de Turismo • Dirección General de Desarrollo Rural • Dirección General de Medio Ambiente • Dirección General de Empleo • Instituto Madrileño de Desarrollo Rural, Agrario y Alimentario • Instituto Madrileño para la Formación 	2002-actual (en diversos momentos según organización)

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Relación de organizaciones de las Administraciones Locales en las que se ha podido adquirir evidencia experimental

ADMINISTRACIÓN/ORGANIZACIÓN SUPRAMUNICIPAL Y LOCAL	AÑO
Adesgam (Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama)	2002-actual
Ente gestor del destino Sierra de Guadarrama y mesa de calidad del destino	2012-actual
Ayuntamientos de Alpedrete, Becerril de la Sierra, El Boalo-Cerceda-Mataelpino, Cercedilla, Collado Mediano, Guadarrama, Guadalix de la Sierra, Hoyo de Manzanares, Los Molinos, Manzanares El Real, Miraflores de la Sierra, Moralarzal, Navacerrada y Soto del Real	2002-actual

Fuente: elaboración propia

La amplia experiencia desarrollada en el trabajo con la administración local, la más cercana al ciudadano y en última instancia la que gestiona, ya sea de modo individual o agrupado, y a través de distintas fórmulas jurídicas la gestión turística de los destinos ha permitido conocer y ponderar las posibilidades de implementar operativamente con éxito distintos instrumentos de calidad turística y de sostenibilidad de los destinos, condicionada en muchos casos por la menor disponibilidad de recursos financieros y de personal que deben emplearse de modo eficaz y eficiente para la consecución de la mayor competitividad en el marco de los recursos disponibles.

Asimismo, desde 2005 se forma parte del Comité Consultivo de SGS *International Certification Services* Ibérica, S.A.U. primero, y Comité de Partes en la actualidad como

representante experto en esquemas de certificación de servicios. SGS se trata de una entidad, líder mundial en calidad, acreditada por ENAC como certificadora en materia de calidad, Q turística, I+D+I, comercio, logística, medio ambiente...

Por último, la visión del sector público y privado, adquirida a través de la promoción y liderazgo de proyectos de sostenibilidad y desarrollo turístico en los territorios, y la relación con organizaciones de diversa naturaleza jurídica, incluidas las fundaciones, ha posibilitado el conocimiento de las diferentes tipologías organizativas, así las ventajas e inconvenientes de las diversas formas jurídicas operativas en el sector.

Tabla 5. Relación de organizaciones tipo Fundaciones relacionadas con la Administración Pública, así como de carácter privado de las que se ha podido adquirir evidencia experimental

ADMINISTRACIÓN/ORGANIZACIÓN	AÑO
FIDA (Fundación para la Investigación y Desarrollo Ambiental), uno de cuyos patronos era la Comunidad de Madrid	2004-2012
Fundación Biodiversidad, adscrita al Ministerio para la Transición Ecológica	2013-2015
Fundación COPADE	2007-actualidad
Fundación Mapfre	2003
Obra Social Caja Madrid	2005-2009

Fuente: elaboración propia

Como consecuencia, se considera que la triangulación entre métodos resulta una alternativa óptima para la presente investigación, dado el carácter eminentemente cualitativo y descriptivo, la ausencia clara de control del investigador sobre los acontecimientos objeto de estudio y, como se ha señalado anteriormente, el grado alto de actualidad de la materia objeto de la tesis.

No obstante, se ha acudido también a entrevistas en profundidad con uno de los mayores expertos en turismo responsable de España, con experiencia a nivel internacional y cofundador del Centro Español de Turismo Responsable, para que la triangulación entre métodos fuera un método consistente en aquellos aspectos en los que el que suscribe pudiera disponer de una menor experiencia. Asimismo, también se han sostenido entrevistas en profundidad con un evaluador SICTED acreditado por la Secretaría de Estado de Turismo, experto en implantación y auditoría de ISO 9001 y certificado como evaluador del modelo

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.
Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

EFQM y con dos técnicos, asesores, formadores y gestores también acreditados en la citada disciplina metodológica.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN COMPETENCIAL DEL TURISMO EN ESPAÑA

2.1 Una aproximación al texto constitucional

El objeto de este bloque es el análisis de la distribución de competencias en materia turística en España.

No podemos olvidar que constituye la pieza esencial para la propuesta de cualquier sistema tendente a lograr la calidad y competitividad del sector turístico para los destinos turísticos en nuestro país, la cual debe realizarse en el marco de la distribución sectorial de competencias existente en la materia.

Si bien la citada cuestión siempre sería importante, lo es más en el caso de un país como España, donde convergen diversas administraciones con competencias en la materia. De ello se deriva un sistema complejo, cuyo reconocimiento y adaptación al mismo debe constituir la base de cualquier modelo dirigido a que el turismo evolucione hacia la sostenibilidad y por supuesto también de cualquier sistema de calidad que vertebré la implementación y desarrollo de la citada sostenibilidad.

Hay que tener presente el hecho de que sobre esta materia se entrecruzan especialmente la actividad de diferentes administraciones públicas: la europea, la estatal, la autonómica y la local, con los consiguientes problemas de delimitación y articulación competencial que ello plantea (Rodríguez-Arana, 2008).

Al menos en el ámbito nacional, sistemas como el SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) podrían constituir una herramienta idónea y ya implementada en más de 200 destinos españoles, para abordar la cuestión turística de modo coordinado y basándose en todo caso en el principio de cooperación entre los agentes públicos y privados participantes en los órganos de gestión, a saber, ente gestor y mesa de calidad. En el capítulo referido a la herramienta metodológica SICTED se especificarán el alcance y funciones de los citados órganos de decisión y gestión.

En un primer momento, la cuestión podría parecer más sencilla en el ámbito turístico, toda vez que la Constitución Española establece en su artículo 148.1.18, que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en la "Promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial", donde se da la circunstancia que los Estatutos de la totalidad de regiones españolas han asumido las mencionadas competencias, pasando a ejercer con exclusividad la referida ordenación del turismo en su territorio.

Para conseguir la satisfacción de las necesidades generales y del buen orden de la cosa pública se emplean diversos medios que pueden clasificarse en cuatro: legislación, policía, fomento y servicio público (de Pozas, 1949).

Continuando con dicho razonamiento, en el mundo del turismo la trilogía "...policía, fomento y servicio público, se da de manera perfecta y armónica. Es más, puede decirse sin temor a incurrir en error que en ningún sector como en el turismo se produce de una manera tan razonable y equilibrada el juego del conjunto de instituciones y potestades que caracterizan el Derecho Administrativo mismo." (Rodríguez-Arana, 2008).

Se cree oportuno remarcar que, si bien en cualquier campo es importante el análisis de la realidad que soporta y preside el citado campo o materia, en el ámbito jurídico, referido en este caso al análisis de la distribución de competencias en materia de turismo que realiza la carta magna española, a veces resulta fundamental fijarse en aquello que no existe y que quizás debiera existir en un ámbito como el del turístico que constituye el principal sector económico en el caso de España.

En efecto, España cerró el año 2019 con un total 83,7 millones de turistas internacionales, un 1,1% más respecto a 2018. También, creció el gasto que generan, alcanzando los 92.278 millones de euros (un 2,8% más). Son los principales datos de las encuestas de Movimientos Turísticos en Frontera (FRONTUR) y de Gasto Turístico (EGATUR) que elabora el Instituto Nacional de Estadística. Se trata de los niveles más altos alcanzados por la serie histórica y que, por tanto, vuelven a batir récord.

El turismo en España procede principalmente de Reino Unido, el 21,57%, Alemania, el 13,36% y Francia, el 13,35%.

España es el país más competitivo del mundo en términos turísticos, según se refleja en el "Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo 2019" elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), revalidando la posición de liderazgo en el Índice de Competitividad Turística que ocupa desde 2015. Se trata de un informe que cada dos años publica el citado organismo de modo bienal desde el 2007 para medir los factores y políticas que ayudan al desarrollo de la competitividad turística en el marco del desarrollo general de cada país.

Si bien es cierto que los datos recogidos en párrafos precedentes corresponden a 2019, ya durante la época de redacción de nuestro texto constitucional el turismo representaba un pilar fundamental de la economía española a pesar de lo cual el citado cuerpo

constitucional no aborda de manera expresa su regulación más allá de lo previsto en cuanto a la asunción de competencias por las Comunidades Autónomas.

¿Cómo es posible que el constituyente no dedicara alguno de los artículos del capítulo III, principios rectores de la política económica y social, al turismo? (Rodríguez-Arana, 2008). Siguiendo al citado autor parece que tendría lógica la incorporación de un artículo dedicado al turismo en el mencionado capítulo III, un artículo que encomendara a los poderes públicos el establecimiento de condiciones favorables para desarrollar de modo equilibrado y humano, una fuente de ingresos tan relevante para España.

En este sentido, se podría plantear el aprovechamiento de cualquier reforma constitucional de las que se han apuntado, al menos en términos de debate público, en los últimos años para incorporar la citada cuestión turística, toda vez que el turismo continúa siendo un sector clave en España. Y ello, incluso desde la consciencia de que los cambios sobre los que se ha producido debate no están concebidos en caso alguno para la materia que nos ocupa.

Sin embargo, se podría argumentar en sentido contrario que, si los datos reflejan que España ya es prácticamente líder en cuanto a número de turistas y también encabeza el ranking como el país más competitivo, no se aprecia ni urgencia ni necesidad en afrontar cambio alguno constitucional.

No obstante, dicho planteamiento se entendería poco coherente. En el sentido de que toda modificación dirigida a incrementar la sostenibilidad y competitividad del sector turístico se apreciaría recomendable.

Se trataría de una magnífica oportunidad para llevar a cabo el necesario proceso de sostenibilidad de nuestro sector turístico, desde una posición de liderazgo, y que nos permitiera avanzar una de las cuestiones que el informe de competitividad del WEF arroja peores resultados para España. Y todo ello en el marco de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y del documento que con fundamento en la citada Agenda se ha desarrollado desde la Secretaría de Estado de Turismo como documento base que servirá para la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, que se formule como referente del sector y que se basará en los cinco pilares que se citan a continuación:

- Eje 1: Gobernanza colaborativa.
- Eje 2: Crecimiento sostenible.
- Eje 3: Transformación competitiva.
- Eje 4: Espacio turístico, empresas y personas.

- Eje 5: Producto, marketing e inteligencia turística.

En cualquier caso, se hace preciso matizar que, si bien el constituyente no incorporó un artículo específico referido a la sostenibilidad turística en el título constitucional que integra los principios rectores de la política social y económica, el artículo 45 hace un llamamiento a que los poderes públicos velen por el uso racional de todos los recursos naturales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de la vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva. Dicho llamamiento por tanto también resulta aplicable al caso turístico que nos ocupa, dando cobertura con ello a la faceta de la sostenibilidad referida a las cuestiones ambientales, así como incluso a la faceta social, al recoger la referencia a la calidad de la vida y la solidaridad colectiva.

No por ello deja de tener sentido la demanda que se apuntaba con anterioridad referida a la posibilidad de incorporar un artículo específico que prescribiera a los poderes públicos cómo afrontar un desarrollo equilibrado y humano del sector turístico. No obstante, se quiere precisar que, si bien en el pasado hubiera podido servir para un uso turístico ordenado y sostenible de los recursos naturales del territorio español, evitando acciones depredadoras del medio natural que se produjeron durante los años 80 y 90, lo cierto es que en el momento presente, acaso no sea ya necesaria, o al menos prioritaria, la incorporación de un precepto específico, puesto que afortunadamente la sensibilidad respecto a la cuestión ambiental a nivel global y también en el sector público español se ha incrementado.

Se estima que una Estrategia de Turismo Sostenible 2030 ambiciosa y, sobre todo, sobre la que exista el necesario consenso político entre las formaciones parlamentarias, así como a nivel regional en el marco de la Conferencia Sectorial de Turismo y por supuesto a nivel local, donde se produce operativamente el desarrollo sobre el territorio de cualquier directriz turística, podría ser suficiente, sin la necesidad de modificar el texto constitucional.

Sin embargo, se debería articular de aquel modo que permita su mayor estabilidad, para que no se encuentre sujeto a vaivenes de carácter político que medren su efectividad y que transmitan al sector privado que la sostenibilidad del modelo turístico se entiende de modo muy distinto según la sensibilidad de cada uno de los gobiernos presentes en instancias estatales, regionales, incluso locales.

2.2 La distribución de competencias turísticas en las Administraciones Públicas

De acuerdo con lo señalado en el apartado introductorio y dado que las competencias, en mayor o menor medida, se incardinan en Administraciones Públicas como la europea,

estatal, las autonómicas y las locales, tanto en el desarrollo normativo, como en la ejecución de las normas se hace necesaria la sincronización y coherencia competencial en el ejercicio de las citadas funciones.

Resulta fundamental por tanto tener presente el llamamiento realizado por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, que en su art.3.k) determina como principios generales la cooperación, colaboración y coordinación entre las Administraciones Públicas.

Curiosamente, el turismo sólo aparece recogido de modo expreso en la Constitución, en una sola ocasión, precisamente en uno de los artículos que regulan la distribución de competencias (Melgosa, 2003).

El artículo 148.1.18 de la Constitución expresa que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de “promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”. En el artículo 149, determinante de materias de competencia exclusiva para el Estado, no se reserva para el Estado competencia alguna en materia de turismo.

Por tanto, la competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas en materia de turismo sólo quedaba condicionada a la integración en los respectivos Estatutos de Autonomía. En todos ellos se recoge la competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas en materia de turismo y al respecto no son relevantes las distintas expresiones utilizadas en los respectivos estatutos autonómicos, puesto que el nivel competencial asumido es similar en todas las Comunidades Autónomas (Rodríguez-Arana, 2008).

Los traspasos de competencias, basados en la distribución de competencias entre Estado y Comunidades Autónomas que realiza la Constitución Española, se realizaron por parte del Estado a través de Real Decreto, donde siguiendo a Salgado (1996) dichas disposiciones adoptan simetría contemplando un bloque relativo a los servicios que asumen las Administraciones Autonómicas de modo exclusivo, un segundo bloque relativo a las funciones reservadas al Estado y un tercero y último en el campo de la cooperación o intervención dual de ambos poderes públicos.

El turismo, curiosamente, fue una de las primeras competencias transferidas a las Comunidades Autónomas, motivado por los elevados ingresos económicos y el gran número de puestos de trabajos, directos e indirectos, que genera (Pérez-Guerra, 2014).

Entre las funciones y servicios de las Comunidades Autónomas, cabe destacar a los efectos que nos ocupan la planificación y ordenación de la actividad y la industria turística. En cuanto al Estado, se encuentra lo relativo a las relaciones internacionales en materia de

turismo, aunque matizado por el deber de información a las Comunidades Autónomas en el caso de celebración de convenios internacionales. También corresponde al Estado la coordinación de la ordenación general de la actividad turística, facultades de coordinación que no puede derivar en normativa elaborada por el Estado sin el acuerdo de las Comunidades Autónomas, así como la promoción y comercialización del turismo en el extranjero y las normas y directrices a las que habrán de sujetarse las Comunidades Autónomas cuando lleven a cabo actividades de promoción turística fuera de España (Rodríguez-Arana, 2008).

Y, por último, los reales decretos de traspaso de competencias estatales a las Administraciones Autonómicas se preocupan por establecer aquellos ámbitos del turismo que requieren no sólo la coordinación administrativa, sino la intervención de ambas instancias, como pueda ser en el caso de subvenciones y crédito turístico, información turística y recopilación de datos estadísticos (Rodríguez-Arana, 2008).

En el marco de la necesaria cooperación entre las distintas administraciones territoriales con competencias en materia turística, se hace preciso destacar los órganos de cooperación creados ad hoc para lograr la necesaria cooperación y coordinación, se trata del Consejo Español de Turismo, la Comisión Interministerial del Turismo y la Conferencia Sectorial de Turismo.

El Consejo Español de Turismo presenta como objetivo incrementar el nivel de participación y colaboración en las políticas que afectan al sector turístico y a la promoción exterior, creado en 2005 es un órgano colegiado, asesor y consultivo que integra tanto a miembros del sector público, como del sector privado con representantes de la CEOE, Cámaras de Comercio, sindicatos y profesionales de reconocido prestigio. Se concibe como un foro de diálogo, participación y colaboración entre el sector público y privado, dando seguimiento a las políticas turísticas en España. Fue creado por el Real Decreto 719/2005, de 20 de junio, por el que se crea el Consejo Español de Turismo.

La Comisión Interministerial de Turismo, creada en 1994 mediante el Real Decreto 6/1994, para promover y coordinar la acción de los servicios de la Administración General del Estado y Entidades Públicas dependientes o vinculadas, que desarrollen planes y proyectos con incidencia directa en el turismo, cuando su complejidad exija la concurrencia de acciones para definir medidas de ordenación básica del sector y fomentar el turismo en España.

Por último, la Conferencia Sectorial de Turismo se trata de un Órgano de Cooperación de composición multilateral y de carácter sectorial, integra a miembros del Gobierno, en representación de la Administración General del Estado, y a miembros de los Consejos de

Gobierno autonómicos, en representación de las Administraciones de las Comunidades Autónomas.

El objetivo de este órgano es apoyar las actuaciones y sugerencias de las Comunidades Autónomas, que ostentan en la actualidad la potestad plena para el desarrollo legislativo y operativo del turismo en sus ámbitos territoriales.

Se hace preciso señalar que el análisis competencial se realizará esencialmente en el marco de las normativas que asignan competencias sectoriales en turismo o en materias relacionadas y que inciden de modo directo. Es decir, un enfoque estructural. Por tanto, no constituye el objetivo principal de este documento el analizar de modo prolijo orgánicamente aquellas instancias administrativas que ejecutan y hacen operativas las competencias turísticas. De hecho, los propios Ministerios que asumen la materia turística es frecuente que varíen de una legislatura a otra, teniendo una presencia más coyuntural. En la actualidad, a nivel estatal, es el Ministro de Industria, Comercio y Turismo el que asume las citadas competencias y en especial la Secretaría de Estado de Turismo que tiene encomendadas llevar a cabo cuantas acciones sean precisas para la definición, desarrollo, coordinación y ejecución de las políticas turísticas del Estado, sin perjuicio de las competencias de la Comisión Interministerial de Turismo, así como las relaciones turísticas institucionales de la Administración General del Estado con organizaciones internacionales, públicas o privadas, y la cooperación turística internacional, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

En efecto, la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística, tiene asignadas las siguientes funciones, según lo previsto en el art. 5 del Real Decreto 998/2018, de 3 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

1.º El diseño e implantación de estrategias encaminadas al desarrollo y mejora de los destinos turísticos basadas en la calidad, la promoción de la excelencia, la corresponsabilidad público-privada, la participación social, la sostenibilidad ambiental, social y económica y la adaptación a los nuevos requerimientos de la demanda.

2.º El desarrollo de planes y programas que promuevan la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad de productos turísticos de alto valor añadido para el cliente; así como el fomento de nuevas categorías de producto que contribuyan a la desestacionalización y desconcentración de la oferta, todo ello basado en la colaboración público-público y público-privada.

Es decir, la calidad es el primero de los atributos que se pretenden para el desarrollo y mejora de los destinos turísticos y se encomiendan las estrategias a la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística. Se quiere señalar de modo expreso que resulta llamativo que no se incorpore la competitividad como uno de los atributos objetivos de la estrategia, sin embargo, cuando la norma encomienda a la citada Subdirección el desarrollo de planes y programas en lo referente a los productos turísticos de alto valor añadido si incorpora de modo explícito que dichos planes y programas promuevan la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad.

Se podría dar por implícita la búsqueda de la citada competitividad en el caso de los destinos turísticos, acaso incluso que estuviera incorporada cuando se habla de la calidad, que debería constituir la base de dicha competitividad, pero su incorporación expresa, máxime en un precepto planteado a nivel estratégico, debería estar presente en futuras modificaciones normativas en el caso de un país eminentemente turístico como España.

Desde un punto de vista más operativo, y partiendo de la exclusividad competencial en el ámbito legislativo de las Comunidades Autónomas, se señalan a continuación algunas de las tareas que se desarrollan por parte de los distintos órganos autonómicos competentes, a saber:

- Planificar la actividad turística.
- Formular y aplicar las políticas turísticas.
- Adoptar las técnicas necesarias para fomentar las actividades turísticas.
- Controlar la oferta turística y la prestación de servicios públicos.
- Llevar a cabo las medidas de promoción del turismo, tanto en el interior como en el exterior de su territorio, etc.

Si bien se puede afirmar la competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas en materia de turismo, donde el Estado no es titular de competencia alguna, resulta conveniente siguiendo a Pérez-Guerra (2014) realizar dos precisiones:

- Dicha competencia, se ve afectada directamente por normativas y resoluciones de la Unión Europea.
- La mencionada exclusividad no significa que sólo las Comunidades Autónomas puedan ordenar el turismo; el Estado ejercita una serie de competencias que afectan directamente a la materia, y además los Entes Locales desarrollan sobre este sector un papel fundamental por constituir el turismo un instrumento fundamental para el desarrollo local.

En efecto, el texto constitucional, establece la titularidad de la Administración Estatal sobre competencias que, en mayor o menor medida pueden incidir en el ámbito turístico.

Constituyen competencias estatales con relevante repercusión sobre el turismo:

- Comercio exterior.
- Bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica.
- Regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos profesionales.

No en vano, se trata de materias donde el Tribunal Constitucional ha abordado cuál debe ser la correcta interpretación de la Carta Magna, en especial en lo referido a las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica, toda vez que una interpretación amplia de la materia podría llegar a socavar y a vaciar de contenido las competencias de las comunidades autónomas en materia de turismo por parte del Estado.

El Alto Tribunal entiende que su interpretación debe ser restrictiva, con el fin de no vaciar de contenido a todas aquellas competencias autonómicas que tengan una dimensión económica, como es precisamente el caso del turismo -por ejemplo, en materia de subvenciones o ayudas públicas, salvo que la gestión centralizada de las mismas sea precisa para garantizar su efectividad, el Tribunal Constitucional entiende que debe corresponder a las Comunidades Autónomas, mientras el Estado se reserva la regulación genérica de las mismas- (Alonso, 2009).

De las materias recogidas en el art. 149.1 de la Constitución Española, constituyen competencias estatales de afección indirecta en materia turística las siguientes:

- Nacionalidad, inmigración, emigración, extranjería y derecho de asilo.
- Relaciones internacionales.
- Divisas, cambio y convertibilidad de moneda.
- Marina mercante y abanderamiento de buques; puertos y aeropuertos de interés general; control del espacio aéreo, tránsito y transporte aéreo.
- Ferrocarriles y transportes terrestres que trascurren por el territorio de más de una Comunidad Autónoma.
- Museos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.
- Estadística para fines estatales.

Se recogen a continuación otros títulos, conexos con la materia turística que nos ocupa y que no pueden pasar inadvertidos, toda vez que constituyen los recursos y bases en torno a los cuales se desarrolla el turismo, condicionando por tanto su evolución, se hace referencia a:

- Regulación del dominio público marítimo terrestre, donde el Tribunal Constitucional ha delimitado en diversas ocasiones la disección de donde empiezan y acaban las competencias estatales en la materia, y donde comienzan las de Comunidades Autónomas y Entidades Locales.
- Urbanismo y ordenación del territorio, esencia del turismo puesto que este se desarrolla sobre un marco físico que lo sustenta. Se trata de un ámbito competencial donde las Comunidades Autónomas ostentan la exclusividad competencial, salvo aquellas materias conexas para las que el Estado se ha reservado competencias.
- Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.
- Legislación básica sobre protección del medio ambiente, sin perjuicio de las facultades de las Comunidades Autónomas de establecer normas adicionales de protección. La legislación básica sobre montes, aprovechamientos forestales y vías pecuarias también constituyen competencia exclusiva del Estado.

La protección del medio ambiente se trata de una materia fundamental, si partimos de la necesaria evolución de la calidad turística como palanca de la sostenibilidad del sector. En efecto, el mínimo común denominador, de acuerdo con lo fijado por la jurisprudencia del Tribunal Constitucional viene dado por la normativa estatal, donde las Comunidades Autónomas podrán establecer normas más restrictivas para la protección del medio ambiente. Constituye esta posibilidad una de las vías de actuación más nítidas de las distintas Administraciones Autonómicas, para fomentar un turismo más o menos sostenible en sus territorios, regulando ámbitos directamente relacionados con la materia como puede ser lo relativo a residuos, energía, atmósfera, así como lo referido a espacios naturales protegidos. El texto constitucional no recoge de modo expreso lo referido a los espacios naturales, por lo que las Comunidades Autónomas lo han asumido como competencias propias a través de sus respectivos Estatutos.

2.3 Las Entidades Locales y el turismo

La Constitución Española fija en sus arts. 137 y 140, que los Entes locales, disponen de autonomía para la gestión de los intereses públicos de naturaleza local. La Carta Europea de la Autonomía Local, firmada el 15 de octubre de 1985 por el Plenipotenciario de España, en Estrasburgo, fue ratificada por el Estado español y delimita en su artículo 3 el concepto de la autonomía local, y determina que “Por autonomía local se entiende el derecho y la capacidad efectiva de las Entidades Locales de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos, en el marco de la Ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes.”. Dicha carta constituye un tratado internacional válidamente celebrado. Este principio de autogobierno constituye un instrumento interpretativo fundamental con relación al régimen de las competencias de los Entes Locales (Rodríguez-Arana, 2008).

En España, el Estado dispone de competencias sobre la legislación básica reguladora del régimen jurídico de las Entidades Locales. Asimismo, las Comunidades Autónomas ostentan competencias para el desarrollo de la legislación básica estatal y la competencia sectorial en materia turística fijada por sus Estatutos.

Todo ello sin perjuicio de que el art. 25. 2. h) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, establece que el Municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas en materia de “Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local.”.

A su vez, el art.27.3 del mismo texto legal establece que con “ el objeto de evitar duplicidades administrativas, mejorar la transparencia de los servicios públicos y el servicio a la ciudadanía y, en general, contribuir a los procesos de racionalización administrativa, generando un ahorro neto de recursos, la Administración del Estado y las de las Comunidades Autónomas podrán delegar, siguiendo criterios homogéneos...” podrán delegar, entre otras, las competencias de “Promoción y gestión turística.”.

Asimismo, conviene señalar otras competencias que, aunque no se incorporan en el concepto sustantivo de turismo, sin embargo, afectan y de modo muy directo a la cuestión turística, a saber:

- a) Urbanismo: planeamiento, gestión, ejecución y disciplina urbanística. Protección y gestión del Patrimonio histórico.
- b) Medio ambiente urbano.

- c) Abastecimiento de agua potable a domicilio y evacuación y tratamiento de aguas residuales.
- d) Infraestructura viaria y otros equipamientos de su titularidad.
- e) Policía local, protección civil, prevención y extinción de incendios.
- f) Tráfico, estacionamiento de vehículos y movilidad. Transporte colectivo urbano.
- g) Ferias, abastos, mercados, lonjas y comercio ambulante.
- h) Promoción del deporte e instalaciones deportivas y de ocupación del tiempo libre.
- i) Promoción de la cultura y equipamientos culturales.

El artículo 30 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, preceptúa que las Leyes sobre régimen local de las Comunidades Autónomas podrán establecer regímenes especiales para Municipios pequeños o de carácter rural y para aquellos que reúnan otras características que lo hagan aconsejable, como su carácter histórico-artístico o el predominio en su término de las actividades turísticas, industriales, mineras u otras semejantes.

Constituye uno de los objetivos de este artículo la posibilidad de que los municipios eminentemente turísticos dispongan de un tratamiento específico, lo cual les otorga un beneficio derivado de la actividad económica generada por el turismo, pero no se debe olvidar que también unas cargas sustanciales, a veces no apreciadas ni compensadas, derivadas por tener que gestionar servicios públicos con los recursos disponibles de carácter humano, financiero, tecnológico, etc. en función de su población empadronada, pero que sin embargo han de alcanzar a todos los turistas que visitan el municipio; constituye un ejemplo significativo del alcance de la citada cuestión, lo referido al valor per cápita de residuos urbanos donde según los datos del Instituto Nacional de Estadística correspondientes a 2019, Baleares ocupa la primera posición en España. Una de las explicaciones de dicho registro se relaciona directamente con el gran número de turistas que visitan las islas. Pero las cargas municipales se extienden a otros ámbitos adicionales a los residuos, como lo referido a alcantarillado, aguas residuales, salubridad pública, seguridad pública, protección civil, ordenación urbanística, información turística, etc.

En relación con la falta de capacidad con las que cuentan en muchas ocasiones los Municipios para la gestión y ejecución de los servicios públicos, en ocasiones se hace necesario o recomendable la prestación de servicios y ejecución de competencias desde un

enfoque supramunicipal. En efecto, la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local establece que las Comunidades Autónomas, de acuerdo con lo dispuesto en sus respectivos Estatutos, podrán crear en su territorio comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, cuyas características determinen intereses comunes precisados de una gestión propia o demanden la prestación de servicios de dicho ámbito. Asimismo, el art. 44.1 del citado cuerpo legal reconoce "...a los municipios el derecho a asociarse con otros en mancomunidades para la ejecución en común de obras y servicios determinados de su competencia".

Rodríguez-Arana (2008), siguiendo al profesor Pérez (2004) ha dividido en tres grupos las leyes autonómicas que transfieren competencias a las Entidades Locales. En primer lugar, señala aquellas leyes que por uno u otro motivo omiten cualquier atribución competencial específica a favor de los Entes locales (Baleares, Galicia, Castilla-La Mancha, La Rioja, Madrid, Murcia o Valencia). En segundo término, aquellas leyes que intentan definir un marco competencial más concreto y específico de los municipios (Aragón, Asturias, Canarias, Cantabria, Castilla y León y Navarra). Y, en tercer lugar, existen leyes autonómicas que regulan las competencias de Entes supramunicipales llamadas comarcas, pero sin ser Entes públicos, sino espacios territoriales en materias turísticas (Extremadura o País Vasco).

A pesar de las previsiones normativas, se observa una paralización del proceso de transferencia competencial desde el escalón autonómico al local, probablemente porque las Comunidades Autónomas temen perder poder si realizan dicho trasvase de poderes (Rodríguez-Arana, 2008).

2.4 La Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local y las competencias turísticas en municipios y provincias

Como señala Villanueva (2016), a raíz de la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local que modifica la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local, desde un punto de vista material, la reducción de competencias propias que sufren los municipios es innegable. Centrándonos exclusivamente en el ámbito del turismo, el artículo 25.2, letra h), indica que "el municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en las siguientes materias: ...h) Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local".

Por el contrario, en la anterior redacción de ese mismo artículo, en la letra m), se aludía, como ya comentamos, al "turismo" sin más restricciones. Una simple lectura de ambas

redacciones permite derivar una mayor concreción en las facultades ahora reconocidas respecto a lo dicho en la anterior redacción, pues se limita a la información y promoción del turismo local, mientras que la anterior redacción dejaba mucho más margen a que la legislación autonómica atribuyera a los municipios, como competencias propias, otras que excedieran de la simple “información y promoción”, lo que, por otro lado, así ha ocurrido.

Presenta cierta paradoja en este sentido como las Directrices de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos incluyen entre las funciones principales, sólo una referida a la promoción, cuando determina “la promoción, el marketing y la creación de marca”. El resto son la planificación estratégica, la formulación (o participación en el proceso de formulación) y aplicación de la política turística del destino, la inteligencia de mercados (recopilación y análisis de datos, estudios de mercado, etc.), el desarrollo de productos y negocios turísticos, la digitalización y la innovación, la supervisión, la gestión de crisis, la formación y el fortalecimiento de las capacidades (no solo de sus recursos humanos, sino también respecto a la prestación de actividades formativas y de fortalecimiento de las capacidades para los profesionales locales del turismo) y la financiación y el fomento de las inversiones. Es decir, una gestión turística que debería ser comprensiva de múltiples facetas y donde la normativa de bases de régimen local limita para los entes locales a la información y promoción de la actividad turística.

Abandonando la senda de lo relativo a las organizaciones de gestión de destinos y volviendo a los entes locales y su ámbito competencial, se suscita la cuestión “¿qué sucede con esas competencias locales en materia de turismo atribuidas actualmente por la legislación sectorial autonómica y que tienen un difícil acomodo en la nueva redacción del citado artículo 25 de la Ley de Bases de Régimen Local?” (Villanueva, 2016). Siguiendo a Lozano (2015), cabría utilizar la vía para que se conviertan competencias delegadas por parte de la Comunidad Autónoma; el propio texto legal lo impulsa cuando en su artículo 27 establece que “las Comunidades Autónomas podrán delegar, siguiendo criterios homogéneos, las siguientes competencias: j) Promoción y gestión turísticas.

Otra posibilidad quedaría integrada en el artículo 7.4 de la nueva redacción otorgada a la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local en cuanto que permite a los municipios el desarrollo de competencias distintas a las propias o delegadas pero siempre y “...cuando no se ponga en riesgo la sostenibilidad financiera del conjunto de la Hacienda municipal, de acuerdo con los requerimientos de la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera y no se incurra en un supuesto de ejecución simultánea del mismo servicio público con otra Administración Pública.”.

En cuanto a las Diputaciones Provinciales, Villanueva (2016), entiende que se habría incrementado el nivel de competencias en general, y en materia de turismo en particular. No deja de resultar paradójico en un contexto donde por parte de algunas formaciones políticas durante algunos de los procesos electorales desarrollados en los últimos años abogaban por la supresión de las citadas entidades provinciales. En el momento presente, las Diputaciones Provinciales, podrían intervenir en el marco de lo fijado en el art. 36.1 que las encomienda entre otras, la competencia para la “cooperación en el fomento del desarrollo económico y social...” donde ciertamente puede incardinarse el turismo.

La incorporación en el texto constitucional en bloque de principios rectores de la política social y económica de un apartado referido al turismo, de acuerdo con lo planteado en otro lugar del presente capítulo, terminaría por eliminar cualquier duda en referencia a si debe entenderse incluida en la citada cooperación de la provincia para el fomento del desarrollo social y económico de la materia turística. A pesar de ello, y en un país donde la contribución neta al PIB del sector turístico se encuentra por encima del 10%, no parece una duda razonable que se plantee si la cooperación en el fomento del desarrollo económico y social a través del turismo es posible en el marco de la nueva redacción otorgada a la legislación de bases de régimen local.

Asimismo, también las Diputaciones Provinciales podrán intervenir en materia de turismo de modo indirecto. En efecto, la actual redacción de la citada Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local asigna a las mismas “a) La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada a que se refiere el apartado a) del número 2 del artículo 31”; en última instancia, se está refiriendo a servicios mínimos exigidos para todo municipio como alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas. Es decir, servicios todos ellos necesarios tanto para los vecinos, como por extensión para los turistas del municipio.

En definitiva, “Visto el nuevo papel que la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local atribuye a las Diputaciones Provinciales, la posibilidad que éstas tienen ahora para intervenir en materia de turismo, bien de manera directa, bien de manera indirecta, puede aumentar considerablemente respecto a la situación de mera coordinación municipal y promoción de los intereses peculiares de la provincia que la antigua redacción de la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local les reservaba.”(Villanueva, 2016).

Con independencia del despliegue competencial hasta aquí analizado desde un punto de vista más local la pujanza y especialización del sector turístico debe profundizar en la diferenciación entre la política a nivel general ejercida en un municipio, de la estrategia que debe constituir la pauta de gestión de los destinos turísticos como producto en el mercado, y por ello de los entes de gestión que abordan dicha materia (Osorio, 2006).

2.5 Aproximación a la política turística del Estado desde 1992

Como potencia turística, el sector resulta estratégico para la economía del país, llegando a ser vital en algunos territorios. Lo cierto es que desde el PNIT (Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015) se carece de un instrumento estratégico de planeamiento que fije de modo estructurado e integral los objetivos, decisiones, funciones y recursos necesarios para afrontar la evolución turística del sector.

Según se recoge de modo expreso en las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, aprobadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en 2019 “Tras el Plan Futures I, los siguientes planes rectores del turismo de España han impulsado políticas exitosas a favor de la competitividad, la calidad o la propuesta de valor, que han resultado exitosas, todo ello hasta que en 2015 el Gobierno Central dejó al sector sin una estrategia turística de país.”

Como se avanzó al comienzo de esta tesis, España es líder mundial en turismo, sector que constituía en 2019 el 12,4% del PIB y representa el 13,7% de la afiliación a la Seguridad Social, aportando un total de 154.487 millones de euros, y el 12,9% del empleo, con 2,72 millones de puestos de trabajo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Nuestro país ocupaba en 2019 el segundo puesto mundial en gasto realizado por turistas y también el segundo destino del mundo en número de turistas extranjeros recibidos, superando los 83 millones de turistas internacionales. Además, desde 2015, España ostenta el título del país más competitivo del mundo en turismo, según el World Economic Forum (Gobierno de España, 2021).

Además de los 83,7 millones de turistas internacionales, en 2019 accedieron a España 42,6 millones de excursionistas. Los residentes en España realizaron 193,9 millones de viajes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

De acuerdo con las citadas Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, para llegar a dicho liderazgo, España apostó por el turismo en los años 60, con una fórmula de turismo masivo de sol y playa enfocado a las clases trabajadoras del mercado europeo consiguió el crecimiento del sector. Posteriormente, con la

instauración de la democracia y la integración en la Unión Europea, en 1986, España se consolidó como el destino de sol y playa preferido de Europa.

Durante los años 90, según continúan recogiendo las propias Directrices citadas en el párrafo precedente, ya en el marco de la Constitución Española, el Estado asumió el liderazgo requerido por un sector en expansión, acompañando a las Comunidades Autónomas en el desarrollo de sus competencias. Así, el Plan Futures I de 1992 fue la primera gran política de la Administración del Estado para responder a los retos requeridos en la década de los años 90 tanto a los destinos como a las empresas turísticas. Las diversas actuaciones desde entonces han logrado que el modelo turístico en España evolucione hacia un modelo que ha conseguido el crecimiento continuo de ingresos y de número de turistas.

Desde 1992, las Comunidades Autónomas han reforzado sus estructuras de gestión de política turística y han legislado y promocionado el turismo en sus respectivos territorios. Un escenario donde los destinos y las empresas del sector han incrementado en competitividad y número año tras año. En definitiva, la situación geográfica privilegiada de nuestro país, el crecimiento del mercado y en especial el esfuerzo continuado de todos, han situado a España como líder mundial en el mercado de sol y playa. Tras el Plan Futures I, los siguientes planes directores del turismo español han impulsado políticas exitosas a favor de la competitividad.

A continuación, se recogen los diversos planes que han constituido la hoja de ruta de la política española en materia de turismo. Se utiliza para ello el esquema seguido por Gómez et al. (2018), a saber:

- Planes de competitividad (1992, 1996): Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1995 (Futures I) y Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996-1999 (Futures II).
- Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en Materia Turística (1997).
- Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006 (Picte) (2000).
- Plan del Turismo Español Horizonte 2020 – Plan 2008-2012 (2007).
- Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT) (2012).

De modo adicional se analizarán el Plan Estratégico de Marketing 2018-2020, así como las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030. Y por último el Plan de modernización y competitividad del sector turístico 2021-2026.

El plan Futures I: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1995, este plan puso en marcha una serie de programas, que se centraban en la mejora de la calidad, la formación de los recursos humanos, la introducción de nuevas tecnologías y la diversificación de productos.

Como señalan Mariño et al. (2013), esta etapa se caracteriza porque las referencias a la sostenibilidad son aún muy incipientes, en consonancia con la propia novedad y falta de concreción conceptual de aquel momento, enfocando su consideración como parte de las políticas a desarrollar.

En relación con lo anterior hay que señalar que la Cumbre de la Tierra celebrada en 1992 en Río de Janeiro acababa de situar el desarrollo sostenible en el centro del proceso de desarrollo. En efecto, el principio 4 de la “Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo” establece que “Para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo y no puede ser considerado por separado”.

No obstante, el concepto de desarrollo sostenible, consolidado en la Cumbre anteriormente referida, tuvo su origen en el llamado “Informe Bruntland” (apellido de la ministra noruega de medio ambiente al frente de la Comisión de Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas), generadora de la publicación “Nuestro futuro común, 1987” (Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo, 1987) Un informe que analiza, critica y pone en duda la evolución social a costa de un desarrollo económico globalizador, generador de altos costes ambientales.

El plan Futures II: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996-1999. Se desarrolló con el objetivo de dar continuidad al anterior, aunque reformulando su diseño y poniendo énfasis en otros aspectos como la coordinación, la sensibilización y comenzando a manejar con más precisión el concepto de la sostenibilidad.

El fin es acelerar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad de los destinos emergentes, preferentemente en entornos rurales del interior (Almeida et al., 2005).

En cuanto al Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en Materia Turística (1997) una de las estrategias de este plan trata sobre el desarrollo del concepto de sostenibilidad medioambiental, e incluye entre sus objetivos el impulso de planes de turismo sostenible en destinos turísticos y la incorporación de la gestión ambiental en las empresas turísticas según recogen Gómez et al. (2018) citando a la propia Secretaría General de Turismo (1995).

El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (Picte) 2000-2006 se enmarcaba en un momento de recuperación del sector turístico español y daba continuidad a los esfuerzos realizados en planes anteriores para el logro de esa mejora. Desarrollaba un alineamiento importante con los programas e iniciativas de la Unión Europea.

Este plan se fundamenta en dos principios básicos: la calidad y la cooperación, siendo el origen del Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) (Pérez-Guerra, 2014).

En cuanto al Plan del Turismo Español Horizonte 2020, 2008 – 2012, se trataba de un plan que otorgaba respuesta a las nuevas exigencias del entorno, alineándose con la Estrategia Europa 2020, que centralizaba el esfuerzo y ponía énfasis en el desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento. El contexto de la crisis económica que dio comienzo en 2008 provocó un punto de inflexión y dio lugar a la definición del nuevo Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015.

La meta principal del Plan de Turismo Horizonte 2020 es “lograr que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social. Basado en el principio de liderazgo compartido, supone el inicio de un conjunto de actuaciones que las administraciones turísticas y los empresarios del sector van a desarrollar desde el compromiso con el medio ambiente, el impulso a las nuevas tecnologías y la consideración de las personas como el principal activo del sector turístico español” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2007).

Dentro del elemento “valor al cliente” se desarrolla un proyecto específico para la mejora de la calidad percibida, fomentando la cultura de atención al cliente, antes, durante y después del viaje para mejora de la calidad recibida.

Cuando nos referimos al Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015, persigue como objetivo final mejorar la competitividad tanto de empresas como de destinos, incrementar la rentabilidad de la industria turística y apoyar el liderazgo mundial de España en el sector.

De modo adicional se hace referencia al Plan Estratégico de Marketing 2018-2020, puesto que, aunque se encuentra acotado al ámbito del marketing, marca nuevas tendencias como es su orientación al cliente, en efecto, se centra en el cliente, no en el producto, mediante un marketing muy personalizado.

Además, otra de sus aportaciones viene dada por el establecimiento por vez primera de un impacto cuantificado en la economía española, como es la generación de 1.500 millones

de euros en turismo de calidad y sostenible. Se plasma de modo que parece tratarse de un binomio indisoluble, ha de tener calidad y necesariamente ser sostenible, donde dicha sostenibilidad, por otro lado, será un atributo necesario para que sea de calidad y a la inversa, difícilmente cabe hablar de calidad si la actividad no es sostenible.

Lo cierto es que no puede tomarse como un plan estratégico para el sector, aunque puede apuntar algunas de las líneas que deben marcar la calidad y sostenibilidad de los destinos turísticos, toda vez que se trata de elementos cada vez más demandados por los clientes, y con mayor intensidad en el caso del cliente cosmopolita, uno de los objetivos del Plan de Marketing que busca la captación de turistas cosmopolitas en seis mercados maduros: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Holanda y los Estados Unidos. El objetivo es la renovación de la percepción de la marca turística España en el seno de los estratos de mayor nivel socioeconómico, vinculándola a una imagen de modernidad, renovación y calidad, que posicione a España como un destino aspiracional.

Para concluir, una breve aproximación a las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, que serán objeto de análisis en apartados posteriores de esta investigación directamente relacionados con las mismas.

Se encuentran alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos por las Naciones Unidas en 2015, y marcarán los ejes para definir la Estrategia de Turismo Sostenible de España hasta 2030 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019).

El objetivo es definir y desarrollar las bases de la transformación del turismo español hacia un modelo de crecimiento sostenido y sostenible, que permita mantener la posición de liderazgo mundial. El nuevo modelo, estará basado en la mejora de la capacidad competitiva y la rentabilidad de la industria, así como en los valores naturales y culturales diferenciadores de los destinos, y en la distribución equitativa de los beneficios y las cargas del turismo en la sociedad y en el medio ambiente.

Constituyen los principios inspiradores de la estrategia los siguientes:

1. Crecimiento socioeconómico: el sector y los destinos deben adecuarse y adaptarse al cambiante entorno turístico, hay que continuar trabajando para la competitividad y rentabilidad del sector, aumentando sus niveles de calidad.
2. Preservación de los valores naturales y culturales: el objetivo es que el turismo se constituya como un instrumento para la preservación del rico patrimonio cultural y natural de España.

3. Beneficio social: el turismo debe generar desarrollo social y económico, pero con una justa equidistribución de cargas y beneficios derivados del mismo, entre territorios y entre todos los agentes ciudadanos.
4. Participación y gobernanza: se trata de generar trabajo en red con gobernanza participativa entre las distintas administraciones competentes y con el sector turístico.
5. Adaptación permanente: el entorno específico del turístico es un entorno muy cambiante, y todo ello en un entorno general también cambiante de tal modo que resultan necesarias estrategias adaptativas y flexibles adaptadas a las necesidades demandadas por el turista.
6. Liderazgo: España es el líder mundial en turismo y un referente en calidad turística, conocimiento y tecnología. Esta posición debe consolidarse para ganar mayor influencia en el ámbito internacional.

Para concluir se trata lo referido al Plan de modernización y competitividad del sector turístico 2021-2026. Se trata del componente 14 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia elaborado por el Gobierno de España.

El objetivo principal del componente 14 es la modernización y competitividad del sector turístico. Este objetivo conlleva el desarrollo de las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y el cumplimiento de la política turística de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El denominado “componente 14” busca la modernización del sector turístico español desde una perspectiva integral, incorporando diferentes ámbitos estratégicos de actuación entre los que destacar la sostenibilidad de los destinos y productos turísticos, el incentivo de la eficiencia energética y la economía circular en el sector y su descarbonización; así como la conservación del patrimonio histórico de uso turístico, junto a la ordenación, la transformación digital del sector turístico o el fortalecimiento del comercio en zonas turísticas, así como el impulso económico de la conocida como España “vacada” o rural, mediante el aprovechamiento de sus recursos naturales y endógenos, a través de la actividad turística.

El Plan de modernización y competitividad del sector turístico se estructura en torno a cuatro ejes:

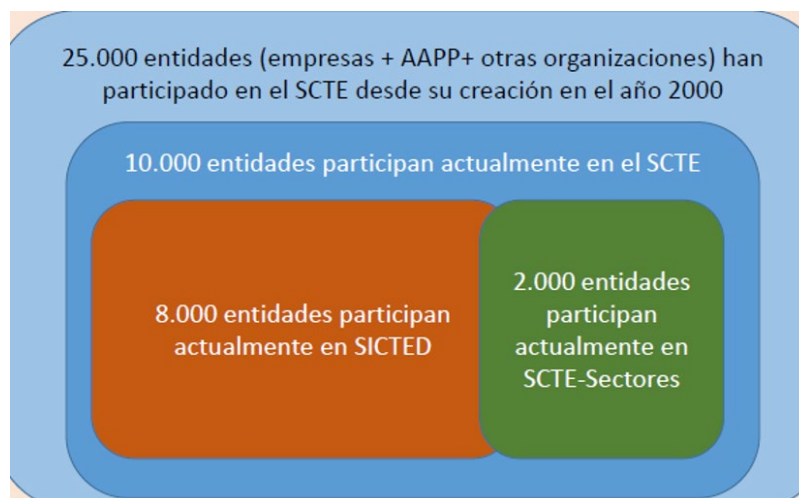
1. Transformación del modelo turístico hacia la sostenibilidad. Se busca mejorar los indicadores de sostenibilidad ambiental, socioeconómica y territorial asociados a la actividad turística.

2. Programa de digitalización e inteligencia para destinos y sector turístico. Se busca potenciar estructuras colaborativas entre Administraciones Públicas mediante la Red de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Dicha red constituye un espacio de referencia para el impulso de la digitalización, la innovación, la accesibilidad o la mejora de la gobernanza de los destinos.
3. Estrategias de resiliencia turística para territorios extrapeninsulares de Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.
4. Acciones específicas en el ámbito de la competitividad. Se pretende impulsar la competitividad de las empresas del sector mediante la mejora de su eficiencia energética y economía circular, reduciendo su huella de carbono. Además, se considera esencial potenciar la capacidad del patrimonio histórico y cultural de España para la atracción de visitantes y turistas en todo el territorio y diversificar los productos y las experiencias turísticas.

No es sino en el marco establecido en este capítulo relativo a la distribución de las competencias turística en España, entre Estado, Comunidades Autónomas y Entidades Locales, así como en la evolución de las políticas estatales en materia de turismo donde debe evaluarse una de las hipótesis principales de este trabajo, como es la idoneidad del SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos). Efectivamente, el SICTED es el mayor sistema de calidad turística en España, por el número de destinos y empresas participantes, presentándose como herramienta idónea para mantener e incrementar la competitividad turística de España como país, siguiendo un modelo de abajo a arriba y mostrando su utilidad para evolucionar hacia la necesaria profundización en la sostenibilidad del modelo turístico español, en el marco de la Agenda 2030.

A continuación, se incorpora la Figura 6., correspondiente con el “tamaño” del SCTE (Sistema de Calidad Turística Española):

Figura 6. Tamaño del Sistema de Calidad Turística Española



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2020). Reunión Comité Interdestinos 22 de enero de 2020.

El siguiente cuadro (Figura 7.) evidencia la importancia cuantitativa del número de empresas y servicios turísticos distinguidos en SICTED a mayo de 2022, con 239 destinos adheridos, 9.805 servicios turísticos adheridos y 6.056 servicios turísticos distinguidos.

Figura 7. Tipología, número y distribución de servicios turísticos distinguidos SICTED

	Andalucía	Aragón	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ciudad Autónoma de Ceuta	Ciudad Autónoma de Melilla	Comunidad de Madrid	Comunidad Foral de Navarra	Comunitat Valenciana	Euskadi-País Vasco	Extremadura	Galicia	Iles Balears	La Rioja	Principado de Asturias	Región de Murcia	TOTAL
Agencias de viajes	29	1	6	-	5	5	1	6	-	3	-	34	4	1	41	1	1	2	9	149
Albergues	1	2	-	-	1	2	-	1	-	-	-	1	11	-	13	-	-	-	5	37
Alojamientos rurales	69	54	70	-	9	3	1	1	-	4	-	20	109	21	83	22	-	22	11	499
Alquiler de vehículos y embarcaciones	10	-	8	-	-	-	-	1	-	-	-	13	3	-	5	5	-	-	3	48
Artesanos	7	4	-	-	3	-	-	-	-	1	-	5	6	-	5	-	-	1	-	32
Atraque de cruceros y ferries	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	5
Bares y cafeterías	46	1	14	-	17	6	-	6	-	4	-	107	39	2	30	35	-	8	23	338
Bodegas	6	1	1	-	5	-	-	-	-	3	-	10	33	-	32	2	2	3	-	98
Campings	2	4	-	-	-	-	5	-	-	-	-	18	6	-	16	-	-	2	2	55
Campos de golf y campos de Pitch&Putt	4	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	5	2	-	1	5	-	1	1	22
Comercios	69	4	28	1	26	20	-	13	-	9	-	104	10	8	68	32	-	19	41	452
Convention bureaux	3	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	3	1	-	2	-	-	-	1	14
Escuelas de español para extranjeros	13	-	-	-	3	-	-	-	-	1	-	9	-	-	2	-	-	-	-	28
Espacios escénicos permanentes	7	-	2	-	3	2	-	-	-	2	-	6	-	-	1	-	-	2	3	28
Espacios naturales protegidos	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	1	-	1	-	-	1	11
Espacios para turismo de reuniones	4	-	2	-	3	1	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	1	1	20
Estaciones de esquí y montaña	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
Experiencias y talleres turísticos	5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	1	-	2	-	-	-	1	12
Guías turísticos	104	2	16	-	16	29	2	-	6	-	-	39	25	2	31	-	-	1	33	306
Hoteles y apartamentos turísticos	191	22	91	-	34	19	12	5	-	18	-	220	91	20	192	263	2	42	20	1.242
Museos y centros de interés turístico visitable	83	8	38	-	31	22	6	4	-	8	-	56	58	7	32	3	-	14	42	412
Oficinas de información turística	64	16	39	-	8	7	15	1	-	7	-	53	35	6	32	24	-	6	13	326
OPC's	11	-	2	-	1	1	-	-	-	1	-	14	4	-	10	-	-	2	4	50
Otros Servicios	10	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	16	2	-	2	1	-	1	3	39
Parques de ocio	2	-	3	-	-	1	-	-	-	1	-	8	1	-	1	1	-	-	1	19
Playas	63	-	9	1	-	10	3	-	-	-	-	70	1	-	21	25	-	-	36	239
Puertos Deportivos	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	15	-	-	9	7	-	1	4	38
Restaurantes y empresas turísticas de Catering	80	2	25	-	19	20	1	5	-	25	-	196	83	6	105	117	2	47	26	759
Seguridad ciudadana	14	-	3	-	-	2	1	-	-	1	-	12	-	-	5	6	-	3	5	52
Servicios de limpieza	5	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	1	10
Taxis	40	1	6	-	1	1	-	19	-	2	-	41	5	1	29	1	-	2	21	170
Transporte turístico	27	-	5	-	2	2	-	-	-	-	-	18	7	-	19	15	1	3	4	103
Turismo activo	56	7	18	-	6	4	10	7	-	2	-	62	44	1	29	9	1	5	2	263
Turismo de bienestar	9	-	8	-	3	2	-	-	-	-	-	11	2	1	12	-	-	2	-	50
Turismo Industrial	16	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	4	1	-	21	2	-	-	-	47
Viviendas de uso turístico	2	1	-	-	2	4	-	-	-	-	-	62	-	-	6	3	1	-	-	81
TOTAL	1.057	132	400	2	202	149	71	75	98	98	98	1.245	588	77	858	581	10	192	319	6.056

Fuente: <https://www.calidadendestino.es/> (acceso 13 de mayo de 2022)

Una vez analizadas las competencias en materia turística en el Estado español se procederá a delimitar el concepto de destino turístico, que constituye la unidad básica sobre la que se articula el SICTED.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3. EL DESTINO TURÍSTICO: UN REFERENTE NECESARIO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA

3.1 El destino turístico: elemento vertebrador del turismo y del desarrollo socioeconómico asociado

Parece razonable abordar este apartado definiendo qué constituye para la Organización Mundial del Turismo (OMT) un destino turístico. A este respecto, establece que un destino turístico es un *“espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado”* (UNWTO, 2019b). Dicha definición operativa de destino turístico fue formulada por el Comité de Turismo y Competitividad (CTC) y la Asamblea General de la OMT la adoptó como recomendación en su vigésima segunda reunión, celebrada del 11 al 16 de septiembre de 2017 en Chengdu (China) [A/RES/684(XXII)].

Como afirman Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) un destino se compone de un conjunto de elementos tangibles como intangibles. Mientras que los elementos tangibles han sido ampliamente estudiados, en el caso de los elementos intangibles todavía hay un amplio margen de mejora.

De modo más concreto Linares y Morales (2014), concluyen que el destino turístico es un sistema complejo que está formado por cuatro elementos fundamentales: la economía local, generada por las actividades de las propias empresas, por la fuente de trabajo y por la actividad productiva; la sociedad, la gente y los residentes que viven en el destino; la naturaleza del destino y los recursos turísticos, entendiendo por ello no sólo el atractivo turístico basado en la existencia de enclaves y parajes naturales de gran belleza, sino también los espacios urbanos adecuadamente conservados, contruidos de modo equilibrado, limpios y ordenados; y la notoriedad y la calidad del destino.

Se podrían destacar varios aspectos de la definición ofrecida con anterioridad. No obstante, y dado el objeto de este trabajo, directamente ligado a cómo la calidad en general, y de modo más concreto el SICTED, podría constituir una herramienta básica para la consecución de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos españoles, se entiende oportuno reseñar la incorporación al propio concepto de destino turístico ofrecida en

el párrafo precedente de la calidad del destino, como uno de los elementos intrínsecos del mismo.

Los aspectos de carácter socioespacial presentan un peso importante en la competitividad de un destino turístico, donde el territorio debe entenderse no como un hecho físico-natural, sino como un producto socialmente construido, que al margen de hechos físicos incluye realidades socioculturales, que constituyen una variable activa en los procesos de competitividad y desarrollo (Barrado, 2016).

De manera más concreta, el propio Barrado (2016), presenta el destino turístico como la superposición de distintas capas, como son el espacio de producción, el espacio de consumo e incluso el producto consumido, dado que este también tiene una componente territorial (Barrado, 2004).

Se debe hacer una primera aproximación a la competitividad territorial desde un enfoque destino, con el entendimiento del territorio, y de los recursos disponibles, como hechos históricos, cultural y socialmente construidos, y no simplemente como realidades físico-naturales preexistentes (Barrado, 2013).

Barrado (2013) citando a Albertos et al. (2004) afirma que conceptos tradicionales como los de capital humano o natural están siendo sustituidos por otros más novedosos para apuntalar la innovación y la competitividad, como son los de capital social, cultural o ambiental.

Como toda realidad construida, aunque anclada a la realidad territorial, física y natural que la sustenta, los destinos y su modelo de gestión tienen mucha influencia en que la misma pueda resultar un elemento de competitividad y de diferenciación frente a otros destinos.

Se presenta una oportunidad para que un trabajo bien orientado por parte de los entes gestores de los destinos, teniendo en cuenta a la diversidad de los *stakeholders*, y no sólo el cliente entendido de modo sustantivo constituya una herramienta para que un determinado territorio se convierta en un destino más competitivo, con un potente capital social, cultural y ambiental. Un destino con un potente capital relacional del ente gestor del mismo con los diversos agentes intervinientes en el mercado, donde la incorporación de la sociedad de acogida resulta esencial para favorecer y potenciar la gobernanza participativa.

Enright y Newton (2004) citando a Crouch y Ritchie (1999), dividen la lista de factores intervinientes en cuatro grandes categorías:

- Factores centrales, que generan la atracción, como, por ejemplo, elementos fisiográficos, culturales o históricos del territorio, entendidos desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo.
- Factores de soporte, contruidos para permitir una industria turística exitosa, como pueden ser las infraestructuras o la oferta hotelera.
- Gestión del destino, inclusiva de la de los factores ya apuntados y las relaciones entre los agentes institucionales, económicos y sociales.
- Determinantes cualificadores que pueden modificar de modo positivo o negativo el papel de los factores anteriores, pero que no forman parte estrictamente del sector turístico, aunque afectan de forma fundamental a su competitividad, como por ejemplo la seguridad en el destino.

Por tanto, el óptimo para la competitividad y buen funcionamiento de un destino tendría como base la existencia de órganos de gestión que permitieran integrar en su estructura de toma de decisiones a todos aquellos agentes competentes en cada uno de los factores citados con anterioridad.

Se produce la circunstancia de que ello puede suponer la convivencia de organismos públicos y privados de carácter local, supramunicipal e incluso regional. Dependerá de la distribución de competencias existente en el destino de referencia y donde el enriquecimiento mutuo se derivará de la integración no sólo de organizaciones turísticas, sino también otras como pudieran ser las de gestión de espacios naturales. Ya se adelanta que la mesa de calidad, arbitrada y constituida como requisito por la metodología SICTED, permite y posibilita dicha convivencia, convirtiéndose en una estructura idónea de toma de decisiones alineada con los cuatro tipos de factores anteriormente señalados.

Resulta relevante la diferenciación de factores *hard* como los factores centrales y factores de destino, frente a factores *soft* que condicionan la operativa y buen funcionamiento del resto. En términos de las prioridades decisorias de los entes de gestión, podría derivarse una preferencia para aquellos proyectos directamente relacionados con la creación, afianzamiento o consolidación de las relaciones entre los agentes institucionales, sociales y económicos. De alguna manera, estos factores orientados a la gestión condicionarían la potenciación del resto de los factores. Además, en un escenario de recursos limitados para la ejecución de proyectos, los entes gestores se ven abocados a decidir en términos del coste de oportunidad de la ejecución de uno u otro proyecto.

La estructuración del SICTED permite la incorporación en los órganos de gestión de los destinos adheridos de los diversos actores relacionados con los factores relacionados

anteriormente. Además, y como se verá en el correspondiente apartado de esta investigación, constituye uno de los pilares fundamentales de SICTED tener en cuenta la experiencia completa del cliente y su relación con los distintos oficios turísticos, desde un enfoque temporal, a saber, antes, durante y después de su viaje.

Se antoja fundamental un acercamiento al concepto de destino basado al capital relacional, adelantado en párrafos precedentes; en efecto, más cercano al término clúster que pone el énfasis en los vínculos y en las formas de organización entre empresas frente a los conceptos de distrito o aglomeración que implican la concentración geográfica (Arancegui, 2003).

Uno de los efectos derivados es la reducción de los costes de transacción en virtud de las redes de confianza tácita que presentan un alto componente sociocultural y geográfico (Barrado, 2016).

En este punto, se considera importante reseñar la reciprocidad del planteamiento señalado, un distrito turístico se ve favorecido en su competitividad por la concurrencia de factores centrales, de soporte, de gestión y cualificadores, pero también constituye un instrumento para la profundización y consolidación en los factores citados.

La mayoría de los destinos comprenden un núcleo que puede caracterizarse por la existencia de seis componentes como son las atracciones, la accesibilidad, los servicios, los paquetes disponibles y las actividades (Buhalis, 2000). Las atracciones incorporan tanto las de carácter natural, como las de origen antrópico. Con la accesibilidad se hace referencia a todo el sistema de transporte comprensivo de rutas, terminales y vehículos. En el caso de los servicios, se incorporan las instalaciones de alojamiento y restauración, el comercio minorista y otros servicios turísticos. Los paquetes turísticos se refieren a los paquetes preacordados por los intermediarios –agencias- y servicios para realizar por los turistas. Por último, en el bloque de actividades se encuentran todas las actividades disponibles en el lugar del destino.

Respecto al anterior desarrollo, se quiere matizar el empleo de la expresión “otros servicios turísticos”. Para que la misma sea comprensiva de toda la realidad turística, debe interpretarse de modo amplio, no sólo ligado a lo que en el imaginario colectivo representa un oficio o negocio turístico, sino otros servicios, que no forman parte del imaginario de oficio turístico, pero que sin embargo condicionan la calidad de la experiencia turística. A modo de ejemplo, se puede reseñar el servicio de policía local y los propios servicios de limpieza del destino. Es decir, servicios prestados por el sector público y que también forman parte de la ecuación turística.

Barrado (2016) se refiere al producto turístico, como un conjunto de servicios y bienes ofertados habitualmente por diversas empresas, organizadas esencialmente en función de su conexión geográfica y de conocimientos tácitamente compartidos, con aspectos geográficos, culturales y sociales. Esto presenta particularidades como la imposibilidad de trasladar muchos de los recursos turísticos, puesto que son relacionales e idiosincráticos.

De nuevo resulta esencial incorporar el factor cooperativo, relacional e incluso actitudinal en la óptica del destino. Barrado (2016) habla de la creación de redes de colaboración que implican una actitud y un comportamiento cooperativo entre empresas que normalmente competirían, así como entre agentes y organizaciones que se encuentran vinculados por relaciones económicas, pero también geográficas, sociales y culturales.

Se quiere retomar, relacionado con el párrafo anterior, el enfoque ofrecido por Buhalis (2000), integrador de los paquetes turísticos en el concepto de destino. En la medida que los productos turísticos diseñados, incorporen un mayor componente relacional, no ya sólo entre intermediarios turísticos, y los oferentes de servicios de alojamiento, restauración y actividades en destino, sino también de los propios agentes públicos y vecinales, se estará logrando un producto no sólo diferenciador, sino reforzador de las relaciones económicas, geográficas, sociales y culturales y, por tanto, un producto turístico reforzador del destino y su idiosincrasia.

En este sentido el SICTED, a través de la metodología de los grupos de mejora y los proyectos de mejora asociados, constituye una herramienta que posibilita el planteamiento, diseño, comercialización y producción de paquetes turísticos integradores y potenciadores del destino, con mayor atracción y rentabilidad, como lo evidencian “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”, nacido en el marco de un grupo de mejora SICTED y reconocido como segundo mejor proyecto de mejora a nivel nacional en 2019 por la Secretaría de Estado de Turismo, y que será objeto de desarrollo en el capítulo correspondiente de esta investigación.

Con ello, se estará logrando trabajar en los postulados de Buhalis (2000) cuando afirma que los organismos de gestión de destinos necesitan mejorar y diferenciar sus productos haciendo hincapié en su singularidad.

A mayor abundamiento, y reforzador de la idoneidad de sistemas de calidad turística, como el modelo SICTED, se puede citar el planteamiento del propio Buhalis (2000) cuando afirma que las asociaciones entre el sector público y el privado y la estrecha cooperación entre todos los proveedores locales es clave para que los destinos puedan ofrecer productos de calidad. Superar las expectativas de los consumidores resulta fundamental para que

proveedores y destinos atraigan visitantes a largo plazo. Por ello, la competitividad de cada proveedor local, así como de sus distribuidores determina la competitividad de los destinos.

En este punto, se quiere señalar el matiz ofrecido cuando se incorporan a los distribuidores. En muchos de los destinos rurales de interior españoles la figura del distribuidor, operador turístico receptivo no suele ser habitual, incluso tampoco en el momento actual. Las nuevas tecnologías, posibilitadoras de la desintermediación turística, han venido a suplir dicha carencia de operadores receptivos, pero no puede sustituir la figura del intermediario tradicional en el caso de los destinos rurales, tampoco los nuevos *players* o jugadores turísticos como agregadores turísticos, plataformas de distribución, deberían tomarse como sustitutivos de los intermediarios tradicionales asentados en el propio destino.

Las agencias de viaje, con funciones de intermediación turística, cuando se posicionan como agencias receptoras, son la garantía de que el destino en el que se asientan profundiza en la creación de relaciones entre todos los agentes turísticos del citado destino, contribuyendo a la competitividad del mismo.

Por último, se integra un intangible, que se estima fundamental, la conciencia de destino. Barrado (2016) cita la puesta en marcha de sistemas de comunicación interna que favorezcan la sensibilización de agentes locales públicos y privados, así como de la población local, favoreciendo con ello el desarrollo colectivo, propiciador de aprendizaje e innovación y difusor de esa innovación en todo el territorio, logrando territorios que aprenden. Es necesario que los actores perciban que existe una realidad superior a la empresa individual que los agrupa a todos ellos económica y socialmente, y de cuyo éxito competitivo conjunto depende su éxito individual como empresarios.

La competitividad de cada agente está a menudo interrelacionada y es casi indistinguible de la de los demás (Buhalis, 2000).

Habitualmente tras los planteamientos señalados con anterioridad, se suele pensar en el ámbito del sector privado en general y del sector empresarial en particular, en la necesidad de cooperar para competir entre el tejido productivo. Sin embargo, es preciso señalar que dicho planteamiento debe estar presente también entre el sector público, cooperar para competir desde la colaboración municipal.

Los entes de gestión turística local, integradores de diversos municipios, se posicionan como una de las herramientas que posibilitan dicho enfoque marcado por la cooperación. Y si los entes gestores lo son de un sistema como SICTED se perfeccionarán los resultados,

puesto que se facilitará la integración de dicho planteamiento con unos objetivos muy concretos de mejora del destino turístico.

3.2 Agentes principales del ecosistema turístico. Los stakeholders y el caso especial de la población de acogida en el sector turístico

El fenómeno turístico tiene múltiples dimensiones y matices, como se ha analizado en otras partes de esta investigación relativas al ámbito competencial de la Administración Pública en materia turística, o en la propia definición abordada de lo que se entiende por destino turístico. En ambos casos, se encuentran desarrollos poliédricos, transversales, integrantes de materias ambientales, urbanísticas, de seguridad, de saneamiento, así como un compendio de agentes y organizaciones que operan en un destino y que presentan vinculaciones e interrelaciones geográficas, económicas, sociales y culturales.

Lo anterior nos transmite la dificultad de gestionar un destino. Siguiendo a Sautter y Leisen (1999) los destinos son algunas de las entidades más difíciles de gestionar y comercializar como consecuencia de las complejas relaciones de los interesados locales. Resulta conveniente tener en cuenta esta premisa para analizar precisamente cuáles son los agentes interesados que intervienen en un destino y su interrelación recíproca.

Un destino turístico no podría, ni debería gestionarse del mismo modo que una empresa u otro tipo de organización que, a priori, disponen de autonomía total para el uso de sus recursos y capacidades del modo más eficiente, controlando procesos y resultados (Osorio, 2006). Y es que los gestores de un destino turístico influyen, facilitan y coordinan, pero “no son el destino” (Ritchie y Crouch, 2003).

Gray (1989) postula definir a un *stakeholder* en el contexto turístico como aquellos individuos, grupos y organizaciones “directamente influidos por la acción de otros a la hora de resolver un problema” (Gómez y Martín, 2015).

Cuando se habla de *stakeholders* se hace referencia a las partes interesadas, pueden ser respecto a una organización privada, referidas al sector público y en el ámbito de la presente investigación respecto a un destino turístico, una amalgama de actores públicos y privados. Como se puede imaginar en este caso, abordar cuestiones relativas a las partes interesadas se hace aún más complejo, pues la propia caracterización del destino turístico se configura como una interrelación constante entre agentes del sector público, del sector privado, donde los vecinos deberían ostentar un especial protagonismo y donde es preciso un enfoque diverso. La cuestión presenta matices que se podrían abordar desde una perspectiva política, económica, social, ambiental e incluso legal. Pero, además, no debería circunscribirse

desde una visión estrecha y reducida de que es el turismo, sino desde un planteamiento más amplio.

En efecto, se produce la circunstancia de que la referencia a la administración en el ámbito turístico, en vez de simplificar el fenómeno de estudio, lo complica, en el sentido de que las administraciones interesadas, del mismo escalón competencial, presentan a menudo intereses sino contrapuestos, sí difíciles de articular y sincronizar.

Se entenderá con el ejemplo de un espacio natural protegido como un parque nacional, donde la preservación constituye la razón fundamental de su declaración, y por tanto de su gestión para la comunidad autónoma gestora. Sin embargo, en el propio ámbito autonómico, la administración turística, tendrá como objetivo principal el uso y disfrute turístico del mencionado espacio natural. No obstante, lo anterior debe matizarse en el sentido que en el momento presente cualquier administración no sólo la turística debe velar por el uso racional de los recursos naturales que determina la propia Constitución Española en su artículo 45. Sin embargo, las prioridades preferentes para cada administración suponen en la práctica un impedimento real para el ajuste mutuo en la toma de decisiones para la gestión del hipotético espacio natural, que con frecuencia se presenta como un recurso turístico esencial para el territorio de implantación.

La mesa de calidad, uno de los órganos previstos por la metodología SICTED puede resultar un órgano integrador de dichos intereses no siempre coincidentes o al menos no con las mismas prioridades. Y es que las propias administraciones gestoras autonómicas de espacios naturales protegidos pueden formar parte de las mesas de calidad turística de los destinos SICTED.

Se entiende que el acercamiento más idóneo a la cuestión relativa a las partes interesadas debe estar presidida en todo caso por la conciencia de destino. Resulta esencial generar una conciencia de destino, lo que implica desarrollar estrategias de comunicación interna dirigidas a la sensibilización tanto de los agentes locales públicos y privados (estén o no directamente implicados en el turismo) como al conjunto de la población local; el éxito a medio y largo plazo en un destino sólo será posible si entre los diferentes agentes se establecen relaciones de competencia interna que aseguren el mantenimiento de la calidad (Ávila y Barrado, 2005).

De hecho, en el ámbito turístico la *coopetition*, es decir, un enfoque cooperativo para poder competir mejor, debe constituir uno de los pilares fundamentales de la evolución de un destino turístico. Ya no se trata sólo de la consideración de los agentes como partes interesadas de un fenómeno común. Resultaría idóneo su cooperación, tanto entre agentes

privados, las empresas fundamentalmente, como entre agentes públicos y también de modo recíproco entre agentes públicos y privados, una colaboración real público-privada.

Ello debería implicar la aceptación de unos principios de coordinación que obliguen, sin demérito de la diversidad, a mantener sistemas y niveles de calidad a partir de unos principios y procesos de desarrollo mínimos (Ávila y Barrado, 2005). Para concluir, los citados autores expresan que resulta básico, la definición de modelos conceptuales posibilitadores de relaciones, en cada destino y a las diversas escalas a las que pueda manifestarse, desarrollándose las relaciones e interconexiones entre el sector público y privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad de acogida y entre los aspectos sectoriales y territoriales.

Abundando en lo expresado con anterioridad el SICTED se concreta como una metodología que permite trabajar en la escala local y supralocal, integradora de lo público y lo privado, de la materia sectorial turística y de lo territorial; dicha amplitud de intereses se va a encontrar en cualquier caso sometida a la consideración y decisión del ente gestor del SICTED en el destino en cuestión, donde la flexibilidad otorgada por dicho sistema pretende precisamente la adaptación de sus órganos de gestión al entorno general y específico del referido destino tanto desde un punto de vista estructural, como para el caso de algún tipo de coyuntura que exigiera puntualmente la participación de partes interesadas especialistas en algún tipo de problemática específica.

La participación de todos los agentes en la toma de decisiones y su desarrollo, de forma amplia, es un elemento relevante para la promoción de los cambios necesarios en un destino para lograr un determinado nivel de sostenibilidad (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016).

Resulta relevante que en el ámbito de los destinos turísticos quizás no baste, o al menos no resulta óptimo, acudir sólo a la colaboración entre agentes; resultaría idóneo avanzar más, incluso hasta la integración en organizaciones con personalidad jurídica propia, aglutinadoras de intereses.

Hassan (2000) entiende que para la promoción de un destino turístico sostenible se necesita la creación de asociaciones o redes entre el sector privado (hoteles, agencias de viaje, municipios turísticos, touroperadores), el sector público, organizaciones no gubernamentales y grupos informales de ciudadanos. Terminan expresando Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) que un destino turístico que alcance un desarrollo sostenible debe abordar estrategias que tengan en cuenta a los *stakeholders*, donde el papel de las autoridades, como pone de manifiesto la teoría institucional cobra una especial relevancia.

Quizás sea el momento de incorporar el concepto de gobernanza turística, siguiendo a Gómez y Martín (2015), se ha producido un desplazamiento de la noción de gobierno hacia la de gobernanza, como afirman citando a Hall (2011). Las citadas autoras, sobre la base de las tesis de Dredge et al. (2006) abundan en que una de las características principales que implica este cambio es la necesidad de que los agentes involucrados en el destino puedan tomar parte en los procesos de toma de decisiones, así como en la gestión y en la evaluación de los resultados de la Administración pública, consiguiendo un mayor consenso y más efectividad en dichos procesos.

Se quiere referir como la metodología SICTED, al margen de los órganos de gobierno, incorpora la figura de los grupos de mejora; en efecto, el modelo SICTED ofrece la posibilidad de crear grupos de discusión y debate (grupos de mejora) en los que participen los diferentes agentes implicados en la actividad turística y en el modelo SICTED para la identificación, propuesta y puesta en marcha de mejoras en el destino. Estos grupos temáticos, creados a proposición del propio gestor, de la mesa de la calidad, o de cualquier participante, trabajarán en comisión para realizar propuestas de acción o proyectos de mejora, dirigidos a resolver el área de mejora o tema por el que se crearon. La mesa de la calidad determinará finalmente la viabilidad o interés de poner en marcha o no los proyectos de mejora propuestos por el grupo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Gómez y Martín (2015), citando a Gursoy y Rutherford (2004) y a Muñoz y Fuentes (2013), afirman que para que los destinos se aproximen al modelo de sostenibilidad turística resulta crucial tener en cuenta las preocupaciones y necesidades de todos los grupos de interés, tanto públicos como privados, involucrados en el destino. Un avance sustancial que se plasma en las propias Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, aprobadas en 2019, y que ya se había apuntado como esencial por los citados autores años atrás.

Se perfila sobre dicha base como aquellos destinos que se encuentran trabajando en SICTED con el necesario convenio de colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo, y a la vista de la citada metodología, están en disposición de aproximarse a un modelo de sostenibilidad turística. Es decir, trabajar en el marco de la calidad turística como evolución hacia la sostenibilidad. No obstante, resulta conveniente precisar que es condición necesaria, pero no suficiente; en efecto, el marco flexible ofrecido por SICTED para los gestores del sistema en los territorios determina que el mayor acercamiento a la sostenibilidad vendrá determinado por la orientación estratégica que se ofrezca al sistema por los gestores del

destino, las prioridades y decisiones adoptadas para que la sostenibilidad constituya el elemento vertebrador del mencionado destino.

De hecho, la gobernanza de los destinos turísticos se ha convertido en uno de los asuntos con mayor relevancia en agendas institucionales y gubernamentales a nivel internacional. Las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, aprobadas por la Secretaría de Estado de Turismo hacen referencia expresa a que “La futura Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 sólo podrá ser ejecutada mediante fórmulas de gobernanza colaborativa que promuevan y habiliten espacios de participación en los que confluya todo el ecosistema de actores públicos y privados que integran la actividad turística del país”. Para continuar incidiendo en que “Hay que reactivar los mecanismos de coordinación institucional existentes y habilitar nuevos cuando fuera necesario, al objeto de gestionar las relaciones entre los distintos niveles de la administración pública, el sector privado y los agentes sociales, con el objetivo de reforzar los entornos colaborativos que permiten el desarrollo óptimo de la actividad turística.”

De acuerdo con lo sostenido por Gómez y Martín (2015) se identifican cuatro grandes grupos de *stakeholders*, el sector público, el sector privado, los turistas y la sociedad civil. Las mencionadas autoras, utilizan una metodología cualitativa, como es la técnica del grupo de discusión, para obtener una visión integral de la realidad en lo relativo al modelo de eficiencia del turismo en España. Los sectores que constituyeron la muestra de los 89 individuos seleccionados relacionados con el sector turístico se ofrecen en la Tabla 6.:

Tabla 6. Distribución de la muestra por ámbito de actividad

	Frecuencia	Porcentaje
Formación	19	21,35%
Consultoría	11	12,36%
Alojamientos	10	11,24%
Otros	8	8,99%
Administración pública	7	7,87%
Intermediación	7	7,87%
Asociación profesionales	7	7,87%
Institución	7	7,87%
Tecnología	4	4,49%
Transporte aéreo	3	3,37%
Información turística	2	2,25%
Restauración	2	2,25%
MICE	2	2,25%
	89	100%

Fuente: Gómez y Martín (2015)

Antes de continuar avanzando sobre los resultados de los grupos de discusión y directamente alineado con lo relativo a SICTED, uno de los objetos principales de esta investigación, conviene adelantar como la metodología facilitada por el modelo para la composición de la mesa de calidad posibilita la integración de los cuatro grupos de *stakeholders* citados con anterioridad.

Además, en el ámbito de la toma de decisiones adoptadas por el Comité Interdestinos, órgano de participación con funciones, entre otras, como la armonización de las actuaciones llevadas a cabo por cada uno de los destinos y a la supervisión de la correcta implantación del modelo SICTED, las Comunidades Autónomas deberán tener la posibilidad en todo caso de poder participar en la mesa de calidad de los destinos adheridos.

Dicha posibilidad constituye un paso relevante en términos de la necesaria coordinación y ajuste mutuo y estratégico entre las administraciones autonómicas y locales; en el apartado correspondiente del presente estudio se abordará el alcance y los matices que presenta la metodología para asegurar la coordinación entre las entidades locales y autonómicas en torno al turismo en general y la calidad turística en particular.

Los grupos de discusión del estudio llevado a cabo por Gómez y Martín (2015) se celebraron en: Madrid, Las Palmas, Barcelona, Málaga, Valladolid, Galicia, Zaragoza y Baleares.

Las conclusiones agregadas, en relación con la gobernanza, derivadas del estudio se recogen en la Tabla 7. relacionadas con los diversos grupos de *stakeholders* citados con anterioridad:

Tabla 7. Participación de los stakeholders en la planificación y gestión del turismo en España

Problemas señalados/Áreas de Mejora	Soluciones propuestas
Problemas derivados de la mala praxis en cuanto a la coordinación y cooperación entre los diferentes agentes y la necesidad de mejorar estos procesos	Optimizar la coordinación dentro del propio sector público, tanto desde el punto de vista vertical como horizontal
Optimización del uso de los recursos disponibles	Colaboración eficiente entre las diferentes áreas de servicio relacionadas directa o indirectamente con el turismo (economía, cultura, medioambiente, infraestructuras, seguridad, etc)
La atomización en el sector privado y la diversidad de subsectores dificultan la coordinación de dicho sector	Evitar asociaciones que agrupan diversos subsectores ya que, la diferencia de intereses que existen entre ellos, suelen hacer más compleja la toma de decisiones internas y la búsqueda del interés común
Las asociaciones empresariales presentan problemas como falta de credibilidad y compromiso.	Ofrecer a sus asociados una oferta de servicios más allá de la representación ofreciendo beneficios, con temas tan relevantes como la formación
Falta de cooperación público-privada en la toma de decisiones y puesta en marcha de acciones conjuntas entre tejido productivo y administración pública agentes de los destinos turísticos	Un sistema de información eficiente y simple en el que se informa a los asociados o colaboradores sobre las acciones y resultados obtenidos de ellas, es decir, un sistema de rendición de cuentas
Falta de comunicación entre agentes públicos y privados	
El sector público considera que el sector privado es el agente más beneficiado de las acciones desarrolladas por el sector público sin estar dispuesto a realizar	

contraprestaciones; y que quiere continuar con dicho beneficio	
El sector público considera que se dificulta la coordinación por la atomización del empresariado en turismo y la falta de formación para participar en procesos de colaboración	
El sector privado reconoce algunas de sus debilidades al considerar que su participación debería ser más activa	El propio sector privado debe ser consciente de la relevancia de sus acciones y pase a asumir la responsabilidad que posee en el cambio del modelo turístico en España
Falta de interés de la Administración Pública por promover la participación real de las empresas	
Falta de conocimiento del sector público acerca de las necesidades y expectativas reales del sector privado	Crear nuevos cauces de diálogo, comunicación y participación con y para los diversos stakeholders
Diferencia de perspectivas en cuanto a consecución de objetivos en el tiempo y excesiva burocratización del sector público	
El sector privado considera que el sector público tiene una visión cortoplacista sujeta a los resultados electorales.	Un sistema de información eficiente y simple en el que se informa a los asociados o colaboradores sobre las acciones y resultados obtenidos de ellas, es decir, un sistema de rendición de cuentas

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez y Martín (2015)

En relación con lo señalado en la tabla anterior, el sector público considera que el sector privado es el agente más beneficiado de las acciones, pero que sin embargo no parece dispuesto a realizar contraprestaciones.

Como aportación al trabajo realizado por estas autoras, se quiere señalar que en ocasiones la percepción del tejido empresarial de los destinos es muy distinta en función de si se pertenece al sector turístico o a otros sectores como el industrial, profesional o comercial, estos últimos se consideran tratados injustamente en cuanto a que parte de las acciones realizadas por los gestores públicos se relacionan sólo con la promoción turística (eventos, ferias, mercadillos, cine, teatro...) retornando sólo los beneficios a alojamientos, restauración y empresas de actividades.

Sin embargo, se estima que dicha percepción es cuando menos inexacta, en el sentido que la prestación de servicios del empresariado turístico depende del acopio de bienes y servicios de proveedores del propio destino. En este sentido, y directamente relacionado con la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos, resulta fundamental que el ente gestor realice acciones de comunicación y sensibilización de dichos extremos, así como de las ventajas ambientales y sociales del consumo, en su caso, de productos de kilómetro 0, que contribuirán al avance de la sostenibilidad en el destino.

A su vez, la gestión estratégica de un destino turístico requiere compartir ideas entre la ciudadanía y los gestores públicos. La industria turística debe ser sensible a las necesidades de la comunidad local, y necesita, o sería muy recomendable ser aceptada por esta Gil y García (2017), a pesar de que, como indican, si se atiende a la literatura turística, la colaboración entre los diversos agentes de los destinos turísticos no suele ser lo habitual. Quizás por ello precisamente debiera suponer un requisito esencial en toda planificación turística de carácter estratégico (Hall, 2008), resultando fundamental conocer cuáles constituyen las características deseables del desarrollo turístico para la comunidad anfitriona.

Como se verá en el correspondiente capítulo de la presente investigación, la metodología SICTED está diseñada y concebida para poder trabajar de modo sistemático sobre todas y cada una de las distintas acciones de mejora puestas de manifiesto hasta ahora en este trabajo para la solución de problemas entre agentes interesados y por tanto para la mejora de la gobernanza de los destinos turísticos.

Conviene recordar, que el SICTED es una metodología que se impulsa desde la administración local, desde destinos locales y comarcales. Dicha premisa entronca directamente con la mayor relevancia que, según postulan Gómez y Martín (2015), siguiendo a Cornwall y Gaventa (2001), Dredge et al. (2006) y Medina (2006), debe atribuirse a los entes locales, ya que se trata del ámbito con mayor potencialidad y flexibilidad para acercarse a las necesidades y demandas de los ciudadanos.

De hecho, la metodología SICTED tiene su origen en el Plan Integral de Calidad Turística Española 2000-2006 (Picte): Un proyecto liderado desde la Secretaría de Estado de Turismo a nivel nacional, que no hubiera sido posible sin el apoyo y soporte de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Se trata de la Asociación de Entidades Locales de ámbito estatal con mayor implantación, que agrupa Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos y Cabildos Insulares, que representan más del 95% de los Gobiernos Locales españoles.

3.3 La calidad turística con enfoque a destino como pilar fundamental de la competitividad y sostenibilidad en el turismo

Crear en la población una conciencia de destino turístico con relación a su propio patrimonio natural y cultural, así como la necesidad de conservarlo y disfrutarlo proyectándolo hacia el futuro, es un compromiso ineludible para un destino innovador (Ávila y Barrado, 2005).

Como puede apreciarse ya en 2005 se identificaba destino innovador con conciencia de destino ligada al patrimonio cultural, y con la propia imperatividad de su conservación presente futura, es decir, evolucionar hacia la sostenibilidad del mismo.

3.3.1 El sistema empresarial

Buhalis (2000), citando a Middleton y Hawkins (1998), llama la atención sobre los múltiples intereses, y por tanto de partes interesadas, que interactúan en el ámbito turístico cuando expresa que las actitudes empresariales, en el caso de los viajes y el turismo, deben equilibrar los intereses de los accionistas/propietarios con los intereses ambientales a largo plazo de un destino, y al mismo tiempo, llevar a cabo la satisfacción de las demandas y expectativas de los clientes.

Una de las definiciones de calidad en general, y turística en particular, se relaciona con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas, de tal modo que desde el momento que los clientes presenten la expectativa de buena conservación del entorno en el que se desarrolla la actividad turística, todo sistema de calidad gestionado a nivel destino por el correspondiente ente gestor, debería orientarse a la sostenibilidad ambiental del territorio que constituye el soporte del propio destino.

Buhalis (2000) señala como los turistas durante sus vacaciones “consumen” los destinos como una experiencia integral, sin darse a menudo cuenta de que cada elemento del producto es producido y gestionado por actores individuales. Dicho enfoque no exime de la necesidad o al menos alto nivel de recomendación de la existencia de un ente gestor, capaz de canalizar a dichos actores individuales bajo un mismo enfoque estratégico. En este contexto, dicho rumbo estratégico debería estar presidido por los pilares de la sostenibilidad y la competitividad, que constituirían atributos necesarios de la calidad turística en el momento presente.

Middleton y Hawkins (1998) entienden que incluso la comercialización turística debe equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses ambientales a largo plazo de un

destino y, a la vez, satisfacer demandas y expectativas de los clientes. De este modo, queda patente la necesidad de la colaboración público-privada para afrontar la sostenibilidad de los destinos turísticos. En efecto, la naturaleza jurídica de los entes gestores de destinos citados anteriormente, resultan de modo habitual de carácter público, o público-privado; en cualquier caso, aunque los entes gestores adopten una composición exclusivamente pública, resultará imprescindible su colaboración con el sector privado.

Buhalis (2000) cree imperativo que los organismos de gestión de destinos utilicen instrumentos legislativos y de gestión de destinos que garanticen que los beneficios del turismo se compartan de modo equitativo entre los interesados y en cualquier caso que las prácticas de sostenibilidad salvaguarden la regeneración de los propios recursos utilizados.

Si bien no constituye el objeto de esta investigación, conviene señalar que dicha posibilidad vendrá condicionada por el marco competencial jurídicamente aplicable en el territorio en cuestión, por lo que no puede garantizarse la premisa señalada por dicho autor.

Lo anterior resulta claro cuando el ente gestor u organismo de gestión de destinos sea una organización de derecho privado, pero incluso en el caso de tratarse de una administración pública dependerá de sus competencias. En todo caso, podrá dicho ente asumir la función de trasladar a las administraciones competentes aquellas medidas que deriven en la equidistribución de los beneficios turísticos, pero en ningún caso serán garantía de que se lleven a cabo dichas medidas.

La representatividad y madurez de dicho ente gestor constituirá uno de los elementos que garanticen en mayor o en menor medida la asunción como propias de las necesidades manifestadas por el mismo por parte de la administración competente.

Buhalis y Cooper (1998) mantienen que los proveedores turísticos de los destinos deben madurar y eso significa comprender que no deben competir entre sí a nivel del destino. Al contrario, deberían unir fuerzas y poner en común sus recursos para elaborar y aplicar estrategias de comercialización amplias que les permitan competir con otros destinos.

Cooperar entre los empresarios turísticos de un destino en vez de competir, esa es la cuestión. No sólo entre los empresarios, sino entre el tejido productivo y el sector público, cooperar para competir con otros destinos. Esto no debe entenderse excluyente con el hecho de que a veces puede resultar conveniente la cooperación también con otros destinos competidores, sobre todo en el caso de destinos rurales. Puede ser para el desarrollo de productos dirigidos al mismo tipo de demanda, donde puedan entrar en juego las economías de escala. Pero también para lograr la mayor penetración en la cuota de mercado, puesto que

el ocio no deja de constituir un recurso limitado para los turistas que en el caso de no ver satisfechas sus demandas y expectativas por los destinos, competidores en este caso, canalizarán su ocio hacia otras alternativas no turísticas, como puedan ser las compras en centros comerciales de ciudades y sus áreas metropolitanas.

Desde el lado de la competitividad se antoja necesario abordar la pregunta ¿qué elementos constituyen los pilares para la competitividad de un destino? La respuesta marcará las directrices que deberán asumir los entes gestores de los destinos turísticos.

3.3.2 Caracterización de la competitividad en los destinos

La respuesta difiere según abordemos la competitividad a una escala nacional o a escala local. Así, lo explican muy bien por Ávila y Barrado (2005), cuando afirman que a escala local ganan peso como factores de la competitividad y las relaciones entre agentes o los impactos negativos que se puedan haber producido en los recursos al crear productos; en el ámbito nacional, aspectos infraestructurales, normativa ambiental o la imagen de seguridad ganan peso, perdiéndolo factores como las relaciones tácitas de cercanía que influyen entre la confianza entre los agentes. De tal modo que los factores que inciden en la competitividad local o regional no tienen por qué ser válidos a escala nacional. Todo ello condiciona necesidades y actores implicados. Además, los resultados empresariales no pueden ser los únicos indicadores de medición de la competitividad territorial. El éxito de mercado no integra toda la complejidad de las relaciones y objetivos de las personas que viven en el territorio, la competitividad de un territorio presenta variadas facetas (Aranguren y Wilson, 2014).

El desarrollo de un sistema comarcal o local requiere no sólo de la capacidad productiva de las empresas, sino también de una serie de capitales y recursos, que se deben considerar idiosincráticos, y que pueden ir desde la dotación de factores naturales o culturales entendidos como ventajas comparativas a la densidad institucional, los sistemas de coordinación, los conocimientos tácitamente compartidos o los sistemas de acceso a los mercados y/o proveedores, pasando por la localización y la dotación de infraestructuras y servicios (Albertos et al., 2004).

La sostenibilidad de un destino puede entenderse como la mejora y la conservación a largo plazo de los recursos culturales y naturales (Fennell, 2008).

Al analizar la cuestión de si existe alguna relación entre competitividad y sostenibilidad, cabe señalar que la sostenibilidad puede mejorar la competitividad. Así, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) siguiendo a Romão et al. (2014) afirman que la competitividad de los destinos turísticos no solo tiene una vertiente económica unida a la obtención de beneficios

económicos, sino también un aspecto sostenible relacionado con la contribución a la cohesión social y a la preservación de los recursos o valores naturales y culturales locales.

La mayoría de los modelos que miden la sostenibilidad de un destino consideran los aspectos económicos, sociales y ambientales, si bien las citadas autoras Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) afirman que la mayoría otorgan un mayor peso en los modelos a los aspectos sociales y medioambientales, con una menor influencia de los elementos económicos.

Quizás pueda deberse al hecho de que los aspectos económicos durante tiempo se han percibido incluso como antagónicos de los aspectos ambientales, cuando sin embargo no debería hablarse de la sostenibilidad de un destino turístico que no soporte también su sostenibilidad económica.

En turismo cabe hablar de la existencia de una competitividad territorial conceptualmente distinta a la suma de las competitividades individuales de cada una de las empresas que operan en un determinado territorio (Barrado, 2016). Dicho enfoque debe fundamentar el desarrollo e implantación del SICTED en los destinos turísticos. Si bien una de las variables es el número de organizaciones de un destino que llevan a cabo la adhesión e implementación del sistema, existen otras variables para reforzar la competitividad del destino no relacionadas con el número de empresas o servicios públicos que han llevado a cabo su implantación, sino que tienen que ver con un enfoque más estratégico relacionado con la creación de redes sólidas de trabajo público-privadas.

Barrado (2016) mantiene respecto a las aproximaciones económicas realizadas al concepto de competitividad que, aunque no existe unanimidad, se suele poner énfasis en los aspectos de la productividad, como la capacidad para fundar bienes y servicios de mejor calidad y precio, con el fin de tener éxito en los mercados internacionales (o nacionales, en el caso de la competitividad regional), obteniendo con ello más ingresos que posibiliten a su vez la importación de otros bienes, mejor retribución de los puestos de trabajo y una mayor prosperidad general de todos los habitantes.

La competitividad territorial, es decir, la eficiencia y productividad de las firmas individuales y del conjunto de un área de producción, dependería, entre otros factores, de la existencia y movilización de un capital territorial que incluye variables físicas tangibles (recursos naturales y patrimoniales) e infraestructuras, pero en el cual están también presentes aspectos sociales (instituciones, asociacionismo, sistemas de gobernanza), culturales (simbolismo compartido, reconocimiento), relacionales (confianza, conocimiento

tácito), humanos (creatividad, capital económico), redes de cooperación (transacciones, difusión de la innovación), etc. (Camagni, 2002).

Siguiendo con el razonamiento, resulta necesario evidenciar como las tareas más valiosas a desarrollar por un ente gestor de un destino turístico se relacionan necesariamente con el desarrollo de un *software* robusto entre todos los agentes involucrados en el destino, desde una perspectiva amplia.

Los valores iniciales en la dotación de recursos, constituyen ventajas comparativas según se desprende de las aportaciones de David Ricardo pero también el modo en cómo se gestionen esos valores en función de las relaciones entre actores (las ventajas competitivas de Michael Porter) se deriva una parte esencial de la competitividad del sector en un ámbito concreto.

El reto para los entes gestores de los destinos es contribuir a que las ventajas comparativas se transformen en ventajas competitivas frente a otros destinos. El desarrollo y la competitividad turística dependen de la capacidad para establecer y mantener redes de colaboración entre los distintos integrantes y agentes que forman parte, en mayor o menor medida, y con más o menos grado de responsabilidad de una realidad tan compleja como un destino turístico (Barrado, 2016). Los grupos de mejora, una de las herramientas integrantes de la metodología SICTED, constituyen un elemento decisivo para el diseño, creación, establecimiento y consolidación de dichas redes de colaboración en los destinos turísticos. Será objeto de análisis en otro apartado de esta investigación.

Ritchie y Crouch (2003) postulan como un destino turístico realmente competitivo aquel que posee capacidad para incrementar el gasto turístico, para atraer cada vez más visitantes facilitándoles experiencias memorables y satisfactorias, y hacerlo de modo rentable, mientras se mejora el bienestar de los residentes y se conserva su capital natural para las generaciones futuras. Señalar que este planteamiento podría considerarse incompleto en la actualidad; ¿acaso el capital cultural no debería preservarse también?, ¿acaso el capital cultural no forma parte de la sostenibilidad del destino?. La respuesta razonable es afirmativa en ambos casos.

Todo ello sin perjuicio de que la calidad del territorio de producción (medio ambiente, patrimonio, paisaje, etc.) presenta una enorme incidencia en la calidad de los productos turísticos y, por tanto, de su competitividad. El éxito competitivo sólo será posible, si entre los diferentes agentes se desarrollan relaciones de competencia interna que aseguren el mantenimiento de la calidad y la continua renovación a precios adecuados (Barrado, 2016).

Para ser competitivo, la evolución del destino ha de ser sostenible no solo económicamente, y no solo desde el punto de vista ecológico, sino social cultural y políticamente Ritchie et al. (2000). Un sistema como el SICTED aglutinador de una masa crítica de más de 200 destinos adheridos en España, a mayo de 2022, y articulador de un entramado social, político e institucional se presenta como fundamental para trabajar la competitividad a escala local y regional.

Cualquier otro sistema como por ejemplo los auspiciados por la Norma UNE 178501:2018, publicada por Aenor, estableciendo los requisitos del sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes, tiene un largo recorrido por delante para aglutinar una masa crítica representativa del trabajo desarrollado hacia la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos españoles, lo cual no significa que no deba prestarse atención la metodología propuesta.

La misma es fruto del trabajo del Subcomité 5 (“Destinos Inteligentes”) en el marco del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 178 (“Ciudades Inteligentes”) impulsado por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur), con el objetivo de establecer un marco homogéneo para la iniciativa de “Destinos Turísticos Inteligentes” alineado con el proceso de creación de ciudades inteligentes. A nivel nacional, hasta mayo de 2022, han conseguido el distintivo como “Destino Turístico Inteligente” los destinos de Benidorm, Gijón, Málaga, Isla de Tenerife y Santander, si bien son más los municipios que han iniciado el trabajo hacia la distinción.

El territorio y sus cualidades, así como las relaciones que se establezcan con el sistema productivo-turístico, es uno de los referentes principales de la calidad turística (Ávila y Barrado, 2005). Por tanto, parece razonable pensar que cualquier sistema de gobernanza que se aborde en el territorio debería estar liderado por las administraciones públicas operantes en el territorio y representantes del gobierno o gobiernos municipales. El artículo 11 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, establece que son elementos del municipio el territorio, la población y la organización.

La calidad debería suponer la base de la reestructuración del modelo fordista de turismo, basado en el turismo de masas, donde se debe partir de un nuevo modo de organizar los servicios en el que prime la satisfacción del cliente y el alineamiento de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, para obtener y mantener una posición competitiva en el mercado (Ávila y Barrado, 2005).

El planteamiento anterior lleva a introducir una variable relacionada con el hecho de que, a medida que las expectativas del turista se nutren de su exigencia de contribuir a la consolidación de un turismo sostenible en un destino, los entes gestores deberán afrontar sistemas de gestión de destinos, basados en la calidad, pero donde uno de los atributos a considerar pase a estar integrado por la dimensión de la sostenibilidad. El SICTED representa, dada su flexibilidad, una oportunidad para evolucionar en esta línea. La ausencia de requisitos formales específicos y acotados a áreas previamente establecidas y delimitadas permitirá a cada destino profundizar en mayor o menor medida en función de las demandas de su mercado real y potencial.

Junto a los aspectos sociales, ambientales y económicos necesarios para la puesta en valor de un destino la “metodología de trabajo no estaría completa de forma efectiva sin contar con los cada vez más extendidos y considerados planes y sistemas de calidad y de comunicación.” El desarrollo turístico integrado sólo puede ser tal si forma parte solidaria del desarrollo territorial integrado (Ávila y Barrado, 2005). Por ello la base territorial debe estar representada ampliamente, quizás de modo predominante, en todo ente gestor de destinos que pretenda contribuir al desarrollo sostenible y competitivo de un destino.

Siguiendo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible debe ir más allá del mantenimiento de los procesos ecológicos y culturales, para convertirse en un instrumento que facilite al visitante una experiencia de alta calidad (Frangialli, 1998). Calidad y sostenibilidad aparecen como dos caras de igual moneda, el turismo sostenible debe ser proveedor de experiencias de alta calidad, y la calidad se consigue, entre otros, a través del turismo sostenible. No obstante, parece preciso reseñar que si bien la sostenibilidad constituye un atributo del destino, la calidad debería tomarse como un modo de gestión, conducente hacia la competitividad y sostenibilidad.

El desarrollo turístico sostenible se trata de un mecanismo relevante para asegurar la identidad del destino, y por ello, para lograr que dicha identidad se convierte en el referente cualitativo para los consumidores; asimismo, es fundamental para la consecución de un turismo de calidad y sostenible la consideración al destino como parámetro esencial de referencia a la hora de diseñar nuevos desarrollos (Ávila y Barrado, 2005).

La calidad no es un concepto novedoso aplicado a la política turística ni a la planificación administrativa en este ámbito materia, la novedad se encuentra en cómo se están adaptando las Administraciones Públicas a las exigencias de un mercado en continua transformación, destinos consolidados y visitantes y turistas con un mayor conocimiento sobre el destino y más exigentes en sus demandas (Zamora, 2019). Entre dichas demandas se

encuentran, como se ha señalado con anterioridad, las relacionadas con la sostenibilidad del destino.

Dentro del complicado conjunto de bienes y servicios que integran el turismo se hallan también los bienes y servicios ambientales, difícilmente la oferta turística se desarrolla de modo aislado a los atractivos naturales, de tal manera que los precios de un bien turístico dependen considerablemente de la valoración que la demanda otorgue al bien ambiental en el que se encuentra (Vargas et al., 2014).

La inquietud por la degradación ecológica a nivel global constituye una tendencia progresiva entre los consumidores, mostrando una estrecha relación entre la adquisición de un producto ecológico y la posibilidad de satisfacer un precio más alto que por el de un producto tradicional (Fundación Entorno, 2001).

En el estudio dirigido por Vargas et al. (2014) sobre la dimensión ambiental de las preferencias de los turistas en el caso de Cancún se obtuvieron algunas conclusiones que se citan continuación:

- Los turistas expresaron la disponibilidad para modificar sus hábitos de consumo y su comportamiento y hacerlos más ecológicos, para contribuir así a preservar los recursos naturales.
- Los esfuerzos del marketing ecológico, como estrategias empresariales no han conseguido un efecto positivo en la actitud de compra de los turistas, pues éstos persiguen un buen servicio y precio, anteponiéndolos a las cuestiones ambientales.
- Existen turistas dispuestos a pagar más por un servicio comprometido con el cuidado del medio ambiente.
- Los turistas extranjeros revelaron una mayor disponibilidad y preocupación por modificar sus hábitos de consumo por uno más responsable que los turistas nacionales. La explicación a dicha cuestión puede estar relacionada con el manejo del marketing ecológico en Europa, orientado a cambiar el modo de vida de las personas por otro que contribuya a la conservación de la naturaleza.

El SICTED se posiciona de este modo en un sistema válido para afrontar el camino de la sostenibilidad en los destinos, dado que se trata de una metodología cuyo punto de partida esencial viene dado por el enfoque a destino en todos sus planteamientos. Dicha consideración debería arrastrar favorablemente hacia una estrategia competitiva donde la variable precio no sea la única manejada de modo exclusivo por el turista, o al menos no sea la variable principal para su toma de decisiones.

Con ello, se permite adoptar una escala adecuada para la consecución de los objetivos turísticos de los territorios, con independencia de la tipología y del tamaño de los destinos. En definitiva, conseguir los beneficios de la implantación de un sistema de calidad, específico para el sector turístico, y para el que también constituyen objetivos básicos la obtención de las ventajas derivadas de trabajar en el marco de un sistema de calidad, al igual que ocurre con la norma UNE-ISO 9001:2015 que desarrolla los requisitos para “Sistemas de gestión de la calidad”.

De acuerdo con lo establecido por la Norma UNE-EN ISO 9001, en su versión actual, correspondiente a 2015, los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Exceptuando el último de los elementos, todos los demás constituyen beneficios deseables y objetivos últimos de la implantación de un sistema de calidad, por tanto, también del modelo SICTED.

Buhalis (2000) se refiere a los destinos como una región geográfica definida que se entiende por sus visitantes como una entidad única, con un marco político y legislativo para la comercialización y la planificación del turismo. Por tanto, los entes que aborden la gestión de los destinos turísticos resulta razonable, como se ha señalado con anterioridad, que cuenten siempre entre sus integrantes con autoridades políticas. En efecto, una de las características prioritarias del SICTED es que la adhesión al programa, de la Secretaría de Estado de Turismo, debe realizarse por una autoridad política. De hecho, el sistema goza de suficiente flexibilidad para que se adapte a la visión del cliente, en este caso del turista, pudiendo adherirse comarcas completas, aunque administrativamente no dispongan de un soporte jurídico que las otorgue reconocimiento administrativo en la normativa de bases de régimen local, pero para las que resulta factible el agrupamiento bajo otras fórmulas.

Resulta fundamental tener en cuenta la variable representada por los vecinos de los destinos, lo cual conlleva vigilar la reacción de los anfitriones ante los turistas, puesto que dicha interacción es un componente relevante de la experiencia turística.

El binomio competitividad y sostenibilidad como dos elementos que se refuerzan de modo recíproco se entiende mejor si a medida que los consumidores valoran más los recursos ambientales, están dispuestos a pagar por ellos precios más altos.

Dicha circunstancia permitirá abordar en los destinos una estrategia de competitividad basada en la diferenciación y no en precios bajos, lo que a su vez posibilitará reforzar la calidad ofrecida al turista. En efecto, en la medida que los destinos abordan estrategias competitivas basadas en la reducción de costes y precios bajos, se comienza un círculo, todo lo contrario a virtuoso, puesto que la reducción de precios, conlleva la contratación de personal en el tejido productivo del destino con menor formación, donde los resultados y satisfacción del cliente disminuirán y el único modo de seguir compitiendo para su fidelización será mediante la reiterada disminución de precios. No se debe olvidar que el turismo es un servicio donde el factor humano resulta elemento fundamental de la calidad de la experiencia turística.

No obstante, la determinación de precios es un proceso complejo para los destinos, puesto que suele estar determinada por las políticas de precios de las empresas a nivel individual, no sólo del destino, sino de los emisores al destino. En este contexto, todo el esfuerzo realizado por los entes gestores de los destinos, para incidir en las ventajas de seguir una estrategia competitiva de diferenciación, frente a una estrategia basada en costes y su comunicación al tejido empresarial, resultará beneficiosa para consolidar una imagen del destino acorde a dicha estrategia, que además contribuya a que los operadores emisores al destino también lo tengan presente en su comercialización.

En efecto, si las actividades en destino se caracterizan por su calidad y diferenciación, y no por su bajo precio, estaremos garantizando que los paquetes confeccionados por los operadores para la estancia en el destino, no podrán basarse en precios muy bajos para el incremento de la demanda.

Sin embargo, parece fundamental matizar que, si bien los entes gestores de los destinos tienen que ser valedores de la competitividad del destino en su conjunto, no significa que sean los mejor capacitados para llevar a cabo la comercialización del producto de destino. Como expresa Buhalis (2000), las organizaciones de gestión de destino no controlan las actividades de comercialización y las mezclas de actores individuales. Por tanto, sólo pueden coordinar y orientar.

Lo anterior debería hacer reflexionar sobre qué resulta más idóneo en términos de la competitividad de un destino, ¿una central de reservas gestionada por el propio ente gestor

del destino? o, puesto que el ente gestor presenta como tareas fundamentales la coordinación y orientación, ¿acaso no será mejor incentivar que una organización receptiva de intermediación turística privada asuma dicha función? Con ello, se estará ganando en una mayor capacidad de interrelación y operatividad con el tejido productivo constitutivo y comercializador de la oferta turística del destino. Así, se posibilitará además la diferenciación entre las funciones de orientación en el diseño estratégico de producto turístico que pueda llevarse a cabo por el ente gestor y la confección y comercialización propiamente dicha de productos turísticos, que se realizará por el operador eligiendo su mercado objetivo y basándose en una componente nítidamente mercantil, pero manejando como uno de los *inputs* las orientaciones estratégicas de la entidad de gestión.

De hecho, la calidad turística debería emplearse como un mecanismo estratégico para la planificación y la gestión de los destinos, más que como una herramienta de marketing o ventas. Para ello el SICTED establece una visión omnicomprensiva de la calidad tanto por los órganos de gobierno representativos de los agentes territoriales que se generan para la gestión del destino, como por la metodología empleada caracterizada por un enfoque a destino, con herramientas metodológicas como los grupos de mejora que permiten abordar las distintas problemáticas y áreas de mejora prioritarias para cada destino en función de las necesidades manifestadas por los stakeholders.

En efecto, una orientación de gestión de destino, basado en una visión omnicomprensiva de la calidad, donde la sostenibilidad se encuentra presente debería constituir un elemento relevante para la competitividad del destino. Como expresa Buhalis (2000) la sostenibilidad de los recursos locales resulta uno de los elementos más importantes de la imagen del destino, pues una parte cada vez mayor del mercado no está dispuesta a tolerar destinos turísticos desarrollados de modo excesivo optando por regiones más avanzadas desde el punto de vista ambiental y se debe desarrollar la comercialización para fomentar prácticas sostenibles no sólo para consumidores, sino también para la industria, comunicando sus políticas ambientales.

En este aspecto, resulta fundamental destacar el papel del tejido productivo turístico como el mejor aliado para la sostenibilidad del destino. En ocasiones, incluso pareciera reprocharse el hecho de que las empresas turísticas, por ejemplo organizaciones mercantiles que realizan actividades en el medio natural de los destinos, fueran los culpables del deterioro de los recursos naturales, cuando la presencia de grupos organizados y controlados por guías profesionales constituye garantía de visitas controladas y respetuosas a los recursos naturales y culturales de los destinos.

Además, se contribuirá a generar una sensibilidad por el destino, su valor y la necesidad de protección logrando la consecución de un círculo virtuoso donde el turista vaya, conozca, valore, disfrute y proteja el destino visitado, incrementando su nivel de fidelización y contribuyendo a difundir la imagen sostenible del destino y por tanto su competitividad frente a otros destinos.

Continuando con la idea anterior, y de acuerdo con lo expresado por Buhalis (2000), los territorios turísticos deben organizar sus activos y atributos de tal modo que puedan especializar su producto turístico según necesidades de la demanda.

En este contexto, resulta fundamental la complicidad del ente gestor del destino con la totalidad del tejido productivo turístico en general, y en particular con aquellas empresas que desarrollan actividades en el destino. El destino debería realizar una promoción y comunicación del destino donde las empresas sean las auténticas valedoras de la puesta en valor de los recursos culturales y naturales, y por tanto, generadoras de desarrollo socioeconómico. Por otro lado, las citadas empresas, deberán tener presente los atributos de sostenibilidad y competitividad, para adquirir la excelencia turística, promovidas desde el ente gestor del destino; y ello deberá constituir la premisa de partida para el diseño de sus productos turísticos.

La competitividad para Buhalis (2000) se define como la consecución de una mayor rentabilidad a largo plazo, por encima de la media de la industria, turística en este caso, en la que se opera, así como por encima de las oportunidades de inversión en otras industrias alternativas.

La comunicación del trabajo realizado por los entes gestores de los destinos para trabajar en favor de la sostenibilidad y competitividad de estos debe considerarse esencial. En este sentido, parece muy conveniente la consideración de los medios de comunicación convencionales de carácter local y regional (radio, tv, prensa...) como parte esencial de los recursos comunicativos del destino, permitiendo impregnar a todos los *stakeholders* del mismo, incluido tejido productivo, sector público y vecinos. Puede tratarse de comunicación generadora de notoriedad, a lo mejor no tanto de posicionamiento respecto a un determinado cliente objetivo, pero que logrará transmitir en la vecindad el valor de un destino turístico ordenado y sostenible para el desarrollo socioeconómico del territorio.

3.3.3 La caracterización del turismo sostenible

Los destinos más consolidados apuestan por un nuevo modelo turístico diverso, de calidad y sostenible social, económica y ambientalmente para conseguir mejorar su competitividad Blancas et al. (2010). El argumento es claro: la calidad y la sostenibilidad, entendidas desde un triple balance, resultan fundamentales para la mejora de la competitividad.

Por tanto, es precisa una primera aproximación a qué es el turismo sostenible. Para ello, se utilizará en primer lugar la definición realizada por la OMT (Organización Mundial del Turismo) cuando se refiere a aquel turismo que "...satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida" (UNWTO, 1993).

De manera más concreta, un modelo turístico sostenible requiere (OMT, 2004):

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales, conservando los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad social y cultural de las comunidades de residentes, conservando su patrimonio cultural y sus valores tradicionales, así como contribuir al entendimiento y a la tolerancia entre culturas.
- Asegurar unas actividades económicas viables en el largo plazo, que generen y redistribuyan beneficios socioculturales favoreciendo a la reducción de la pobreza.
- Una extensa participación informada de todos los agentes implicados en el proceso de planificación y gestión del destino, así como un liderazgo político estable para lograr una colaboración amplia y la consecución de consenso.
- Alto grado de satisfacción de los turistas, que favorezca una mayor conciencia por parte de éstos referente a los problemas de la sostenibilidad y fomentando en las mismas prácticas más sostenibles.

Unos años más tarde, la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas COM/2007/0621 final: "Agenda para un Turismo Europeo Sostenible y Competitivo" propone

como objetivos de mejora la competitividad y sostenibilidad, junto a la prosperidad económica, equidad y cohesión sociales, y protección medioambiental y cultural.

Como principios básicos para la consecución de la competitividad y sostenibilidad del turismo establece los siguientes:

- Adoptar un enfoque global e integrado tanto en la fase de planificación, como de desarrollo.
- Planificar a largo plazo tomando en consideración las necesidades de las nuevas generaciones tanto como las de la nuestra.
- Lograr un ritmo de desarrollo adecuado que respete el carácter, los recursos y las necesidades de las comunidades y los destinos turísticos de acogida.
- Involucrar a todas las partes interesadas, tanto en el proceso de toma de decisiones como en su implementación práctica.
- Utilizar los mejores conocimientos disponibles. Las tendencias e impactos del turismo deben compartirse en todo el espacio europeo.
- Minimizar y gestionar los riesgos en virtud del principio de cautela, de tal modo que en caso de incertidumbre de los resultados las acciones no se llevan a cabo sin una evaluación completa de su impacto, y en su caso mediante las acciones preventivas necesarias para evitar causar daños tanto al medio ambiente, como a la sociedad.
- En virtud del principio, quien utiliza y contamina paga, los precios deben internalizar los costes reales para la sociedad derivados de las actividades de consumo y producción.
- Establecer limitaciones y respetarlas basadas en la capacidad de acogida de determinados territorios, aunque suponga limitar el desarrollo turístico y el volumen de visitantes.
- Llevar a cabo un seguimiento continuo de las repercusiones ambientales del turismo, con una vigilancia constante, que permita introducir si es necesario modificaciones y mejoras.

Desde este planteamiento institucional referente al turismo sostenible, se desglosará su contenido esencial basado en el triple balance social, económico y ambiental, con sus elementos integrantes (Figura 8.), y para ello se seguirá el trabajo de Blancas et al. (2010).

Figura 8. Aspectos sociales, económicos y ambientales del turismo sostenible.

Dimensión social	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básicas

	Bienestar de las comunidades receptoras	Satisfacción de los residentes con el turismo
		Efectos socioculturales del turismo en la comunidad
		Acceso de los residentes a los principales recursos
	Conservación cultural	Conservación del patrimonio cultural construido
	Participación comunitaria en el turismo	Toma de conciencia y participación de la comunidad
	Salud y seguridad	Aspectos sanitarios de la seguridad en el destino
		Seguridad pública local. Influencia en la población visitante
Dimensión económica	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básicas
	Aprovechamiento de los beneficios económicos del turismo	Estacionalidad del turismo
		Empleo turístico
		Beneficios económicos para la comunidad de destino
		Competitividad del destino y los negocios turísticos
	Control de las actividades turísticas	Control de la intensidad de uso turístico
	Ordenación y control del lugar de destino	Integración del turismo en la planificación regional y local
		Control del desarrollo
		Transportes relacionados con el turismo
	Diseño y gama de productos y servicios	Creación de circuitos y rutas turísticas
		Oferta de variedad de experiencias
		Actividades de marketing con miras al turismo sostenible
		Protección de la imagen o marca del destino
	Satisfacción de los turistas	Mantenimiento de la satisfacción de los turistas

Dimensión ambiental	Aspectos de sostenibilidad turística	Cuestiones básicas
	Protección de recursos naturales de valor	Protección de ecosistemas en peligro
		Calidad de las aguas marinas
	Gestión de recursos naturales escasos	Gestión energética
		Disponibilidad y gestión del agua
	Limitación del impacto ambiental del turismo	Tratamiento de las aguas residuales
		Gestión de los residuos sólidos
		Contaminación atmosférica
		Gestión acto visual de infraestructuras y las instalaciones turísticas
	Gestión ambiental	Políticas y prácticas de gestión ambiental en los negocios turísticos

Fuente: Blancas et al. (2010) a partir de World Tourism Organization (2004)

Como afirman Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) recogiendo el planteamiento de Pulido-Fernández y López-Sánchez (2014) se está produciendo un incremento en un segmento de la demanda el cual valora la sostenibilidad y la tiene presente a la hora de elegir un destino turístico para disfrutar de sus vacaciones. Por lo tanto, el desarrollo del turismo sostenible se ha convertido en un objetivo estratégico para cualquier destino turístico (Hassan, 2000).

Como habíamos enunciado con anterioridad para la OMT, el turismo sostenible hace un uso óptimo de los recursos ambientales; respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas; asegura la viabilidad de las operaciones económicas a largo plazo, proporcionando beneficios socioeconómicos a todos los interesados; requiere la participación informada de todos los interesados pertinentes, así como un fuerte liderazgo político; y también mantiene un alto nivel de satisfacción de los turistas. Por el objeto de esta investigación, se quiere prestar énfasis especial al nivel de satisfacción de los turistas, donde los sistemas de calidad como SICTED deben desempeñar un papel crucial, al permitir trabajar

en el marco de la calidad para la consecución de la sostenibilidad desde un enfoque participado y de colaboración público-pública y público-privada.

La población local ejerce un relevante papel en su evolución, siendo elemento fundamental para garantizar un proceso de desarrollo turístico competitivo, endógeno, comunitario y sostenible, y ello a pesar de que el crecimiento del turismo rural en no pocos territorios se ha realizado de modo desordenado y espontáneo, careciendo prácticamente de criterio alguno de planificación (Rivera, 2021).

La percepción de los costes junto con la percepción de los beneficios posibilita a los residentes llevar a cabo una evaluación general del turismo que, a su vez, va a ser determinante sobre su actitud respecto al sector (Cardona et al., 2020)

No obstante, al margen del diseño de productos turísticos sostenibles, auspiciados desde el propio ente gestor, y producidos y operados por los empresarios turísticos del destino, resulta fundamental reseñar que con ello sólo no basta. Como manifiestan Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016), conducir la identidad de un destino de modo sostenible requiere poner en valor los atributos que sin ser el propio producto turístico pueden contribuir a su configuración y atractivo, a la vez que ayudan en la creación de la imagen de marca y su difusión.

Al igual que un destino sería competitivo si es capaz de atraer y satisfacer a los potenciales turistas, y esta competitividad viene determinada tanto por factores turísticos específicos como por otros muchos factores que influyen en el suministro de los servicios turísticos Enright y Newton (2004), podríamos realizar un planteamiento semejante en el caso de la sostenibilidad en los destinos, la misma se determina por factores turísticos propiamente dichos, pero no de modo exclusivo.

En este sentido, la asociación o cooperación entre los distintos stakeholders que tienen su domicilio en el destino, o incluso de modo óptimo la incorporación de otros que, aunque tengan su domicilio fuera del destino, y que sean emisores de visitantes y turistas al destino, resulta fundamental para la búsqueda consensuada y participada de la sostenibilidad. Para ello, el modelo de gestión del destino deberá facilitar la incorporación de las distintas partes interesadas.

Resultan de utilidad instrumentos como la mesa de calidad, de modo genérico, de la metodología SICTED, o los grupos de mejora, de modo específico, pues constituyen herramientas operativas que posibilitan la consecución de un destino sostenible a través de la integración en la toma de decisiones de las partes interesadas. A mayor abundamiento, su

elasticidad, en el caso de los grupos de mejora, permitirá dar entrada a las partes interesadas en función de las distintas temáticas y áreas de mejora de sostenibilidad que se afronten en cada momento en el destino.

Por último, y reforzando el binomio competitividad-sostenibilidad, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016) recogen como un gran número de autores muestran acuerdo en que un destino turístico competitivo es aquel que preserva los recursos culturales y naturales, incrementando el bienestar a largo plazo de residentes como resultado de una experiencia más satisfactoria que la de destinos similares y competidores.

En el mundo del turismo, los elementos intangibles resultan claves, en este sentido, se podrán mejorar las experiencias vividas por los turistas, incrementando su satisfacción, y atrayendo a nuevos segmentos de turistas como expresa (Buffa, 2015). Todo ello se fundamentará mejor en la medida que se establezca una analogía entre sostenibilidad y autenticidad de un destino turístico. Por último, las redes sociales, deberían jugar un papel protagonista para comunicar dichos elementos, en tres momentos esenciales, antes, durante y después del viaje. El reto es lograr generar por parte del gestor del destino un ecosistema entre todos los *stakeholders*, que permita la puesta en valor del destino en su conjunto y de los atributos consensuados y participados de sostenibilidad y competitividad, que hayan facilitado los sistemas de gestión del destino, que como el SICTED, se encuentren implantados en un determinado territorio.

La consecución de un entorno óptimo de cooperación permitirá incrementar los niveles de fidelización y satisfacción de los turistas, donde nuevamente los sistemas de calidad turística contribuyen a su vertiente más conceptual, a satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Resulta imprescindible destacar que, cuando se hace referencia a las redes sociales e internet, no sólo se debe pensar en los turistas que han vivido las experiencias, sino en la reputación online generada en la red, que indudablemente condicionará las visitas realizadas a un destino, tanto desde el punto de vista de las expectativas existentes con anterioridad al viaje, pero mucho más importante condicionarán que se produzca o no el propio viaje.

Aunque no constituye la base del presente trabajo, se estaría haciendo referencia a la reputación online como palanca para la competitividad de un destino. En este sentido según comunicado de Hosteltur de 5 de abril de 2018, un estudio de Nielsen revela que el 92% de los consumidores confía en la opinión de otros usuarios antes que en la publicidad de las marcas, pero es que encima la intención de compra supera ese índice de confianza. Y en el caso de los millennials la confianza es aún mayor, hasta un 50% más que en el contenido de

medios tradicionales. Tanto es así que, el 84% de ellos afirma directamente que el contenido de otros usuarios influye en sus decisiones de compra.

Pero además, y alineado con un planteamiento ya avanzado en el presente documento para fundamentar la competitividad en una estrategia de diferenciación, en vez de en una estrategia basada en precios bajos, los clientes se encuentran dispuestos a pagar un sobreprecio del 20% si la marca está muy positivamente valorada en las reseñas de internet, según afirman desde organizaciones especializadas en reputación *online*, como Vivential Value (s.f.), basándose en datos de Comscore.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4. LA CALIDAD TURÍSTICA

4.1 Turismo y calidad: un necesario binomio

“En los albores del siglo XXI, la calidad constituye un factor clave de competitividad en el sector turístico ante los retos del futuro” (Alonso-Almeida et al., 2006). Conviene destacar la relación directa que establecen los autores entre calidad y competitividad, así como la consideración de la calidad, como la herramienta clave para abordar los retos y las necesidades futuras en el turismo.

De igual manera, dichos autores afirman que el sector turístico se ha visto obligado a asumir estrategias de diferenciación y calidad, procedentes de sistemas productivos fabriles, para competir en un sector cada vez más caracterizado por cambios profundos tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. El objetivo viene constituido por lograr el equilibrio entre precio, calidad y diferenciación de la oferta, rentabilidad y sostenibilidad.

Una de las acepciones de la Real Academia Española (RAE) para “reto” lo define como “objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta”. Otra de las acepciones es “acción de amenazar”. Se podría concluir por ello que la calidad turística permitirá abordar las necesidades y retos futuros del turismo en general, y de los destinos turísticos y organizaciones del sector en particular, donde se debe ser consciente que algunas de esas necesidades constituyen amenazas para destinos y oferta, y donde la calidad turística debiera permitir abordarlas realizando los cambios necesarios en la organización turística para tratar de minimizar o eliminar su incidencia negativa.

Resulta preciso por tanto delimitar el concepto de calidad turística. La cuestión no resulta sencilla como se evidenciará en los próximos párrafos, donde ya se puede anticipar la inexistencia de consenso respecto a su definición, siendo varios los enfoques otorgados por la comunidad científica.

Por tanto, una primera aproximación basada en la propia RAE puede ayudar a anticipar los diversos matices que presentan los autores que han abordado el asunto.

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” es la primera de las acepciones, es decir, el grado de utilidad o aptitud de algo, en este caso del servicio turístico, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Se quiere dirigir la atención al hecho de que en segundo lugar la RAE establece el significado de calidad en términos de “buena calidad, superioridad o excelencia”. El término excelencia otorga connotaciones de superioridad, y resulta relevante traer aquí su consideración puesto

que los estudiosos de la calidad se refieren a la excelencia como el estadio actual de la calidad. Dicha excelencia implica un enfoque integral, con orientación a la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos de interés, y la maximización del valor aportado a cada uno de ellos (Alonso Almeida et al. 2006).

La sociedad en su conjunto constituye uno de los grupos de interés y un buen medio ambiente es el que permite el desarrollo de la sociedad. Medio ambiente y sociedad son sujetos por tanto de una calidad orientada a la excelencia.

La propia Constitución Española en su título I, referido a los derechos y libertades fundamentales, y más concretamente en su capítulo tercero que contempla los principios rectores de la política social y económica, establece en su artículo 45:

1. Todos tienen el derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo.
2. Los poderes públicos velarán por la utilización racional de todos los recursos naturales, con el fin de proteger y mejorar la calidad de la vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva.
3. Para quienes violen lo dispuesto en el apartado anterior, en los términos que la ley fije se establecerán sanciones penales o, en su caso, administrativas, así como la obligación de reparar el daño causado.

Se quiere reseñar la vinculación establecida por el constituyente entre medio ambiente y desarrollo de la persona. Es decir, un correcto desarrollo de la persona requiere de un adecuado medio ambiente. Pero, además, no sólo se plantea en términos de un derecho, sino de un deber de conservación de dicho medio ambiente adecuado. La siguiente cuestión es ¿quiénes resultan obligados por dicho deber de conservación? La Constitución Española es clara al respecto estableciendo que “todos” tienen el deber de disfrutar, pero también el deber de conservar. “Todos” hay que considerarlo de modo amplio, se incluyen ciudadanos, empresas y por supuesto la administración pública. De hecho, en su párrafo segundo el art. 45 establece un mandato para que los poderes públicos dispongan en el ámbito de sus competencias de la utilización racional de todos los recursos naturales y nuevamente vuelve a relacionar dicha cuestión con “mejorar la calidad de la vida”. Cabe señalar que cuando la Constitución hace referencia a todos los recursos naturales en su artículo 45 lo hace refiriéndose tanto a los públicos, como a los privados, así como los recursos naturales descubiertos y aquellos que se encuentren por descubrir (Jara-Santamera, 2022).

Por tanto, el artículo 45 acoge el derecho de los ciudadanos a gozar de una calidad de vida coherente con la dignidad de la persona referida en el artículo 10 de la Constitución. La Sentencia del Tribunal Constitucional 102/1995, incorpora ambos valores, dignidad de la persona y calidad de vida, cuando expresa que “cada cual tiene el derecho inalienable a habitar en su entorno de acuerdo con sus características culturales”.

Se ha realizado una aproximación detallada a la cuestión ambiental y su regulación en el texto constitucional español, para exacerbar hasta qué punto la excelencia en la calidad turística y su incorporación de todos los agentes interesados, debería incluir a la sociedad en su conjunto y como su regulación jurídica establece un binomio entre medio ambiente y desarrollo de la persona. Un turismo sostenible, favorecerá la calidad de vida de empresarios, trabajadores turísticos, turistas y visitantes y su desarrollo como personas.

Se estima oportuno establecer un decálogo de fundamentos para que un destino turístico, así como las organizaciones que formen parte del ecosistema turístico apliquen estrategias de calidad (Tabla 8.):

Tabla 8. Fundamentos para establecer estrategias de calidad turística

1.	Constituye un factor clave de competitividad sostenible, que permite la optimización en la generación de valor a los diferentes grupos de interés.
2.	Permite afrontar el complejo entorno actual, configurando organizaciones ágiles, adaptables y con capacidad de anticipación a cambios potenciales en la demanda turística.
3.	Favorece la sostenibilidad, tanto de los productos y oferta del sector turístico, como de los recursos naturales y paisajísticos; así como de las organizaciones que integran el ecosistema turístico.
4.	Favorece la orientación de la organización y los servicios ofrecidos a las necesidades y expectativas cambiantes del mercado turístico.
5.	Permite en todos los casos, y en especial en los entes gestores de destino, una visión global y sistemática de hacia dónde se quiere dirigir la organización, con orientación a resultados y alineando objetivos, decisiones, recursos y funciones.
6.	Contribuye a la implicación de personas y agentes, de la organización y del destino, en la política, la estrategia, procesos y actividades, siempre orientado a satisfacción del cliente y contribuyendo a la motivación de dichos agentes.
7.	La orientación a la satisfacción de intereses de todas las partes interesadas contribuye al establecimiento de alianzas entre los diversos agentes implicados en la oferta de servicios turísticos, así como con el ente gestor del destino.

8. Favorece la confianza de los turistas y visitantes, mejorando la reputación, y en su caso, introduciendo certificaciones que proporcionan garantía al consumidor, así como un reconocimiento homogéneo.
9. Se contribuye a incrementar la formación y profesionalización del sector turístico.
10. Se promueve la innovación, la creatividad y el espíritu emprendedor en la oferta turística y en la gestión del destino.

Fuente: elaboración propia a partir de Martín Castilla (2009).

4.2 Breve aproximación al concepto de calidad y su evolución

La primera consideración para tener en cuenta es que el concepto tiene origen en el ámbito de la industria. Fue evolucionando en una serie de fases que se analizarán en este apartado, de tal manera que su progresión permitió en un determinado momento su empleo en el sector servicios en general y el ámbito turístico en particular.

Los factores políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales que se han ido presentando en los distintos momentos históricos han marcado la evolución del concepto calidad.

Como señalan Alonso Almeida et al. (2006) las primeras civilizaciones egipcias y fenicias ya manejaban el concepto estableciendo severas penas, que en el peor de los casos podían llegar a la muerte. Se contemplaban actividades de medición e inspección con tan graves consecuencias para el caso de detectarse “falta de calidad” atendiendo a determinadas especificaciones fijadas con carácter previo. En la Edad Media, los propios gremios artesanales, con escala de aprendices, oficiales y maestros ejercen función como garante de capacitación de sus miembros. Una suerte de normalización de habilidades. El objetivo era garantizar al cliente la conformidad de los productos que se entregaban a los clientes.

La revolución industrial, y los cambios tecnológicos que generó, contribuyeron a generar consistencia en el concepto de calidad. En la producción artesanal el objetivo era entregar bien el producto, con independencia del trabajo que ello pudiera suponer.

Con la revolución industrial, se presta atención al proceso productivo y a la conformidad de producto con determinadas especificaciones. Especificaciones no fijadas por el cliente, ni teniendo en cuenta sus necesidades. El objetivo es incrementar los beneficios empresariales. En esta etapa se genera el concepto de control de la calidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial, y la depresión generada, Japón orientó todos sus esfuerzos a tratar de producir bien las cosas a la primera, para ello se controlaban los

procesos, evitando fallos, y por tanto reduciendo costes e incrementando la competitividad. La calidad al servicio de la competitividad y de la satisfacción de los clientes.

Estados Unidos, tras la Segunda Guerra Mundial se convirtió en abastecedora de los grandes mercados mundiales. Se trataba de un mercado de demanda que con el tiempo evolucionó a un mercado de oferta, en este último conocer las necesidades y expectativas del cliente resulta prioritario para los departamentos de marketing.

En efecto, cuando el mercado evolucionó del modo señalado con anterioridad, los clientes se volvieron más exigentes, resultando necesario el control de la calidad y de las características y especificaciones de los productos. Además, con la consolidación del taylorismo, y la departamentalización y mecanización en las organizaciones que ello ocasionó se produjeron fenómenos de descoordinación entre las distintas áreas de las empresas. También se produjeron fenómenos de desmotivación e insatisfacción de los trabajadores, e incluso explotación laboral.

Todo ello ocasiona que Estados Unidos perdiera competitividad frente los fabricantes japoneses, que a través de los sistemas de calidad ofrecían mayor fiabilidad e innovación basadas en una política de mejora continua.

En Occidente hasta los años ochenta, no se consideraba la calidad como un elemento estratégico que debiera impregnar y orientar el desempeño de las organizaciones y donde la satisfacción del cliente representa el objetivo fundamental. Con posterioridad se retomará este planteamiento, en la medida que cada vez más las expectativas del cliente también se orientan hacia la sostenibilidad de productos, actividades y organizaciones.

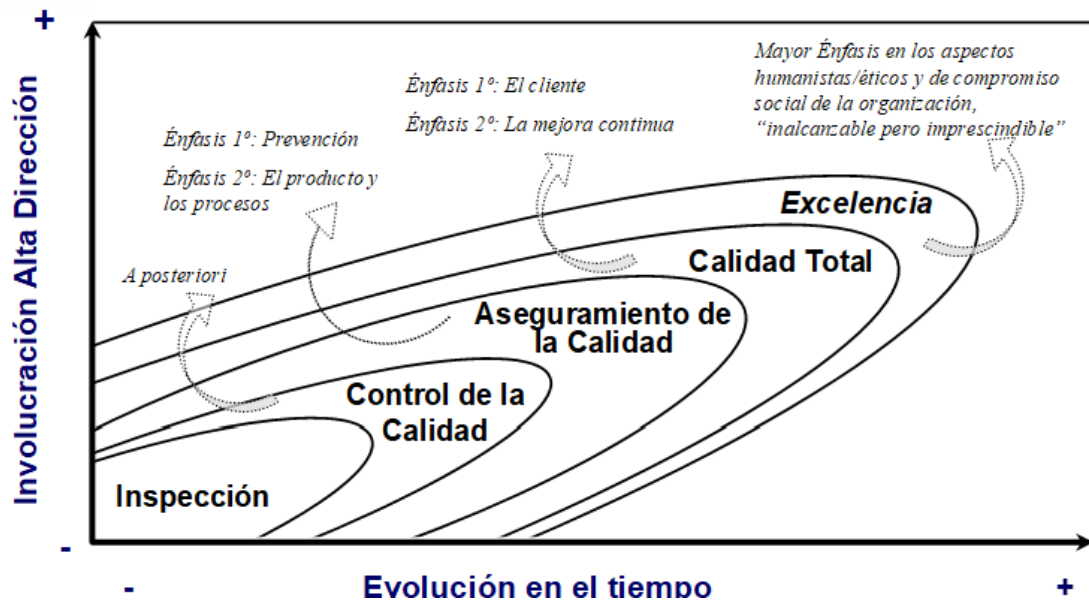
Por tanto, la calidad en general, y la calidad turística en particular, arrastran los esfuerzos de las organizaciones a lograr eficiencia y eficacia en la satisfacción de las necesidades de los clientes, con un enfoque de mejora continua, basada en la adaptación al entorno y sus factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; en definitiva, contribuyendo a un enfoque de sostenibilidad en el largo plazo del negocio.

Siguiendo a Alonso Almeida et al. (2006) la calidad posibilita que las organizaciones que la aplican se labren una reputación y una imagen, que inciden en la consistencia, sostenibilidad y posicionamiento de sus productos y servicios ante el mercado.

Y esta última cuestión resulta esencial, en un modelo de mercado de oferta como en el que nos encontramos con carácter general, pero que quizás es más acusado en el sector turístico, donde los turistas y visitantes han incrementado sus exigencias y expectativas, basadas, entre otras razones, en el incremento de su bagaje experiencial en turismo y ocio.

Se representa de modo gráfico en la Figura 9. cuál ha sido la evolución de la calidad en un contexto histórico.

Figura 9. Evolución histórica de la calidad



Fuente: Martín Castilla (2004)

Si hubiera que nombrar de modo breve la esencia de la calidad a través de las distintas etapas históricas, podríamos hablar de inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad, calidad total y excelencia.

A continuación, se relacionan las características de cada una de estas etapas, se realizará de modo sucinto, puesto que, dadas las características de esta investigación, parece más razonable detenerse en las distintas teorías de existentes en la literatura académica sobre calidad, mejor dicho, sobre la esencia y elementos intrínsecos y definitorios de la calidad según los autores que han abordado la materia. No obstante, el mayor detalle de análisis coincidirá con el estudio de la "excelencia" estado actual del concepto calidad, que asume como objetivos un enfoque integral y la consideración en su despliegue tanto del cliente interno, como el cliente externo, y por ello de todas las partes interesadas.

La inspección, constituye el primer estadio de la calidad y el objetivo era detectar una vez producidos aquellos productos no conformes con los estándares preestablecidos. Puede evitar poner en el mercado productos defectuosos, pero representa un coste para las organizaciones y no asume medidas preventivas para detectar defectos, sino medidas de carácter correctivo.

En épocas posteriores, se trabajaba sobre el marco del control de la calidad. A principios del siglo XX, se considera todo el proceso productivo, tratando de disponer los medios para la detección de los errores en el momento del proceso que se produzcan. No se debe olvidar que hablamos de una etapa donde el taylorismo resulta la doctrina imperante de las fábricas, con una administración científica del trabajo y la segmentación y estructuración de funciones y tareas de modo cartesiano. Producción y control constituyen dos funciones totalmente diferenciadas en el taylorismo. Una medida dirigida a evitar los sobrecostes y con el objetivo de reducir los costes totales asociados a los errores de producción.

Cuando se hace referencia al aseguramiento de la calidad se trata de una etapa donde se adopta un enfoque preventivo, que trata de articularse a través de una serie de acciones, consideraciones y procedimientos dirigidos a evitar con su puesta en práctica los errores de producción. El objetivo es evitar errores, hacer las cosas bien a la primera. Para ello, se desarrolló un compendio de normas por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO) dirigidas a dar respuesta a la necesidad de las organizaciones de establecer sistemas de gestión de la calidad. Se está haciendo referencia a las normas de la serie ISO 9000 que precisan los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad para lograr su certificación. La primera edición de estas normas se publicó en 1987.

Podría parecer que los objetivos primigenios de la calidad se encontraban satisfechos con la implementación en las organizaciones de los requisitos establecidos por las normas de la serie ISO 9000 y más concretamente de la norma ISO 9001. Sin embargo, lo cierto es que la evolución del entorno organizativo en los años posteriores evidencia que no es suficiente que el producto o servicio de las organizaciones satisfaga los requisitos y características preestablecidos, sino que resulta necesario un avance cualitativo.

La labor de las organizaciones trasciende más allá de sus “clientes”, aquellos que compran los productos o servicios de las organizaciones, y también de los turistas que viajan a un determinado destino. En efecto, la sociedad en su conjunto es la que hace posible la supervivencia y desarrollo de cualquier tipo de organización, por lo que resulta plenamente razonable que las actuaciones de estas se dirijan también a aportar valor a dicha sociedad.

Ante tamaña e inabordable ambición, de satisfacción de toda la sociedad en su conjunto, se comienza a comprender que la calidad total es inalcanzable, constituye un camino, donde resulta imposible llegar al final, y donde lo fundamental por tanto es trabajar en el marco de la mejora continua, el no retroceso, la evolución de las organizaciones hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Se cree

necesario matizar que la inclusión entre las partes interesadas en este nuevo enfoque estratégico que tiene la calidad, entre otras, de los trabajadores de la organización. Lo cual representa un cambio cultural, no sólo asume un papel protagonista la dirección; la implicación del personal resulta relevante e imprescindible y por ello las decisiones directivas deben posibilitar y empoderar su participación, los trabajadores como sujeto activo para la calidad total y también sujeto pasivo de dicha calidad.

Sin embargo, el concepto calidad arrastraba unas connotaciones históricas (inspección, aseguramiento de la calidad...) que podrían suponer limitaciones a la concepción ambiciosa y necesaria recogida en el párrafo precedente. En efecto, en el imaginario social y organizacional, la palabra calidad presentaba un significado mucho más limitado y restringido de la nueva realidad y eso siempre representa un problema para la instauración y familiarización de un nuevo enfoque, y quizás de un nuevo paradigma, por ello se creyó oportuno evolucionar hacia el concepto "excelencia". La calidad serían todos aquellos instrumentos y herramientas que permiten una gestión excelente (Martín Castilla, 2004).

A continuación, se recoge la Figura 10. para permitir visualizar y comparar de modo claro las distintas dimensiones caracterizadoras de la calidad en sus distintas etapas evolutivas.

Figura 10. Diferencias entre las tres principales etapas en la evolución de la calidad

ETAPAS ASPECTOS	Control de calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de Calidad Total
Ámbito	Producto	Proceso de producción y algunos servicios de apoyo	Todos los procesos
Concepto de calidad	Conformidad con las especificaciones	Aptitud para el uso	Satisfacción del cliente
Orientación de la organización	Producción/prestación del servicio	Producción/prestación del servicio	Cliente
Responsabilidad	Representante de la Dirección	Representante de la Dirección	Alta dirección como un equipo (resp. conjunta)
Se actúa porque...	Se detecta un error	Se intenta evitar el error	Hay objetivos
Aplicación de la calidad	Al producto	Al proceso productivo	A todos los procesos de la organización
Actuación	Corregir el error	Modificar el procedimiento	Mejora
Actitud	Reactiva	Reactiva	Proactiva
Participación de las personas	Sólo representantes de la Dirección	Formación del personal en calidad	Compromiso, motivación, participación de toda la organización
Importancia de la participación	No se espera participación	Importante	Imprescindible
Creación de valor añadido	No está claro	Si	Si
Referencia	Plan de inspección	Manuales de calidad y procedimientos	Sistema de gestión
Filosofía	Corrección	Prevención	Mejora continua

Fuente: Junta de Castilla y León (2002)

De hecho, siguiendo a Alonso Almeida et al. (2006) “resulta fundamental la orientación de las empresas turísticas a los clientes, y la calidad implica la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, maximizando de forma equilibrada el valor aportado a cada uno de ellos. Como consecuencia, la calidad afecta a todo lo que la empresa deber hacer y cómo aplica sus recursos y capacidades para satisfacer a los diferentes grupos de interés, entre los que se encuentran no sólo los clientes o destinatarios finales del servicio turístico, sino también el propio personal de la organización, los propietarios y, en su caso, accionistas, las administraciones públicas y grupos sociales, así como la sociedad en su conjunto, incluyendo el medio ambiente y a las generaciones futuras”.

4.3 Definiciones y enfoques para la calidad

Quizás conviene comenzar este bloque bajo la premisa fundamental de que la distinción entre bienes y servicios no posee sentido desde la perspectiva del usuario o cliente,

al mismo le interesan siempre servicios incluso cuando son satisfechos con productos materiales (Camisón y Yepes, 1994).

Y es que en realidad no existen empresas que suministren sólo servicios o sólo productos, se ofrecen ambos. Por ejemplo, un restaurante ofrece muchos bienes (en realidad toda clase de alimentos y bebidas, variables según la tipología de establecimiento), pero el elemento principal y diferencial es que están cocinados, listos para ser consumidos y dispuestos sobre la mesa, no requiriendo esfuerzo alguno por nuestra parte de preparación y limpieza; el restaurante está prestando un servicio de comidas (Camisón y Yepes, 1994).

La gran competitividad en el sector servicios configura la gestión de la calidad en el ámbito del turismo como un elemento de primer orden para asegurar la supervivencia y un enfoque estratégico sostenible (Rodríguez y Abeal, 2014).

Para Reeves y Bednar (1994) existen cuatro enfoques aplicables a la definición de la calidad. En la Tabla 9. se recogen de modo sintético, las definiciones, así como las fortalezas y debilidades asociadas a cada uno de los cuatro enfoques propuestos.

Tabla 9. Definiciones, fortalezas y debilidades de calidad

Enfoque	Definición	Fortalezas	Debilidades
Calidad es excelencia	Excelencia como concepto abstracto y subjetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Potentes beneficios de marketing • Universalmente reconocible • Marca de estándares inflexibles y altos logros 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una pequeña guía práctica a los profesionales • Dificultades de medición • Los atributos de excelencia pueden cambiar y cambian de modo rápido y dramático • Un número suficiente de clientes debe estar dispuesto a pagar por la excelencia
Calidad es valor	Se presta atención al precio y su relación con la utilidad para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de valor incorpora múltiples atributos • Concentra la atención en la eficiencia interna y la eficacia externa de una empresa • Permite comparaciones entre objetos y experiencias dispares 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para extraer los componentes individuales del juicio de valor • Inclusión cuestionable • La calidad y el valor son construcciones diferentes
		<ul style="list-style-type: none"> • Facilita una medición precisa • Conduce a una mayor eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores no conocen ni se preocupan por los elementos

<p>Calidad es cumplir de las especificaciones</p>	<p>Implica la determinación de componentes, características y funcionamiento del producto o servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesario para la estrategia mundial • Debería forzar la desagregación de las necesidades de los consumidores • La definición más apropiada para algunos clientes 	<p>que integran las especificaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado para los servicios • Reduce potencialmente la adaptabilidad organizativa • Las especificaciones pueden quedar rápidamente obsoletas en los mercados que cambian rápidamente. • Internamente enfocado
<p>Calidad es cumplir o superar las expectativas de los clientes</p>	<p>Se hace preciso conocer las expectativas de cada tipología de clientes, incluso de cada cliente en particular</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa desde la perspectiva del cliente • Aplicable a todas las industrias • Respuesta a los cambios del mercado • Definición integral • La definición más compleja 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de medir • Los clientes pueden no conocer las expectativas • Reacciones idiomáticas • Las actitudes previas a la compra afectan a los juicios posteriores • Las evaluaciones a corto y largo plazo pueden diferir • Confusión entre el servicio al cliente y la satisfacción del cliente

Fuente: Reeves y Bednar (1994) y elaboración propia basada en Alonso Almeida et al. (2006)

Se evidencia por un lado la existencia de múltiples definiciones para el concepto de calidad, no obstante, existen 4 modelos que deben tratarse como referencia, al corresponderse con los “gurús” líderes en calidad: Joseph Juran, Philip Crosby, Edwards Deming y G. Taguchi. Y es que cada uno de ellos ha abanderado un enfoque propio referente a la Calidad. De hecho, las diversas combinaciones entre sus elementos dan origen a los sistemas de Gestión de la Calidad Total (Camisón y Yepes, 1994).

Del anterior cuadro, ya podemos deducir que, con independencia de los numerosos enfoques existentes en torno a la calidad, todos ellos pueden circunscribirse a una clasificación más genérica, aquella que distingue entre calidad objetiva, derivada de la medición y verificación de determinados elementos o estándares y la calidad percibida, relacionada con la evaluación realizada por parte del propio cliente. Es decir, una calidad desde el punto de vista de la oferta y una calidad desde el punto de vista de la demanda.

Los desarrollos de calidad de servicio pueden agruparse en dos escuelas: la Escuela Escandinava y la Escuela Norteamericana.

La Escuela Escandinava, abanderada por Gronroos y Gummesson (1988) enfoca lo relativo a la calidad del servicio desde la óptica del producto, diferenciando entre la

componente técnica y la funcional. La calidad técnica hace referencia a qué servicio recibe el cliente, siendo posible ser medida su calidad por la empresa proveedora, así como ser evaluada por el cliente. La calidad funcional se refiere a cómo se traslada el servicio al cliente; ambas calidades son indisociables y conforman la imagen de calidad que se quiere ofrecer a los clientes potenciales.

La Escuela Norteamericana encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) con el foco del estudio de la calidad de servicio desde la óptica de la percepción del mismo por los clientes, tomando dicha calidad por la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones. Para estos autores la calidad en el sector servicios posee unas particularidades muy especiales por su propia naturaleza. De tal modo que respecto a un bien de consumo un servicio se caracteriza por su naturaleza heterogénea, intangible, no almacenable, además su producción es inherente a su propio consumo.

Juran y Gryna (1993) ponen el énfasis en el cumplimiento de las especificaciones de los productos o servicios. Califican la calidad como “aptitud o adecuación para el uso del producto”. Esta concepción de la calidad del servicio desde la perspectiva del beneficio que obtiene el usuario se entiende asociada al cliente y nunca al productor del servicio (Camisón y Yepes, 1994).

Crosby (1980) articula el concepto de calidad como “conformidad con las especificaciones” del producto. De tal modo que la calidad se reduce principalmente a un problema técnico. La gran parte de las empresas, con independencia del sector al que pertenezcan, emplean redes de distribución para vender sus productos, frente a cuando predominaba una producción artesanal, donde el empresario adaptaba su producto a las necesidades específicas del cliente con el que tenía una relación directa. Esto origina que en la actualidad es más complejo el conocer con exactitud las necesidades para un producto del cliente, por ello se da más importancia a que los productos cumplan unas ciertas especificaciones definidas y cuantificables (Camisón y Yepes, 1994).

En el caso de Deming (1982), se parte de un enfoque que pivota en torno al cliente. De tal modo que, la clientela constituye la pieza más importante de la línea de producción. Dicho autor basa la calidad en la satisfacción del cliente, con independencia del cumplimiento de los estándares de calidad fijados. Deming, siempre ha mantenido como pilar fundamental de su doctrina el estudio de las necesidades del consumidor. Su concepción busca la Calidad definiendo la variabilidad que los clientes aceptan y fijando procedimientos para su normalización, así como reducción progresiva de la misma. La calidad es consecuencia de

reducir la variabilidad: no es posible garantizar calidad uniforme y mejora continua sin disminuir la variabilidad de las características del producto y servicio (Camisón y Yepes, 1994).

El ingeniero japonés Genichi Taguchi elaboró una visión totalmente innovadora respecto al concepto de calidad “La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado” (Saderra, 1993). Se considera por primera vez la calidad como una pérdida, la que puede ser ocasionada tanto por las desviaciones en las características de calidad como por los efectos secundarios del producto. A partir de ese modo de entendimiento de la calidad, Taguchi diseñó y aplicó un conjunto de métodos que permiten a las organizaciones mejorar sus estándares de calidad (Hernández et al., 2015). Con ello, para Taguchi (1981) carece de sentido hablar de calidad sin considerar la eficacia económica que haga competitivo el producto.

A este respecto Camisón y Yepes (1994) afirman como la definición podría parecer ingenua, desde la perspectiva de búsqueda de la empresa de sus propios objetivos y al margen del servicio a la sociedad. Sin embargo, y más allá de los dilemas éticos y de la responsabilidad social de la empresa, resulta evidente que la sociedad está integrada por los clientes, los clientes de nuestros clientes, los clientes potenciales, la administración pública, los posibles perjudicados por el impacto ambiental de un producto. De tal modo que, las pérdidas y externalidades negativas que la sociedad recibe retornarán a la empresa causante, a modo de bumerán, como reclamaciones de garantía, pérdida de reputación, sanciones y con ello, pérdidas de ventas. En efecto, la sociedad finalmente pasa factura a la empresa por los costes que le ha ocasionado por su falta de calidad en el producto o servicio ofrecido.

Como se ha señalado con anterioridad, de las diversas combinaciones entre los elementos de los modelos de Juran, Crosby, Deming y Taguchi surgen los modelos de Gestión de la Calidad Total. Al comienzo de los años 2000 la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para pasar a ser un requisito para competir en muchos mercados. Tener calidad no garantiza el éxito, si no que supone una condición previa para competir en el mercado (Torres Saumeth et al., 2012).

Los mencionados autores continúan señalando que es en estos años cuando la calidad ya se extendía a todas las organizaciones, incluidos los servicios y a todas las áreas y funciones empresariales, con un enfoque que atiende tanto a los clientes internos como a los externos. Surge con ello el concepto integrador de Gestión de la Calidad Total. En este enfoque resulta esencial el compromiso de todos los integrantes de la organización. Así, mientras en EE. UU. en 1999, se hablaba de Gestión de la Calidad Total, en Europa la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) adoptó el término de Excelencia.

Dicha fundación lanza en 1992 el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como Modelo EFQM de Excelencia y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad.

4.4 Calidad en el sector turístico

Siguiendo los postulados de Mariño et al. (2013) cuando analizan el estado del arte en lo referido a la calidad en el sector turístico, existen dos grandes líneas investigadoras. En primer lugar, aquellos estudios que cuantifican la calidad identificando parámetros objetivos de medición sobre los atributos definidos. Por otro lado, se encuentran aquellos estudios que investigan sobre la calidad desde un enfoque subjetivo, donde el análisis comportamiento de los clientes sobre el servicio recibido representa el parámetro fundamental.

Autores como Camisón et al. (2007) enfatizan cómo las estrategias de calidad a seguir en el caso de los servicios turísticos deben presentar como factor crítico para la competitividad su orientación hacia las necesidades del cliente y a la mejora continua.

Es decir, calidad para la competitividad; por ello, se estaría en condiciones de afirmar que si la calidad turística, entre otras variables, busca la adaptación de servicios y productos de destinos y organizaciones a las necesidades del cliente, es decir diferenciar según el cliente, y donde la diferenciación constituye uno de los elementos claves de la competitividad en los mercados, en la medida que los clientes demanden cada vez una mayor sostenibilidad se estará evolucionando hacia una mayor consideración de la variable ambiental (social, económica y ambiental). Dicha variable podrá ser impulsada gracias a los esquemas ofrecidos por sistemas de calidad como SICTED u otros con un enfoque más restringido a las organizaciones turísticas como la Q del ICTE (Instituto de Calidad Turística Española) o la propia norma ISO 9001. Se habría producido el alineamiento de calidad, competitividad y sostenibilidad.

No obstante, si bien desde el punto de vista teórico la “ecuación” podría parecer resuelta lo cierto es que el despliegue operativo no resulta sencillo. Determinados elementos obstaculizan a las organizaciones del sector turístico el ofrecimiento de un producto de calidad. En efecto, el carácter intangible y la percepción subjetiva del servicio recibido por los clientes dificulta la estandarización de la calidad del producto o servicio, así como su medición y evaluación (Zeithaml, 1988).

Además, resultará prácticamente imposible la total estandarización de la prestación del servicio, toda vez que producción y consumo se realizan de modo simultáneo y donde la

casuística de la interrelación entre el prestador del servicio y el cliente se puede ver condicionada por múltiples variables, imposible de anticipar, incluido el propio estado de ánimo del cliente en el momento de la recepción del servicio. La cuestión no es baladí, puesto que se trata de circunstancias que podrían suponer la modificación de las pautas previamente definidas para la prestación del servicio turístico.

En este apartado, se cree conveniente destacar el papel de los destinos turísticos, como configuradores a través de sus atributos de la calidad percibida de la oferta turística; existiendo una relación positiva con la satisfacción del turista y con sus intenciones de comportamiento en el destino (Žabkar et al., 2010).

Por tanto, un sistema de calidad como SICTED, cuya característica definitoria principal establece el destino como referente principal, en la medida que oriente su planificación a la consecución de la sostenibilidad, estaría contribuyendo no sólo a generar expectativas en el turista relativas a la sostenibilidad, entendida desde un triple balance, sino que también estaría propiciando un comportamiento más responsable por parte del turista o visitante y posibilitando una mayor valoración del servicio recibido en el destino.

Todo ello, adopta carácter cualitativo, pues cuando se entra a valorar el aspecto cuantitativo de la relación entre calidad e incremento de la demanda no existen resultados concluyentes. En efecto, como afirman Mariño et al. (2013) en su estudio sobre el estado del arte en materia de calidad turística “Los estudios sobre la calidad en el sector turístico aun siendo abundantes no existe consenso sobre los instrumentos más adecuados para medir la calidad” para continuar indicando que tampoco existe dicho consenso “...sobre la naturaleza de la relación entre la calidad, satisfacción y expectativas como determinantes de la conducta de compra del consumidor.”.

Llegado este momento y tras la aproximación realizada en materia de calidad turística, tanto desde el punto de vista de su evolución, como de su conceptualización, la gran mayoría de sus dimensiones parecen relacionadas con el tejido productivo turístico, alojamientos, restauración, agencias de viaje...; ¿cuál es la razón e interés de su estudio para la implantación en destinos turísticos? Como se ha analizado en otro de los capítulos de este trabajo los elementos definitorios de lo que constituye un destino turístico y sus implicaciones, no siempre se encuentran perfectamente delimitados. Además, el peso específico de la Administración Pública, en las entidades de gestión de destinos turísticos habitualmente es muy relevante o incluso “monopolística”. ¿Cómo se relaciona la calidad con la Administración Pública?

Martín Castilla (2004) siguiendo a López y Gadea (2001) indica que “adoptar la filosofía de la calidad en la Administración Pública, no es sólo aplicar métodos y técnicas exitosas de probada solvencia en el sector privado para mejorar la prestación de servicios; es releer el sentido de los servicios públicos desde una lógica política, mucho más atenta a la participación y al desarrollo de la democracia.”.

Con ello, se refrendaría que con carácter general el binomio calidad y administraciones públicas puede ser una herramienta válida para el avance y profundización de lo público en materia de participación y democracia. Pues bien, si esto es así con carácter general, en el caso de la gestión de los destinos turísticos, la calidad podría ser una de las herramientas más relevantes para avanzar en la profundización de la gestión de destinos desde la colaboración real público-privada. Como se analizó en otro de los capítulos de este trabajo la intensificación en la consideración de todas las partes interesadas en la gestión de los destinos turísticos constituye uno de los elementos necesarios para una gestión eficiente y eficaz.

Además, por la naturaleza territorial de los destinos turísticos, dichas herramientas de calidad deberán posibilitar la gobernanza y participación de la vecindad de los citados destinos, como una de las partes más interesadas en que el turismo se afronte de manera sostenible en el que constituye su lugar de residencia y socialización.

Asimismo, desde la aparición de las normas de la serie ISO 9000 en la etapa evolutiva de aseguramiento de la calidad, se produjo un avance cualitativo como afirma (Martín Castilla, 2004), posibilitando que se considerase la calidad como algo que afectaba no sólo a los departamentos de producción, sino a la propia administración de la empresa.

A pesar de la citada fortaleza, el propio Martín Castilla (2004) transmite algunas de las desventajas de la normalización en materia de calidad, a saber:

1. Las normas están sujetas a debate, revisiones, negociaciones y consensos.
2. La implementación y auditoría de los sistemas de calidad pueden ser muy burocráticos, fundamentados en una gran cantidad de documentación.
3. No existe relación directamente proporcional entre estar certificado por la norma ISO y lograr una producción de mayor calidad.
4. Existe el riesgo de que las organizaciones certificadas se confíen y piensen que la calidad total no es necesaria, que el objetivo es la certificación.
5. Puede provocar que, una vez conseguida la certificación, la organización vuelva a las prácticas anteriores y se pierdan las prácticas incorporadas en la gestión.

El enfoque de calidad total o excelencia en materia de turismo, es decir, la consideración la calidad como un camino en sí mismo, que, aunque orientado a resultados, se inspira en la mejora continua, pues parte de la base que todos los resultados referidos a las partes interesadas son mejorables permite superar los inconvenientes reseñados con anterioridad. Quizás todos ellos excepto lo relativo a la producción de mayor calidad enunciado en tercer lugar, en efecto ¿el enfoque a la excelencia en el sector turístico garantiza una producción de mayor calidad?; la respuesta a esta pregunta derivaría de nuevo en el análisis realizado sobre que constituye “mayor calidad”, y nuevamente la falta de consenso dificultaría la respuesta. Lo que sí podría tomarse como una certeza es que el enfoque turístico hacia la calidad total posibilitará un mayor equilibrio en cuanto a la satisfacción de las diversas partes interesadas e impulsará la sostenibilidad, inspirada en el triple balance social, económico y ambiental, de destinos y organizaciones turísticas.

Y es que como afirma Martín Castilla (2004) “...la calidad total y la excelencia se fundamentan en valores como la vocación humanista y de servicio, la orientación y el respeto a los clientes, la búsqueda de la excelencia a través de la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).”

Se ha afirmado y razonado por qué la etapa evolutiva actual de la calidad podemos conceptualarla como de la excelencia, habiendo superado la etapa de aseguramiento de la calidad, protagonizada por las normas de la serie ISO 9000. No obstante, ¿acaso en el momento actual no se deberían considerar los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de Naciones Unidas para el horizonte 2030, a pesar de no ser jurídicamente vinculantes, como un referente necesario en las políticas y acciones de las organizaciones turísticas? Se incluyen también en este planteamiento a las organizaciones de gestión de destinos, junto con las propias organizaciones empresariales, en el caso de las primeras, dadas sus funciones, la consideración de los ODS impregnará en última instancia al propio destino gestionado.

4.5 Las tres calidades de la Asociación Española para la Calidad

La Asociación Española para la Calidad (AEC) ya apuntaba en 1987 que la satisfacción del cliente se alcanzará cuando coincidan la calidad programada, la calidad realizada y la calidad necesitada por el cliente.

El siguiente cuadro (Figura 11.) facilita de manera gráfica la comprensión de dicho postulado.

Figura 11. Las tres calidades



Fuente: Asociación Española para la Calidad (1987)

Donde la Calidad Programada es aquella establecida por la empresa como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto o servicio.

Con Calidad Realizada se hace referencia a aquella que realmente se ha producido, materializada en el servicio o producto.

Por último, la Calidad Necesaria, es la demandada por el cliente, la que recoge las necesidades y exigencias de este.

La gestión de la calidad pretende lograr que los tres círculos de calidad sean concéntricos y coincidentes; el objetivo es lograr el mayor ajuste posible entre demandas del cliente, planificación y el cumplimiento de lo planificado. De tal modo que todo desajuste entre dichos círculos representa un gasto innecesario para la organización o bien un alto índice de insatisfacción del cliente.

Siguiendo a Martín Castilla (2004), el análisis de las fuentes de insatisfacción del cliente como consecuencia de la falta de calidad arroja que estas son de dos tipos:

1. Insatisfacción inevitable: derivada de la falta de ajuste de la calidad programada y la realizada a las expectativas de calidad del cliente.

2. Insatisfacción evitable: motivada por el desajuste entre la calidad realizada y las expectativas del cliente. Puede ser evitada si la calidad programada se plasma realmente en el producto o servicio final.

El propio Martín Castilla (2004) profundiza más en el aspecto subjetivo de la calidad y manifiesta que en cuanto a la calidad percibida se pueden diferenciar tres ejes conformadores de la satisfacción del cliente con la calidad del producto o servicio:

1. Eje de calidad básico: que lleva a la calidad esperada.

El cliente da por supuestos en el producto o servicio los elementos incluidos dentro de este eje, y sólo los percibe en caso de anomalía o inexistencia.

2. Eje de calidad complementario: que conduce a la calidad requerida.

Dicho eje comprende aspectos que el turista, en el caso de referirnos al turismo, demanda del producto o servicio. Se trata de la calidad necesaria.

3. Eje de calidad simbólico: que conduce a la calidad latente.

Se consigue cuando el cliente descubre que el producto o servicio le proporciona algo no esperado y que le satisface. Algo superior a sus expectativas. La actuación sobre las características de este eje constituye el elemento clave para el incremento del índice de la calidad percibida por el cliente. Los elementos incorporados en esta categoría se caracterizan porque tienen que producirse para que el cliente los perciba resultandos por tanto muy patentes.

De hecho, este eje de calidad simbólico, que conduce al incremento de la satisfacción del cliente, constituye en el caso del turismo en la actualidad un aspecto fundamental. Ello se debe a que suele generar tanta sorpresa y satisfacción en el turista y visitante, que pasan a constituir aquellos atributos que el cliente destaca en las redes sociales, convirtiéndose en prescriptor de potenciales clientes que acudirán al destino impulsados por la reputación *online* derivada de los comentarios de turistas, en torno a cuestiones que bien pueden tener que ver con buenas prácticas sostenibles del destino en general (ej. destino carbono neutral en el caso del destino) o de la organización turística en particular (ej. amplia oferta de producto km 0 en un restaurante).

Un destino o empresa capaz de avanzar de modo relevante en este eje, estará contribuyendo a provocar decisiones de consumo favorables basadas en los clientes potenciales gracias a las prescripciones realizadas de modo implícito o explícito por los turistas o visitantes que constataron atributos en el servicio con los que ellos no contaban, ni siquiera imaginaban que pudieran existir.

Desde la óptica, no sólo del cliente potencial, sino del cliente satisfecho se estará contribuyendo de modo decisivo a la fidelización del mismo. El único riesgo deriva de haber generado en dicho cliente, un elevado nivel de expectativas para el próximo viaje, que constituirá un límite mínimo a la experiencia que espera recibir la próxima vez que disfrute del servicio turístico y que incluso podría llegar a ser causa de insatisfacción si no se genera. Como consecuencia, habrá pasado a constituir la calidad necesaria; los atributos que el cliente con experiencia demandará al producto o servicio en el futuro, al menos lo demandará a la empresa prestadora del servicio que le descubrió un atributo que él desconocía. De hecho, para el caso de otras empresas, distintas a la primera prestadora del servicio con atributos no requeridos, aquellos elementos que incrementaron el índice de satisfacción percibida habitualmente seguirán situándose en el eje de la calidad simbólica.

“El cliente actual tiene exigencias potenciales ilimitadas, de las que, en muchas ocasiones, no es consciente. El conocimiento de dichas exigencias o “necesidades latentes” y la satisfacción de las mismas confieren a la organización una ventaja competitiva.” (Martín Castilla, 2004).

4.6 El enfoque del actual modelo EFQM y la calidad turística

En 1988, 14 empresas europeas se asocian para crear la EFQM (European Foundation for Quality Management -Fundación Europea para la Gestión de la Calidad-) con el propósito de dotarse de una ventaja competitiva, en un mercado europeo cada vez más exigente, que demanda calidad y excelencia en los productos y servicios, en un entorno muy competitivo y caracterizado por la profundización hacia la economía global.

El modelo EFQM, constituye un modelo de excelencia que incorpora un marco práctico y no prescriptivo para la gestión organizacional, promovido y diseñado para ayudar organizaciones para incrementar su competitividad. La primera versión del modelo corresponde a 1992, en la actualidad se encuentra vigente la versión publicada en 2019.

El Modelo EFQM ha ido evolucionando con diversos ciclos de mejora a lo largo de los años, para adaptarse al entorno de factores políticos, legales, sociales, ambientales y tecnológicos y continuar siendo relevante para aquellas organizaciones que pretenden un futuro sostenible, en su más amplia acepción, en el largo plazo.

Cuando se habla de excelencia, el Modelo de excelencia EFQM constituye una metodología reconocida y prestigiada a nivel mundial para ayudar a las organizaciones de todo tipo, también por tanto las del sector turístico, ya tengan como misión la prestación de

servicios o elaboración de productos turísticos o la propia gestión de destinos. Se caracteriza por ayudar a gestionar el cambio y mejorar el rendimiento, con un claro enfoque a resultados.

Para el Modelo EFQM (EFQM, 2003), la excelencia se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes 8 conceptos fundamentales: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social de la organización.

Resulta apropiado señalar que el Modelo EFQM como referente ofrece unos criterios ampliamente aceptados en nuestro entorno competitivo europeo y que gozan de un reconocido prestigio por la rigurosidad y consenso con los que se han elaborado.

Y en este sentido el principio correspondiente a la responsabilidad social de la organización hace referencia a que la organización debe actuar desde posicionamientos éticos y objetivos ambiciosos de mejora continua persiguiendo ir más allá de las expectativas y las normativas de obligado cumplimiento.

De tal modo que la responsabilidad directiva, en el caso de las organizaciones públicas, no se centra exclusivamente al ámbito de las funciones asignadas a la organización pública, se deberá también promover la participación, involucración y contribución de ésta a la consecución del progreso de la sociedad (responsabilidad social de la organización) y al progreso de la cultura y la civilización (Martín Castilla, 2004).

La última versión del Modelo EFQM (EFQM, 2019) también evidencia cómo los sistemas de excelencia incorporan necesariamente la variable de la sostenibilidad:

“La EFQM reconoce también el papel que las organizaciones pueden desempeñar en el apoyo a los objetivos de Naciones Unidas, objetivos que han contribuido también a dar forma al Modelo EFQM:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (año 2000), que recoge diez principios para que las actividades empresariales sean socialmente responsables y sostenibles (www.pactomundial.org)
- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promuevan la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta”

Y es que el modelo EFQM, se caracteriza desde su creación por tener una orientación a resultados muy marcada, de hecho, constituye una de sus principales fortalezas. Pero, incluso va más allá, cómo percibe la sociedad la actuación de las organizaciones que trabajan con dicha metodología. En este sentido, la versión vigente ejemplifica en cuanto a lo referido a los resultados de la percepción de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional con:

- “El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad.
- La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales.
- El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular.” (EFQM, 2019).

Como señala Martín Castilla (2007) el término sostenibilidad, cuyo origen se sitúa en el marco de la gestión ambiental, ha ampliado sus consideraciones hacia los aspectos económicos y sociales de la empresa en el despliegue de sus competencias, sus acciones y la relaciones no sólo con su entorno, sino con los propios agentes internos de la organización. Se interrelaciona de ese modo el concepto de sostenibilidad de modo estrecho con la teoría de los *stakeholders*, intrínsecamente ubicada en la filosofía de la excelencia empresarial.

Y es que los grupos de interés o *stakeholders* trascienden a los clientes de una organización, también por tanto a los de un destino turístico, para integrar a todos aquellos agentes relevantes interesados o afectados de modo potencial por la actividad de la organización. Se incluyen las propias personas que integran las organizaciones, con sus necesidades y expectativas, los aliados con los que se colabora y coopera, pero también la sociedad en su conjunto. Sociedad que en todo caso siempre ostentará como uno de sus derechos legítimos el derecho a un medio ambiente adecuado, o como expresa de modo literal el propio texto constitucional español en su art. 45.1 referido con anterioridad “Todos tienen el derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo.”.

De hecho, el propio modelo EFQM en su versión actual de 2019, contempla en lo referido a sostenibilidad una definición expresa del término al que conceptúa como “futuro a largo plazo de la organización, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, inversores y reguladores, personas, sociedad, socios y proveedores. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.”.

Por tanto, una aproximación a los destinos turísticos basada en una concepción de ecosistema aglutinador de agentes públicos y privados, donde las organizaciones de gestión de destinos adoptan un papel protagonista en la gestión del mismo conlleva necesariamente a la consideración de los intereses, no sólo de los visitantes y de los turistas, sino de la sociedad en su conjunto. Una orientación en la gestión de los destinos basada en la excelencia o calidad total habrá de considerar en todo caso la variable ambiental, presente en los intereses tanto del turista, como de la propia sociedad de acogida.

El propio Martín Castilla (2009) destaca en lo referente al Modelo EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la visión finalista de los grupos de interés, la asunción de responsabilidad, la implicación de las personas integrantes de la organización, la orientación a destinatarios y resultados, junto a un liderazgo eficaz y por supuesto la coherencia con los propios objetivos de la organización, en el marco de una cultura de medición, evaluación de resultados y con un enfoque de mejora continua. Establecida con anterioridad la inclusión de la variable ambiental en los enfoques de excelencia, todos los elementos reseñados deben formar parte y ponerse en marcha en relación con dicha variable.

Definido el planteamiento de mejora continua asociado con el enfoque de excelencia, conviene señalar el carácter inalcanzable de la excelencia, que constituye el cerebro que mantiene a la organización continuamente atenta al entorno, también al ambiental, a las necesidades del mercado, así como a sus recursos, capacidades y rendimiento, con el deseo de mejorar de modo continuo adaptándose a los diversos escenarios que ofrece el entorno. La mejora continua siempre resulta deseable, pero más si cabe en un aspecto como el ambiental puesto que cabe señalar que a pesar de estar directamente relacionado con la sostenibilidad, sin embargo, ha sido relegado históricamente a un tercer lugar por detrás de aspectos económicos, incluso de aspectos sociales. De tal manera que, si bien en los últimos tiempos se han producido avances a nivel global en materia económica y social, cabe hablar de cierto retroceso en materia ambiental.

Ya en el apartado 1.1 de este trabajo de investigación se analizaron algunos los impactos y tendencias en el sector turístico, delimitando algunas de las tendencias prevalentes detectadas en los últimos tiempos y que deben ser parte de ese entorno analizado por las organizaciones y destinos orientadas a la excelencia o a la calidad total. A la vista de los datos manejados, se puede comprender como el aspecto ambiental constituye uno de los retos que deben constituirse como prioritarios para los destinos y organizaciones turísticas y su adaptación a las necesidades del entorno.

La empresa, deberá también buscar el desarrollo sostenible, contemplando sistemas de gestión que integren la preservación del medio ambiente, la eliminación o reducción de los daños, molestias y, en general, todos aquellos impactos negativos en la sociedad y su entorno. El anterior postulado es deseable y necesario, pero no suficiente, precisamente la inalcanzabilidad de la excelencia debe acarrear para las organizaciones y los destinos un esfuerzo dirigido no sólo a reducir el impacto ambiental y tener un efecto neutro, sino en la medida de lo posible a tener un impacto favorable y positivo sobre el ambiente que nos rodea y en el que nos relacionamos.

4.7 Calidad para la sostenibilidad

Resulta incuestionable, según lo referido en varios apartados de esta investigación y de este capítulo como las metodologías de calidad orientadas a la excelencia, incorporan el triple balance social, económico y ambiental en su contenido, la calidad turística como palanca de la sostenibilidad y la sostenibilidad, como herramienta de competitividad turística de destinos y organizaciones. La clave en lo que respecta al modelo SICTED, es su orientación por parte de los destinos adheridos hacia la excelencia y su enfoque estratégico, donde la flexibilidad del modelo permite moldearlo para trabajar con el objetivo de la calidad total o excelencia.

Como afirman Rodríguez y Abeal (2014) en lo referente a la calidad, el concepto ha progresado con la sociedad y la calidad se ha convertido en una estrategia competitiva, para constituir un elemento clave para la dirección, que se define desde la perspectiva del cliente para integrarse dentro del proceso de planificación estratégica y forjarse como uno de los pilares que aseguren la rentabilidad. En cuanto a la sostenibilidad, ambos autores expresan que la gran competitividad en el sector servicios configura en el ámbito del turismo a la gestión de la calidad como un elemento de primera magnitud para el aseguramiento de la supervivencia y un enfoque estratégico sostenible.

En este sentido, cuando nos referimos a SICTED y desde la perspectiva del ente gestor en el destino, la rentabilidad, aparte de la económica para el citado destino y fomento del tejido productivo del territorio, debe ser comprensiva del desarrollo socioeconómico del mismo y de su sostenibilidad.

Los citados autores, Rodríguez y Abeal (2014) en su estudio sobre la calidad y la ruta del vino de las Rías Bajas españolas observan que con la calidad y su adecuada gestión influyen sobre la capacidad de atracción de un destino, en su caso de estudio a través del producto turístico ruta del vino.

No se aprecian circunstancias cualitativas diferenciadoras para que en el caso de otros destinos cuyos recursos y atractivos no sean el vino, sino otro tipo de elementos culturales y naturales no se cumpla el anterior postulado donde una adecuada gestión de modelos como SICTED constituyan un elemento clave para el incremento de la capacidad de atracción de un destino. Además, una de las ventajas del SICTED, y su ya referida flexibilidad es que constituye una metodología aplicable a cualquier tipo de destino, urbano o rural, de costa o interior, municipal o comarcal. Por ello, no existiría tipología alguna de destino que no pueda beneficiarse de la capacidad de atracción derivada de una buena gestión de la calidad.

Se aprovecha para reflexionar sobre una cuestión que se trabajará con mayor énfasis en otro apartado de esta tesis, donde se discute sobre la calidad en destino de la metodología SICTED como herramienta de la sostenibilidad y competitividad turística. Como se expresa en los siguientes párrafos el nuevo enfoque hacia la excelencia de la calidad no es una cuestión baladí, sino que constituye el fundamento del mantenimiento de la hipótesis del SICTED como palanca de la sostenibilidad turística, y por ende también de la competitividad.

Los turistas, los visitantes ¿valoran como atributo principal de sus demandas y expectativas turísticas la sostenibilidad de los productos y destinos? o, por el contrario, valorarán más otros atributos como pueda ser el precio, la accesibilidad...

“Como se ha puesto de manifiesto en estudios recientes, los factores que, en mayor medida, determinan la demanda turística son el precio, la accesibilidad y la seguridad. No existe, en gran medida, una conciencia del turismo hacia la sostenibilidad, aunque sí es un fenómeno creciente.” (Consejo General de Economistas de España, 2018).

Conviene señalar cómo, la crisis de la COVID-19 puede representar un mayor alineamiento de la demanda con la sostenibilidad de los productos y destinos. Los criterios éticos y ambientales han asumido mayor peso en la toma de decisiones de compra; con un cliente que busca un producto menos masificado y con una actitud positiva respecto a hoteles ecológicos, transportes de menor contaminación o los productos de cercanía (García y Ruíz, 2020).

Dichos autores continúan expresando cómo a pesar de ello, el propio subsector de las agencias de viaje españolas afirma unánimemente que, en su decisión de compra, tras los aislamientos y desescaladas, el cliente optará por el producto más económico, con independencia de que ello represente una mayor exposición al virus en términos sanitarios o del lado del medio ambiente un producto menos sostenible. Dicha precisión cobra mayor énfasis si se tiene en cuenta que son especialmente los agentes de viajes con el contacto directo con el cliente, tanto de agencias mayoristas, como minoristas, los que suscriben mayor

consenso con dicho planteamiento. Y ello con independencia de estar ligados al área de producto vacacional o corporativo.

Sin embargo, lo que sí parece claro es que la oferta turística debe trabajar con el mandato social de ser sostenible y responsable, donde la propia reducción de costes derivada de la eficiencia ambiental generará cierto retorno a las inversiones realizadas en el contexto de dicho mandato. Pero, además, su posición competitiva se estará consolidando para cuando la sostenibilidad y la responsabilidad social constituyan de modo nítido una palanca de decisión.

Desde el punto de vista del entorno específico del sector turístico, se aprecia la existencia cada vez de mayor intensidad en la competencia, junto a la globalización de los mercados. Desde el punto de vista del cliente final, los hábitos de consumo son cada vez más exigentes y sofisticados, buscando experiencias más activas y donde se incrementan las expectativas de los clientes que buscan nuevas sensaciones, calidad y sostenibilidad (Corral, 2006).

Un concepto de la calidad acotado a la inspección, control de calidad o incluso de aseguramiento de la calidad, es decir a planteamientos no alineados con el enfoque de excelencia actual, tendría como consecuencia que los postulados ambientales no serían prioritarios para el empresario o destino turístico.

Si la demanda, es decir el cliente, con carácter general, no tiene conciencia de la necesidad de un turismo sostenible, ¿para qué desarrollar prácticas avanzadas de sostenibilidad más allá del cumplimiento de la normativa ambiental vigente?

Sin embargo, la calidad turística debe procurar satisfacer de modo equilibrado a los distintos grupos de interés, entre los que se encuentra la sociedad en su conjunto, así como el medio ambiente y a las generaciones futuras (Alonso Almeida et al., 2006).

Al margen del enfoque de excelencia en el turismo, necesariamente integrador de los intereses de la sociedad y por tanto del medio ambiente que la soporta, los sistemas de calidad como el SICTED, cuya columna vertebral se caracteriza por una orientación a destino, deben servir para detectar tendencias de demanda turística y actuar en consecuencia. De tal modo que, si los clientes están incrementando sus expectativas respecto a la sostenibilidad, el destino en su conjunto, a través de su ente gestor, debe ser el primero en considerar esa variable alineando estrategia y operaciones con dicha sostenibilidad. Y todo ello, por responsabilidad y eficiencia en la gestión, y por el efecto tractor y ejemplarizante que lo anterior representa para el tejido turístico productivo.

Se enfatiza en dicha cuestión a pesar de los resultados avanzados en el informe del Consejo General de Economistas de España antes mencionado, y su referencia a que la sostenibilidad constituye un fenómeno creciente en la demanda turística, no existiendo en gran medida una conciencia hacia la sostenibilidad. En efecto, lo anterior podría si acaso explicar, siendo discutible, que el empresario turístico no tuviera dicha sostenibilidad como elemento prioritario de sus productos o servicios, pero en el caso del destino turístico no resultaría admisible su no priorización, en efecto, su enfoque siempre deberá ser estratégico y en un medio-largo plazo donde resulta imprescindible la consideración de la sostenibilidad como eje estratégico e ineludible. Un agente turístico podrá desaparecer, pero el destino turístico permanece, y debe evolucionar, sobre todo de manera cualitativa, con la calidad turística, en su sentido más amplio, como palanca de la sostenibilidad del mismo.

En un ámbito como el que nos ocupa de la calidad turística en destino, la colaboración real público-privada resulta fundamental, donde, se estaría en condiciones de afirmar que sin la misma no resulta posible la gestión de la calidad turística SICTED en destino alguno. “En este sentido, los diferentes agentes ligados al sector público y privado deberán aunar y mantener sus esfuerzos, independientemente de sus estrategias comerciales individuales, para lograr un producto turístico que integre la calidad de tal manera que aumente el valor de marca del destino, atendiendo al reconocimiento, lealtad y valor percibido.” (Rodríguez y Abeal, 2014).

Es decir, no basta sólo con iniciar y aunar la colaboración público-privada, resulta preceptivo su mantenimiento, constituyendo el auténtico reto. La citada convivencia estará sujeta a diversas coyunturas e influida por circunstancias cambiantes del entorno donde salvo convencimiento de su imprescindibilidad dicha colaboración correrá el riesgo de quebrarse con el negativo impacto que ello representará para la gestión de la calidad en el destino. Gestión de la calidad auspiciada por la colaboración entre sector público y privado que representará un mínimo común denominador en el producto turístico potenciador de la marca de destino, su reconocimiento y su valor percibido. Y ello exigirá un claro establecimiento de los elementos configuradores mínimos en cuanto a la gestión de la calidad, que deben respetarse en todo caso por todos los agentes intervinientes y de los cuales deberán responsabilizarse.

Rodríguez y Abeal (2014), resaltan como resulta conveniente atender en este momento a la relación temporal de la calidad con la experiencia del cliente. En efecto, un viaje se puede estructurar en el antes, el durante y el después. Se prepara con antelación, se disfruta in situ y se recuerda después de realizado. La gestión de la calidad deberá estar

presente antes de la experiencia del turista, para afianzar la imagen de marca del destino, pero también después, para fortalecer su lealtad y reconocimiento.

Para concluir, y una vez advertido el papel de la calidad para la consecución de la competitividad sostenible, quizás cabe analizar cuál es el papel de la Administración Pública en este contexto.

Y es que con independencia del papel más o menos protagonista que se otorgue a la Administración Pública, ya sea a nivel estatal, autonómico o local, una pregunta razonable se relaciona con la siguiente cuestión ¿es necesaria la intervención del sector público en el fomento de la calidad turística o se trata de una cuestión cuyos esquemas de funcionamiento y validez deban situarse en el contexto del sector privado?

Para responder a ello Mariño et al. (2012), postulan que, en el caso de España, se necesitan establecer estrategias basadas en la calidad del servicio, el uso sostenible de los recursos y para ello resulta necesaria la ayuda e impulso de la Administración Pública a través de planes que potencien la implantación de la calidad en el sector turístico. Y ello es así, porque España al ser un país desarrollado, los costes laborales, y otros como puedan ser los del suelo, son mayores que en otros destinos turísticos emergentes, localizados en zonas de medio o bajo desarrollo (Marrero y Santana, 2008).

A ello se une, continúan afirmando Mariño et al. (2012), desde el punto de vista de la demanda un cliente cada vez más exigente y con mayores expectativas que requiere un servicio individualizado.

Continúan señalando los citados autores que las organizaciones deben concebir la calidad de los servicios como un juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml, 1988). Los juicios que realizan los consumidores sobre el producto consumido constituyen un aspecto clave para el desarrollo de modelos de gestión de la calidad (Sierra et al., 2003). Concluyen siguiendo a Díaz et al. (1998) que se puede afirmar la existencia de interés desde el sector público y privado por la implementación de la calidad en el sector turístico.

Como conclusión, cabe señalar que el SICTED, impulsado desde el sector público, presenta como uno de sus atributos principales el enfoque a la calidad turística en destino, contando con herramientas para medición de la satisfacción de los turistas que visitan el destino. La opinión del cliente se lleva a cabo mediante un cuestionario, unificado a nivel nacional, que mide la satisfacción de los turistas. Para ello cuenta con preguntas de caracterización del perfil del cliente, junto a preguntas relativas al destino. Además, ello

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.
Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

permite la comparación entre destinos. Se analizará con más detalle la estructuración del cuestionario en otro capítulo de la presente tesis.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

5.1 Introducción al análisis de la competitividad en los destinos turísticos

Perles-Ribes et al. (2014), citando a Spence et al. (1988), afirman que la competitividad es un concepto relativo y multidimensional que puede manejarse desde cuatro ópticas distintas: ventajas comparativas o competitividad vía precios, una perspectiva de dirección o estratégica, una perspectiva histórica y sociocultural y, por último, el desarrollo de indicadores de competitividad nacional. Cabe añadir que la competitividad aplicada a los destinos turísticos se refiere a la capacidad de un destino para proporcionar bienes y servicios superiores en aquellos aspectos que valoran los turistas, a los ofrecidos por destinos competidores (Dwyer y Kim, 2003).

La competitividad de un destino turístico se puede definir de forma que un destino ofrezca bienes y servicios a los visitantes, atrayéndolos al destino con una oferta sugerente, generando gasto de los turistas en el destino y satisfaciéndolos en sus expectativas, consiguiendo con esto último que los turistas sean embajadores del destino. La competitividad de un destino turístico debe aportar, finalmente, bienestar social y económico a los residentes. El bienestar o prosperidad es la prueba de que el destino ha aumentado su competitividad porque un destino será más próspero si en él hay una mayor calidad de vida (Siles, 2016).

La siguiente imagen (Figura 12.) recoge las definiciones de competitividad realizadas por diversos autores, algunos de los cuales han desarrollado modelos de competitividad para los destinos turísticos que serán objeto de análisis en el siguiente apartado de este trabajo, más concretamente los trabajos realizados por Ritchie y Crouch (2000) y por Dwyer et al. (2003). Los distintos elementos configuradores de la competitividad incorporados a dichos modelos constituyen la base afirmativa de la operatividad del modelo SICTED que se postula en este trabajo como palanca de dicha competitividad turística.

Figura 12. Definiciones de competitividad en turismo

Autor	Competitividad
Porter (1990)	El único significado del concepto de competitividad a nivel nacional es la productividad. El principal objetivo de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de hacerlo depende de la productividad con la que una nación es capaz de utilizar sus recursos trabajo y capital
Ritchie y Crouch (2000)	La capacidad de incrementar el gasto turístico, incrementando los visitantes atraídos al tiempo que se les provee un servicio satisfactorio, experiencias memorables y haciéndolo de forma rentable, mejorando el nivel de vida de los residentes en el destino y preservando el capital natural del destino para las generaciones futuras.
Dwyer et al (2003)	El objetivo último de la competitividad es mantener e incrementar el ingreso real de sus ciudadanos, que usualmente se refleja en el nivel de vida del territorio. Su último objetivo es incrementar el nivel de vida del país, bajo condiciones justas y de libre mercado.
Enright y Newton (2004)	El grado con el cual una nación puede producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades del mercado internacional manteniendo simultáneamente o incrementando el ingreso real de sus ciudadanos.
D’Hauteserre (2000)	Capacidad para mantener su posición (cuota de mercado) o mejorarla a lo largo del tiempo
Hassan (2000)	La capacidad del destino para crear e integrar productos de valor añadido que sustenten sus propios recursos al tiempo que mantienen la posición en el mercado con relación a sus competidores.

Fuente: Perles-Ribes et al. (2014) a partir de Croes (2011)

Una definición más reciente y específica para la competitividad de un destino turístico es la ofrecida por el Comité de Turismo y Competitividad (CTC) y la Asamblea General de la OMT que adoptaron en 2017 la siguiente definición operativa como recomendación “La competitividad de un destino turístico es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad”.

Dado el objeto de esta investigación, se abordará la cuestión relativa a la competitividad desde el punto de vista del destino turístico, partiendo de la definición, alcance y matices abordados en otro de los apartados de este documento para definir un destino. En este sentido, se prescindirá de conceptualizar otros elementos como son producto turístico, actividad turística, obviamente relacionados y coexistentes en un destino turístico.

También se dejará al margen el análisis de la competitividad turística desde la óptica de la competitividad económico-empresarial, si bien la literatura y análisis realizada en dicha materia constituyen las bases y aportan atributos y conceptos esenciales para el análisis de la competitividad en los destinos turísticos.

Una de las primeras cuestiones que deben anticiparse es la dificultad de establecer un modelo teórico omnicomprendivo de todas las variables que integran y condicionan la competitividad de un destino turístico. Son múltiples los factores cuantitativos y cualitativos, así como temporales que se relacionan con dicha competitividad, de tal modo que cuestiones como el tamaño territorial del destino, el número de residentes, la cantidad de administraciones públicas gestoras del territorio, la tipología de destino (urbano o rural, cultural o de naturaleza, por ejemplo), dificultarán o harán muy complejo el establecimiento de aquellos factores decisivos de la competitividad. El propio entorno general y específico, con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales existentes condicionarán en el tiempo los atributos relevantes para la competitividad de un destino turístico.

Cuestiones como la crisis de la COVID-19 y la drástica disminución a nivel mundial de la demanda turística, han puesto en entredicho algunos planteamientos estratégicos de destinos turísticos dirigidos a la captación del turista internacional e incremento de su demanda.

Y es que dicha captación requiere de mayores recursos e inversión, cuando sin embargo se trataba de destinos que se encontraban cercanos a grandes núcleos emisores, pudiendo aprovechar dicha ventaja competitiva de localización. Una ventaja favorecedora del turismo de proximidad, con un menor impacto ambiental asociado a los desplazamientos a dichos destinos. En definitiva, se ha evidenciado que factores como su localización y proximidad a los núcleos emisores podían resultar más determinantes para la captación de visitantes y turistas que otros elementos como los productos turísticos presentes en el destino.

En este contexto, y ante la dificultad manifiesta de elaborar una teoría unificada para la fijación de estrategias competitivas con carácter general para todo destino turístico, la literatura académica ha abundado en el estudio, análisis y reflexión de los elementos estructurales de todo destino turístico.

Se trata de modelos descriptivos dirigidos al análisis interno de los elementos más característicos que definen estructuralmente un destino con objeto de analizar sus ventajas comparativas y, a partir de éstas, determinar cuáles pueden ser sus ventajas competitivas (Osorio, 2006).

La competitividad turística es un compendio de muchos factores que determinan que una zona genere mayor atractivo turístico que otra. En efecto, las ventajas comparativas tanto las que son congénitas al destino, como las que se han creado o potenciado por medios humanos, hacen que un turista se sienta más satisfecho en un destino que en otro. El concepto de factores inherentes al destino hace referencia a elementos de la zona en concreto que esta posee en su estructura natural, como puede ser una playa, montaña o incluso un conjunto histórico. Hay otros factores que son creados por intervención humana, que favorecen la experiencia turística. Por supuesto, el acierto de los gestores en gestionar los recursos disponibles va a marcar una diferencia competitiva respecto a sus competidores, a ellas nos referiremos como ventajas competitivas (Siles, 2016).

Las singularidades de patrimonio natural y sociocultural de los lugares visitados por los turistas siguen constituyendo el principal atractivo de la producción turística internacional. Es decir, la propia singularidad del lugar a visitar, basado en los elementos distintivos de sus recursos con respecto a los países emisores constituye la principal garantía de pervivencia en el tiempo del interés por un destino, y por tanto de su industria turística. De tal modo que, la aparente relación de conflictividad entre los objetivos sostenibilidad y competitividad se trataría realmente de una relación de complementariedad. Es por ello por lo que resulta necesaria la simbiosis entre dichos conceptos para desarrollar una adecuada gestión y planificación de los destinos turísticos.

En el siguiente bloque, se analizarán algunos de los modelos de competitividad turística más relevantes si bien son muchos los factores, elementos, variables, agentes y circunstancias que influyen en la competitividad de un destino turístico, de tal modo que resulta prácticamente imposible la creación de un modelo holístico comprensivo de todos estos aspectos (Rodríguez-Antón, 2015). Según recoge dicho trabajo, algunos de los modelos definidos lo hacen de modo parcial y señalando las limitaciones de sus propuestas.

No en vano, un modelo trata de representar la realidad analizada, pero no constituye la realidad en sí misma.

No obstante, conviene precisar desde el principio, como a pesar de las distintas escalas atribuibles a un destino turístico, a escala internacional, nacional, regional o local (piénsese en destino Europa, España, Madrid o Alcalá de Henares por ej.), lo cierto es que la cuestión relativa a su competitividad de un destino turístico deberá abordarse en una escala local. De tal modo, que existen factores explicativos de la competitividad como las relaciones entre agentes o los impactos negativos específicos que se puedan haber producido en los recursos con los productos comercializados. Sin embargo, otros factores como la dotación de

infraestructuras de conectividad o la propia normativa turística pierden peso específico. En la escala nacional, sin embargo, aspectos como las infraestructuras, la normativa ambiental o la imagen de seguridad ganan peso explicativo de la competitividad, perdiéndolo factores como las relaciones entre los agentes del destino generadoras de confianza entre los mismos (Barrado, 2016).

Es decir, aquellos factores que inciden en la competitividad territorial a nivel nacional pueden no servir en una escala local.

En este sentido, se realizará un análisis muy somero del modelo para el análisis de la competitividad nacional propuesto por Porter (1990), por cuanto que está concebido para una escala mayor y no óptima para los destinos objeto del presente estudio. Además, trata de dar respuesta a la competitividad de un modo transversal, no se encuentra diseñado de modo específico para el sector turístico.

Quizás por dicho motivo, la aplicación del concepto de competitividad a la problemática territorial está a menudo condicionada por el hecho de existir un consenso mayor en el nivel micro que en el macro, dada la dificultad de crear y alimentar con indicadores elaborados con rigor, fiables y susceptibles de comparación en las diversas escalas territoriales y/o administrativas (regional autonómica, estatal, internacional) (Pardellas, 2006).

5.2 El destino turístico: modelos analíticos de competitividad

Se comienza con una breve referencia al “Diamante de la competitividad” (Porter, 1990). Si bien no es un modelo concebido ad hoc para el sector turístico, lo cierto es que aborda la cuestión de la competitividad desde el punto de vista territorial. El modelo propuesto por dicho autor establece que el éxito de la competencia internacional en una determinada industria (en este sentido, podría integrar cualquier tipo de sector, incluido el turismo) se relaciona con una serie de agentes facilitadores y condicionantes de la competitividad como son:

- Las condiciones de los factores: dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que soporta la idea comercial.
- Las características de la demanda: compradores exigentes, bien informados y con actitud crítica contribuyen a que las empresas del sector incrementen su esfuerzo para la satisfacción de la demanda.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la presencia de competidores estimula la aparición de ventajas competitivas.

- Sectores afines y complementarios: la alta competitividad en ciertos sectores económicos eleva los estándares de la oferta, beneficiando al país.

5.2.1 El modelo de Poon

Poon (1993) plantea cuatro claves principales que deben guiar a los destinos para ser competitivos:

- Situar el medioambiente en primer lugar.
- Hacer del turismo un sector líder.
- Fortalecer los canales de distribución en el mercado.
- Desarrollar un sector privado dinámico.

A continuación, en la Tabla 10. se representan los caracteres principales del modelo planteado de acuerdo con las citadas estrategias competitivas, sus objetivos y las acciones a desarrollar para la consecución de los citados objetivos. Se estructura en torno a los 4 elementos señalados anteriormente.

Tabla 10. Características del modelo de Poon

Estrategias competitivas	Objetivos	Acciones/planteamientos
Poner el entorno en primer lugar	Generar un turismo responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la capacidad de crecimiento • Desarrollar el turismo con dignidad • Planificar el sector turístico
	Desarrollar una cultura favorable a la conservación del medio entre residentes y visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas de sensibilización entre visitantes y población de acogida • Alentar a los medios y grupos de presión a para desarrollar acciones adecuadas • Instruir con el ej. por el sector público
	Fomentar el interés por las cuestiones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar los problemas ambientales y transferir las soluciones • Explotar el nicho del ecoturismo • Trascender más allá del ecoturismo
Lograr que el turismo sea un sector líder	Desarrollar el potencial "axial" del turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar para que el turismo sea un servicio central • Concienciar de los efectos inducidos que genera el turismo • El turismo como potenciador de otros sectores económicos

	Adoptar nuevas estrategias de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de estrategias de desarrollo sustitutivas de importaciones • Desarrollar una estrategia orientada a sectores focales (artesanía, moda...) y con producción flexible • Aprovechar las tecnologías de la información
	Desarrollar el sector servicios	<ul style="list-style-type: none"> • El turismo no es la única respuesta • Explotar nichos en el sector servicios • Desarrollar ventajas competitivas en el sector servicios
Fortalecer los canales de distribución en el mercado	Asegurar un adecuado acceso aéreo	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las consecuencias de la desregulación • Potenciar las compañías nacionales y regionales • Responder de modo estratégico
	Modificar la función de las oficinas nacionales de turismo en los mercados emisores	<ul style="list-style-type: none"> • Recondicionar el papel convencional de las oficinas de turismo nacionales con adecuación nítida a las potencialidades del destino • Nuevos modos de comercialización de productos basados en nuevas tecnologías, descentralización y uso de agencias de viaje
	Dar prioridad al desarrollo del producto a nivel local	<ul style="list-style-type: none"> • Recondicionar recursos y prioridades públicas más allá de la promoción y el marketing • Mejora continua de los servicios • Formar a los residentes para el desarrollo turístico
Desarrollar un sector privado dinámico	Afrontar el nuevo turismo sin temor	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la innovación • Potenciar el sector privado
	Potenciar que la calidad sea la guía	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implantar referenciales de calidad • Profesionalizar la industria
	Favorecer la cooperación público-privada	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas instituciones • Promover la cooperación regional entre todos los agentes implicados

Fuente: elaboración propia a partir de Díaz (2006)

Cuando la autora hace referencia a la estrategia de poner el medioambiente en primer lugar, lo realiza en términos de generar un turismo responsable, promover una cultura de conservación y fomentar el interés por las cuestiones ambientales, así como desarrollar núcleos de preservación medioambiental.

5.2.2 El modelo conceptual de competitividad de Crouch y Ritchie

Se trata de dos autores pioneros en el desarrollo de modelos de competitividad turística. Ya antes de 1993, estos autores investigaron de modo separado sobre los determinantes de la demanda turística internacional y política y planificación turística.

La base principal de su modelo se sitúa en su trabajo desarrollado en 1999 donde refieren los elementos clave de análisis de la competitividad de los destinos turísticos.

Se trata de un modelo conceptual, no predictivo ni causal, donde su propósito principal es explicativo. Se describe como una “teoría sobre un tema” (Crouch y Ritchie, 1999).

El modelo distingue entre entorno competitivo (nivel micro) con elementos del área inmediata de competición, intervienen agencias de viajes, mercados, publicistas, empleados de hoteles, instituciones de inversión, departamentos de gobierno, etc.; y entorno global (nivel macro) con fuerzas globales como la demografía, tecnología, pluriculturalidad, la propia democracia y otras (Siles, 2016).

Atendiendo a dicho modelo, la competitividad de los destinos turísticos se relaciona directamente con cuatro categorías de elementos:

- Recursos básicos y atractores.
- Factores y recursos de apoyo.
- Gestión de destinos.
- Determinantes cualificadores.

Los recursos básicos y atractores comprenden los elementos principales que motivan y atraen a los visitantes de un destino, eligiendo un destino frente a otro. Se pueden estructurar en seis categorías, a saber: a) fisiografía, b) cultura e historia, c) vínculos comerciales, d) actividades, e) eventos y f) la superestructura turística.

a) La fisiografía es quizás el elemento más determinante al incluir variables claves como el clima y el paisaje del destino.

b) La historia y la cultura de un lugar, determinantes relacionados con la creación humana y algunos de los elementos diferenciadores entre destinos que pudieran tener igual fisiografía.

c) Los vínculos comerciales o de mercado, comprensivo de las relaciones de un destino con los mercados emisores hacia dicho destino.

d) Las actividades que se desarrollan en un destino, condicionadas en parte por la fisiografía, pero con margen importante de desarrollo desde los agentes operadores en el destino, y desde la gestión de este.

e) Los eventos especiales, con amplio margen para la intervención de los gestores, y categoría con potencial para lograr la participación de residentes y turistas en torno a eventos, desde conciertos, festivales, ferias a grandes eventos como pudieran ser campeonatos deportivos de relevancia internacional.

f) La superestructura turística, donde los gestores de los destinos pueden ejercitar control relevante, y que se refiere a alojamiento, restauración, transporte y atracciones principales.

A continuación, en dicho modelo, Siles (2016), se encuentran los factores y recursos de apoyo que ejercen un soporte sólido, sobre los cuales disponer de un sector turístico exitoso. Se incluyen a) la infraestructura general del destino, b) los recursos y servicios presentes, c) el espíritu empresarial de un destino, así como d) factores que influyen en la accesibilidad del destino.

a) La cantidad y calidad del transporte local, los servicios de agua potable, saneamiento, los sistemas de comunicación influyen en la competitividad.

b) Elementos como los recursos y servicios facilitados desde el sector público, las instituciones financieras, la formación de los recursos humanos, y las instituciones de educación e investigación que constituyen insumos para el sector turístico.

c) La vitalidad, sentido y espíritu empresarial presente en un destino contribuyen a la competitividad de este y desde luego al desarrollo socioeconómico de los residentes.

d) La accesibilidad del destino, más allá de lo que la mera ubicación física pueda afectar. Se refiere a la regulación de las aerolíneas, los permisos de entrada, las conexiones de ruta o la competencia entre transportistas. También incorpora la accesibilidad a los recursos endógenos atractores del destino.

Pasando al siguiente elemento propuesto por Siles (2016), la gestión de los destinos hace referencia a aquellas actividades capaces de mejorar el atractivo de los recursos básicos y atractores, favorecer la calidad de los factores y recursos de apoyo y lograr una mejor estrategia adaptativa a las restricciones y debilidades impuestas por los determinantes

cualificadores. Considera el marketing, la dimensión del servicio, la información, la organización y la administración de recursos.

Cabe señalar que incorpora el marketing de destinos, comprensivo de la tradicional comercialización, pero también del desarrollo de productos, política de precios, selección de canales de distribución y por supuesto selección de los mercados emisores estratégicos.

No menos importante resulta la dimensión del servicio ofrecido, con la necesidad de adoptar un enfoque de calidad total de la experiencia para la satisfacción del visitante (Otto y Ritchie, 1995).

La componente de información incorpora la necesidad de uso efectivo de sistemas de información dirigidos a comprender las necesidades de los visitantes, e incluye la satisfacción de los mismos y el seguimiento del desempeño de la industria.

Las organizaciones de gestión de destinos deberán monitorizar de modo regular la satisfacción de dichos visitantes y el desempeño de la industria turística, junto con proyectos de investigación específicos que faciliten la toma de decisiones individuales de dicha industria. Además, resulta clave la responsabilidad de difusión del mercado y el desempeño a los propios integrantes de dicho mercado, para con ello garantizar la productividad y la eficacia del destino (Crouch y Ritchie, 1999).

Otro aspecto para considerar es la organización del modelo del destino turístico, con un alcance dirigido a la gestión como responsable del bienestar de todos los aspectos del destino.

Por último, la gestión de destinos debe incluir la administración de recursos, orientada a la obligación de cuidado, respeto y conservación de los recursos del destino. De tal modo que el modelo no es de simple competitividad económica, sino que debe serlo de "competitividad sostenible" a largo plazo de los recursos ambientales, sociales y culturales.

Los determinantes cualificadores moderan, modifican o limitan la competitividad de un destino en base a los otros tres grupos de factores. Pueden condicionar mucho la demanda y potencial de un destino, pero se encuentran en gran medida más allá del posible control e influencia del sector turístico. En muchas ocasiones, tienen un sentido negativo, fijador de un límite máximo del desarrollo del turismo. Se encuentran variables como a) la ubicación, b) las dependencias, c) la seguridad, d) los costes generales y e) la imagen del destino.

a) La ubicación del destino que constituye un elemento *hardware* y que condiciona mucho la capacidad de atracción de visitantes.

b) Las interdependencias entre destinos que pueden ser de carácter competitivo o complementario.

c) La seguridad dentro del destino, relacionada con elementos como la delincuencia, pero también en cuanto a seguridad en el agua potable, la alimentación, los desastres naturales o los propios servicios médicos existentes.

d) Los costes en su acepción más amplia, incorporan desde costes de transporte, los tipos de cambio, los costes de vida del destino, y los costes específicos de los servicios turísticos, todos ellos son determinantes cualificadores.

Los problemas de este enfoque se encuentran, por un lado, en la dificultad de disponer y medir algunos de estos indicadores por su complejidad, así como por la imposibilidad de establecer una relación causa-efecto nítida y explicativa del buen resultado en una serie de indicadores y el desarrollo de la capacidad de atracción de un destino (Rodríguez-Antón, 2015).

Los propios Crouch y Ritchie, en 2003, presentan un modelo evolucionado donde determinan que la competitividad de un destino turístico se relaciona con los siguientes factores (Rodríguez-Antón, 2015):

- Su capacidad de originar el incremento del gasto por visitante,
- Su capacidad para satisfacer las expectativas de los visitantes,
- La capacidad para generar un beneficio y,
- La premisa de favorecer a la mejora y sostenibilidad de las condiciones de vida de los residentes junto a la conservación de los recursos naturales para las generaciones futuras. De tal modo que la competitividad de un destino turístico debe contar con la sostenibilidad como factor estratégico.

Los autores Ritchie y Crouch (2003) matizan como la competitividad de un destino se ve influida por circunstancias del macroentorno y del microentorno, que integran el ambiente de la competitividad. En el primer caso, se refieren a los factores económicos, tecnológicos, ambientales, político-legales, socioculturales y demográficos que sin duda tendrán influencia en dicha competitividad, a pesar de que habitualmente desde los gestores de los destinos prestan más atención al microentorno. En dicho microentorno se sitúan los residentes, los trabajadores, los medios de comunicación, entidades financieras, los empresarios turísticos y los propios turistas, entre otras circunstancias, todos ellos afectan directamente al funcionamiento del sistema turístico de los destinos (Rodríguez-Antón, 2015).

A partir de dicho planteamiento, el modelo integra hasta un total de 36 atributos de competitividad estructurados en cinco elementos principales:

- Recursos básicos y atractores.
- Factores y recursos de apoyo.
- Política, planificación y desarrollo de destinos.
- Gestión de destinos.
- Determinantes limitadores y amplificadores.

Los recursos básicos y los atractores hacen referencia a la geografía física y el clima, cultura e historia, los vínculos con el mercado, la combinación de actividades, los eventos especiales, el entretenimiento y la superestructura turística.

Los factores y recursos de apoyo, que proporcionan la base sobre la que se puede instaurar una industria turística exitosa; incluyen las infraestructuras, la accesibilidad, los recursos facilitadores, la hospitalidad, las empresas y la voluntad política.

En cuanto a la política, la planificación y el desarrollo de destinos, se integran atributos como la definición del sistema, el posicionamiento y la marca, filosofía y valores, el desarrollo, el análisis de la competencia y de la colaboración, la evaluación y la auditoría.

En cuarto lugar y respecto a la gestión de destinos, se hace referencia a la administración de recursos, el marketing, la financiación, la organización, el desarrollo de los recursos humanos, la calidad del servicio y de la experiencia, la gestión de visitantes y la gestión de crisis.

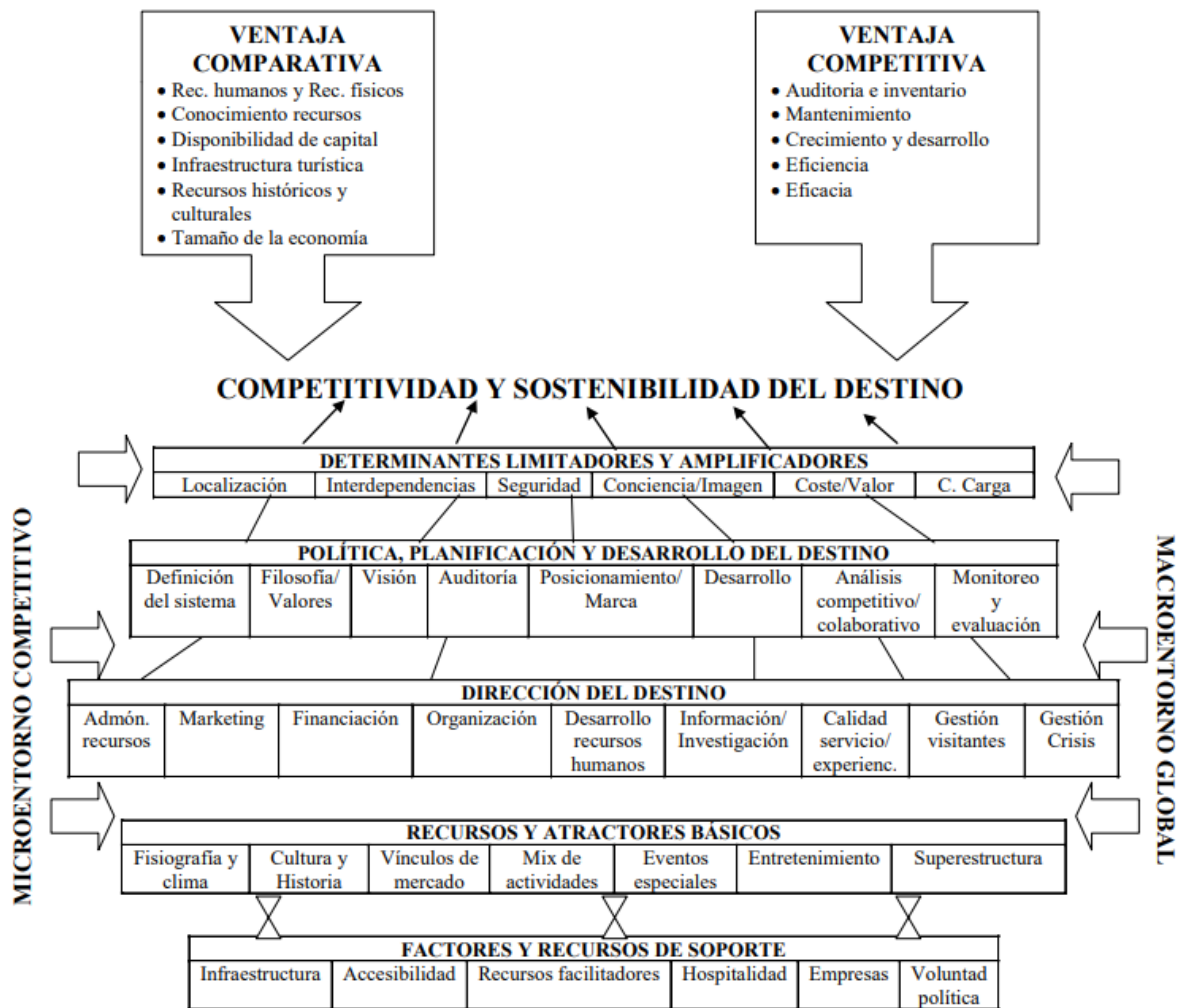
Por último y, en quinto lugar, los determinantes limitadores y amplificadores, que recogen los atributos relacionados con la localización, las interdependencias, la seguridad, la reputación e imagen, la relación coste-valor y la capacidad de carga.

Este modelo multifacético ofrece una enorme aportación conceptual sobre la temática, siendo muy útil para ayudar a comprender la complejidad, la fragmentación y la interrelacionada naturaleza de la industria del turismo y las relaciones existentes. Su principal aportación es que recoge un amplio conjunto de factores determinantes de la competitividad de un destino fijando una categorización inicial de importancia según se trate de factores primarios o secundarios (Alonso, 2009). No obstante, los propios Crouch y Ritchie señalan como debilidades de este modelo conceptual el hecho de que muchos destinos no disponen de base de datos ni indicadores para evaluar muchos de los elementos contemplados, asimismo no se pondera el peso de cada uno de los elementos y aspectos referidos al entorno natural y requieren de diversas variables e indicadores para su evaluación. Además, hasta la

fecha, parece que el modelo no ha sido objeto de test empírico adecuado dada la complejidad de su aplicación práctica en su globalidad (Ritchie y Crouch, 2003).

La Figura 13. recoge el modelo conceptual descrito anteriormente:

Figura 13. Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie



Fuente: Ritchie y Crouch, 2000; Ritchie y Crouch, 2003

Se trata de un completo modelo de competitividad, evolucionado respecto a su propuesta anterior, pero sigue siendo únicamente conceptual. No se concretan los indicadores para los 36 atributos. Por ello, uno de sus autores (Crouch, 2007, 2011) buscó dotar de mayor operatividad al modelo, fijando la importancia y el impacto de cada uno de estos elementos en la competitividad de un destino.

Para ello, acudió a la opinión de expertos; “La mente humana es capaz de absorber, unir, clasificar y sintetizar una gran cantidad de evidencia, información, experiencias y datos”

(Crouch,2011). Se eligieron 83 expertos, como muestra de conveniencia, que jerarquizaron, empleando el Proceso Analítico Jerárquico, la importancia de los mismos, resultando que la Geografía física y el Clima, el Conjunto de Actividades que se pueden desarrollar en el destino, la Cultura e Historia, la Superestructura turística, la Seguridad del destino, la Relación coste/valor, la Accesibilidad, los Eventos especiales, la Imagen y reputación y la Localización, como los atributos que más influyen en la competitividad de un destino, por lo que deben considerarse prioritariamente y con un peso específico mayor al resto de los integrantes del modelo (Rodríguez-Antón, 2015).

El cambio más relevante entre anteriores versiones del modelo y su interpretación actual está en que los factores “política turística” y “administración del destino”, antes tratados de modo independientes, en el contexto de la competitividad actual, se los considera desde una interdependencia y se interpretan como elementos responsables por la necesaria conexión entre la planificación y la programación de acciones (Mazaro y Varzin, 2008). Para ellos, esta es una categoría indispensable para que se generen las condiciones bajo las cuales el turismo pueda desarrollarse de manera apropiada y sostenible (Ritchie y Crouch, 2003).

5.2.3 El modelo integrado de la competitividad de un destino turístico de Dwyer y Kim

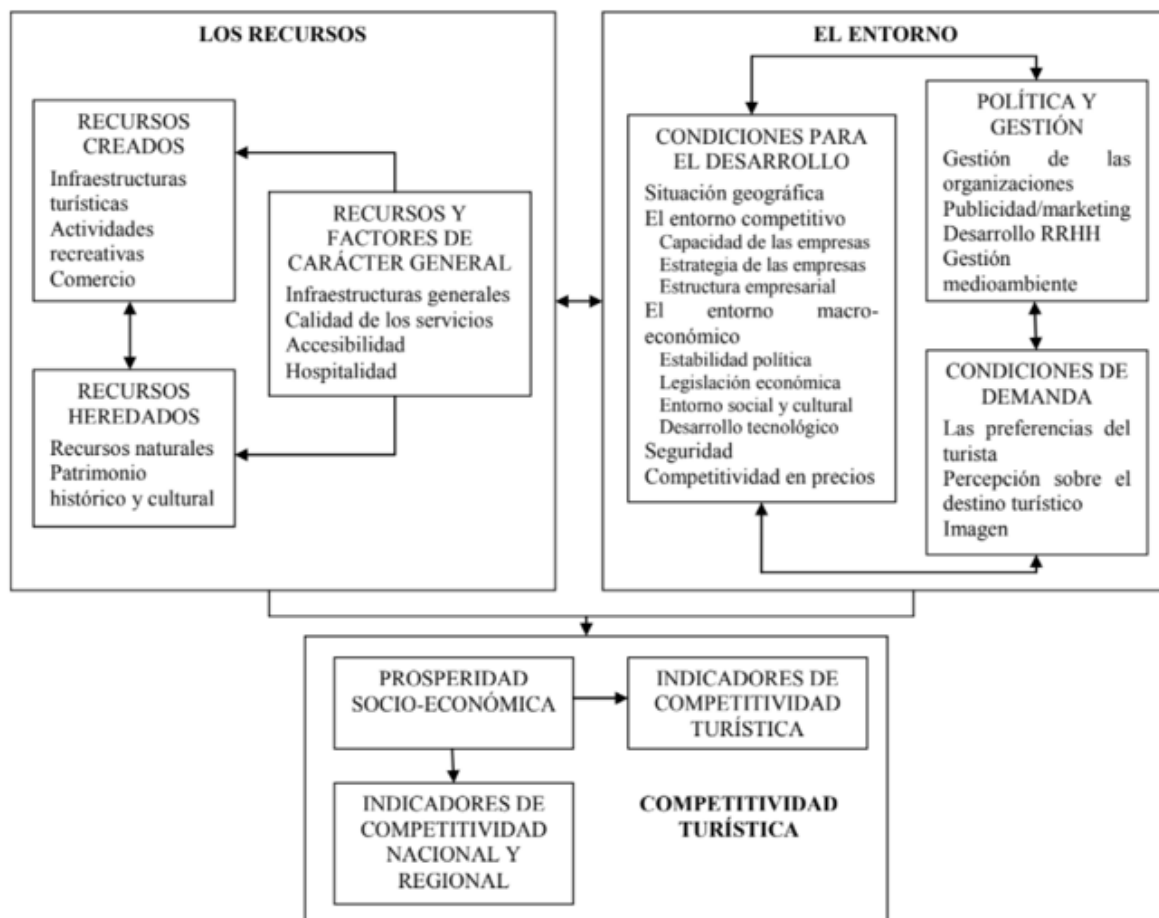
Se trata de un modelo cuyo objetivo es fijar una serie de indicadores de la competitividad de los destinos turísticos que permita tanto la comparación entre países como entre los distintos subsectores del turismo. Para ello, parten de elementos recogidos por Crouch y Ritchie (1993, 2000) considerando dos elementos centrales en el modelo: los Recursos y la Gestión del destino (Rodríguez-Antón, 2015)

Según Dwyer y Kim (2003), constituyen los factores críticos principales determinantes del éxito y competitividad de un destino turístico los siguientes:

- Los recursos heredados,
- Los recursos creados,
- Los recursos de soporte,
- La gestión del destino,
- Las condiciones de situación para el desarrollo,
- Los factores de demanda y,
- Los indicadores de resultado del mercado.

El modelo integrado se plasma en la Figura 14.:

Figura 14. Modelo Integrado de la competitividad de un destino turístico de Dwyer y Kim



Fuente: Dwyer y Kim (2003), citado por Bravo (2004)

Como se puede apreciar, los resultados derivados de la aplicación del modelo se habrán de relacionar necesariamente con la prosperidad socioeconómica de los habitantes del destino.

La estructuración del modelo se agrupa en tres bloques (Jiménez y Aquino, 2012):

1. Los recursos se dividen en dos tipologías: los recursos básicos que pueden ser creados (naturales o culturales) o heredados (eventos especiales, comercios, alojamientos, etc.), y los factores o recursos de apoyo referidos a la accesibilidad, la calidad del servicio, hospitalidad y los vínculos del mercado.
2. Las condiciones situacionales referidas a las fuerzas del entorno que pueden ejercer influencia positiva o negativa en la competitividad del destino. Se incorporan tanto el entorno general, como el microentorno competitivo, este último referido a las estrategias y capacidades empresariales y a la estructura y rivalidad de la industria.

En el caso de la gestión, se integran las acciones dirigidas a potenciar el poder de atracción de los recursos, reforzar la calidad y efectividad de los factores de soporte y adecuarlos mejor a las condiciones situacionales. Además, incorpora actuaciones de planificación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos y gestión ambiental. Respecto a las condiciones de la demanda, se hace referencia a la imagen percibida y las preferencias de los visitantes del destino.

3. Por último, el tercer bloque de elementos se orienta a la competitividad del destino como consecuencia de la interacción de los factores anteriores y se relaciona con la prosperidad regional y nacional, así como la prosperidad económica de los habitantes del destino y por tanto del desarrollo socioeconómico del territorio.

Dwyer y Kim (2003) sostienen que la mera existencia de recursos, sean heredados o creados, no resulta suficiente para que un destino sea competitivo. Por un lado, es necesario que disponga de recursos de apoyo para que los visitantes acudan al destino. No obstante, opinan que existe una relación bidireccional entre los recursos creados y los de apoyo con la demanda, por un lado, así como con la gestión del destino por el otro. De tal modo que los recursos son capaces de generar demanda y esta puede exigir la necesidad de nuevos recursos de apoyo, e igualmente ocurre entre los recursos y la gestión del destino (Rodríguez-Antón, 2015).

La interrelación entre los distintos elementos del modelo será determinante de la competitividad de un destino turístico, que habrá de medirse a su vez a través de una serie de indicadores. En cuanto a los indicadores, los propios autores manifiestan la dificultad de proponer una lista reducida de indicadores capaces de recoger todas las dimensiones que conforman la competitividad turística, por ello ofrecen un listado de los que consideran las principales dimensiones e indicadores. Además, sostienen, que no es factible una lista de indicadores de competitividad que se apliquen a todos los destinos y en todos los momentos, para cada destino podrían ser relevantes diversos indicadores, de tal modo que habría que ponderar su importancia para cada destino específico. Dichos indicadores podrán ser objetivos o subjetivos. En el primer caso, se trata de datos duros medibles de modo cuantitativo y en el segundo caso basados en percepciones, indicadores cualitativos como la belleza, la estética. Los autores se posicionan en el uso preferible de datos blandos al citar como el propio modelo del WEF (World Economic Forum) expresa que no hay medidas cuantitativas fiables para la totalidad de indicadores de la competitividad de un destino, incluso ponen como ejemplo de ello la imposibilidad de contar con un dato duro capaz de indicar la eficacia de las instituciones gubernamentales (Rodríguez-Antón, 2015).

5.2.4 El Monitor de Competitividad del “World Travel and Tourism Council” (WTTC)

Según Rodríguez-Antón (2015), dicho monitor surge con el objetivo de lograr una herramienta que posibilitara comparar indicadores de competitividad entre países, y en dicho contexto el Consejo Mundial del Turismo y Viajes, conocido por sus siglas en inglés como WTTC (World Travel and Tourism Council), con la colaboración del Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute de la Universidad de Nottingham, impulsan el desarrollo del “Monitor de Competitividad” para el sector turístico.

Dicho Consejo Mundial del Turismo y Viajes tiene encomendadas tareas de promoción y evaluación del turismo, recopilando y elaborando un conjunto de indicadores de competitividad turística. Se trata de un foro integrado por varios cientos de líderes de las principales empresas de viajes y turismo en el mundo y analiza cualquier asunto relacionado con dicha industria. Asimismo, suministra indicadores de competitividad de países que el Foro Económico Mundial utiliza en su Informe de Competitividad de Viajes y Turismo.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) define un indicador como "aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto con cualquier otro tipo de instrumento, los actores decisores reducen la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas" (Organización Mundial del Turismo, 1997).

Partiendo de la dificultad para la medición de algunos de los aspectos de la competitividad, fundamentalmente los de tipo subjetivo o cualitativo, el monitor ha seleccionado para cada uno de los ocho grupos un conjunto de variables que constituyen los aspectos más críticos, que, a su vez, se representan en forma de índices elaborados por el WTTC, por el Banco Mundial (2001) o por las Naciones Unidas (Bravo, 2004).

Se señalan a continuación en la Figura 15. los indicadores que configuran dicho modelo.

Figura 15. Indicadores de competitividad en el monitor del WTTC

COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	EL FACTOR HUMANO	DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS	MEDIOAMBIENTE	DESARROLLO TECNOLÓGICO	RECURSOS HUMANOS	APERTURA TURÍSTICA	DESARROLLO SOCIAL
Precios de hoteles	Índice de participación turística	Índice de carreteras	Densidad de población	Terminales Internet	Índice de educación	Visados	Índice de desarrollo humano
PPP	Índice de impacto turístico	Instalaciones sanitarias	Emisiones de CO ₂	Líneas telefónicas fijas y móviles		Apertura turística	Periódicos
		instalaciones de agua potable	Ratificación de tratados internacionales	Exportaciones de alta tecnología		Apertura comercial	Ordenadores personales
						Tasas en comercio internacional	Televisores

Fuente: Bravo (2004). Basado en Indicadores de competitividad del Monitor de Competitividad del WTTC.

La elaboración de estos indicadores de competitividad se desarrolla Gooroochurn y Sugiyarto (2005), constando de tres pasos: primero, se normaliza cada uno de los 23 indicadores de competitividad seleccionados, usando la metodología adoptada por las Naciones Unidas en la valoración de los índices de desarrollo humano; segundo, se calcula un índice agregado para cada uno de los ocho grupos, que se obtiene como media aritmética de los índices normalizados; y en tercer lugar, se elabora un indicador sintético de competitividad, resultado de una media ponderada de cada uno de los ocho indicadores compuestos, donde los pesos se han obtenido utilizando técnicas de análisis factorial.

Se describen a continuación la composición de los citados indicadores (Bravo, 2004):

1. El Indicador de competitividad de precios se calcula como combinación de un índice de precios de los hoteles y un índice de paridades de poder de compra (PPP) ajustadas por el tipo de cambio.
2. El indicador sobre el factor humano mide el desarrollo de este factor en la industria turística internacional.
3. El indicador de desarrollo de infraestructuras integra en un índice un indicador de carreteras y de líneas férreas, uno de instalaciones sanitarias y otro de agua potable.
4. El indicador de medio ambiente trata de evaluar la calidad del entorno físico y los recursos dedicados para su gestión y conservación.
5. El indicador de desarrollo tecnológico muestra el nivel del país en cuanto a adquisición de nuevas tecnologías.

6. El indicador de desarrollo humano evalúa la calidad del factor trabajo –que se supone directamente relacionada con la calidad del producto turístico–, aproximada a través del índice de educación de las Naciones Unidas.
7. El indicador de apertura compone los índices relacionados con la apertura del país que, según la literatura sobre desarrollo económico, son determinantes significativos del crecimiento.
8. El indicador de desarrollo social integra un conjunto diverso de indicadores de calidad de vida y grado de desarrollo del destino turístico, variables que se suponen directamente relacionadas con la calidad de la experiencia turística.

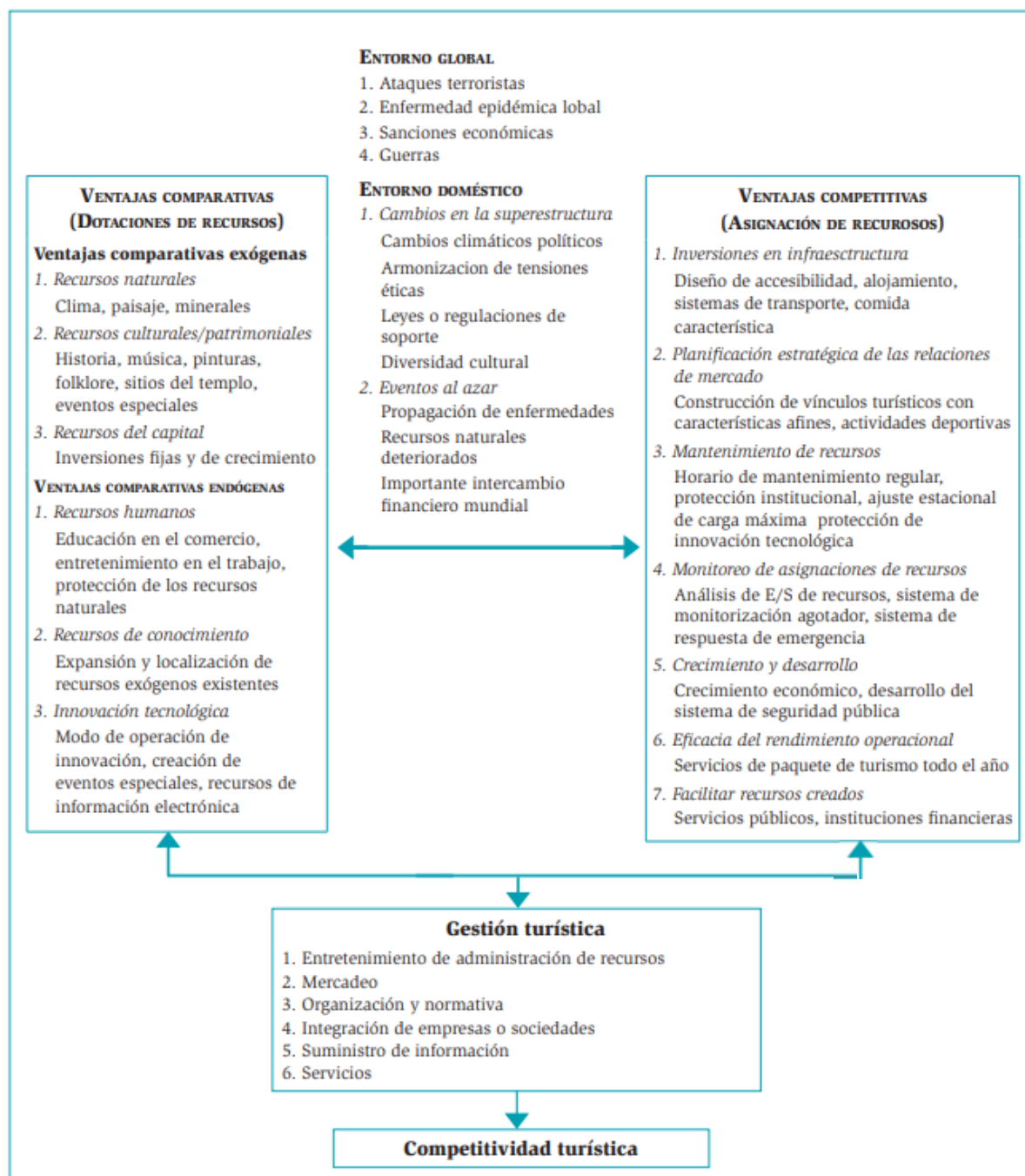
5.2.5 El modelo de Hong

El modelo propuesto por Hong (2009) con el objetivo de superar algunas de las limitaciones de los modelos expuestos anteriormente, como el de Crouch y Ritchie y el de Dwyer y Kim, también integra los recursos, los configura como parte de las ventajas comparativas tanto exógenas como endógenas.

Hong (2009) propone un modelo de análisis de la competitividad de un destino turístico que tiene en cuenta “las ventajas comparativas de Ricardo, incluyendo las condiciones de los recursos naturales (ventajas comparativas exógenas) y el grado de cambio tecnológico (ventajas comparativas endógenas), las ventajas competitivas de Porter, que explican el aumento del comercio entre países con similares dotaciones de factores; la gestión del turismo, ofreciendo una educación de calidad y formación para mejorar las ventajas comparativas y las competitivas; y, por último, las condiciones del entorno, tanto doméstico como global”.

De tal modo que los elementos considerados en los anteriores modelos, como parte de los recursos básicos o recursos heredados, suponen para Hong ventajas comparativas exógenas, por el contrario, los recursos humanos y los recursos de conocimiento vinculados a la innovación se relacionarían con ventajas comparativas endógenas. Algunos recursos de soporte también son considerados por Hong como configuradores de las denominadas ventajas competitivas de su modelo (Blanco et al., 2015).

Figura 16. Modelo de Hong



Fuente: Hong (2009)

El modelo permite medir la competitividad de los destinos turísticos a través de 66 indicadores de competitividad turística, agrupados en seis dimensiones y 23 subdimensiones. Su mayor fortaleza es que contempla: a) las ventajas comparativas, exógenas y endógenas, de otros modelos similares; b) las ventajas competitivas de Porter, que ayudan a explicar el

crecimiento del comercio; c) la gestión del turismo, incorporando elementos educativos; y d) las condiciones del entorno (global y doméstico).

Asimismo, y con la base de la opinión de 19 expertos (15 expertos o investigadores y 4 funcionarios del gobierno) a través de un proceso adaptativo jerárquico, establece el peso relativo de los factores determinantes de la competitividad; las ventajas comparativas exógenas (recursos culturales y naturales) constituyen el factor más importante con 49,18%, las ventajas competitivas ocupan el segundo lugar con 17,27%, la gestión del turismo el tercer lugar con 12,01%, las ventajas comparativas endógenas se sitúan en cuarto lugar con 10,62 %, las condiciones del entorno mundial el quinto lugar con 6,03% y, finalmente, las condiciones del entorno doméstico representan el factor de menor relevancia con 4,89% (Hong, 2009).

5.2.6 El modelo del World Economic Forum (WEF)

El World Economic Forum, o Foro Económico Mundial, es la organización internacional para la cooperación público-privada. Se trata de una organización que agrupa a líderes empresariales, líderes políticos internacionales, junto a periodistas e intelectuales selectos y presenta como misión a efectos de analizar los problemas más apremiantes que afronta el mundo.

Esta organización es la precursora del modelo más difundido en la actualidad relativo a la medición de la competitividad turística a nivel global de los países. Nos referimos al “Informe de competitividad turística” que se genera con carácter bianual. Se da la circunstancia de que España es el país más competitivo del mundo en términos turísticos, según el último “Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo 2019” elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), de tal modo que se ostenta esa posición de liderazgo desde 2015.

Se desarrolla un gran esfuerzo para la fijación de indicadores sintéticos que abarquen la naturaleza multidimensional de la competitividad del sector. Estos trabajos constituyen verdaderos monitores de competitividad turística (Gooroochurn y Sugiyarto, 2005), pues identifican y desarrollan diversos indicadores que influyen en la competitividad de los destinos con diversas perspectivas como el precio, la apertura turística, la tecnología, el desarrollo del factor humano y de las infraestructuras, medioambiente y desarrollo social (Perles-Ribes et al., 2014).

Dicho modelo resulta útil para evaluar la competitividad de diversos destinos y poder realizar comparaciones, así como la evolución y mejora de estos en materia de competitividad.

No obstante, algunos de los problemas que presentan se relacionan con la disponibilidad de datos para evaluar alguno de los indicadores propuestos. Ello determina una limitación muy importante pues dificulta su aplicación empírica (Perles-Ribes et al., 2014). Asimismo, Croes (2011) critica de estas propuestas que, en sus indicadores, no consideran las relaciones más o menos estrechas que existen entre dichos indicadores y la competitividad y que no tienen en cuenta tampoco las vinculaciones que pueden existir entre los mismos factores considerados.

Adicionalmente, autores como Rodríguez-Antón et al. (2016) critican que una parte sustancial de los indicadores definidos por el WEF no pueden ser medidos de manera objetiva, sino que se definen acudiendo como base a las opiniones de expertos. También, se realiza la crítica acerca del contexto del enfrentamiento entre un paradigma cuantitativo, frente a otro cualitativo donde autores como Reichardt (1986) y Hernández et al. (1998) han expresado los inconvenientes y ventajas asociados al uso de dicha tipología de paradigmas. Sin embargo, el conocimiento científico debe procurar ir más allá de la subjetividad buscando la precisión y el rigor de una manera fiable (Rodríguez-Antón et al., 2016). Para continuar afirmando que dicha opinión se ha visto refrendada recientemente por Dwyer et al. (2014), que defienden la disminución, en la medida de lo posible, de medidas blandas basadas en opiniones de expertos, invocando que la opinión de una persona sobre un hecho no va a tener el valor de un dato objetivo concreto relacionado con dicho hecho. Fruto de dichas limitaciones, Rodríguez-Antón et al. (2016) proponen y desarrollan un modelo cuantitativo objetivo de competitividad de los destinos turísticos, basado en la búsqueda y uso de indicadores objetivos, obtenidos a través de bases de datos y fuentes estadísticas oficiales contrastadas.

Quizás como consecuencia de la dificultad manifestada del establecimiento de indicadores para el cálculo de la competitividad el propio modelo utilizado por el Foro Económico Mundial también se ha visto modificado en su estructura.

En el Informe de Competitividad Turística presentado en 2013, que a su vez sigue el empleado para 2011, contempla tres grandes subgrupos que integran catorce pilares de competitividad.

Un primer subgrupo, denominado Marco regulatorio turístico, cuenta con cinco atributos, que se denominan pilares: Política y regulación, Sostenibilidad ambiental, Seguridad, Salud e higiene y Priorización de la industria turística, agrupando 29 indicadores. El segundo subgrupo, se refiere al Entorno empresarial e infraestructuras turísticas, presentando también cinco pilares: Infraestructuras de transporte aéreo, Infraestructuras de transporte por tierra, Infraestructura turística, Infraestructuras de telecomunicaciones, junto a

la Competitividad en precio, que contienen 27 indicadores. Por último, el subgrupo Recursos humanos, culturales y recursos naturales turísticos, aglutina cuatro pilares: Recursos Humanos, por los viajes y el turismo, Recursos naturales y Recursos culturales, que se desglosan en 23 indicadores.

En total, el índice utilizado por el WEF, para 2013 contempla un total de 79 indicadores, que se alimentan tanto de datos cuantitativos procedentes de fuentes como pueda ser la OMT, la IATA, Banco Mundial, UICN, Unesco, OCDE..., como de datos procedentes de encuestas de opinión a expertos internacionales, que integra tantas autoridades, como agencias internacionales, así como fuentes privadas.

Se representa en la Figura 17.:

Figura 17. Subíndices y pilares del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial 2013

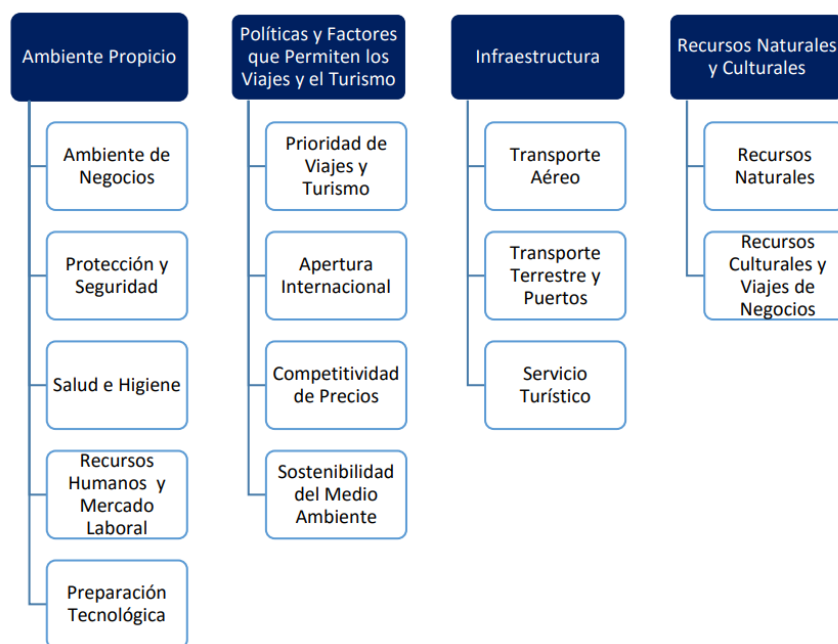
Subíndices	Pilares
A. Marco regulatorio de los viajes y el turismo	1. Política y regulaciones
	2. Sostenibilidad ambiental
	3. Seguridad
	4. Salud e higiene
	5. Prioridad de los viajes y el turismo
B. Ambiente de negocios e infraestructura de los viajes y el turismo	1. Infraestructura de transporte aéreo
	2. Infraestructura de transporte terrestre
	3. Infraestructura turística
	4. Infraestructura de TIC's
	5. Competitividad de precios en la industria
C: Recursos naturales, culturales y humanos	1. Recursos humanos
	2. Afinidad por los viajes y el turismo
	3. Recursos naturales
	4. Recursos culturales

Fuente: Amaya et al. (2015) adaptado de World Economic Forum (2013)

El índice para 2017 se encuentra integrado por 4 subíndices y 14 pilares que contienen un total de 90 indicadores individuales (ver Figura 18.). Este índice emplea 4 elementos como son como propicio es el Entorno para el turismo, que considera el ambiente empresarial, la seguridad, la salud e higiene, los recursos humanos y el mercado laboral, y el grado de desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación); Las Condiciones y Políticas favorecedoras para los viajes y el turismo, que incorporan la prioridad para el Estado

del turismo, la apertura internacional, la competitividad de los precios y la sostenibilidad ambiental. La Infraestructura, analiza los destinos con fundamento en su infraestructura para transporte terrestre, marítimo y aéreo, además de los servicios turísticos. Y por último los recursos naturales y culturales, que se analizan diferenciando entre los viajes de recreo y los de negocios para una región.

Figura 18. Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial 2017



Fuente: Adaptado de World Economic Forum (2017)

La estructura y análisis efectuado por el WEF en su informe referido a 2017 se modifica, como puede apreciarse, respecto al creado en 2013. Algunos de los cambios más relevantes se encuentran en que los recursos naturales y culturales se conciben en el nuevo modelo de manera autónoma, al igual que ocurre con la infraestructura. En el modelo correspondiente a 2013, junto a los recursos naturales y culturales se encontraban también los humanos. Por otro lado, lo referente a las TIC pasan a incorporarse en el apartado correspondiente al entorno favorecedor del turismo. Dicho cambio puede interpretarse como una consideración más transversal del entorno TIC, condicionante de todo el desarrollo del sector turístico tanto desde el punto de vista de la oferta, como de la demanda.

De igual modo, la protección y seguridad pasa de analizarse en el bloque correspondiente al marco regulatorio del turismo, para formar parte del apartado referido a un entorno más o menos propicio para el desarrollo de los viajes y el turismo. Por otro lado, la

sostenibilidad del medio ambiente pasa a formar parte del índice de factores que permiten los viajes y el turismo, junto a la competitividad de los precios, con anterioridad se encontraba en el marco regulatorio de los viajes y el turismo. Competitividad de precios y sostenibilidad ambiental forman parte por igual como factores potenciadores o limitadores del turismo.

Puede apuntarse como los cambios estructurales de un modelo de competitividad en un período tan escaso de tiempo como cuatro años, quizás no constituyen sino evidencias de la dificultad de encontrar un modelo definitivo. Una metodología que perviva a los cambios en el entorno general y específico del sector turismo, capaz de reflejar con sus índices, más o menos favorables en su evolución, la realidad y la competitividad del sector, pero sin tener que realizar cambios estructurales en la propia esencia del modelo.

Al tratarse de un modelo complejo, no constituye un referente adecuado para destinos turísticos pequeños, además de no contemplar pautas relevantes en lo referido al marketing (Ortiz, 2020).

Según Hosteltur, la pandemia de COVID-19 "ha dado un giro a los factores que hacen que el sector de los viajes y el turismo de un país sea competitivo, con una capacidad sanitaria y de ofertas de viajes digitales que cada vez cobra mayor importancia", referenciándolo a un informe del Foro Económico Mundial (WEF), (Hosteltur, 2020).

Contextualizando todo el análisis de este epígrafe en el contexto de SICTED, podría señalarse como la propia decisión adoptada desde un destino turístico de adherirse a dicho sistema determina el interés de dicho territorio por convertir las ventajas comparativas, derivadas de los recursos heredados y de los creados, en ventajas competitivas a través del uso eficiente, ordenado y estructurado de dichos recursos de modo sostenible.

Algunos autores concluyen que el estudio del asunto de la competitividad turística mediante redes académicas como la mejor opción, fundamentándose en el hecho de que cualquier modelo teórico o metodología formulada siempre resultará más sólida cuanto más veces pueda ser verificada en campo, desarrollando los ajustes necesarios por regiones y modalidades de destinos turísticos, pues resulta indudable que un modelo de competitividad turística para un destino de sol y playa no funcionará del mismo modo en un destino de turismo fronterizo, urbano o cultural (Amaya et al., 2015).

Para concluir, y reduciendo el concepto, se puede afirmar que un destino turístico es más competitivo cuando recibe más llegadas de turistas, que realizan mayor gasto y están más satisfechos. Los tres indicadores se deberían tener en cuenta en la realización de un modelo de competitividad, ya que de ese modo se conseguirá una medida más aproximada

al concepto medido. Dichos conceptos representativos de la competitividad de los destinos turísticos estarán integrados a su vez por diversos indicadores que los definen propiamente (Siles, 2016).

Como resumen, se incorpora la Figura 19. aglutinadora de los caracteres definitorios de diversos modelos de competitividad, entre ellos dos de los analizados en esta investigación, ya que, sin duda, de todos los modelos existentes, las de Crouch y Ritchie y los de Dwyer y Kim, son las que han alcanzado mayor grado de difusión (Perles-Ribes et al., 2014).

Figura 19. Determinantes de la competitividad en diversos modelos

Crouch y Ritchie (1999)	Dwyer y Kim (2003)	Hassan (2000)	Heath (2003)
<p><u>Núcleo de recursos y elementos de atracción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Fisiografía -Clima <p>-Vinculaciones de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mezcla de actividades -Eventos especiales -Entretenimiento -Superestructura <p><u>Factores y recursos de apoyo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura -Accesibilidad -Alojamiento <p>-Recursos de apoyo: instituciones financieras, capital humano y conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa <p><u>Dirección y gestión del destino.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Financiación y capital riesgo -Organización -Recursos Humanos -Sistema de información/ investigación -Calidad de servicio <p>-Gestión de los visitantes/turistas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vigilancia o tutela sobre los recursos <p><u>Política turística, planificación y desarrollo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición -Visión -Filosofía -Posicionamiento -Desarrollo -Análisis competitivo/ colaborativo -Control y evaluación <p><u>Microentorno Competitivo.</u></p> <p><u>Macroentorno</u></p> <p><u>Determinantes que amplían y mejoran la competitividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Localización -Interdependencias -Seguridad/Salubridad -Reconocimiento e imagen de marca -Relación Calidad-precio 	<p><u>Dotación de recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos naturales -Recursos culturales y patrimoniales <p><u>Recursos creados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura turística -Eventos especiales -Rango de actividades disponibles -Entretenimiento -Compras <p><u>Factores y recursos de apoyo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura genérica -Calidad de servicio -Accesibilidad -Alojamiento <p>-Vinculaciones de mercado</p> <p><u>Dirección y gestión del destino.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización de la gestión del destino -Marketing estratégico -Política turística, planificación y desarrollo -Desarrollo de recursos humanos -Gestión medioambiental <p><u>Condiciones de localización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Localización -Microentorno competitivo -Macroentorno competitivo -Seguridad/Salubridad <p>-Competitividad vía precios</p> <p><u>Condiciones de Demanda.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Preferencias de los turistas -Reconocimiento del destino -Imagen del destino 	<p><u>Aspectos culturales</u></p> <p><u>Factores Políticos</u></p> <p><u>Cambio Tecnológico</u></p> <p><u>Factores socio-económicos</u></p> <p><u>Orientaciones de la demanda</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Perfil (target) del turista -Motivaciones del turista -Reconocimiento medioambiental -Niveles de experiencia -Perfil demográfico -Perfil psicográfico <p>-Aceptación de las costumbres locales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscador de novedades. <p><u>Ventajas comparativas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Clima/localización -Cultura/Patrimonio -Historia <p>-Servicios orientados al turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguridad y salud -Naturaleza -Acceso a la información -Infraestructuras -Calidad del medioambiente -Actividades de ocio -Sistema de información -Alianzas globales/regionales. <p><u>Estructura de la industria.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofertantes (bancos, proveedores de alimentos, servicios de salud, limpieza, seguridad, telecomunicaciones,...) -Proveedores de productos turísticos (Touropadores, hoteles/resorts, cruceros, alquiler de vehículos, agencias de viajes, aerolíneas,...) -Stakeholders (inversores, ONG's, ciudadanía local,...) <p><u>Compromiso medioambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura orientada al turismo -Estabilidad política -Regulaciones ambientales -Política turística -Imagen del país -Inversión respetuosa con el medioambiente -Marketing del destino -Capacidad de carga,... 	<p><u>Directrices claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Visión compartida y liderazgo -Valores y principios -Prioridad estratégica sobre el factor humano <p><u>Planificación Estratégica (Script)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Libertad para ejercer los roles, visión compartida <p><u>Elementos constructivos de la competitividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sinergias -Desarrollo equilibrado -Marketing <p><u>Política de desarrollo sostenible</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Marco legislativo -Gestión responsable de los recursos -Estimular un clima de inversión favorable -Estrategias para transformar la industria -Principios de desarrollo sostenible -Marco financiero e institucional adecuado <p><u>Estrategia y marketing del destino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Imagen positiva -Target de marketing y gestión de la demanda -Marketing innovador -Satisfacción del turista <p><u>Ligazones (Cemento)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Transparencia y canales de comunicación -Reparto equilibrado de beneficios entre los implicados -Formación de alianzas y partenariados -Información investigación <p><u>Fundamentos de la competitividad.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Elementos atractores (clima, historia, cultura,...) -Bases no negociales (seguridad personal, salud,...) -Capacitadores (infraestructura aeropuertos, carreteras,...) -Relación calidad-precio -Recursos facilitadores (aerolíneas, alojamiento, ...) -Proveedores de la experiencia (excelencia, hospitalidad, servicio)

Fuente: Perles-Ribes et al. (2014) a partir de Crouch y Ritchie (1999), Dwyer y Kim (2003), Hassan (2000) y Heath (2003)

Se ha hecho referencia a la convergencia que parece existir, desde distintos modelos sobre competitividad de destinos turísticos, considerando que para el logro de una posición competitiva óptima no es suficiente con disponer de una serie de recursos y atractivos

iniciales. Si bien dichos recursos de partida son fuentes de ventajas comparativas la obtención de esa posición estará estrechamente vinculada a la capacidad que tengan sus gestores, públicos y privados, de gestionar estos activos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar y sustituir e imperfectamente móviles (Melián y García, 2003), logrando así conseguir ventajas derivadas de su habilidad como gestores, es decir, ventajas competitivas (Osorio, 2006).

5.3 Los destinos turísticos: el reforzamiento mutuo entre competitividad y sostenibilidad

A la hora de abordar el concepto de sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos, resulta relevante señalar que ninguno de los dos temas centrales que componen el eje del estudio están, en la actualidad, suficientemente consolidados entre la comunidad científica internacional como para permitir construir, a partir de ellos, una propuesta de lo que debe ser un modelo de gestión adecuado para lograr un “desarrollo turístico sostenible”. Efectivamente, y por lo que a los destinos turísticos se refiere, no existe en la actualidad ninguna posición doctrinal plenamente aceptada que pueda cuantificar lo que es, o debe ser la sostenibilidad y la competitividad. Ambos conceptos no tienen una definición implícita que permita decir qué destino turístico es más competitivo que otro (García, G. y Sancho, 2005).

5.3.1 Una aproximación al turismo sostenible: la Agenda 21 de Río de Janeiro

La Conferencia de Estocolmo, celebrada en 1972, pone en la agenda mundial la cuestión ambiental, desarrollando recomendaciones para la incorporación de elementos ambientales en las políticas nacionales e internacionales.

La explosión del turismo de masas se produjo a partir de los años 50, propiciado por la mejora de los transportes y la comunicación, una regulación normativa que limitaba el tiempo de trabajo de los trabajadores y la posibilidad del descanso, y un aumento del poder adquisitivo. Por ello, se incrementó el número de personas que empezaron a viajar. Ello otorgó un peso significativo al turismo en la economía mundial, incrementando la demanda a nivel internacional, y propiciando que las instituciones mundiales tomaran el sector como un recurso a potenciar con inversiones (Azcárate et al., 2019).

En 1980, la Organización Mundial del Turismo convocó en Manila la Conferencia Mundial del Turismo. Se empezaron a considerar las externalidades negativas asociadas al crecimiento del sector de los viajes. Un sector generador de desarrollo socioeconómico, pero también de deterioro social y ambiental de los destinos.

En 1987, la Comisión Brundtland publica el informe “Nuestro futuro común”, definiendo el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades de las generaciones

presentes, pero sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades y de desarrollo de las generaciones futuras.

La Agenda 21 ha sido una de las principales herramientas para el desarrollo sostenible del turismo. Tras la Cumbre de Río 92, la OMT, el Consejo de la Tierra y el World Travel y Tourism Council (WTTC) se unieron para impulsar el informe “Agenda 21 para la industria de Viajes y Turismo hacia un Desarrollo Sostenible Ambiental” que traza un programa de acción para el turismo.

En 1995, la OMT, la Unesco y otros organismos internacionales organizan en Lanzarote, por primera vez, una Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. Se aprobó la primera Carta del Turismo Sostenible, en la que se pone de manifiesto la importancia que tiene este sector para el desarrollo social y económico de los países. Pero también, se reconoce la contribución del turismo a la degradación ambiental, por lo que se propugna un modelo de desarrollo en el que el turismo observe no sólo las expectativas económicas, sino también las exigencias medioambientales: “una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.” (Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, 1995).

En este sentido, la Carta del Turismo Sostenible propone que “el turismo tendría que contribuir al desarrollo sostenible, integrándose en el entorno natural, cultural y humano, debiendo respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos...la actividad turística deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos”.

El documento también señala la necesidad de desarrollar instrumentos y medidas orientadas a reducir el uso de energías y recursos no renovables y fomentar el reciclaje y la minimización de residuos en las instalaciones turísticas. Por último, la Carta insta a los Gobiernos a reforzar las ayudas a los proyectos turísticos que contribuyan a la mejora de la calidad medioambiental. En efecto, sin calidad ambiental no cabe hablar de calidad turística.

En 2015, se aprobaron por Naciones Unidas los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para su cumplimiento se elabora la Agenda 2030, que se propone alcanzar los 17 ODS y las 169 metas que los componen para el año 2030.

En 2015, se organizó la Cumbre Mundial de Turismo Sostenible: XX Aniversario de la Carta Mundial de Turismo Sostenible por iniciativa del Instituto de Turismo Responsable (RTI), y el apoyo del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y la Agencia Vasca de Turismo

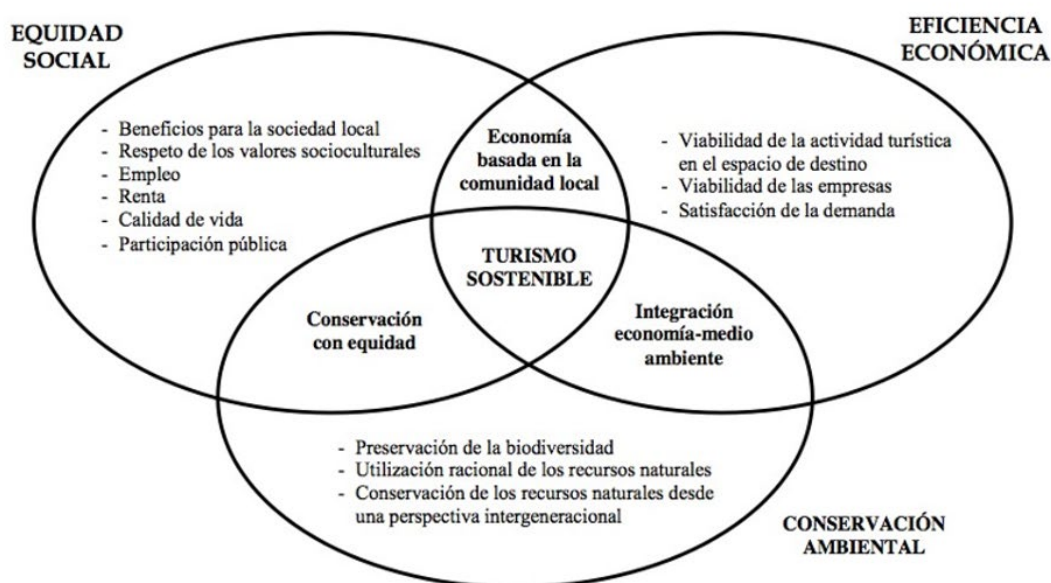
(Basquetour), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21).

Entre sus objetivos estaba la readaptación del compromiso asumido en Lanzarote, creando para ello, la nueva Carta del Turismo Sostenible +20, documento referente a nivel mundial para reunir a los principales actores del turismo sostenible para impulsar las metas turísticas derivadas de los ODS. De hecho, el año 2017 fue nominado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo (Azcárate et al., 2019).

La OMT define el turismo sostenible como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Por lo tanto, para alcanzar un desarrollo sostenible del turismo debemos considerar los tres pilares básicos de este concepto: la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión cultural y social.

La Figura 20. representa de manera gráfica los tres pilares integrantes del turismo sostenible, los elementos a considerar en cada uno de ellos, así como la relación entre los mismos.

Figura 20. Los tres pilares del turismo sostenible



Fuente: Ivars (2001)

Desde el planteamiento desarrollado anteriormente, cabría preguntarse qué elementos son los que amenazan la sostenibilidad del turismo y de los destinos. En efecto, ¿por qué va a tenerse un interés contrario al turismo sostenible en el destino por parte de todos los agentes que operan en el mismo? En este sentido, Angelkova et al., (2012) fundamentan que los visitantes presentan como actitud que sus necesidades y deseos pueden y deben ser satisfechos mediante una compensación económica adecuada, un precio. Ocurre que, con el paso del tiempo, sus necesidades se vuelven más diversas y profundas, de tal modo que la oferta las utiliza para continuar generando ingresos; ello ocasiona que dichas necesidades e intereses personales de los visitantes genera el interés del empresariado para conseguir beneficio en el menor tiempo posible, descuidándose la necesidad de preservar los valores naturales y culturales.

La consideración exclusivamente de la cuestión turística desde el punto de vista del ajuste a las necesidades de la clientela por parte de la oferta y la demanda, sin tener en cuenta

las externalidades negativas, se mostraría generadora de un círculo vicioso negativo para el entorno, y por tanto para la propia sostenibilidad en el largo plazo del sector turístico en general, y de los destinos receptores en particular.

El desarrollo sostenible de un destino turístico no significa lograr un rápido y corto desarrollo, principalmente en materia económica, sino que también incluye efectos que se cumplen por aspectos económicos, sociológicos y medioambientales en el largo plazo. Constituye el único modo de garantizar la satisfacción continua de las necesidades básicas, tanto de los turistas como de la población residente.

En efecto, siguiendo al informe Bruntland, en alusión a la primera ministra noruega entre los años 1986 y 1989, se acotó que el desarrollo sostenible hace referencia a aquel que satisface las necesidades de las actuales generaciones sin poner en riesgo el desarrollo de las generaciones futuras, es decir una vertiente intergeneracional (ONU, 1987).

Así, se encontrarían presentes tanto la sociedad de acogida, como los visitantes y turistas. Pero es que, además, en el caso de los residentes, cabe destacar una doble vertiente, en el sentido de que algunos de sus integrantes formarán parte del propio sector turístico del destino en el que operan, ya sea como empresarios, trabajadores, sector público...pero, además son sociedad residente stricto sensu dependiente de procesos ecosistémicos naturales y culturales equilibrados en su destino, en su territorio de vida. Por tanto, un destino turístico sostenible, constituirá un elemento valioso para el residente, tanto en su faceta profesional relacionada con el turismo, como con su faceta vital.

Bajo dicha perspectiva, y como ha podido evidenciarse en el análisis precedente realizado respecto a los modelos de competitividad, varios de ellos consideran entre sus variables o factores la sostenibilidad de los destinos. Por ello los gestores turísticos tanto de carácter público, como privado deberían orientar sus acciones hacia el reforzamiento de la sostenibilidad del destino en el que operan (Rodríguez-Antón, 2015).

Constituyen por tanto principios del turismo sostenible, el objetivo de mejorar la calidad de vida de los residentes optimizando los beneficios económicos locales, mediante la protección del entorno natural y construido, y la oferta de una experiencia de alta calidad a los visitantes (Bramwell y Lane, 1993; Choi y Sirakaya, 2006).

Por tanto, las organizaciones de gestión de destinos ostentan necesariamente un papel esencial en dicha tarea, que debe formar parte de su misión nuclear.

5.3.2 ¿Competitividad vs. Sostenibilidad de los destinos turísticos?

Si la competitividad incorpora la sostenibilidad y el resto los factores que a su vez integran la competitividad de un destino en la medida que ostenten índices más altos de calidad para los citados factores y, por tanto, para el destino, se estaría en condiciones de afirmar la indisoluble relación entre competitividad, sostenibilidad y calidad.

No obstante, lo anterior, lo cierto es que la relación ha sido estudiada en la literatura académica, precisamente por la existencia de un cierto planteamiento antagonista de partida entre competitividad y sostenibilidad.

En un primer estadio, el objeto de estudio se fundamentaba en la naturaleza de la relación entre los promotores de la expansión turística, frente a grupos defensores de la conservación del medio natural y de la cultura de los destinos con autores como (Budowski, 1976).

En una etapa posterior, durante los años 80, el foco de estudio se identificó en la realización de actividades de ocio en el medio natural y su impacto sobre el mismo, con obras por parte de autores como (Anderson y Brown, 1984).

Los impactos sociales del turismo en la cultura local asumen el protagonismo en el análisis de los autores en los años 80 y 90, con autoras como Boniface (1998). Esta autora citando a Goeldner y McIntosh (1985) pone de manifiesto que el turista se mueve en un entorno distinto al del residente, el visitante viaja en su propio mundo, rodeado de la sociedad de acogida, pero no integrado con ella. Jafari (1987) hace referencia a un estado mental alterado de los visitantes, con una manera de comportamiento distinta a cuando están en su lugar de origen, de tal modo que en su tiempo de ocio conservan residuos de su propia cultura, sugiriendo que en cada destino se forma una nueva clase de cultura derivada de la mezcla entre la cultura local, la turística propiamente dicha y la residual de su lugar de origen del visitante.

Las bases de partida referidas a la relación entre competitividad y sostenibilidad vienen dadas por los siguientes postulados (Díaz, 2006):

- La presencia de cierta relación de conflictividad entre el incremento de la actividad turística y los objetivos de sostenibilidad, derivados de efectos no deseados ni por turistas ni por los propios residentes en la cultura del lugar y en el medio natural.
- Dicha relación conflictiva debe superarse, tanto por razones éticas, como por motivos de incremento de la competitividad.

Siguiendo a dicha autora, debería hablarse de complementariedad entre sostenibilidad y competitividad, donde resulta imprescindible su simbiosis para abordar una adecuada gestión de los destinos turísticos. La ética antes referida busca la solidaridad intergeneracional, pero es que la sostenibilidad de los recursos condiciona la propia competitividad a futuro en la industria turística.

El turismo es una actividad que puede tener un gran impacto en el entorno. La sostenibilidad del turismo europeo considera la cooperación entre las empresas turísticas, los destinos turísticos y las nacionalidades, las autoridades regionales y locales para asumir ambiciosos retos y continuar siendo competitivos al mismo tiempo (Angelkova et al., 2012).

En el momento actual, el turismo se vincula estrechamente con el desarrollo y existen cada vez un incremento del número de destinos turísticos (UNWTO, 2015), los cuales intentan ser más competitivos en el mercado, para lo cual necesitan ser sostenibles (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016). En el mismo trabajo, citando a Buffa (2015), se pone de manifiesto cómo las tendencias macro en el sector turístico reflejan que los turistas demandan nuevas experiencias de vacaciones vinculadas a la sostenibilidad.

En la misma línea, Pulido-Fernández y López-Sánchez (2014), como ya se indicó, expresan que se está desarrollando un aumento de un segmento de la demanda que aprecia la sostenibilidad y la considera entre las variables que determinan su elección de un destino vacacional. La pandemia de la COVID-19 ha supuesto una potenciación de la demanda de un turismo sostenible por parte de los usuarios, generando por tanto un entorno general desde el punto de vista social favorable a destinos que trabajen por su sostenibilidad incluyéndolo como uno de sus ejes estratégicos.

La definición operativa enunciada por el Comité de Turismo y Competitividad (CTC) y que la Asamblea General de la OMT la adoptó como recomendación en su vigésima segunda reunión, celebrada del 11 al 16 de septiembre de 2017 en Chengdu, para la competitividad de un destino turístico se formula del siguiente modo “La competitividad de un destino turístico es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad.”

Se pone de manifiesto la indisoluble vinculación de la citada competitividad con el hecho de que el turismo debe ser generador de beneficios, en su más amplio sentido, incorporando beneficio socioeconómico y ambiental, tanto para los visitantes, como para la comunidad local. A ello hay que añadir que siempre bajo una perspectiva de sostenibilidad, que habrá de ser entendida en su vertiente generacional e intrageneracional. Sin sostenibilidad no cabe hablar de competitividad turística de un destino.

Autores como García y Sancho (2005) establecen de modo rotundo que la sostenibilidad de un destino turístico es determinante de su competitividad dentro de su mercado de referencia.

La competitividad de los destinos turísticos no solo tiene una vertiente económica, unida a la obtención de beneficios económicos, sino también un aspecto sostenible relacionado con la contribución a la cohesión social y a la preservación de los recursos o valores naturales y culturales locales (Romão et al., 2014).

Ritchie y Crouch (2000) manifiestan que sin sostenibilidad la competitividad es una ilusión, de tal modo que teniendo en cuenta la variable temporal, que contempla la importancia de mantener la competitividad en el largo plazo, la dirección debe venir marcada por los conceptos de sostenibilidad, comunidad residente y distribución de los beneficios. Además, el modelo propuesto por dichos autores para determinar la competitividad de un destino turístico incorpora como una de sus variables clave la referencia a que, aparte del incremento del gasto turístico, se debe hacer mejorando la calidad de vida de los residentes y desde la conservación del capital natural que sirve de soporte.

La percepción del turista acerca de la salud del sistema ambiental y del grado de conservación de la identidad cultural de los destinos que visita es de relevante importancia para evaluar la capacidad competitiva de un destino en el marco de los mercados turísticos. En otras palabras, la sostenibilidad favorece la competitividad de un destino, pero esta relación viene por la vía de la percepción sobre el estado del medio natural y sociocultural que el visitante obtiene cuando se desenvuelve en el destino. Por ello y con el fin de conocer las necesidades y deseos de los turistas, se deberán utilizar indicadores sobre los factores que afectan a la satisfacción del turista.

Tras los anteriores desarrollos, cabe concluir que no se puede hablar de competitividad frente a sostenibilidad, pues se trata de elementos indisolubles, de tal modo que la sostenibilidad constituye un pilar fundamental para avanzar en la competitividad por parte de los destinos turísticos. Una vez descartado el planteamiento excluyente entre ambos conceptos, se está en condiciones de afirmar la necesidad del binomio competitividad-

sostenibilidad para el sector turístico en su conjunto y de modo particular en el caso de los destinos turísticos como ecosistema integrador de los diversos agentes intervinientes en los mismos.

La competitividad turística exige tratar la sostenibilidad como condición estratégica en la organización y gestión de los destinos, así como en la composición de la oferta (Mazaro y Varzin, 2008).

La competitividad de un determinado destino turístico será la suma de la competitividad que ostenten cada uno de los productos turísticos que integran la oferta del destino turístico, lo cual hace indispensable que deba articularse la gestión del destino turístico “como si de una organización única se tratara” desde una visión holística e integradora (Osorio, 2006).

5.4 Modelos de competitividad turística basados en el triple balance

Conviene volver a señalar en primer lugar que ni los conceptos de sostenibilidad, ni la propia competitividad de los destinos turísticos están consolidados de modo rotundo en la comunidad científica estudiosa de la cuestión. Por tanto, tampoco se puede postular la existencia de una propuesta de gestión óptima para la consecución de un desarrollo sostenible turístico en un destino turístico. No existe una doctrina netamente aceptada para cuantificar cuánto de sostenible o competitivo resulta un destino turístico. Dicha indefinición provoca la imposibilidad de afirmar ante qué caso estamos con un destino turístico más competitivo que otro destino competidor (García y Sancho, 2005).

Incluso con anterioridad a la COVID-19 los mercados turísticos venían presentando un creciente dinamismo, tanto desde el punto de vista de la oferta, como de la demanda, motivado por cambios en el entorno general y los factores políticos, sociales, económicos, ambientales y tecnológicos presentes en la sociedad globalizada que los da soporte. En dicho contexto, la competitividad y la calidad entendidas como la adaptación de servicios y productos a las necesidades de la demanda basados en un uso eficiente de los recursos disponibles se manifiesta esencial.

Resulta por ello relevante que cada destino turístico se oriente al desarrollo de ventajas competitivas con una oferta diferenciada y un porfolio de productos turísticos que garanticen los segmentos de mercado a los que se dirigen. El objetivo es el incremento de la fidelidad turística de los visitantes y el incremento de su interés prescriptor, donde la utilización de los atributos característicos y diferenciadores del destino resulta esencial (Hsu et al., 2009).

Como consecuencia, la competitividad puede definirse considerando diversos enfoques: el enfoque económico, el enfoque sostenible y el enfoque social (Ortiz et al., 2018).

5.4.1 La medición de la sostenibilidad

La Tabla 11. recoge aquellas conceptualizaciones de competitividad que abordan un enfoque basado en el triple balance, social, económico y ambiental según el análisis de Ortiz et al. (2018), no recogiendo aquellas otras que sólo lo abordan de modo parcial, integrando únicamente uno o dos de los elementos, al no ser idóneos para los objetivos que presenta esta investigación.

Tabla 11. Concepto y enfoques de competitividad de un destino turístico

Autor	Concepto de competitividad de un destino turístico	Enfoque
Dupeyras y MacCallum.	Habilidad que tiene un lugar para optimizar su atractivo para residentes y no residentes, ofrecer servicios turísticos de calidad, innovadores y atractivos a los consumidores, que les permitan ganar cuotas de mercado en el mercado nacional e internacional, garantizando al mismo tiempo el uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles para el turismo (Dupeyras y MacCallum, 2013)	Económico, sustentable y social.
Ritchie y Crouch	Capacidad de un destino para aumentar el gasto turístico, atraer cada vez más visitantes proporcionando experiencias satisfactorias y memorables, de una manera rentable, que mejore el bienestar de sus residentes, preservando su capital natural para generaciones futuras (Ritchie y Crouch, 2003)	Económico, sustentable y social.
Abreu, Ruhanen y Arcodia	La competitividad de un destino consiste en el logro de retornos equitativos para todos los involucrados en la oferta turística y en lograr la sostenibilidad de los recursos locales para asegurar el mantenimiento del éxito a largo plazo (Abreu et al., 2016)	Económico, sustentable y social.
Buhalis	La competitividad de un destino consiste en la sostenibilidad de los recursos locales para garantizar su éxito en el largo plazo, así como su capacidad de garantizar beneficios económicos equitativos para satisfacer a todos los actores	Económico, sustentable y social.

	involucrados, mediante la implementación del marketing estratégico (Buhalis, 2000)	
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Ortiz et al. (2018)

Como puede apreciarse, Buhalis (2000) y Ritchie y Crouch (2000), Dupeyras y MacCallumn (2013) y Abreu et al. (2016) se trata de autores que definen la competitividad desde un enfoque triplemente integrado, de tal modo que un destino turístico competitivo exige la existencia de dichos enfoques. Los destinos turísticos deben garantizar una utilización eficiente de los recursos, así como su sostenibilidad a largo plazo; debiendo ser generadores de beneficios sociales a sus habitantes reflejados en su bienestar y calidad de vida, según postulan Ortiz et al. (2018), citando a Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016), Diéguez et al. (2011), Orozco y Sandoval (2004) y Torres y Marrero (2014).

Se sustancia por Osorio (2006), para quien el éxito de un destino turístico, es decir, su competitividad, preceptivamente debe ligarse a la sostenibilidad de tres dimensiones: económica, sociocultural y ambiental, donde la estrategia de los destinos turísticos debe de modo imperativo articular la búsqueda de una armonía entre las citadas variables.

Dupeyras y MacCallumn (2013), en un trabajo realizado por encargo de la OCDE para disponer de un modelo facilitador para los gobiernos de sus Estados que les permitiera determinar su competitividad turística, estructuraron el modelo en tres apartados: indicadores básicos, indicadores complementarios e indicadores de desarrollo futuro. De tal modo que entre los indicadores básicos se integran los referentes al desempeño del turismo y los impactos generados, la capacidad del destino para ofrecer calidad y competitividad en los servicios turísticos, el atractivo del destino y las respuestas políticas y las oportunidades económicas.

En el caso de Ritchie y Crouch (2003), ya se realizó un análisis en un apartado anterior de este estudio, que permite refrendar al triple alcance del modelo planteado por dichos autores. Bastaría recordar que dichos autores contemplan la competitividad de un destino turístico desde un planteamiento basado en factores ligados tanto al microentorno, como al macroentorno. En el segundo de ellos se incluyen, entre otros, factores sociales, ambientales y socioculturales.

Abreu et al. (2016) reseñan en su riguroso análisis sobre la literatura científica en torno a la competitividad de los destinos turísticos que, aunque se han reconocido una amplia gama de perspectivas, un examen detallado de las definiciones encuentra tres dimensiones comunes que están presentes en la idea de competitividad de los destinos: una dimensión de

atractivo relacionada con la capacidad de un destino de atraer y satisfacer a los turistas potenciales; una dimensión económica relacionada con la capacidad de convertir dicha capacidad de atractivo en beneficios económicos para aumentar la riqueza de la de la población local; y, por último, la dimensión de sostenibilidad, que tiene que ver con la viabilidad en el largo plazo de un destino.

Buhalis (2000) parte de la definición de competitividad como el esfuerzo y rentabilidad a largo plazo, por encima de la media del sector específico en el que se opera, así como por encima de las oportunidades de inversión alternativas en otros sectores. Se incorpora el concepto de coste de oportunidad y muestra que las organizaciones con éxito deben competir dentro de su sector, pero también con otras oportunidades de inversión. En lo que hace referencia a los destinos turísticos, la competitividad debe incorporar también la sostenibilidad de los recursos locales para preservar su conservación en el largo plazo, garantizando de ese modo el mantenimiento del éxito del destino a largo plazo, así como un rendimiento económico asociado a los citados recursos.

Tabla 12. Modelos de medición de competitividad turística sostenible

Autor	Modelo
Blancas et al. 2010	Grupo de indicadores económicos Grupo de indicadores sociales Grupo de indicadores medioambientales
Cvelbar y Dwyer, 2013	Grupo de indicadores económicos Grupo de indicadores sociales Grupo de indicadores medioambientales
Mitchell et al. 2013	Modelo Sustainable Market Orientation, que pone el énfasis en los aspectos económicos sociales y medioambientales y el aprendizaje de los agentes para la mejora continua
Navarro Jurado et al. 2012	Creación y medición de un indicador sintético con 27 ítems con aspectos económicos como sociales y medioambientales
Tyrrel et al. 2013	Modelo basado en 3 indicadores económicos como cuatro medioambientales y 3 sociales
Wan y Li, 2013	Evaluación de 14 indicadores: económicos, socioculturales y ambientales sobre los impactos del turismo. Además, se mide la satisfacción del visitante y el nivel de participación de la comunidad en la planificación turística de Macao en el período 2002-2009

Unión Europea, 2017	Indicadores de incidencia social y cultural Indicadores de valor económico Indicadores de impacto ambiental
---------------------	---

Fuente: basado en Rodríguez-Antón (2015) y elaboración propia

Se puede hablar de dos tipologías de indicadores: los indicadores simples y los indicadores complejos, sintéticos o índices (Sánchez Rivero y Pulido Fernández, 2008). La diferencia entre ambos se relaciona con la información más o menos elaborada y combinada que contiene cada uno de los citados indicadores. De tal modo que, en el caso de los indicadores simples se hace referencia a estadísticas que se han obtenido directamente de la realidad o con un tratamiento de simple de datos. Por el contrario, los compuestos son medidas adimensionales derivadas de la combinación de varios indicadores simples mediante un sistema de ponderación que jerarquiza sus componentes. Entre ambos tipos de indicadores se sitúan el sistema de indicadores, que consiste en una recopilación de indicadores simples, cuyo resultado se interpreta de manera conjunta (Torres-Delgado y Saarinen, 2014).

En el modelo de Blancas et al. (2010) se contemplan 85 indicadores. Dichos autores fijan un modelo para analizar la sostenibilidad de los destinos turísticos rurales. Para ello, crean un índice compuesto que permite agregar la información estadística de los mencionados indicadores. La identificación de fortalezas y debilidades permitirá desplegar políticas específicas dirigidas a potenciar la sostenibilidad de los destinos. Para ello el modelo persigue las siguientes funciones (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016):

- 1) Caracterización y comparación entre destinos turísticos rurales,
- 2) Identificación de prácticas de benchmarking y
- 3) La cuantificación de objetivos turísticos de sostenibilidad.

Cvelbar y Dwyer (2013) exploran, referido al sector hostelero en Eslovenia, el valor de los informes económicos, ambientales y sociales para establecer su estrategia en el largo plazo. En primer lugar, establecieron unos indicadores de sostenibilidad, solicitando luego a directores hosteleros que los calificaran según la importancia que los mismos tenían para disponer de una operativa sostenible y para obtener beneficios para sus empresas con la implementación de las medidas de gestión. Los factores de rendimiento se situaban en el triple balance. Los directores seleccionaron que los 10 indicadores más importantes se referían a los resultados económicos, la relación con el cliente y las actividades ambientales reductoras de costes; el rendimiento ambiental propiamente dicho, se valoró muy débilmente, así como

el rendimiento comercial de las medidas ambientales. Asimismo, las acciones para incremento de la conciencia ambiental de los trabajadores, así como las relaciones con la comunidad de acogida también se consideran poco relevantes.

Otro de los modelos apalancados en las vertientes económica, social y ambiental es el planteado por Mitchel et al. (2013), desarrollado en el contexto de la política de gestión de los parques nacionales de Nueva Zelanda. Para el mismo, se realizaron entrevistas en profundidad a interesados de empresas turísticas, responsables públicos a nivel local y nacional, los propios turistas y ONG. El objetivo marcado fue elaborar un modelo orientado al mercado, basado en los principios del desarrollo sostenible que permita desarrollar una gestión estratégica. Los resultados empíricos refrendan el valor del modelo en la gestión estratégica, y la relevancia del equilibrio en la estrategia social, económica y ambiental, junto a una buena definición del mercado de servicio público y los parámetros de dicho servicio, además de garantizar la integración de la estrategia a corto y largo plazo.

Como exploran Rodríguez-Antón (2015) y Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, (2016) en el modelo de Navarro et al. (2012), se genera un indicador sintético basado en 175 indicadores para evaluar la sostenibilidad de destinos vacacionales de costa desde la perspectiva de su capacidad de carga. Se fundamenta en tres aproximaciones teóricas: la capacidad relacionada con el fin de proteger los recursos naturales desde una perspectiva ecológica, en segundo lugar, las perspectivas de desarrollo el destino derivadas de su ciclo de vida según el modelo de Butler y en tercer lugar la sostenibilidad en relación con la implicación de todos los agentes locales relacionados con el turismo. Los resultados obtenidos evidencian que los destinos con un mayor desarrollo sostenible presentan también un rendimiento superior en términos de riqueza y bienestar para la comunidad de acogida.

Tyrrell et al. (2013) desarrollan un estudio exploratorio, que como ellos mismos reconocen requiere de investigación adicional. Se trata de un proyecto dirigido a explorar los beneficios sociales, económicos y ambientales del turismo sostenible en una comunidad de acogida. Se caracteriza por su sencillez y por ofrecer resultados monetizados de la incidencia para cada una de las dimensiones, así como un resultado global en la incidencia en la calidad de vida de la comunidad, lo cual permite una comparación entre dichas variables a los responsables de la toma de decisiones.

Para ello, se establecen diez indicadores, tres de carácter social, cuatro económicos y tres ambientales.

Wan y Li (2013) llevaron a cabo un estudio referido a Macao y su industria turística, basada en el desarrollo de un importante ecosistema de casinos, para analizar la

sostenibilidad turística del modelo. Para ello, realizan el diseño de un modelo posibilitador de la evaluación de los impactos económicos, socioculturales y medioambientales, así como la satisfacción de los visitantes y el nivel de participación de la comunidad en el desarrollo de una planificación turística que genera impactos importantes en la misma, tanto positivos, como negativos.

A continuación, se establece un breve análisis del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos (ETIS) para la gestión de destinos sostenibles. El enfoque de dicho sistema es que la competitividad del sector turístico está directamente relacionada con su sostenibilidad, de modo que la calidad de los destinos turísticos depende de manera sustancial de su entorno natural y cultural, así como de las actitudes de la comunidad local.

A pesar de que no se trata de un modelo científico en el ámbito académico, se entiende relevante su análisis motivado por:

- Proviene de una organización oficial como la Comisión Europea.
- Se trata de un sistema diseñado para poder adaptarse a la diversa tipología de destinos turísticos, ya sean urbanos, costeros, de montaña...
- Los indicadores se pueden emplear en función de las necesidades utilizando el sistema en su totalidad o bien integrando parte del mismo en los sistemas existentes de seguimiento y gestión de destinos.
- Se encuentra basado en la experiencia de aplicación de más de cien destinos europeos.
- Debe utilizarse por un coordinador local del destino, pero se flexibiliza su procedencia, de tal modo que puede proceder de la organización de gestión del destino, de la organización de comercialización, de la autoridad local, regional o estatal, incluso del sector privado.

Se puso en marcha en 2013, con el objetivo de ayudar a los destinos a controlar y medir los resultados de su turismo sostenible, empleando un enfoque común comparable (Unión Europea, 2017).

Al igual que otras herramientas en materia de gestión sostenible como el propio reglamento EMAS (*Ecomanagement and audit scheme*) o la Etiqueta Ecológica Europea para productos y servicios sostenibles el Sistema Europeo de Indicadores Turísticos, se trata de una herramienta no obligatoria, de carácter voluntario, basada en la autoevaluación, las observaciones y la recopilación de datos y su análisis por parte de los propios destinos, careciendo de sistema de certificación asociado, el objetivo es proporcionar información útil a

los gestores de los destinos para realizar un seguimiento de la sostenibilidad turística. Contiene 43 indicadores básicos y un conjunto indicativo de indicadores complementarios.

Para la definición del actual sistema de 2016, se desarrollaron dos fases piloto durante un período de dos años, donde más de cien destinos europeos aplicaron y pusieron a prueba el sistema facilitando a la Comisión Europea información relativa a su experiencia. Tras ello la Comisión Europea con la asistencia de un grupo de expertos, analizó los comentarios recibidos y revisó el sistema hasta la actual versión.

El ETIS integra cuarenta y tres indicadores básicos, subdivididos en cuatro categorías:

1. Gestión de destinos.
2. Incidencia social y cultural.
3. Valor económico.
4. Impacto ambiental.

El ETIS, basado en la mejora continua, establece la metodología de siete pasos del proceso requerido para implementar y trabajar con el sistema en los destinos turísticos que decidan trabajar con dicho modelo.

Cabe señalar, como crítica al modelo el hecho de incorporar en el capítulo de indicadores complementarios, los referidos al turismo accesible. A priori, dichos indicadores se encuentran dirigidos a lograr una mayor adaptación del sistema a su tipo o categoría de destino o al mercado turístico que atiendan o promuevan. En el momento actual hablar de turismo accesible debiera contemplarse con una total transversalidad. No sólo eso, la accesibilidad parte de la integración de las personas con discapacidad, donde no parece por tanto razonable un conjunto de indicadores diferenciados. La propia sostenibilidad del destino debería guardar relación con los elementos de accesibilidad presentes en el mismo.

A continuación, se analizará la cuestión relativa a la aparente contradicción entre los objetivos de los modelos estudiados en este apartado, tendentes a la búsqueda de objetividad a través de datos para los diversos indicadores con la necesidad mostrada por otros autores de integrar la percepción de la población de acogida o residentes y de los visitantes en la medición de la sostenibilidad de los destinos.

5.4.2 Objetividad de los modelos vs. percepción de la población de acogida y los visitantes

García y Sancho (2005) parten de la hipótesis teórica de que la sostenibilidad de un destino es la que determina la competitividad turística del mismo dentro de su mercado de referencia. Para ello, establecen la necesidad de la definición de un modelo de gestión que posibilite la realización de una evaluación objetiva, a la vez que comparativa entre los procesos usados por destinos competidores con caracteres similares. Para continuar, estableciendo la necesidad de tener en cuenta una serie de aspectos sobre el grado de satisfacción de los turistas y residentes. Adicionalmente, también resulta relevante contar con la opinión de los expertos involucrados en su desarrollo, puesto que tienen una visión amplia e integral del mismo, además de que el desarrollo futuro de los mismo depende en gran medida de su condición de personas responsables de la toma de decisiones y de la estrategia del destino (García y Sancho, 2005).

Tomando la sostenibilidad como un atributo indisoluble de la competitividad, resulta relevante el análisis de modelos de referencia para la medición de la sostenibilidad como se ha realizado con anterioridad. No obstante, según sostienen Mikulić et al., (2015), aunque fuera del ámbito del turismo, varios trabajos recientes sobre sostenibilidad favorecen los paneles de expertos y los enfoques Delphi sobre los enfoques centrados en datos y citan para ello a Wang et al. (2013) y Cabello et al. (2014).

Como se señaló en el capítulo correspondiente al estudio de la calidad, Mariño et al. (2013), cuando analizan el estado del arte en lo referido a la calidad en el sector turístico, manifiestan la existencia de dos grandes líneas de investigación, por un lado aquellos estudios que cuantifican la calidad identificando parámetros objetivos de medición sobre los atributos definidos; por otro lado, existen aquellos trabajos que investigan sobre la calidad desde un enfoque subjetivo, donde el análisis de la percepción de los clientes sobre el servicio recibido representa el parámetro fundamental.

La vinculación entre el ámbito de la sostenibilidad y el de la competitividad se produce desde el lado de las percepciones por una parte y por los efectos socioeconómicos del turismo por otro lado (Díaz, 2006).

Para dicha autora, la mejora de la competitividad de un sector de actividad se relaciona, entre otras cuestiones, con que el conjunto de empresas que lo integran sean más competitivas en los mercados. Trazando un paralelismo, referido a los destinos turísticos, la competitividad de un destino vendrá también relacionada, aunque no de modo exclusivo, con el nivel de competitividad del tejido productivo turístico que lo compone. En este contexto, el

incremento de la calidad de la producción turística se configura como un medio para mejorar la competitividad. Y es aquí donde estamos ante un concepto que se define desde el lado de la demanda y no de la oferta, al entrar en juego elementos relacionados con las percepciones de los visitantes y turistas y la relación de dichas percepciones con las expectativas creadas cuando se encontraban en el destino emisor (Díaz, 2006).

Continúa dicho autor citando a Ko (2005), manifestando la dificultad de identificar la contribución del turismo a la sostenibilidad y por tanto a la competitividad de un destino. Y ello es así porque resulta complejo determinar en qué medida es el incremento del turismo el desencadenante de afecciones negativas al ecosistema, puesto que la calidad de este no resulta exclusiva del sector turístico, incidiendo otros sectores de actividad. Por esta razón, los indicadores de sostenibilidad deberían obtenerse de modo principal mediante entrevistas o cuestionarios sobre la percepción de los residentes, los turistas y los expertos ambientales. Los indicadores cuantitativos no deben utilizarse como un recurso exclusivo, puesto que determinados aspectos del destino turístico no son explicables con información de carácter cuantitativo.

En este sentido, la percepción del turista sobre el estado de sostenibilidad de un determinado destino turístico en los ámbitos ambientales, sociales y económicos resulta un factor relevante que debe tenerse necesariamente en cuenta en la definición de la política turística y de la estrategia del destino. En efecto, con independencia de la aplicación de los modelos analizados con anterioridad para la determinación de la sostenibilidad turística de un destino, si la percepción por parte de los visitantes y turistas resulta contraria a dichos resultados, se deberá diagnosticar la causa de tales discrepancias, para a continuación trabajar o bien en potenciar la sostenibilidad del destino, en el caso de un aparente error en la medición de la misma, o bien en comunicar la sostenibilidad del mismo en el caso de que la aplicación de modelo y sus resultados hayan sido correctos y el problema derive de la falta de comunicación.

En el momento actual, algunos de los estudios, basados en la reputación turística *online* permiten conocer tanto aquellos atributos identificados por los visitantes de carácter positivo relacionados con un destino, como aquellos otros de sesgo negativo. En ambos casos deben servir como un elemento para tener en cuenta en la toma de decisiones por parte de la organización de gestión de destinos.

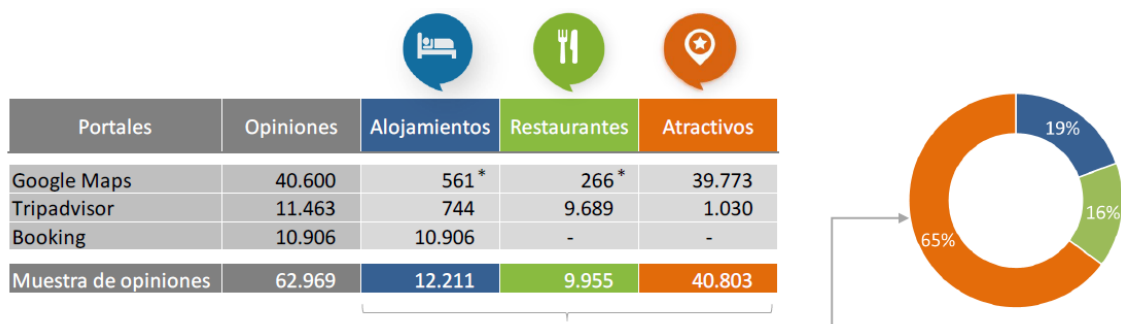
En este sentido, el “Estudio de la reputación turística *online* del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y el área de influencia de ADESGAM”, realizado por la Comunidad de Madrid y Adesgam en 2020, sirve para ejemplificar lo descrito con anterioridad.

Uno de los objetivos se relacionaba con conocer la reputación turística *online* del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y de los municipios del área de influencia de la Reserva de la Biosfera de las Cuencas Altas de los Ríos Manzanares, Lozoya y Guadarrama, a partir del contenido generado por los propios visitantes en forma de valoración de los alojamientos, restaurantes y atractivos del destino, y compartido en plataformas digitales de máxima relevancia.

Los datos de origen se corresponden con una muestra de 62.969 opiniones emitidas durante 2018 y 2019 (con el fin de eliminar el potencial efecto sesgado de las opiniones emitidas entre enero y mayo 2020, en contexto marcado por la pandemia de COVID-19, dichos contenidos han sido eliminados de la muestra capturada y analizada, si bien sí se realizaron sondeos selectivos e indicadores relativos al periodo de reapertura sectorial mayo-septiembre 2020).

La distribución de las fuentes de las redes sociales utilizadas para el informe se muestra en la Figura 21.:

Figura 21. Redes sociales fuente de opiniones de visitantes y turistas estudio reputación turística online



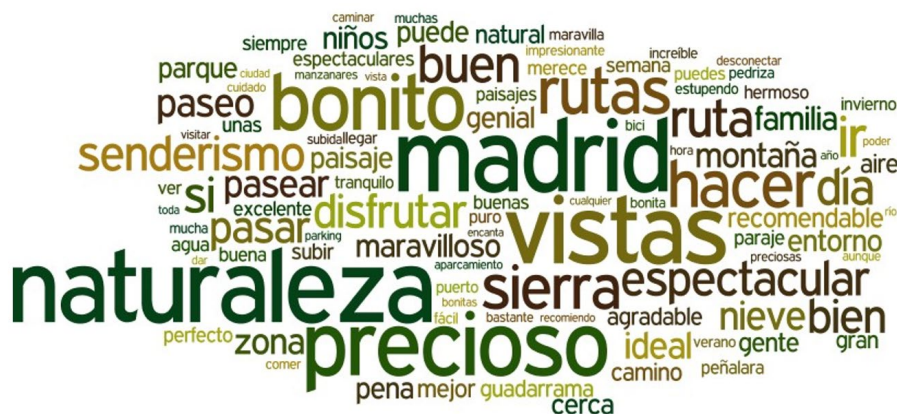
Fuente: Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value (2020)

Se recogen a continuación dos figuras (Figura 22. y Figura 23.), nubes de palabras, identificando tanto los elementos positivos, como los negativos percibidos por los visitantes del destino Sierra de Guadarrama en lo relativo a los recursos naturales, ello nos permite realizar disponer de una síntesis cualitativa con los elementos más valorados y los menos valorados por los visitantes. Además, se puede segregar según se correspondan con recursos naturales, culturales o de turismo activo.

Se han seleccionado en este caso resultados cualitativos correspondientes a los recursos naturales del destino Sierra de Guadarrama, puesto que se trata de un destino de

naturaleza, con la presencia de un Parque Nacional y de una Reserva de la Biosfera en su territorio.

Figura 22. Principales menciones relativas a los recursos de naturaleza (opiniones con valoración muy positiva)



Fuente: Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value (2020)

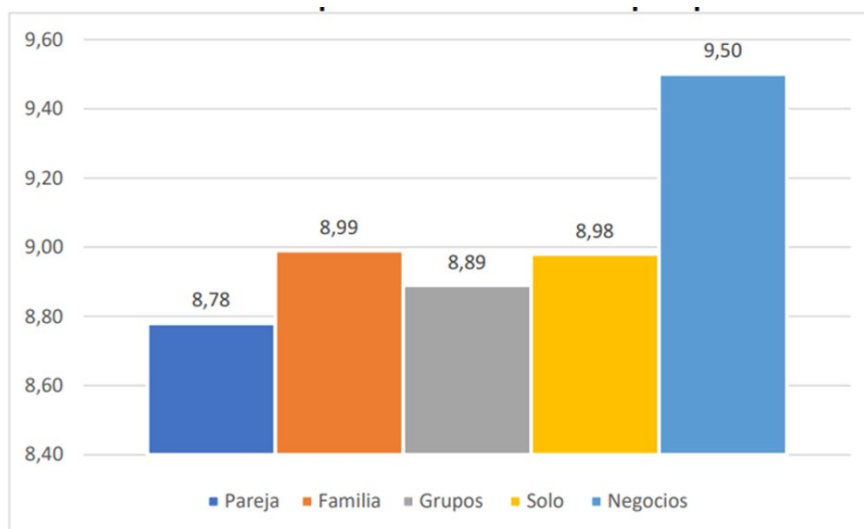
Figura 23. Principales menciones relativas a los recursos de naturaleza (opiniones con valoración muy negativa)



Fuente: Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value (2020)

Además, dicha tipología de análisis permite segregar los datos para la obtención de resultados cuantitativos, por tipología de clientes, en cuanto a la valoración de los atractivos de un destino (ver Figura 24.).

Figura 24. Índice de reputación online de los atractivos por cliente



Fuente: Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value (2020)

Si hasta ahora se ha hecho mención y ejemplificado lo relativo a la percepción de los visitantes, es decir, desde el lado de la demanda, los estudios indican la necesidad de conocer la percepción de la población local relativa al impacto sociocultural, económico y natural del turismo en los destinos. De alguna manera, se está haciendo referencia implícita a la oferta, o ¿acaso la sociedad de acogida no conforma la oferta de un destino?, y ello es así ya se realice la consideración desde la faceta empresarial o de responsabilidad en la gestión pública del turismo en el destino o bajo la consideración de los residentes como parte de los integrantes del destino en su “simple” condición de vecinos.

Cuando se pone en marcha una estrategia turística, el interés tanto de población visitante, como población de acogida o residentes deberá ser tenido en cuenta, según afirma Díaz (2006) citando a Tregear et al. (1997). Los integrantes de la imagen de sostenibilidad de un destino son subjetivos por definición, y resultan variables, de una comunidad a otra y de un momento a otro incluso dentro de la misma comunidad (Díaz, 2006). Continúa la autora expresando que ello es así incluso en lo referido a la capacidad de carga de los destinos, donde antes de determinar la propia capacidad de carga del territorio en lo relativo al turismo habrá que conocer qué entiende la capacidad de acogida por sostenibilidad.

Como señala, Osorio (2006), siguiendo a Mathieson y Wall (1982), Krippendorf (1987) y Pearce y Warford (1993), los estudios realizados sobre los impactos turísticos en un destino

la actitud de los residentes hacia los turistas constituye uno de los principales factores que determinan el éxito o no de los destinos turísticos.

Efectivamente, las encuestas realizadas a los turistas constituyen una importante fuente de información útil (Moore et al. 2007). Información relevante tanto para los responsables públicos que adoptan decisiones en materia turística, que verán según dichas encuestas si existe apoyo a la planificación adoptada para el destino, como para disponer de información respecto al grado de aceptación del fenómeno turístico y por tanto de la acogida a los turistas en el destino. Una consideración negativa del fenómeno turístico redundará en una actitud que puede ser de indiferencia o incluso de cierta hostilidad con los visitantes, lo cual redundará en un incentivo negativo para estos en cuanto a su fidelización con el destino, así como para su prescripción a potenciales visitantes.

Los gestores de los destinos turísticos deben realizar desarrollos turísticos compatibles con el entorno social, económico y ambiental que caracteriza el territorio de ubicación. Los turistas son fuente de desarrollo económico, pero también de generación de impactos sobre el municipio o municipios en los que se ubican. Un municipio viene configurado por la población y el territorio. Por tanto, resulta relevante conocer cómo evalúa la población los impactos del turismo en su lugar de residencia.

El modelo propuesto por Sánchez del Río-Vázquez et al. (2019) trata de medir los impactos sociales, económicos y ambientales, en este caso referido al municipio de Sevilla, uno de los destinos más visitados del mundo, y su efecto en la satisfacción de los residentes con la administración pública gestora del destino. Para ello se idean indicadores subjetivos económicos, sociales y ambientales. Seis de carácter económico, nueve de naturaleza ambiental y ocho referidos al impacto social.

Los resultados muestran que los ciudadanos valoran tres tipos de impactos, estando el impacto social por detrás del económico en cuanto a su influencia en su satisfacción con la administración. Aunque tiene una influencia significativa, el impacto medioambiental ocupa la última posición en cuanto a su importancia relativa para la satisfacción de los residentes.

No obstante, los propios autores señalan algunas limitaciones que impiden la generalización de los resultados del estudio. Una primera, estaría relacionada con el alcance que sólo se ha realizado sobre una muestra de residentes en Sevilla, residentes con sus propias características socioculturales. Además, es una ciudad que acoge un número muy grande y diverso de turistas durante todo el año.

En este sentido, se ha estudiado si el nivel de aceptación o aprobación por parte de la sociedad de acogida de un destino fluctúa según el estadio de desarrollo o madurez del propio destino encontrándose por Lea (1988) en un trabajo realizado sobre Barbados que el modelo comienza con una euforia inicial, para continuar con cierta apatía, un incremento posterior de la irritación, un antagonismo enfrentado y, finalmente, un momento en que los valores tradicionales son olvidados y el entorno destruido por el turismo de masas.

Los resultados podrían variar de análisis de un país en vías de desarrollo a países desarrollados, puesto que en el caso de los primeros y, siguiendo lo previsto en la pirámide de Maslow, la comunidad local presenta necesidades perentorias como agua potable, alimento y refugio adecuado, de tal modo que lo relativo al desarrollo turístico se percibe en un segundo plano no percibiéndose como prioritario por tanto la interlocución de la población en la planificación del turismo ni siquiera por dicha población.

Como señala Díaz (2006) citando a Gartner (2005), para la consecución de un sistema sostenible de turismo, se debe involucrar la comunidad local tanto en la imagen que quieren proyectar, los atributos, como a quiénes quieren proyectar dicha imagen. Asimismo, la propia sociedad de acogida deberá definir qué es para ellos la sostenibilidad y si los recursos disponibles son los necesarios para garantizar las imágenes que quieren proyectar. La razón de este planteamiento deriva porque la imagen es ofrecida por las prácticas turísticas y a su vez estas requerirán del soporte de los recursos del propio sistema local.

5.5 La gobernanza como pilar de la sostenibilidad turística

Como se analizará en lo referente a las organizaciones de gestión de destinos en otro apartado posterior de esta investigación, la gobernanza eficiente constituye para la OMT una de las actuaciones claves para dichas organizaciones junto al liderazgo estratégico y la ejecución eficaz.

En el contexto de preocupación por la sostenibilidad turística de los destinos, cobra especial sentido como orientar su gestión para la satisfacción de la totalidad de sus integrantes, así como con la participación de todos en cuanto al diseño, ejecución y evaluación de la política turística del destino (Queiroz y Rastrollo-Horrillo, 2015).

La gobernanza correlacionada con la sustentabilidad se puede concebir como un mecanismo para atender mejor las demandas de los destinos generando un elemento competitivo local diferenciador. Representan temas convergentes, que forman parte del mismo debate. Y ello resulta relevante toda vez que la gestión de destinos turísticos se trata de una labor compleja debido a la transversalidad de la actividad turística, que se relaciona

con sectores como seguridad, medioambiente, salud, tráfico, transporte, economía y educación, con el gran número de actores e intereses involucrados en el mismo a una escala multinivel (Lamas et al., 2019).

Como precedente de la gobernanza turística, un concepto mucho más actual, cabe situar los estudios referidos a la colaboración público-privada. De hecho, en una parte sustancial de las publicaciones en torno al análisis de la gobernanza turística se dan imprecisiones y ambigüedades en el manejo de los términos, empleando como sinónimos términos como gobernanza, colaboración, cooperación y coordinación. No obstante, y aunque autores como Fyall y Garrod (2004) reivindican diferencias entre dichos términos, en función del grado de institucionalización de los acuerdos resultantes de dichas acciones, el resultado no es fructífero. En efecto, se está en condiciones de considerar que la literatura de modo general admite el empleo como sinónimo de dichos términos, aunque se exhiban diferentes graduaciones de colaboración (Queiroz y Rastrollo-Horrillo, 2015).

Con independencia de la necesaria precisión conceptual, la OMT aborda la cuestión relativa a la política turística y la planificación, situando la participación de las partes interesadas como uno de los elementos fundamentales, y contribuyendo a la maximización de los beneficios, en sentido amplio, del sector turístico.

La planificación y la política turística son conceptos completamente vinculados y ambos persiguen construir y mejorar la gobernanza del sector turístico como medio para lograr su objetivo final, la competitividad y la sostenibilidad del sector.

Así, la OMT en 2019 se posicionó respecto a la política turística y la planificación estratégica y como ambas resultan claves para la competitividad de un destino turístico.

La planificación turística, y su abordamiento político, deben ser el resultado de un proceso global, constante y elástico en el que participen y colaboren todas las partes interesadas.

Desde este planteamiento, se obtienen una serie de beneficios en relación con el turismo, entre las que destacan (World Tourism Organization, 2019):

- La definición de una clara visión general compartida y una dirección futura para todas las partes interesadas.
- Una mayor atención hacia la materia turística por parte de la política general de un país.
- Una mayor implicación de las partes interesadas, incluyendo la sociedad de acogida en el desarrollo turístico.

- El establecimiento de objetivos y plazos para su consecución, junto a medidas para evaluación de la eficacia de la propia política.
- Aprovechamiento de sinergias entre las partes interesadas participantes en la planificación.

De modo expreso, se afirma que entre los factores clave de la competitividad del turismo, no cabe duda de que las políticas turísticas adecuadas y la planificación estratégica ocupan un lugar destacado. Dicha afirmación se pone en relación con la propia definición de competitividad de un destino turístico abordada por la propia OMT, y que como ya se ha analizado en esta investigación integra elementos relacionados con el uso eficaz de sus recursos, el desarrollo de servicios turísticos para lograr un crecimiento sostenible y generador de beneficios tanto para visitantes como para la comunidad local.

Tras dicho planteamiento, una cuestión relevante proviene de cuál es la explicación que lleva a las partes interesadas en colaborar en el ámbito turístico. Queiroz y Rastrollo-Horrillo (2015) citando a los diversos autores que lo han analizado sitúan la explicación en el marco de diversas teorías, como la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de la Gestión Estratégica, la Teoría de Redes y por último la Teoría del Ciclo de Vida.

En el caso de la Teoría de la Dependencia de Recursos Nordin y Svensson (2007), la explicación deriva de que los recursos en manos de los grupos de interés hacen que unos grupos controlen a otros; para la Teoría de los Costes de Transacción Wang (2008) el objetivo es reducir los costes de transacción y negociación a través de la colaboración, logrando ventajas competitivas. Por su parte, a los defensores de la Teoría de la Gestión Estratégica Porter (1990) les encaja la idea de que la colaboración se relaciona con la complementariedad entre los agentes intervinientes posibilitadora del diseño de un producto turístico completo. Para la Teoría de Redes Gulati (1995) el fundamento de la colaboración se establece en que la misma favorece el reconocimiento y la aceptación mutua, explorando intereses comunes. Por último, la Teoría del Ciclo de Vida Costa et al. (2014) explican la colaboración con el fundamento de incrementar la competitividad y establecer como una especie de barreras de entrada para destinos competidores.

Por otro lado, las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 prestan un especial énfasis a la gobernanza participativa, junto a los principios de beneficio socioeconómico, preservación de los valores naturales y culturales, beneficio social, adaptación permanente y liderazgo. El contexto de dichas directrices es un contexto

macro para todo el sector a nivel país o incluso países, pues se aborda el papel marco de España con el resto de los países.

Se configura dicha gobernanza participativa como la labor del Estado para orientar y facilitar el desarrollo de la actividad turística en todo el territorio, habilitando para ello herramientas de gobernanza participativa con las administraciones competentes a todos los niveles, así como con el propio sector. Todo ello junto al impulso del trabajo en red del conjunto de actores para realizar sinergia de esfuerzos, capacidades y conocimientos los mismos.

De hecho, la gobernanza colaborativa constituye el primero de los ejes de dicha estrategia que concibe su despliegue a través de:

- Impulso de las herramientas de gobernanza: el objetivo es gestionar las relaciones entre los distintos niveles de administración pública, el sector privado y los agentes sociales para reforzar un entorno colaborativo favorecedor del compromiso de todos ellos.
- Desarrollar la política territorial: el objetivo es vincular el sistema turístico al territorio que lo soporta.
- Incrementar desde el turismo la influencia internacional de España: el objeto es aprovechar la condición de líder turístico mundial para ejercer liderazgo basado en el conocimiento e incrementar su influencia a nivel mundial. Para ello se potenciará la presencia en organismos como la UE, la OMT, la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) o la Unesco. También se persigue desde el ámbito cooperativo impulsar el desarrollo socioeconómico endógeno a través del turismo para países emergentes.

En un contexto más enfocado a destino, el trabajo de Rodríguez-Antón (2015) pone de manifiesto un enfoque de triple balance de la sostenibilidad, comprensiva de lo económico, lo medioambiental y lo social, pero incidiendo en los aspectos ambientales y sociales, toda vez que han sido menor objeto de estudio por la literatura. Con dicho enfoque emergen como factores primordiales la gobernanza del destino y los elementos intangibles. En el cuadro siguiente (Tabla 13.), se contemplan los elementos configuradores de la gobernanza, así como la inclusión en la metodología SICTED de herramientas facilitadoras de la satisfacción de los elementos de gobernanza enumerados.

Tabla 13. Elementos de gobernanza de un destino sostenible y SICTED

GOBERNANZA	SICTED
------------	--------

Elementos Internos	Elementos Externos	¿Herramientas para la consecución?	¿Cuáles?
Modelos de gestión destino	Planificación	Sí	Ente Gestor
Promoción y capacidad de atracción	Cooperación	Sí	Mesa de Calidad Web oficial calidadendestino.es
	Participación	Sí	Grupos de Mejora
Flexibilidad		Sí	Idiosincrasia del modelo
Multi segmentación		-	
Medición de los impactos		Sí	Proyectos de Mejora
Gestión de desastres		-	Proyectos de Mejora

Fuente: Rodríguez-Antón (2015) y elaboración propia

Como se puede apreciar, los modelos de gestión del destino representan un aspecto clave en términos de la gobernanza. No pretende abundarse en este apartado, puesto que se ha realizado un completo análisis respecto a los diversos modelos en el bloque de esta investigación dirigido al análisis de las organizaciones de gestión de destinos.

Sin embargo, es preciso señalar la existencia de dos enfoques principales en esta cuestión: los modelos basados en un enfoque empresarial y aquellos con un enfoque más amplio. El primero de los modelos encuentra como principal desventaja la posible puesta en un segundo plano de los intereses de población y territorio, sustento como se ha postulado de la propia sostenibilidad de los destinos en cuestión. Quizás se trate de un modelo que pueda tener una mayor justificación en el caso de destinos situados en un contexto de fuerte competencia internacional, Volgger y Pechlaner (2014), pero con menor fundamento en un contexto más local del turismo Hultman y Hall (2012). Dicha contradicción entre los modelos y la necesidad de otorgar una mayor participación de los residentes y otros grupos de interés, para el gobierno del turismo en un contexto más local, se encuentra en el propio origen del concepto de gobernanza (Queiroz y Rastrollo-Horrillo, 2015).

En la medida en que el desarrollo y la innovación constituyen elementos de la competitividad de un destino, donde determinados elementos innovadores pueden estar

directamente relacionados con la potenciación de la sostenibilidad, conviene preguntarse cuál de los enfoques señalados con anterioridad puede presentar mayores probabilidades de éxito.

En este sentido, Nordin y Svensson (2007) señalan apuntando a que podría formar parte de una teoría general de desarrollo de destinos defensora de que cuando se trata de crecimiento y competitividad hay que confiar en el empresariado, de tal modo que el sector público debería trasladar poder e influencia en dichas áreas a los actores privados.

Con independencia de lo plasmado en la anterior tabla, y que se sitúa como compendio de los elementos configuradores de la gobernanza de un destino turístico y los atributos requeridos, resulta interesante el análisis previo sobre los recursos y capacidades que determinan la participación de los *stakeholders*, así como los elementos que favorecen la resolución de los problemas. Se sintetiza por Queiroz y Rastrollo-Horrillo (2015) con la Figura 25.:

Figura 25. Dimensiones teóricas para la Gobernanza en Destinos Turísticos

Dimensiones	Delimitación	Factores claves
¿Quiénes?	Identificación actores Participación de la variedad de actores (sector público, privado, otras organizaciones, ciudadanía)	Legitimidad y representatividad Capacidad para motivar la participación de la variedad de actores Metas colectivas
¿Qué?	Según las áreas de actividad (planificación, diseño de producto, promoción y comercialización) Según la modalidad de participación en proceso de decisiones (consulta, propone alternativas, elige alternativas, ejecuta, evalúa) Variable: en función de la actividad los roles de los actores irán cambiando.	Formación Compromiso Recursos financieros Tiempo para participar Recursos tecnológicos
¿Cómo?	Transparencia y rendición de cuentas: participación en el ciclo de la política turística (identificación de la situación, diseño, implementación y evaluación)	Capacidad para hacer respetar las reglas Mecanismos de control y de sanciones Capacidad de rendición de cuentas Instrumentos : redes y coordinación multinivel (nacional, regional, local), DMO; Web site, foros, consejos, juntas, planificación; Aspectos normativos, incentivos Agencias de control Voto, consultas populares Calendario anual de actividades

Fuente: Queiroz y Rastrollo-Horrillo (2015)

Algunos autores sintetizan como factores de éxito en el nivel de crecimiento e innovación de los destinos turísticos las relaciones público-privadas basadas en la confianza, la asunción conjunta de riesgos, las estructuras informales y el consenso estratégico (Nordin y Svensson, 2007).

Con independencia de las dimensiones integrantes de la gobernanza, quizás la cuestión que subyace desde un planteamiento pragmático para el desarrollo de dichas

dimensiones en un destino reside en la definición de que la organización asume la tarea de ir desarrollando las distintas funciones y tareas contenidas en el cuadro anterior. La respuesta lógica, integrada en dicha tabla, apunta a la DMO. En efecto, la organización de gestión de destinos deberá ostentar los factores de legitimidad, representatividad y capacidad de motivar la participación de actores clave, pero será ella misma la que deberá dotarse de los factores, recursos y capacidades enumerados en la tabla anterior, incluso en la medida de lo posible, contribuir a que dispongan de ellos el conjunto de partes interesadas.

En ese caso, hay que prestar atención a la educación, la formación y la sensibilización de la población, permitiendo que el público se familiarice con los objetivos del turismo sostenible y que tenga unas competencias profesionales y laborales excelentes en este ámbito (Angelkova et al., 2012).

En la medida en que la flexibilidad constituye un elemento clave y transversal para la gobernanza, el gestor principal del destino deberá tener como misión abordar el desarrollo de un modelo flexible, concebido para identificar e interpretar los cambios en el entorno y hacerlo desde la involucración del resto de las partes interesadas. Es decir, el gestor principal debe ser capaz de promover el cambio, pero realizándolo con la activa colaboración de los *stakeholders* (Rodríguez-Antón, 2015).

El cambio aludido se explica por el propio Rodríguez-Antón (2015), citando a Malik y Kotabe (2009), desde la Teoría Institucional donde el apoyo institucional puede incentivar al tejido productivo a la adopción de estrategias más sostenibles. Todo dependerá de en qué medida las instituciones de gobierno fomentan y facilitan un desarrollo sostenible, en el marco normativo vigente, a través de las buenas prácticas empresariales, la innovación y la tecnología.

5.6 Calidad, competitividad y sostenibilidad

“La calidad de un destino turístico es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, requisitos y expectativas del consumidor con respecto a los productos y servicios turísticos, a un precio aceptable, de conformidad con unas condiciones contractuales mutuamente acordadas, y factores subyacentes implícitos, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la comunicación, la infraestructura y las instalaciones y servicios públicos. Implica también aspectos relacionados con la ética, la transparencia y el respeto por el entorno humano, natural y cultural. La calidad, por ser uno de los motores clave de la competitividad turística, es también una herramienta profesional para los proveedores turísticos a efectos organizativos, operativos y de imagen”. Esta definición operativa fue formulada por el Comité de Turismo y Competitividad (CTC) y la

Asamblea General de la OMT la adoptó como recomendación en su vigésima segunda reunión, celebrada del 11 al 16 de septiembre de 2017 en Chengdu (China).

Ya se explicó con anterioridad el alineamiento entre calidad, competitividad y sostenibilidad.

Asimismo, se puede afirmar que no existe competitividad de un destino turístico sin un enfoque de sostenibilidad; donde, la calidad, comprensiva del respeto por el entorno humano, cultural y natural, es uno de los motores fundamentales de la sostenibilidad de un destino turístico. Por otro lado, la competitividad se encuentra indisolublemente vinculada al ofrecimiento de productos y servicios turísticos de calidad, dirigidos a un crecimiento sostenible, que aporte beneficios a los visitantes y a la sociedad de acogida bajo una perspectiva de sostenibilidad. No cabe por tanto hablar de calidad de un destino turístico, sin criterios de sostenibilidad.

No obstante, lo anterior, donde el énfasis en la actualidad se pone en la sostenibilidad, quizás se olvida que sin competitividad el tejido empresarial turístico y los destinos turísticos de mentalidad verde pueden no subsistir el complejo viaje hacia la generación de una demanda de baja elasticidad, por consideraciones ecológicas, si implican precios más altos. Además, una parte del mencionado tejido productivo del sector turístico se encuentra inspirado en el paradigma de “usar y tirar”, de tal modo que podría estar en riesgo su propia sostenibilidad en el medio plazo si la demanda turística adopta los atributos ambientales como criterios de elección de productos y destinos. Por tanto, cabe concluir, que aún queda mucho por descubrir sobre cómo implantar políticas de sostenibilidad que contribuyan simultáneamente a la competitividad de la industria turística (Camisón, 2020).

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 6. LAS ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE DESTINOS

6.1 Una aproximación a las organizaciones de gestión de destinos (OGD)

¿Qué planteamiento realiza la OMT (Organización Mundial del Turismo) respecto a la gestión de los destinos turísticos?

La OMT (UNWTO, por sus iniciales en inglés) aborda la cuestión de modo directo en una publicación de 2019, *Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges-*.

El planteamiento es rotundo por parte de la OMT, la meta es lograr “la competitividad y la sostenibilidad del destino” y para ello resulta necesaria su óptima gestión donde las diversas autoridades, las partes interesadas y los profesionales deben estar coordinados por una entidad gestora que adopte una estrategia coherente. En efecto, debe abordarse el planteamiento desde una visión colectiva, con un “enfoque público-privado-comunitario”; la participación de residentes y comunidad local en la formulación de las políticas turísticas del destino deben estar presentes (UNWTO, 2019a).

Pero no sólo eso, “la OGD, como principal entidad en el destino turístico, desempeña una función esencial en la promoción de una mayor participación en el desarrollo sostenible de las industrias y el sector turísticos, los responsables políticos y las instancias decisorias”. El efecto tractor de las OGD en materia de desarrollo sostenible hacia todo el ecosistema turístico en el que desarrolla su actividad representa su elemento vertebrador.

Como se abordará en otro apartado de este trabajo, los órganos decisores de una OGD sería idóneo que representen al mayor número de partes integradoras de dicho ecosistema turístico. Ello les permitirá conocer la realidad socioeconómica y su percepción de un modo poliédrico, posibilitando, en el caso de responsables políticos y el resto de las instancias decisorias, adoptar normas y una sensibilidad en su aplicación adaptadas a la realidad que las sustenta con una base territorial.

En este sentido, el SICTED faculta y favorece este tipo de planteamiento en los destinos, basado en la flexibilidad, sin imposición, pero con recomendaciones muy precisas en el caso de la mesa de calidad del destino, no sólo hacia su composición público-privada, sino a la inclusión en dicha mesa de instancias autonómicas, lo cual en el caso de la distribución de competencias turísticas vigente en España resulta esencial para afrontar políticas y acciones de mejora continua en los destinos turísticos.

Además, las OGD deben velar por la orientación de sus actividades hacia la consecución de los 17 ODS, de todos ellos con carácter general, y de modo más específico aquellos que incorporan de modo expreso una mención específica al turismo en su desarrollo, como son el objetivo 8, referido al trabajo decente y crecimiento económico, el número 1, dirigido a la producción y consumo responsables, así como el objetivo 14, relativo a la vida submarina. El objetivo 17, prescriptor de las alianzas para lograr el resto de los objetivos, adquiere su máximo exponente, o así debería ser, en el caso de las OGD, como apalanca el planteamiento de la OMT cuando se refiere al “enfoque público-privado-comunitario”.

En definitiva, “los objetivos comunes de todas las OGD son: sacar el mayor partido posible del valor y la percepción de calidad del visitante, al tiempo que aseguran la competitividad y la sostenibilidad del destino; preservar sus activos naturales y culturales a largo plazo y aprovechar los beneficios en favor de la economía local y los residentes.” (UNWTO, 2019).

El llamamiento de la OMT no deja de representar un alegato a uno de los planteamientos inspiradores de esta investigación. No cabe hablar de calidad turística, sino se vincula indisoluble y permanentemente a la competitividad y sostenibilidad del destino, la calidad, como palanca de dicha sostenibilidad y competitividad. Pero su efecto es doble y recíproco, puesto que parece impedir, en el ámbito turístico la posibilidad de hablar de destino turístico sostenible y competitivo de no abordarse la percepción de calidad del visitante.

Hasta ahora, se ha realizado una aproximación a las OGD, pero se hace necesario realizar una serie de cuestiones: ¿son necesarios los entes de gestión turística?, ¿por qué?, ¿acaso no podrían existir otras fórmulas más transversales y no tan ad hoc?

“Las características propias que definen la actividad turística: transversalidad, fraccionamiento y territorialidad, la gran cantidad de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico, en su promoción y en su comercialización, y el carácter diverso, heterogéneo y “no jerárquico” de dichos agentes (públicos y privados), evidencian la necesidad de algún tipo de organización que asegure un mínimo de coordinación entre todos los eslabones de la cadena de producción, promoción y comercialización del producto turístico” (UNWTO, 2019).

A pesar de dichas premisas, existen otros elementos que han impedido la configuración de entes mixtos público-privados de gestión turística. Dichos elementos se relacionan con la heterogeneidad de los interesados, lo cual representa la existencia de objetivos, visiones, cultura organizacional y de gestión muy diversos en función de la

naturaleza de los agentes implicados; dicha disparidad alcanza incluso a sustanciales diferencias en la posibilidad de asunción de riesgos financieros.

Si bien no constituye el objeto principal de esta investigación, resulta importante señalar que, con una concepción distinta y más reduccionista, los entes de gestión cuentan con antecedentes en la primera mitad del siglo XX. En efecto, los empresarios turísticos de los destinos turísticos pioneros españoles percibían la necesidad de coordinación, fruto de ello se crearon Sociedades de Fomento, Centros de Iniciativa Turística...de carácter privado y dirigidos a cubrir precisamente la falta de impulso de carácter público.

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) señala como, con el auge del turismo a partir de los años 50 del siglo XX, los distintos gobiernos a nivel mundial, y también en el caso de España, comienzan a considerar el turismo como un sector estratégico. Fruto de ello surgen ministerios y/o secretarías de estado dirigidos a la gestión de dicha materia. En este caso, y al contrario que se citaba en el párrafo precedente, la financiación y control son de carácter público exclusivamente. También, en el ámbito local surgieron las primeras concejalías de Turismo y los Patronatos, con funciones muy concretas de información al turista y promoción del destino; la participación privada, en el caso de existir, adoptaba un papel meramente consultivo (FEMP, 2008).

A partir de los 80 y 90 del siglo pasado, fue cuando, motivado por la transversalidad del sector, se produjo un cuestionamiento al predominio absoluto de los entes públicos que postuló a los entes mixtos de gestión como una de las herramientas idóneas para afrontar la gestión de los destinos turísticos. Se continúa evolucionando en la actualidad, habiéndose apreciado una mayor profundización en dichas figuras a escala local, y menor profundización a escala regional y nacional. De hecho, los más de 230 destinos SICTED que existen en España en mayo de 2022, adaptados a una metodología que, como se ha citado anteriormente, trata de impulsar la configuración de entes aglutinadores de los intereses públicos y privados, probablemente ha contribuido también a la aceleración de la implantación de esta tipología de entes en España.

En cualquier caso y de acuerdo con los planteamientos de la OMT, en el entorno turístico actual, profundamente dinámico, resulta imperioso que las organizaciones tanto públicas como privadas desarrollen nuevos modelos de gestión para mantener su competitividad de acuerdo con su entorno, donde la mejora continua de la posición competitiva resulta clave para garantizar el éxito sostenible, tanto de un destino como de una organización (Osorio, 2006).

6.2 Conceptualización y funciones de las organizaciones de gestión de destino

Para la Organización Mundial del Turismo “una organización de gestión de destino es la principal entidad organizativa, pudiendo formar parte de ella diversas autoridades, agentes y profesionales, y facilita las alianzas dentro del sector turístico con miras a un proyecto colectivo para el destino”, según la definición formulada por el Comité de Turismo y Competitividad y adoptada como recomendación por la Asamblea General en la reunión celebrada en septiembre de 2017 en Chengdu.

Resulta paradójico que la propia Federación Española de Municipios y Provincias no aborde una definición específica respecto a qué es una organización de gestión de destino o ente de gestión, a pesar de realizar un detallado análisis en la obra “Modelos de Gestión Turística Local” publicado en 2008. La explicación podría ser que toda definición per se resulta incompleta; por ello se profundiza en el marco institucional español, los principios inspiradores, evolución y tendencias, el estado de situación y análisis de casos, pero no otorga una definición concreta.

En efecto, los múltiples trabajos desarrollados en torno a las organizaciones de gestión de destino se han basado preferentemente en las funciones que las afectan y los factores que las influyen.

En este sentido, autores como Bornhorst et al. (2010) trabajan para determinar cuándo es factible hablar de éxito para una organización de gestión de destinos. Para ello, realizan un completo análisis bibliográfico para caracterizar los roles de una organización de gestión de destinos y los factores que afectan a su éxito. Tampoco aparece reflejada en dicho trabajo una definición específica de una organización de gestión de destinos.

Ritchie y Crouch (2003) consideran que la DMO es una organización de gestión (incluida la comercialización) que se adapta mejor a proporcionar liderazgo y coordinación para el destino, y a gestionar la complejidad del sistema turístico.

Dichos autores, citando a (Gartrell, 1994), profundizan en las áreas de trabajo de una OGD, donde figuran las siguientes:

1. La coordinación de todos los elementos y agentes que integran el ecosistema turístico de un destino, donde están presentes la sociedad, la política, los empresarios; se trata de tener una voz unitaria en el destino.

2. El liderazgo y promoción del destino en su territorio de trabajo; debe contribuir a que los residentes integren en su imaginario la relevancia de la industria turística.
3. Diseño y desarrollo de eventos y programas turísticos, junto con una imagen que posicione y promueva el destino, y lo dote de competitividad.
4. Asistencia a visitantes, con información antes de la visita y la llegada de estos.
5. Enlace con organizaciones externas, entre otras, mayoristas y agencias de viajes para conseguir el diseño de paquetes basados en el destino.

Bornhorst et al. (2010) refieren cómo en la bibliografía no se encuentran estudios que de modo específico evalúen el efecto de las organizaciones de gestión de destino en el éxito general del destino. Sin embargo, entienden que, de modo implícito, autores como Hassan (2000) realizan esta conexión cuando entienden que uno de los elementos de la competitividad de un destino se relaciona de modo directo con la estructura y organización de la industria turística; como se señalaba con anterioridad una de las funciones principales de las organizaciones de gestión de destinos.

La Organización Mundial del Turismo establece que una organización de gestión de destino debe llevar a cabo la coordinación entre autoridades, partes interesadas, así como los profesionales turísticos para contribuir al funcionamiento del sector, al cual debe brindar apoyo e intentar implicar a todas las partes interesadas, tanto de carácter público, como privado. También, están incluidos los residentes en este aspecto, que junto con el resto de los actores deben permitir el diseño y ejecución de un planeamiento estratégico dirigido a la garantía de sostenibilidad y competitividad del destino (UNWTO, 2019).

Y es que cuando el sector público y privado colaboran de manera activa en el turismo, se obtienen ventajas competitivas derivadas del acceso a nuevas fuentes de capital, mejoras en el desarrollo de infraestructuras, compartición de riesgos en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, mejora de los estándares de calidad ofrecidos en los servicios turísticos, acceso a conocimiento especializado facilitador de mejoras en la planificación, gestión y prestación del servicio, optimización de los recursos invertidos en el desarrollo de la cadena de valor del destino y de los beneficios socioeconómicos

Asimismo, el sector privado turístico también obtiene de la colaboración, tanto con otras empresas dentro de su sector, como con el sector las siguientes ventajas: acceso a nuevos mercados a los que no podría acceder cada una de las empresas si actuara de modo unilateral, el incremento de la capacidad para mejorar sus habilidades y competencias para la gestión y desarrollo de su producto, la expansión de sus productos y servicios sin el limitante

de sus recursos propios y el reforzamiento de la credibilidad del producto ofrecido al formar parte de una cadena de valor mayor (Osorio, 2006).

A continuación, se establecen una serie de funciones que pueden ostentar los entes gestores u organizaciones de gestión de destinos según la propia OMT, si bien es preciso señalar que no necesariamente todas ellas deberían estar presentes en toda organización de gestión de destinos. Ello se debe a que la propia evolución y estructuración del sector en cada destino puede haber derivado en la existencia de organizaciones o instancias que hayan asumido de modo específico algunas de las funciones potenciales de los entes gestores.

Asimismo, el entorno general determinado por la política, la economía, la sociedad, la tecnología y el medioambiente característico de cada destino también resulta un elemento que puede condicionar las funciones propias de cada ente gestor.

Estas funciones son:

1. Planificación estratégica.
2. Formulación, o en su caso participación, en el diseño de la política turística del destino.
3. Inteligencia de mercado, con recopilación de información valiosa y su análisis para el sector.
4. Desarrollo de negocios y productos turísticos.
5. Innovación y digitalización.
6. Supervisión.
7. Gestión de crisis.
8. Formación y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales turísticos.
9. Creación de marca, marketing y promoción.
10. Fomento de inversiones.

La política turística debe tener como objetivo principal un desarrollo turístico sostenible y competitivo, donde resultan fundamentales herramientas como los entes de gestión turística que posibilitan la organización y gestión de la política de desarrollo turístico local (FEMP, 2008).

Siguiendo con el análisis de la Federación Española de Municipios y Provincias, las competencias y funciones de los entes gestores se relacionan con mayor o menor intensidad con las siguientes áreas:

1. Información y atención a visitantes y turistas.
2. Marketing.

3. Promoción.
4. Planificación.
5. Gestión de servicios y de equipamientos.
6. Apoyo a la competitividad.

Pero, no sólo las funciones de los entes gestores pueden ser diversas dependiendo del entorno socioeconómico y factores de contingencia, como la propia madurez del destino, sino también la propia fórmula jurídica que adopte el propio ente gestor. En efecto, deberá buscarse un modelo adaptado a la realidad turística y socioeconómica del destino, y con suficiente grado de flexibilidad para la adaptación a necesidades futuras, que pueden ser de carácter territorial y de cambios en el entorno general o específico del propio sector turístico.

6.3 Objetivos, áreas de actuación, principios y componentes de referencia para los entes de gestión de destinos

Con independencia de las funciones que podría y debería asumir un ente gestor de destino, quizás resulta más relevante determinar cuáles deben constituir los objetivos estructurales de su gestión y las ventajas derivadas (Tabla 14.).

Tabla 14. *Objetivos y ventajas de una gestión eficaz de destinos*

Objetivos y ventajas	Método
Crear ventaja competitiva	Potenciando los recursos turísticos del destino con fundamento en su singularidad Propiciando al cliente experiencias de calidad excelente, con magnífica relación calidad-precio
Garantizar la sostenibilidad	Garantizar la viabilidad en el tiempo del destino desde una variable económica, social, cultural y ambiental, impidiendo afecciones negativas a tradiciones y valores locales
Fortalecer la gobernanza institucional	Profundizar horizontal y verticalmente en la gobernanza a través del diálogo para posibilitar decisiones beneficiosas para todos los colectivos del ecosistema turístico del destino
Eficiencia evitando duplicidades	Aglutinar a autoridades y partes interesadas posibilitando no duplicar iniciativas y detectando lagunas que imposibiliten una gestión eficaz
Redistribuir los beneficios del turismo	Favoreciendo un turismo inclusivo beneficioso para empresas locales, comunidades y residentes
Consolidar cultura turística de destino	Concienciando a las comunidades locales, residentes y autoridades de las contribuciones socioeconómicas del sector
Mejorar el rendimiento del turismo	Alargando la estancia media de visitantes, incrementando su gasto, reduciendo la estacionalidad y gestionando la capacidad de acogida turística

Crear identidad de marca	Creando marcas de destino relacionadas de modo estrecho con los valores locales, para lograr posicionar el destino en la mente de los visitantes actuales y potenciales
--------------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de UNWTO (2019)

En efecto, a partir del conocimiento de los que constituyen objetivos de un ente gestor de destino, se estará en condiciones de evaluar su rendimiento, incluso de determinar aquellos parámetros que deben reunir para con la realización de las funciones encomendadas conseguir los objetivos propuestos.

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT) las áreas de actuación clave en la gestión de destino pueden encuadrarse en la gobernanza eficiente, el liderazgo estratégico y la ejecución eficaz.

Se desarrolla a continuación lo referido al liderazgo estratégico, pues se entiende esencial y que está en la base misma para poder desarrollar una gobernanza eficiente y una ejecución eficaz. Estos dos últimos conceptos serán objeto de análisis en otro apartado posterior de este capítulo relacionado con los factores de éxito.

En cuanto al liderazgo estratégico, se relaciona directamente con la influencia para lograr una visión colectiva, de suma de esfuerzos, por parte de las partes interesadas. Para ello, resulta esencial el diseño de un plan para alcanzar dicho objetivo, donde constituyen elementos fuerza la comunicación de los principios inspiradores de una gestión de destinos eficaz, así como sus ventajas, promoviendo las alianzas público-privadas.

El propio liderazgo estratégico debe estar orientado a la sostenibilidad con un enfoque económico, social y ambiental.

Resulta evidente que las distintas partes interesadas en el ecosistema turístico de un destino tienen en ocasiones intereses divergentes. En este sentido, el papel mediador del ente gestor y de su equipo resulta esencial.

La inteligencia de mercado, generada por el propio ente gestor, o recopilada y convenientemente estructurada por el mismo constituye una herramienta clave para el establecimiento de criterios y bases que posibiliten la toma de decisiones, además de para hacer frente a retos y crisis eventuales. La recopilación y análisis de datos, permite la previsión y planificación en el destino

Incluso en situaciones críticas de crisis como la propiciada por COVID-19 a partir de 2020, donde las tendencias analizadas con anterioridad a la misma se vieron sobrepasadas,

volviéndose prácticamente obsoletas, una herramienta como la recopilación y análisis de datos, se vuelve esencial para ir tomando de decisiones, quizás más coyunturales, pero en una dirección acertada.

A continuación, se reseñan algunas de las acciones directamente orientadas al ejercicio de un liderazgo estratégico y basadas en el carácter de la organización de gestión de destinos como parte con conocimientos y experiencia:

- Establecimiento de un espacio para el establecimiento de objetivos comunes, basados en un enfoque conjunto y propiciador de la acción colectiva.
- Comunicación fluida con todas las partes interesadas en turismo, intentando fomentar la colaboración entre las mismas.
- Mediar intentando armonizar intereses contrapuestos; de hecho, a veces los intereses aparentemente contrapuestos no son reales, y se deben a un análisis incorrecto o incompleto de la situación, o basado en un enfoque muy limitado en el tiempo, en vez de basarse en un enfoque en el medio plazo, de carácter más táctico.
- Diseñar un plan estratégico para el destino. Se entiende esencial señalar en este aspecto que la participación pública forme parte de la metodología de diseño y elaboración de la estrategia turística. Y por supuesto el establecimiento de alianzas con las partes clave, público-privadas que propicien su correcta implantación. Se estima oportuno reseñar como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, dirigido a “Alianzas para lograr los objetivos” señala el camino también para la consecución de la planificación estratégica.
- Participar en los procesos de diseño y desarrollo de producto.
- Promover una cultura turística en el destino para todas las partes interesadas.

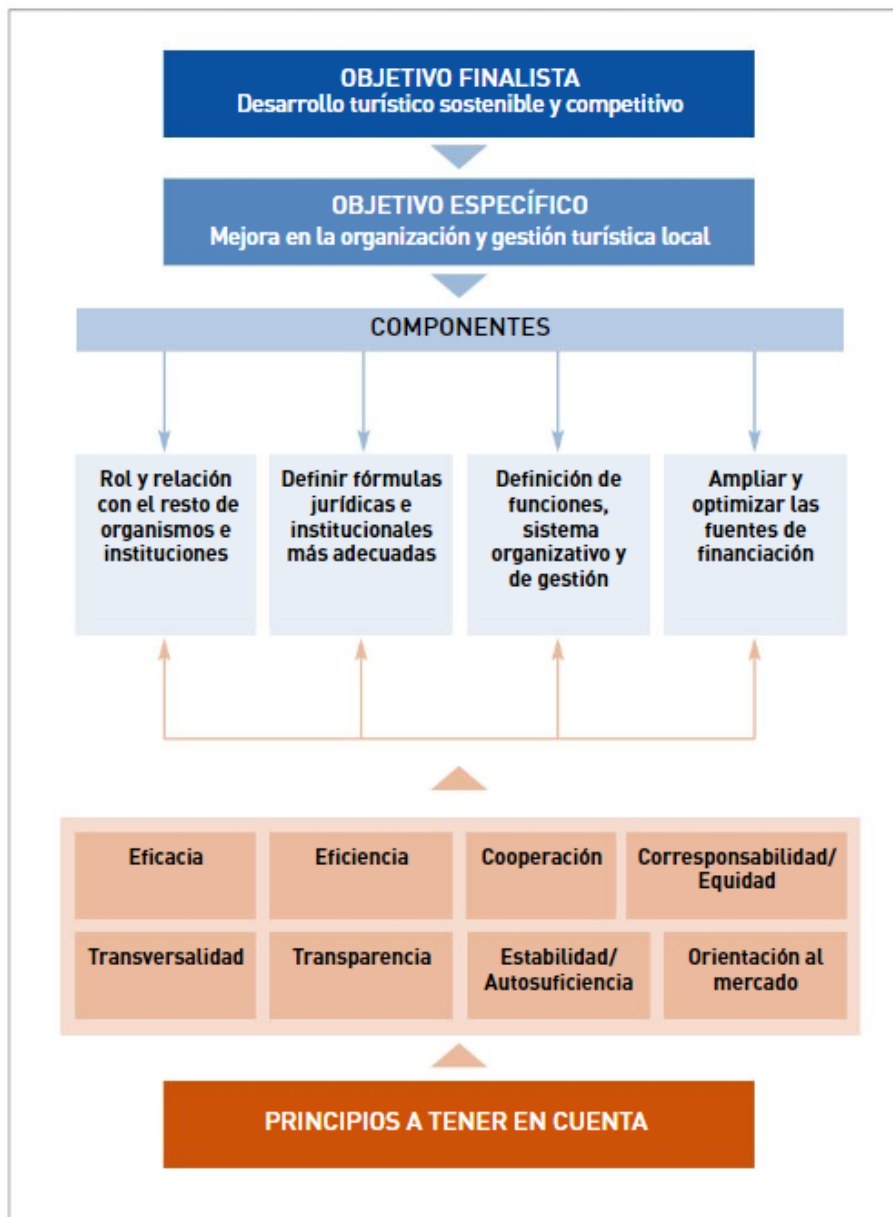
Figura 26. Elementos integradores del liderazgo estratégico



Fuente: UNWTO (2019)

Por parte, la Federación Española de Municipios y Provincias (2008), en un trabajo dirigido de modo específico a determinar los diversos modelos de gestión turística local en España, anteriormente citado, aborda cuáles constituyen los objetivos y principios que inspiran y deben estar presentes en los entes de gestión turística (Figura 27.).

Figura 27. Objetivos y principios de los Entes de gestión turística



Fuente: FEMP (2008)

Como se puede observar, el objetivo último se relaciona y concreta en la consecución de un desarrollo turístico, pero no cualquier tipo de desarrollo, sino sostenible y competitivo, para ello se deberá de mejorar la gestión turística local. Pero antes de abordar lo referente a las diversas fórmulas jurídicas, con sus ventajas y sus inconvenientes, derivadas de su propia naturaleza, se matizan los principios que deben inspirar y estar presentes en cualquier ente de gestión turística, con independencia de su naturaleza jurídica (FEMP, 2008):

- Eficacia: entendida como la consecución plena de los objetivos turísticos marcados a nivel destino desde la política municipal.

- **Eficiencia:** entendida como la realización de un uso y gestión óptima de los recursos financieros y humanos disponibles.
- **Cooperación:** dirigida a involucrar a todos los agentes públicos y privados, así como a lograr su cooperación, intentando lograr el máximo consenso.
- **Corresponsabilidad/equidad:** se requieren fórmulas y mecanismos que impliquen un incremento progresivo de la corresponsabilidad de los agentes privados, tanto en el ámbito decisorio, como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de equidad.
- **Transparencia:** los entes de gestión deben ser transparentes con la sociedad local en general y respecto al sector turístico en particular; tanto en sus objetivos, como en el ámbito financiero. Con ello se logrará una mayor implicación del sector turístico, así como una mayor credibilidad del propio ente gestor ante la sociedad local.
- **Tendencia hacia una mayor estabilidad y autosuficiencia financiera:** los nuevos modelos han buscado una mayor estabilidad y previsibilidad en su base financiera que haga posible una planificación en el medio y largo plazo de sus actuaciones, así como disponer de la mayor autosuficiencia financiera.
- **Orientación al mercado:** dado que la función principal de las entidades de desarrollo y promoción turística es la de "vender" destino, deberán tener una orientación al mercado y ser competitivas, con un enfoque propio de empresa moderna a nivel operativo y ejecutivo, pero siempre partiendo de su carácter de organizaciones de interés público; con el objetivo principal antes apuntado de un desarrollo sostenible y competitivo.
- **Transversalidad:** el turismo se trata de un sector transversal con afección a agentes públicos y privados, por ello los entes de gestión deberían tener la máxima transversalidad en cuanto a participación y también en sus órganos decisorios.

Todos ellos constituyen principios que deben tenerse en cuenta e interactúan en los organismos que asumen funciones de gestión de destinos, puesto que marcan características básicas a nivel estructural para los mismos, incluso a nivel operativo, para que dichos principios puedan desplegarse en la organización, impregnando por tanto al destino gestionado.

No obstante, en relación con la consecución de un desarrollo turístico sostenible y competitivo, si la mejor fuente de ventajas competitivas de que dispone una organización surge de su propia capacidad para gestionar los recursos y competencias de los que dispone, y en los destinos turísticos los gestores públicos no pueden actuar sobre la mayor parte de los recursos que podrían ser fuente de ventaja competitiva, ¿implicaría esto que no pueden obtenerse ventajas competitivas nacidas desde la gestión pública de los destinos turísticos?

La respuesta a esta cuestión es negativa. Sí se pueden obtener, pero es necesario un nuevo enfoque sobre cuál debe ser el papel de los gestores públicos pasando a ser el objetivo fundamental la búsqueda de la eficiencia como fuente de ventaja competitiva. Y ello desde una doble dirección, mejorando la eficiencia vertical, con las actuaciones en el destino a desarrollar por los distintos niveles de la Administración Pública, internacional, en su caso, nacional, autonómica, provincial y local; y por otro lado con la mejora de la eficiencia horizontal mediante una mejor coordinación entre las diferentes áreas de un mismo ente territorial (Osorio, 2006).

En un capítulo posterior de esta investigación, cuando se analice de modo específico lo referido al SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos), se podrá comprobar cómo se trata de una metodología que se inspira y tiene presentes los principios señalados con anterioridad, en las distintas instituciones que lo estructuran, así como en el desarrollo funcional y operativo del modelo.

Si bien en un ámbito como el que nos ocupa, referido a los entes gestores y organizaciones de gestión de destinos, podría resultar útil conocer las distintas fórmulas jurídicas que pueden dar soporte a una organización de estas características, incluso aquellas que puedan resultar más idóneas en función de las características del destino a gestionar, no es objeto de esta investigación profundizar en las diversas modalidades jurídicas que puedan dar soporte a un ente gestor u organización de gestión de destino.

No obstante, se entiende oportuno el estudio de aquellos principios establecidos por el derecho positivo para el sector público. Y es que serán predominantemente organizaciones del sector público las que asumirán el carácter de ente gestor u organización de gestión de destinos. Asimismo, en muchos casos dado el carácter transversal del turismo habrán necesariamente de establecerse relaciones, no ya entre distintas instancias administrativas, correspondientes a administraciones públicas de ámbitos territoriales distintos, sino a administraciones con diversas competencias sectoriales.

Así, la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público delimita las bases del régimen jurídico, los principios del sistema de responsabilidad de las Administraciones Públicas, junto a la organización y funcionamiento del sector público institucional para el desarrollo de sus funciones, entre las que como resulta evidente, también se encuentran las de carácter turístico. Todas ellas deben adecuarse al orden de distribución de competencias establecido en la Constitución, los Estatutos de Autonomía y el resto de normativa aplicable.

En el caso de las distintas instancias administrativas que se relacionan entre sí en el marco del turismo en general, y de los entes de gestión de destino en particular, sus relaciones deberán estar imbuidas en los siguientes principios recogidos en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público:

- a) Lealtad institucional.
- b) Colaboración, entendido como el deber de actuar con el resto de Las Administraciones Públicas para el logro de fines comunes.
- c) Cooperación, cuando dos o más Administraciones Públicas, de manera voluntaria y en ejercicio de sus competencias, asumen compromisos específicos en aras de una acción común.
- d) Coordinación, en virtud del cual una Administración Pública y, singularmente, la Administración General del Estado, tiene la obligación de garantizar la coherencia de las actuaciones de las diferentes Administraciones Públicas afectadas por una misma materia para la consecución de un resultado común, cuando así lo prevé la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico.
- e) Eficiencia en la gestión de los recursos públicos, compartiendo el uso de recursos comunes, salvo que no resulte posible o se justifique en términos de su mejor aprovechamiento.
- f) Responsabilidad de cada Administración Pública en el cumplimiento de sus obligaciones y compromisos.
- g) Garantía e igualdad en el ejercicio de los derechos de todos los ciudadanos en sus relaciones con las diferentes Administraciones.
- h) Solidaridad interterritorial de acuerdo con la Constitución.

De hecho, las relaciones entre agentes públicos y privados que integran el ecosistema de un destino influyen en el desarrollo turístico del mismo. Cabe hablar de la existencia de una relación directa entre el grado de desarrollo turístico de un territorio y la dinámica relacional presente entre los agentes implicados en el mismo (Merinero y Pulido, 2009). Y en este sentido algunas de las relaciones más intensas se producen entre diversas entidades pertenecientes al sector público, como puedan ser a modo de ejemplo las desarrolladas entre ayuntamientos y diputaciones provinciales o entre entidades locales y comunidades autónomas.

Todavía resulta habitual observar cómo la descoordinación preside las acciones que llevan a cabo diversas entidades públicas dentro del propio sector turístico, pero en ámbitos territoriales distintos: nacional, autonómico, provincial y local (Osorio, 2006).

En la misma línea, cuando se ha preguntado a gerentes y presidentes de organizaciones de gestión de destinos en trabajos como los liderados por Bornhorst et al. (2010), la mayoría de encuestados afirmaron que para el éxito de dichas organizaciones su capacidad para interactuar de modo eficaz con las partes interesadas era un aspecto relevante.

La Organización Mundial de Turismo integra de modo expreso la función de incorporación de las comunidades locales en el proceso participativo para conseguir el beneficio mutuo en la relación como uno de los pilares del liderazgo estratégico de organizaciones de gestión de destinos -OGD- (UNWTO, 2019).

6.4 Factores de éxito de los entes de gestión turística

En los apartados anteriores de esta investigación, se han definido, entre otros elementos, cuáles son las funciones de las organizaciones de gestión de destino, así como sus objetivos y principios de funcionamiento.

Antes de abordar aquellos factores que necesariamente deban estar presentes para lograr que los entes de gestión turística desarrollen una gestión conducente al éxito del destino turístico gestionado por la misma, se entiende esencial analizar cuatro conceptos clave que determinarán el éxito o el fracaso de cualquier organización y también por tanto de los entes gestores u organizaciones de gestión de destinos.

Se trata de los objetivos, las decisiones, las funciones y los recursos (Sánchez y González, 2012). En efecto, el correcto desarrollo de cada uno de ellos, así como la integración entre los mismos condicionarán el éxito de cualquier organización. El fracaso en el supuesto de inexistencia de alguno de ellos o de incoherencia y desajuste interno o bien con el resto de los elementos.

La siguiente imagen (Figura 28.) permite visualizar la relación entre dichos conceptos.

Figura 28. Relación entre objetivos, decisiones, funciones y recursos



- 1 El establecimiento de objetivos lleva a tomar decisiones para lograrlos
- 2 Las decisiones son ejecutadas por las funciones
- 3 Para operar, las funciones necesitan recursos
- 4 Las decisiones tomadas afectan a la dotación de recursos
- 5 El grado de desarrollo de las funciones condiciona al establecimiento de objetivos
- 6 Los recursos de los que se dispone condicionan los objetivos

Fuente: Sánchez y González (2012)

En cualquier ámbito organizacional público y/o privado, se entiende esencial tener presentes los elementos citados con anterioridad. Pero, en el caso de los entes de gestión turística, donde como se ha señalado en otros apartados presentan en la mayoría de los casos una naturaleza pública, se entiende si cabe, aún más relevante.

El carácter público se relaciona directamente, en mayor o en menor medida, con la gestión de recursos y dinero público. Por ello, resulta fundamental adoptar una serie de elementos en la gestión que convenientemente manejados pueden llevar al éxito en la gestión, así como, a sensu contrario, a evitar el fracaso en el supuesto de no considerarse.

No resulta infrecuente, la elaboración de estrategias turísticas por parte de diversas administraciones que parecieran más cercanas a la plasmación y documentación escrita de unos deseos en materia turística, más que realmente a la consideración en toda su dimensión y significado de la palabra “estrategia”.

Dicho término incorpora cinco cuestiones, como señalan Sánchez y González (2012):

1. El qué: determinar los objetivos.
2. El con qué: para lograr cualquier objetivo se requieren recursos.

3. El cómo: referido a cómo usar y llevar a cabo la combinación de recursos. El comportamiento estratégico es racional en el sentido de adecuación de medios afines y estimación de los resultados futuros de las acciones ejecutadas.
4. Cuándo y dónde: y es que la estrategia ha de referirse necesariamente a un tiempo y un espacio concreto.

Se entiende fundamental por tanto tener presentes todos los elementos reseñados por cualquier ente gestor de destino toda vez que la propia Organización Mundial del Turismo les asigna entre otras funciones la del diseño de una estrategia turística.

A partir de este planteamiento, Sánchez y González (2012) despliegan un modelo con hasta 16 combinaciones distintas generadoras de éxito, o de fracaso, en una organización.

Se estima necesario matizar que el presente planteamiento está concebido para un tratamiento como unidad de éxito o de fracaso de la organización en su conjunto. Se postula aquí un enfoque más pragmático a la hora de integrarlo como un compendio de gestión de la organización de gestión de destinos cuyo seguimiento determinaría un mayor o menor acercamiento a lo que constituyen sus objetivos estructurales de acuerdo con lo definido en apartados anteriores. Y es que, más que hablar del éxito o fracaso de la organización de una manera tan categórica, cabría tratarlo en términos del mayor o menor acercamiento a la consecución de sus objetivos para con el destino.

Los elementos definitorios para cada uno de los elementos (objetivos, decisiones, funciones y recursos) se relacionan a su vez con:

1. La existencia o falta de esta de alguno de los elementos.
2. La calidad (mejor o peor) de alguno de los elementos.
3. El deficiente ajuste entre los distintos elementos.

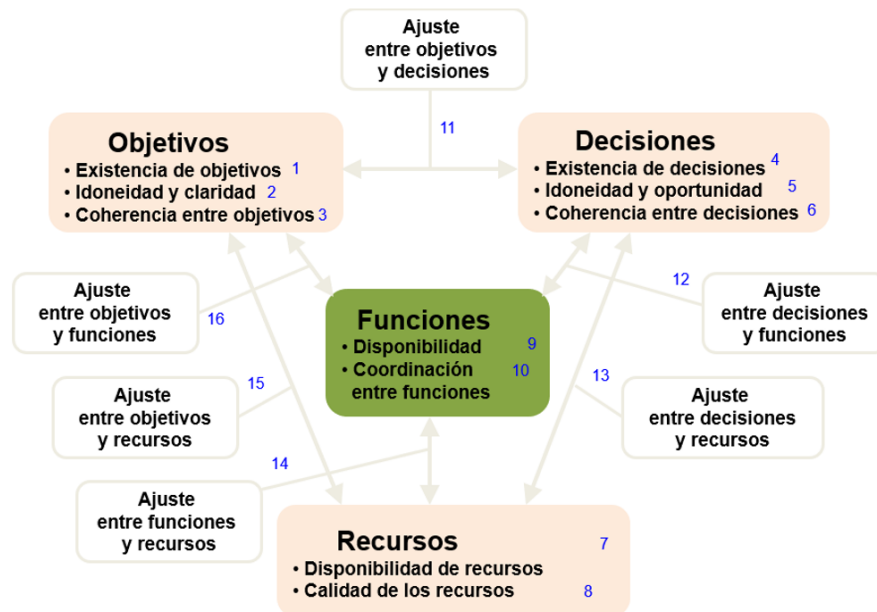
De tal modo que, pueden constituir causas de éxito (o de fracaso) para los entes gestores de destinos o, como se señalaba con anterioridad, de una mayor proximidad a la satisfacción con excelencia de sus funciones y objetivos, las que se señalan a continuación, siguiendo a Sánchez y González (2012):

1. La falta de objetivos.
2. Malos objetivos, ya sea en el sentido de erróneos o de ambigüedad
3. Objetivos inconsistentes, con falta de coherencia entre ellos.
4. La falta de decisiones, es decir, la inexistencia de estas.
5. Malas decisiones, que pueden ser erróneas o bien tomarse en el momento inadecuado.

6. Decisiones inconsistentes, con falta de coherencia entre las diversas decisiones adoptadas.
7. La falta de recursos, entendida como un problema cuantitativo.
8. La existencia de recursos de mala calidad, entendido como un problema cualitativo.
9. La falta de funciones, se han podido adoptar decisiones, pero no se dispone de un departamento, área o persona para llevar a cabo las gestiones.
10. Mal ajuste entre funciones: con la inexistencia de falta de coordinación entre las funciones.
11. Mal ajuste entre objetivos y decisiones: las decisiones no son las adecuadas para lograr los objetivos.
12. Mal ajuste entre decisiones y funciones: con decisiones no ejecutadas por las funciones más apropiadas.
13. Mal ajuste entre decisiones y recursos, donde determinados recursos no son los idóneos para llevar a cabo determinadas decisiones.
14. Mal ajuste entre recursos y funciones: donde los recursos empleados no permiten llevar a cabo una determinada función.
15. Mal ajuste entre recursos y objetivos: donde los objetivos hacen un uso ineficiente del potencial de los recursos disponibles.
16. Mal ajuste entre funciones y objetivos: donde las funciones desplegadas no son suficientes para satisfacción de los objetivos propuestos.

La Figura 29. permite un mayor entendimiento y comprensión del análisis anterior, así como de la relación entre los distintos elementos.

Figura 29. Causas del éxito o del fracaso en las organizaciones



Fuente: Sánchez y González (2012)

Una vez realizada la aproximación a las causas del éxito o fracaso de las organizaciones en general, y por ello también de las organizaciones de gestión de destinos, se está en condiciones de parametrizar algunas de las directrices específicas relevantes para el éxito de los entes gestores en turismo, a partir de los trabajos realizados por Bornhorst et al. (2010) y la Organización Mundial del Turismo.

En primer lugar, se analizarán las directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos, puesto que se encuentran muy estructuradas por dicha entidad, para luego relacionar con el trabajo realizado por Bornhorst et al. (2010), donde se lleva a cabo una teorización basada en diversas entrevistas en profundidad realizadas por los autores para avanzar en los criterios determinantes del éxito de una organización de gestión de destinos.

La OMT divide las áreas clave de actuación de las organizaciones de gestión de destinos en liderazgo estratégico, ejecución eficaz y gobernanza eficiente. Con anterioridad, se abordó lo relativo al liderazgo estratégico y sus elementos definitorios, ahora se profundizará en la gobernanza eficiente.

El propio diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define “gobernanza” como el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo

económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.”

En efecto, el desarrollo de una gobernanza eficiente podrá garantizar la viabilidad y sostenibilidad del liderazgo estratégico.

La Organización Mundial del Turismo establece los siguientes aspectos como garantía de la consecución y mantenimiento de una gobernanza eficiente:

1. Disponer de un mandato y una función en consonancia con su plan estratégico.
2. Gestionar la organización de acuerdo con los principios de gobernanza aceptados a nivel nacional e internacional.
3. Gestionar las finanzas de conformidad con las políticas y procedimientos contables fijados, asignando presupuestariamente según las prioridades definidas en el plan estratégico.
4. Gestionar a las personas siguiendo los principios aceptados a nivel nacional e internacional.
5. Usar la tecnología de modo eficaz con el objetivo de cumplir el mandato de la organización consonante con su plan estratégico.

En lo referente al liderazgo estratégico, se relacionan los aspectos relevantes que constituyen la base para la consecución de este:

1. Desempeñar un papel clave en la participación y aplicación de la política turística del destino o el plan de desarrollo estratégico.
2. Disponer de un planteamiento estratégico definido.
3. Intervenir como organización líder en materia de información y conocimientos sobre turismo.
4. Asumir funciones de coordinación de las actividades del sector turístico en el caso de crisis.
5. Disponer de un programa de gestión sostenible integrador de los ámbitos económicos, socioculturales y medioambientales.
6. Aprovechar y fortalecer las alianzas con las partes interesadas dirigidas a potenciar la competitividad del destino.
7. Promover una cultura turística en la comunidad de destino y en el destino en general.

Por último, la Organización Mundial del Turismo, cuando se refiere a la ejecución eficaz prescribe los siguientes aspectos:

1. Regular el sector del turismo.

2. Diseñar y ejecutar un plan de marketing y promoción del turismo de ocio en el destino.
3. Diseñar y ejecutar un plan de marketing y promoción del turismo de negocios en el destino. Se estaría refiriendo al conocido como sector MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events), es decir, reuniones, incentivos, convenciones y eventos.
4. Incorporar las tecnologías de la información y las comunicaciones.
5. Orientar el fomento de la inversión en turismo.
6. Promover y contribuir a la mejora de la oferta turística y la competitividad del destino.
7. Fomentar el emprendimiento y la innovación en el sector turístico.
8. Producir y difundir material promocional.
9. Ofrecer servicios de información a los visitantes y turistas.
10. Fortalecer el desarrollo de los trabajadores turísticos del destino.
11. Garantizar la calidad del turismo en el destino.

Bornhorst et al. (2010), cuando analizan cuáles constituyen los factores de éxito para las organizaciones de gestión de destinos, se refieren a las relaciones con los proveedores, la gestión eficaz, planificación estratégica, enfoque e impulso organizativo, financiación adecuada y calidad del personal. Para ello, fundamentaron su estudio en las opiniones de diversos administradores de destinos turísticos, así como de otros interesados capaces de comprender cuál es la labor de una organización de gestión de destinos. Entre los encuestados había ejecutivos de la propia organización de gestión, gerentes de hotel, de centro de convenciones, de atracciones, de eventos, representantes de la Cámara de Comercio...

Se señalan como componentes del éxito según el estudio citado en el párrafo precedente:

1. Las relaciones internas de las partes interesadas.
2. Las actividades operacionales.
3. Los recursos.

En efecto, se entiende por la mayoría de los entrevistados que el éxito de la organización de gestión de destinos se relaciona directamente con la capacidad para interactuar de modo eficaz con las partes interesadas. No se incorpora en esta categoría lo referido a la comercialización, que será objeto de tratamiento específico. Es decir, “trabajar con los interesados, obtener aportaciones, escuchar a los proveedores, colaborar con los interesados, punto central de reunión de los interesados en el turismo, cabildeo en cuestiones de política gubernamental...” Efectivamente, son todas ellas expresiones alineadas con la importancia de mantener una relación fluida con la diversidad de partes interesadas

intervinientes en un destino. El apoyo de la comunidad curiosamente se reconoce como de importancia secundaria. Es muy probable que de haberse realizado este trabajo en un año como 2021, donde la gobernanza ha ido evolucionando, hasta situarse como uno de los pilares fundamentales, en todos los ámbitos, y también en la gestión de destinos, probablemente se situaría en un nivel más relevante para los entrevistados.

En el caso de las actividades operacionales, las variables más frecuentes referidas al éxito de una organización de gestión de destinos tienen que ver con la comercialización y la gestión (Bornhorst et al., 2010). Resulta relevante como el estudio concluye que para la mayoría de las partes interesadas intervinientes en el mismo el desarrollo de servicios y productos no se considera de modo predominante, y quizás no porque no entienda relevante, que lógicamente lo es; los clientes consumen productos y requieren servicios. Lo que ocurre es que sería una misión del ecosistema empresarial presente en el destino el diseño y desarrollo de servicios y productos, no una misión de la organización de gestión.

En lo referido a la comercialización, se encuentra también inmerso lo relativo a la investigación. En el caso de la gestión, se integran cuestiones relacionadas con la definición de estrategias, la planificación, la focalización, la innovación y el impulso de objetivos y metas. La mayoría de los interesados entienden que la misión principal del ente gestor viene dada por la atracción de visitantes y turistas al destino, donde los empresarios y profesionales serán los proveedores de productos y servicios. De hecho, tan sólo un número residual de los intervinientes en el estudio refirieron el desarrollo de productos como una función o responsabilidad de la organización de gestión de destino (Bornhorst et al., 2010).

Con respecto a los recursos, se quiere destacar al personal, donde los participantes en el estudio realizaron referencia expresa a la necesidad de disponer de una buena junta directiva como requisito para el éxito de un ente gestor. En cuanto al gerente o líder de la organización de gestión de destino, debía caracterizarse por su astucia política, capacidad de visión a futuro y una personalidad dinámica. El conocimiento del destino también se menciona, pero de modo menos recurrente. Esto último no deja de representar una paradoja. En efecto, ¿acaso pueden desarrollarse relaciones eficaces con las partes interesadas o ejercer influencia política alguna sin conocimiento profundo del destino? El alcance del conocimiento del destino se relaciona para los interesados con el conocimiento de todos los atributos del destino, así como los productos turísticos que puede ofrecer, junto al “contexto del destino”.

Señalar como una de las preocupaciones en lo referente al gerente de la organización de gestión del destino se relaciona con el hecho de que no considere por igual a todos los

oficios turísticos presentes en el destino cuando se desarrollan estrategias para la gestión de visitantes y turistas.

Por último, para la medición del rendimiento de la organización de gestión de destinos, los participantes en el estudio de Bornhorst et al. (2010) se centran en la determinación y análisis del retorno de la inversión de los fondos invertidos en la captación de visitantes. Curiosamente, aquella variable que constituye según el trabajo el eje central de una organización de gestión de destinos.

Parece claro que en el sector turístico existe la certeza de que la competitividad sostenible debe ser el objetivo último que oriente las políticas turísticas de los destinos, pero no existe unanimidad respecto a quién debe liderar dicho proceso, y tampoco respecto a cuál debe ser el modelo teórico-conceptual que fije las líneas de actuación de estos agentes en la búsqueda de ese objetivo, si bien, parece que la eficiencia y la coordinación son elementos clave para su consecución (Osorio, 2006).

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7. EL SICTED COMO ELEMENTO VERTEBRADOR DE LA CALIDAD TURÍSTICA EN ESPAÑA.

7.1 Introducción y justificación de la estructura adoptada

En el presente capítulo, se analizará el SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos). Se trata de un sistema promovido por la Secretaría de Estado de Turismo con el apoyo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Esta última circunstancia es uno de los elementos que ha facilitado la capilarización del sistema por la geografía española, en destinos urbanos y rurales, y la implicación de las administraciones locales con un proyecto donde dichas administraciones representan el pilar fundamental de sustento del sistema.

En primer lugar, se realiza un análisis sistemático de la metodología, su objeto, su funcionamiento, los agentes intervinientes, así como las herramientas empleadas como la formación, las asistencias técnicas, las autoevaluaciones y las evaluaciones, entre otras. Las fuentes utilizadas se corresponden fundamentalmente con documentación metodológica, especificaciones técnicas y organizativas elaboradas por la Secretaría de Estado de Turismo, actualmente integrada en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; también algunas desarrolladas por la FEMP.

Asimismo, se analizarán diversos documentos e informes manejados en el marco del Comité Interdestinos, así como otros elaborados en los grupos de acervo metodológico del sistema. No obstante, se irán precisando algunas aportaciones derivadas de la experiencia y conocimiento del que suscribe como gestor del SICTED del destino Sierra de Guadarrama, donde en el marco de sus funciones se utilizan otros soportes documentales relacionados con los grupos de mejora, con las reuniones del ente gestor y de la mesa de calidad, entre los que se encuentran los documentos ad hoc elaborados para el desarrollo de los mismos, así como en su caso las actas derivadas de las reuniones de los órganos de decisión.

En segundo lugar, el trabajo pretende estudiar el alineamiento de la metodología SICTED, con diversos elementos administrativos, sociales y de mercado que conforman el entorno general de un destino turístico en el momento actual. Así, se realizará un análisis relacionado con la sostenibilidad, donde se abordarán algunas de las relaciones con los ODS 17 de la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU), pero también de la incardinación del sistema en los principios vigentes de funcionamiento de la administración pública.

De igual modo, se tratará de determinar el grado de alineamiento del SICTED, y el destino, como piedra angular de la citada metodología, en relación con el estado del arte estudiado científicamente por la literatura en relación con los destinos turísticos en la actualidad.

Por último, se tratará de analizar el SICTED como palanca de la competitividad y la sostenibilidad turística, sobre todo, en aquellos elementos propuestos por diversos modelos científicos en los que por su carácter y naturaleza pueda existir una relación directa de la implantación del modelo SICTED en su consecución, y por tanto en el avance hacia la citada competitividad y sostenibilidad de los destinos.

Para finalizar, se abordará el análisis de los pilares fundamentales del SICTED, la mejora continua, parte sustancial tanto para el destino como para los establecimientos y servicios adheridos al mismo. Para ello, tras completar el análisis metodológico del modelo, se desarrollará en el siguiente capítulo el estudio de casos correspondientes al destino SICTED Sierra de Guadarrama. Se incidirá también en cómo los grupos de mejora, integrados en la metodología y fundamento y origen de los proyectos de mejora, se constituyen como un elemento estratégico, táctico y operativo que posibilita a los destinos evolucionar en disciplinas tales como la gobernanza, la sostenibilidad, la diversidad funcional, la innovación e incluso lo que se ha venido a denominar inteligencia turística.

7.2 Antecedentes, orígenes, evolución e hitos del SICTED en el marco de la política turística

En otro apartado de esta investigación, se ha realizado una aproximación a la presente cuestión. En efecto, la idea que subyace al surgimiento del SICTED es una apuesta por la calidad como elemento de diferenciación de España respecto a los destinos competidores. El objetivo era abordar lo relativo a la calidad con un carácter de permanencia, lo cual lógicamente también debería llevar aparejada la necesaria dotación regular de recursos presupuestarios y personales. Fue el Plan Integral de Calidad Turística Española 2000-2006 (Picté) el que señaló las necesidades anteriormente mencionadas.

El SICTED forma parte del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), junto a SCTE Sectores, con la Q de Calidad Turística y el SCTE Anfitriones. Se trata de programas complementarios, donde la marca Q certifica a las organizaciones que cumplen los requisitos fijados por los referenciales fijados por las normas para cada uno de los subsectores turísticos. Se puede observar en este último caso que cabe hablar de certificación, la misma se articula a través del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española). Por otro lado, Anfitriones, presenta el pilar formativo como elemento vertebrador de la mejora de la calidad en la atención

al cliente en empresas y servicios turísticos, junto a la adecuación de los destinos turísticos a través de la citada formación y sensibilización.

El SICTED presenta como objetivo fundamental avanzar hacia un nivel homogéneo de calidad en los destinos adheridos, proporcionando herramientas dirigidas a la gestión integral de un destino, donde figuran entre otros elementos la distinción de aquellas organizaciones que satisfacen las buenas prácticas recogidas por los manuales de oficios turísticos, y que abordan, entre otras, cuestiones relativas al cumplimiento normativo, la dirección, la gestión de personas, la relación con proveedores y clientes, el marketing y las ventas.

Toda la metodología de implementación y puesta en práctica del SICTED se realizó en 2000-2001, y para su validación durante los años 2002 y 2003 se realizó la implantación piloto en los municipios de Barcelona, Calviá, Lanzarote, Menorca, Montaña de Navarra, Valle de Benasque, Santiago de Compostela, Segovia y Zaragoza. Se quiere apuntar ya a la necesaria transversalidad de un modelo orientado a dar respuesta a las necesidades tan distintas de un municipio como Barcelona frente a las de una comarca como la Montaña Navarra.

El SICTED destaca por el análisis de la situación de los destinos, de la mejora y definición de estrategias competitivas adecuadas. No obstante, el hecho que los destinos turísticos estén compuestos por diferentes unidades de decisión y gestión (administraciones, empresas, etc.), dificulta la aplicación para empresas u organizaciones con una unidad de servicio bien definida, y que resultan más difíciles de aplicar a un ámbito de gestión de carácter territorial (Lacosta, 2006).

SICTED proporciona a los agentes responsables de la gestión turística del destino nuevas herramientas, que van más allá de la promoción y planifica, coordina y sensibiliza a todos los agentes que intervienen en la satisfacción percibida por el turista. (Foronda y García, 2009).

Tras la implementación y dotación de estructuras de gestión, que se desarrollarán de modo más detallado en un momento posterior de esta investigación, ya en 2004, 103 empresas/servicios turísticos obtuvieron la distinción “Compromiso de Calidad Turística” bajo la marca SICTED.

Hasta la actualidad en 2022 y según señala la propia Secretaría de Estado de Turismo de España, cabe señalar las siguientes etapas evolutivas del modelo (Figura 30.), algunas ligadas a aspectos cuantitativos, pero la mayoría de ellas correspondientes a cambios cualitativos necesarios para la evolución del modelo y su adaptación al entorno general de

factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales y también al entorno específico correspondiente al sector turístico.

Figura 30. Evolución e hitos del SICTED

Etapas evolutivas	Período	Hitos relevantes
Diseño de metodología	2000-2001	Con los objetivos definidos en el PICTE se diseña la metodología SICTED
Puesta en práctica de la metodología	2002-2003	Realización de implantación en 9 destinos piloto con representación de destinos urbanos, rurales, municipal y plurimunicipal
Despegue	2005-2006	Incorporación de nuevos destinos 55 destinos adheridos y 1.151 empresas/servicios turísticos distinguidos
Expansión y revisión del modelo	2007-2008	92 destinos adheridos 3.556 empresas distinguidas
Transición hacia el nuevo modelo	2009-2010	Intensificación de cualificación de agentes con acciones para formación de gestores, formadores, asesores y evaluadores SICTED en nueva metodología Comienza implicación, formal y financiera, de algunas CC.AA. 104 destinos adheridos 3.217 empresas distinguidas
Afianzamiento del nuevo SICTED	2011-2012	147 destinos adheridos 3.953 empresas distinguidas
Madurez del modelo	2013-2015	189 destinos adheridos Más de 5.000 empresas distinguidas Predominio de participación de destinos rurales, seguidos de destinos de sol y playa
Revisión metodológica profunda del SICTED	2015-2019	Se percibe la necesidad de una evolución cualitativa en el modelo para la adaptación al nuevo entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal Revisión profunda de manuales de buenas prácticas Dotación de flexibilidad en la aplicación de manuales para adaptación "ad hoc" al tipo de establecimiento Incorporación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación Adaptación programa formativo
Adaptación a COVID-19	2020-2021	Incorporación de requisitos de seguridad sanitaria derivados de COVID-19 a los manuales Creación de distintivo de Preparado COVID-19 Flexibilización de fechas de Comités de Distinción para distinciones COVID-19 222 destinos adheridos; 5.860 distinguidos a 16 de abril de 2021 1.513 establecimientos Preparados para COVID-19 a 16 de abril de 2021

Fuente: elaboración propia a partir de Secretaría de Estado de Turismo (2021)

7.3 La implicación de la FEMP como elemento clave para la capilarización del sistema de calidad

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) se trata de la mayor Asociación de Entidades Locales existente a nivel estatal. Integra tanto a Ayuntamientos, como a Diputaciones, Consejos y Cabildos Insulares. Según los datos ofrecidos por la propia FEMP, a mayo de 2022, representa a más del 95% de los Gobiernos Locales existentes en España, hasta un total de 7.410 entre Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos y Cabildos Insulares. Ostenta por tanto una gran implantación en dicho ámbito.

Se trata de una organización que encuentra fundamento en la Disposición Adicional Quinta de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, que establece expresamente:

“1. Las Entidades Locales pueden constituir asociaciones, de ámbito estatal o autonómico, para la protección y promoción de sus intereses comunes, a las que se les aplicará su normativa específica y, en lo no previsto en él, la legislación del Estado en materia de asociaciones.

...3. Dichas asociaciones, en el ámbito propio de sus funciones, podrán celebrar convenios con las distintas Administraciones Públicas...

4. Las asociaciones de Entidades Locales de ámbito estatal con mayor implantación en todo el territorio ostentarán la representación institucional de la Administración local en sus relaciones con la Administración General del Estado.”

Entre los fines recogidos en sus estatutos se encuentran, entre otros, la representación y defensa de los intereses generales de las Entidades Locales ante otras Administraciones Públicas, la prestación de todo tipo de servicios a las Corporaciones Locales o a los entes dependientes de las mismas, así como un objetivo de carácter residual como es el de cualquier otro fin que de modo directo o indirecto afecte a los asociados de la Federación.

En este contexto, resulta evidente, que el ámbito turístico, con carácter general, se trata de una materia donde convergen elementos de carácter social, económicos, ambientales donde los intereses de los municipios turísticos deben verse representados ante instancias estatales. En el caso de España, con más de 80 millones de turistas en 2019, resulta si cabe más necesario. En efecto, la actividad turística se desarrolla en el territorio nacional, donde los municipios, a través de los ayuntamientos resultan la organización gestora en el marco de

sus competencias, de los distintos servicios necesarios para el desarrollo de la actividad turística.

Uno de los ejemplos pragmáticos de cómo afecta el carácter turístico de un municipio de modo esencial a alguna de sus competencias se relaciona con los residuos urbanos. En efecto, regiones españolas como por ejemplo Islas Baleares, presentan datos muy elevados de generación de residuos por persona y año, derivados de su gran industria turística.

Después de este breve marco introductorio, lo que aquí nos interesa, relacionado con el objeto de esta investigación, se relaciona en mayor medida con cuestiones como la competitividad y sostenibilidad del turismo de un lado, y con la necesidad en los años 2000-2001 de creación de la metodología SICTED, creada a propuesta de la FEMP, para lograr la mayor capilarización y penetración de la misma en el territorio nacional.

En dicho contexto, parece plenamente justificado, que una organización como la FEMP, por su ámbito de trabajo, así como por su representatividad e implantación en España debía constituir el agente más relevante para un correcto desarrollo cuantitativo y cualitativo de la metodología SICTED.

De conformidad con el Real Decreto 344/2012, que desarrolla la estructura orgánica del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, constituye una competencia de la Secretaría de Estado de Turismo el desarrollo de planes y programas promotores de la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad de productos turísticos de alto valor añadido para el cliente, fomentando nuevas categorías de producto que posibiliten la desestacionalización de la oferta.

Cabe señalar aquí que el objetivo último es la desestacionalización de la demanda, más que propiamente de la oferta, aunque quizás se trata de dos cuestiones insolubles.

Pues bien, los convenios firmados entre la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP expresan que "...la política de calidad turística se ha convertido en un factor fundamental de diferenciación y de competitividad de nuestras empresas y del conjunto del sector turístico...de un sistema que persigue consolidar el liderazgo de nuestra industria turística".

Así, por ejemplo, la Resolución de 16 de junio de 2017 (BOE 13 de julio de 2017), de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publica el Convenio de colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias, para la gestión del Sistema Integral de Calidad Turística en destinos, recoge expresamente en su Exponen. Segundo. "Que en el año 2000 la Secretaría de Estado de Turismo, a propuesta de la FEMP, puso en marcha el proyecto Sistema de Calidad Turística Español en destinos (de ahora en adelante SICTED)

que responde a la necesidad de dotar a los destinos turísticos de mecanismos que permitan integrar y focalizar las actuaciones de mejora de la calidad turística emprendidas bajo un objetivo global común. De esta manera se consolidan los esfuerzos individuales realizados en el ámbito de cada subsector de empresas turísticas, y supone un nuevo enfoque en la aplicación del Sistema de Calidad Turístico Español, caracterizado por la gestión coordinada del destino, la aplicación conjunta intersectorial de parámetros de calidad y la incorporación de subsectores económicos no necesariamente turísticos, pero sí relacionados con la calidad del destino.”.

En efecto, la propia FEMP impulsó en el año 2000 ante la Secretaría de Estado de Turismo la puesta en marcha del SICTED. El objeto del convenio es abordar la cooperación entre ambas instituciones en materia de gestión, promoción y difusión del SICTED. Hay que destacar entre las obligaciones de la Secretaría de Estado de Turismo la relativa a la dirección y gestión del SICTED, así como la dotación de los recursos técnicos y humanos necesarios para el mejor desarrollo del proyecto. En el caso de la FEMP, se establece un importante matiz a la hora de abordar las obligaciones objeto del convenio relacionado con la existencia de los recursos necesarios; en efecto, “La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), siempre y cuando disponga de los recursos necesarios, se compromete a ...”.

- a) Colaborar en el asesoramiento a los destinos y a los técnicos en destino encargados del desarrollo del proyecto, así como velar por la correcta selección y adhesión al proyecto de los destinos.
- b) Colaborar en el apoyo a la implantación voluntaria en empresas turísticas españolas de la Metodología y manuales de buenas prácticas del SICTED.
- c) Colaborar en la difusión del SICTED en los municipios, provincias y demás destinos turísticos.
- d) Colaborar en la organización de los cursos de formación para los diferentes agentes participantes en el proyecto, facilitando una sala en la sede de la FEMP (siempre que esté disponible), haciendo difusión de los cursos y prestando apoyo interno para su correcta ejecución.
- e) Colaborar en la organización de los cursos de formación para los diferentes agentes participantes en el proyecto.
- f) Colaborar en el apoyo y soporte a la dirección ejecutiva del SICTED.

La participación de la FEMP en la difusión de la metodología SICTED habría permitido desde el diseño de la metodología favorecer su conocimiento e implantación en los municipios

y provincias españolas, incluso en destinos turísticos que no se corresponden con dichas unidades administrativas, y que son de muy diversa tipología.

Se trataba de un agente necesario que evitaba la dificultad, en primer lugar, para el conocimiento del modelo y sus ventajas, y en segundo lugar para la implantación del mismo. Sin duda, un gran obstáculo que podría haber existido en el caso de que el proyecto se hubiera desarrollado de modo autónomo por parte de la Secretaría de Estado de Turismo, para la que el trabajo directo con los distintos municipios españoles resulta complejo, desde el momento que no presenta una estructura optimizada para ello, como sí que ocurre en el caso de la FEMP.

Además, la alianza y colaboración con la FEMP no se ha ceñido sólo a la difusión del modelo, sino al asesoramiento a los destinos y a sus técnicos. Difusión y asesoramiento que ha permitido que en 2022 existan más de 230 destinos adheridos en España a SICTED.

Conviene señalar que, para que un destino pueda adherirse a la participación en el programa SICTED, resulta preceptiva la existencia de un marco de cooperación formalizado a través del pertinente convenio entre la Secretaría de Estado de Turismo y la administración autonómica, con carácter general, dado que residen en dicha administración las competencias de carácter turístico.

En este contexto, la FEMP ha resultado en ocasiones un organismo intermedio facilitador y removedor de obstáculos para la firma de dichos convenios entre Estado y Comunidades Autónomas. En efecto, en algunos casos, a lo largo de la trayectoria han surgido desavenencias políticas entre Estado y Comunidades Autónomas que se han tratado de paliar en algunos casos con la mediación de la FEMP para la suscripción del preceptivo convenio que permitiera participar en el programa a los destinos interesados.

Además, la colaboración de la FEMP para la formación y acreditación de los agentes participantes en el proyecto también ha resultado clave en la expansión del modelo. En efecto, la formación y acreditación de gestores, asesores, formadores y evaluadores representa uno de los pilares del SICTED, puesto que permite la autonomía de los destinos participantes a través de la capacitación de los equipos técnicos que forman parte del ecosistema SICTED.

Asimismo, la FEMP forma parte del Comité Interdestinos, el órgano que tiene como misión la supervisión de la correcta implantación del modelo SICTED a nivel nacional.

No obstante, se puede señalar que el carácter prescriptor entre iguales de la FEMP respecto a la metodología SICTED con sus entidades locales asociadas representantes de destinos, constituye uno de los principales elementos para que organizaciones, a veces muy pequeñas, y hasta cierto punto alejadas de las políticas estratégicas abordadas desde las instancias ministeriales, se hayan interesado en la adhesión e implantación del SICTED.

El carácter facilitador de la FEMP ha permitido una evolución positiva de un proyecto que cada vez cuenta con más destinos adheridos a nivel nacional. En definitiva, un modelo que resulta posible gracias a la colaboración entre el sector empresarial y la Administración, incluidos los distintos niveles de la Administración Pública, a saber, estatal, autonómica y local.

Según el informe de “Análisis de datos, evaluación y propuesta de mejora del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)” (Dueñas et al., 2019) promovido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, desde la creación en 2000 hasta 2019, 20.952 establecimientos, correspondientes a 15.379 organizaciones, han participado en el SICTED. En febrero de 2022, participan 233 destinos, con 9.409 establecimientos y servicios adheridos y 6.100 distinguidos, correspondientes a 36 oficios turísticos.

En mayo de 2019, había 1.449 establecimientos certificados con la Q de calidad turística, una cantidad significativamente inferior. No obstante, no es objeto del presente trabajo abordar las diversas causas de la diferencia de penetración, señalándose tan sólo a efectos de destacar que la participación de la FEMP puede constituir uno de los elementos que han contribuido a la mayor penetración del SICTED en el territorio nacional.

En la reunión de 26 de marzo de 2019, la junta de gobierno de la FEMP adopta el acuerdo para continuar promoviendo la mejora continua de la calidad como un elemento para mantener la excelencia y mejorar la competitividad de los destinos turísticos.

7.4 EL SICTED: objeto, objetivos y principales ventajas

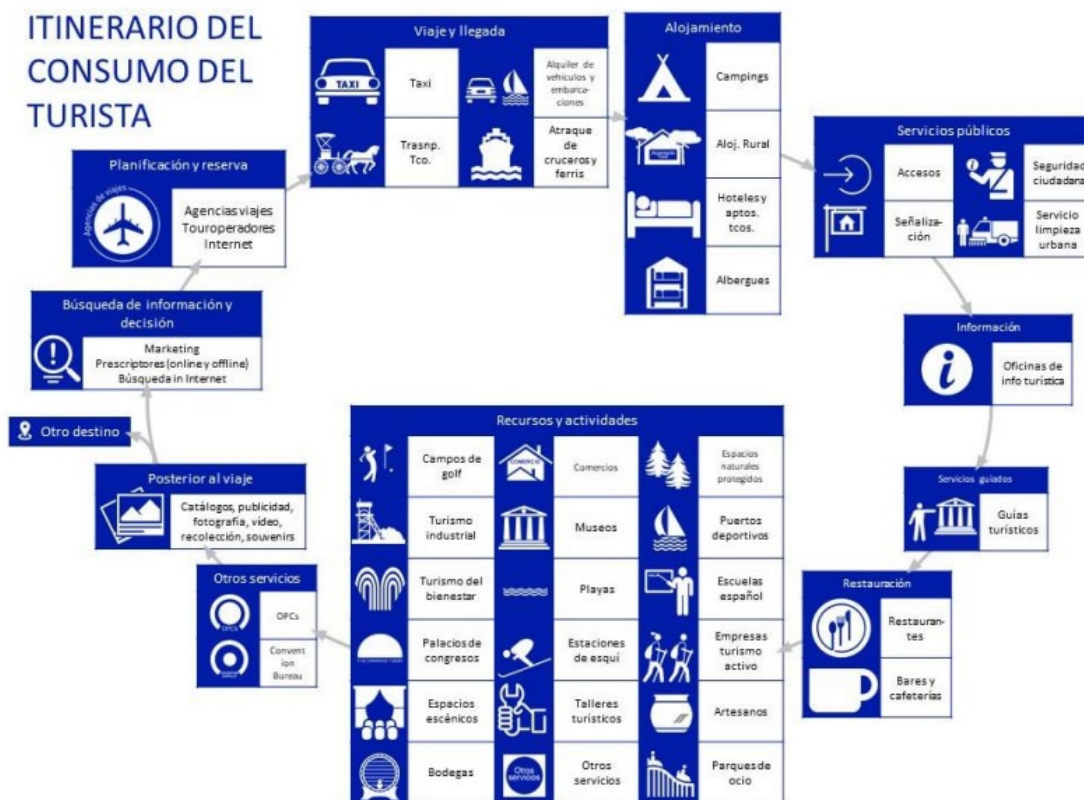
El objeto del SICTED ha sido siempre la gestión integral y permanente de la calidad en un destino turístico. Para ello, se realiza una remisión al capítulo de esta investigación que abordó lo relativo a la conceptualización de un destino turístico.

Según señala Camisón (2004), en esta iniciativa se entiende por destino turístico aquel “territorio con límites definidos que, teniendo infraestructuras y recursos económicos, organizativos y turísticos determinados y suficientes, una oferta equilibrada, una unidad de imagen y comercialización, así como representación válida de los agentes turísticos e

intersectoriales, pueda ser orientado y dirigido para ofertar una calidad armónica en la prestación de los servicios que integra, de forma tal que se propicie la competitividad y se asegure la sostenibilidad del negocio turístico”.

En efecto, el SICTED aborda un planteamiento basado en el itinerario de consumo del turista, que queda reflejado en la gráfica que sigue (Figura 31.):

Figura 31. Itinerario de consumo del turista



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

El objeto es conseguir un nivel homogéneo de calidad en los servicios ofrecidos al turista dentro de los destinos participantes, con un enfoque amplio, al incorporar tanto servicios propiamente turísticos, como otros, que sin serlo stricto sensu inciden en el mapa de consumo del turista. Se pueden señalar como ejemplo de estos últimos lo referido a seguridad ciudadana o los propios servicios de limpieza urbana.

Entre los objetivos fundamentales del SICTED se encuentran:

- Crear una estructura permanente de gestión e impulso de la calidad en cada destino y de este modo una red de estructuras de gestión de destinos a nivel nacional.

- Aplicar unos estándares básicos intersectoriales de calidad comunes para la totalidad de empresas y servicios turísticos y unos específicos referidos al subsector de pertenencia de la organización.
- Reconocer el esfuerzo de los participantes en el proyecto a través del distintivo “Compromiso de Calidad Turística”.

Pero, al margen del objeto y de los objetivos en un sistema ligado a la prestación de servicios y dirigido al ecosistema público-privado de carácter turístico, resultan fundamentales las ventajas o beneficios derivados de la participación en el sistema.

En primer lugar, se señalan los beneficios que para el destino aporta la participación en SICTED, donde destacan:

- Apoyo e implicación de las autoridades del destino, tanto públicas, como representantes del tejido productivo, en la mejora del sector turístico.
- Obtención de un distintivo que acredite el nivel de calidad, que puede exhibirse y que constituye una ventaja competitiva para el destino.
- Promoción de la marca “Compromiso de Calidad Turística” (la llamada sonrisa de calidad) y de las empresas distinguidas en su territorio, siempre en el marco del manual de uso de la marca y de los criterios específicos que se pudieran fijar a nivel nacional para la promoción del proyecto.
- La participación en un proyecto a nivel nacional, promovido y apoyado por la Administración General del Estado, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), las comunidades autónomas, las diputaciones provinciales, las mancomunidades de municipios y los municipios, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los turistas que visitan los destinos y lograr su fidelización.
- Constitución de una mesa de calidad dentro del destino, que es el órgano colegiado compuesto por los representantes públicos y privados del sector turístico. En otro apartado del presente trabajo se analizarán las funciones desarrolladas por la misma.
- Garantizar la dedicación al proyecto de al menos un técnico perteneciente al ente gestor del destino para asumir el papel de gestor SICTED.

Es importante señalar que el último de los elementos se recoge como uno de los beneficios para el destino. Sin embargo, se trataría más bien de un recurso en sí mismo, como en cualquier proyecto resulta necesaria la dotación de recursos, donde las personas son absolutamente esenciales. Frente a lo que cabría esperar, la realidad es que a veces se trata

de un elemento al que no se otorga la relevancia que tiene, o que está sometido a la intermitencia de su dedicación.

Se quiere señalar la importancia de las ventajas relativas al apoyo e implicación de las autoridades del destino, así como la participación de un proyecto a nivel nacional. Ello, a pesar de que podrían parecer a priori de carácter más intangible, incluso menos relevantes, pero que constituyen algunas de las características intrínsecas del propio modelo y que contribuyen a la evolución del ecosistema turístico de los destinos, y la retroalimentación entre empresas y destino.

La continuidad constituye una de las señas de identidad del SICTED para la consecución de sus objetivos. Y es que, si bien en cualquier proyecto resulta un aspecto crítico la existencia de una mínima dotación de recursos humanos, por el tipo de proyecto que representa SICTED, la falta de constancia supondría la inviabilidad del proyecto.

En este sentido, el convenio de adhesión que se suscribe entre los destinos y la Secretaría de Estado de Turismo establece como compromiso “Facilitar recursos, tanto humanos como económicos, necesarios para la correcta implantación, y desarrollo del SICTED en el destino.”; asimismo, se debe señalar expresamente el nombre de la persona que ostentará el cargo de gestor SICTED y que será el único interlocutor válido con la Secretaría de Estado de Turismo en lo relativo al aspecto técnico.

Un destino podrá tener tantos gestores como estime oportuno. No obstante, resulta imprescindible señalar quien ostenta la figura de gestor principal y, por tanto, la interlocución con la Secretaría de Estado de Turismo.

Se debe matizar que el cargo de gestor SICTED debe desempeñarse por un técnico con vinculación laboral de carácter estable con el ente gestor del destino, precisamente para asegurar la viabilidad y permanencia del proyecto, de acuerdo con lo expresado con anterioridad. El papel de gestor no puede desempeñarse por un consultor contratado para la realización de esta función.

En cuanto a las ventajas para las empresas, establecimientos y servicios públicos la implementación del modelo resulta de utilidad para:

- Implicar a la alta dirección en el liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad, con la posibilidad de adoptar buenas prácticas de gestión avanzada en

materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, diversidad funcional e innovación.

- Ordenar y estructurar los procesos de gestión de la empresa/servicio turístico con una orientación a la mejora continua, donde la participación del equipo operativo resulta esencial.
- Generar un sistema documental que clarifique tareas y responsables y que facilite el establecimiento de objetivos, toma de decisiones, la identificación de los recursos necesarios y el establecimiento de funciones en la organización.
- Orientar a los responsables sobre la mejora (en caso de ser necesario) de las instalaciones e infraestructuras.
- Elaborar un plan de mejora, en el que se reflejen las desviaciones, las acciones correctoras necesarias para subsanarlas, el responsable de implantarlas y el calendario de implantación.
- Formación y asesoría para la profesionalización de la prestación del servicio y gestión del establecimiento.
- Proceso de evaluación anual de carácter externo dirigido a verificar el mantenimiento de los requisitos derivados de la implantación del sistema.

Las diversas estructuras del SICTED son las que posibilitan que los servicios turísticos puedan obtener las ventajas expresadas con anterioridad, de tal modo que la creación de un ente gestor y la decisión de éste de adherirse al programa SICTED es la que propicia y hace posible que los empresarios y servicios públicos del destino puedan acceder a las oportunidades e incremento de competitividad y sostenibilidad derivadas de la participación en el mismo. Asimismo, dicho ente gestor constituye un elemento relevante que adopta como una de sus misiones principales favorecer la gobernanza en el destino.

El modelo SICTED sigue los planteamientos de la Comisión Europea (2000) en su informe “Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos urbanos”. Y surge de la necesidad de unificar en el ámbito de los destinos turísticos las actuaciones de los diferentes sectores turísticos. El SICTED destaca por el análisis situacional de los destinos, de la mejora y definición de estrategias competitivas adecuadas (Foronda y García, 2009).

7.5 Caracterización y atributos principales del SICTED

La Secretaría de Estado de Turismo (2019), define las características y atributos de la metodología caracterizando al modelo como:

- a) Integrador y participativo: incorpora en un ente gestor la totalidad de agentes que intervienen en la creación y comercialización del destino turístico y sus productos. Persigue una actitud proactiva de todos los agentes turísticos para mejorar el destino.
- b) Creador de ventajas competitivas: dispone del cuadro de control, que posibilita el seguimiento de la gestión del destino, así como la satisfacción de los turistas que lo visitan, para establecer áreas de mejora.
- c) Estructurado: tiene tres elementos estratégicos: ente gestor, manuales de buenas prácticas y cuadro de control. Cuenta con una metodología por ciclos de implantación, que favorece la mejora continua.
- d) Flexible: es válido para diversas unidades territoriales (municipios, comarcas, regiones, etc.), así como distintos tipos de destino (cultural, naturaleza, sol y playa, etc.), a pesar de que presenten características muy heterogéneas.
- e) Integral: actúa sobre la cadena de valor de toda la experiencia turística.
- f) Impulsor de otros productos del SCTE: el ente gestor interviene como dinamizador de la actividad turística y puede incentivar la evolución hacia otros sistemas de gestión de la calidad más complejos.
- g) Orientado a resultados: los indicadores de la calidad en destino permiten calibrar el alcance de las medidas puestas en práctica.
- h) Organizado por procesos: La gestión de los diferentes agentes que participan está definida y procedimentada y se realiza con el soporte de una plataforma de gestión online.

7.6 Cifras de referencia del SICTED en España: evolución

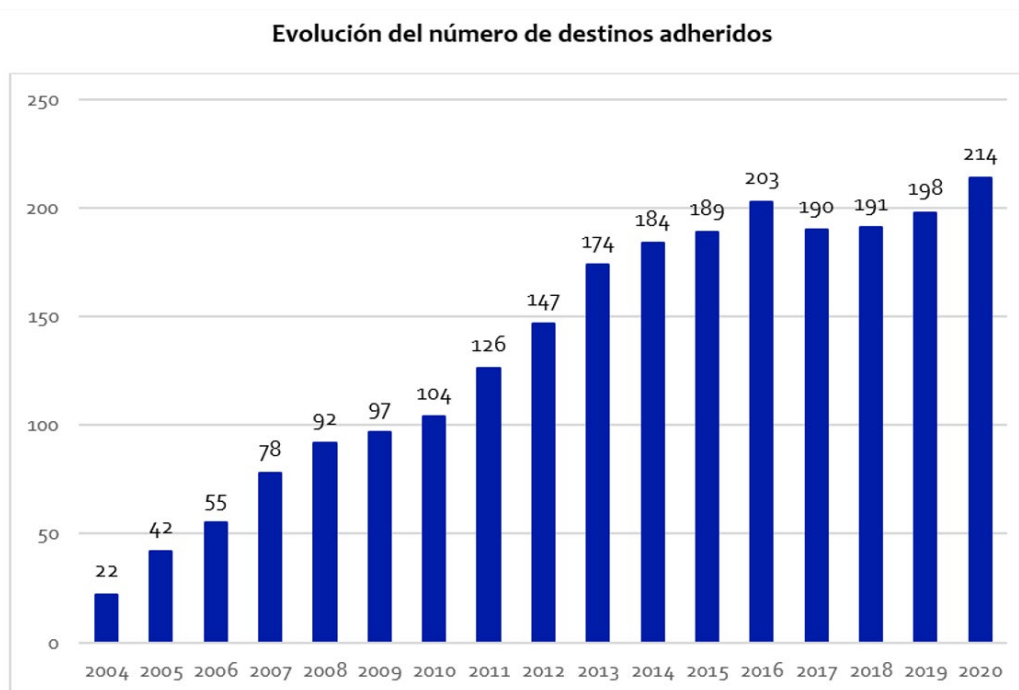
El objeto de este apartado es disponer de algunas de las cifras que permiten conocer cuantitativamente la penetración del SICTED en el tejido turístico de España, tanto a nivel de destinos, incluyendo la distribución en las distintas Comunidades Autónomas, como en el número de establecimientos y su tipología.

Asimismo, y aunque no constituye el objeto principal de este trabajo se recogerán los datos correspondientes al nivel de satisfacción del usuario encuestado en los destinos SICTED en España en lo referente a dos de las variables recogidas en el formulario diseñado por la Secretaría de Estado de Turismo; concretamente lo referido a la evolución de la variable “calidad/precio”, así como la variable “satisfacción general” del cliente, pues ambas se relacionan en última instancia con dos elementos como son la competitividad y la fidelización del cliente.

Según los datos disponibles del último “Balance SICTED” correspondiente a 2020, elaborado desde la Secretaría de Estado de Turismo y presentado en el primer Comité Interdestinos celebrado en 2021 el año 2020, se concluye el año con 214 destinos españoles adheridos.

Los datos evolutivos de la adhesión al SICTED se muestran en el siguiente gráfico (Figura 32.):

Figura 32. Evolución del número de destinos adheridos 2004-2020



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Se puede observar que, de 2019 a 2020, se produce el mayor incremento de adhesión al SICTED y de participación en el sistema registrado en los últimos 8 años, con 16 destinos. En efecto, hay que acudir al incremento que se produjo entre los años 2012 y 2013 para encontrar cifras superiores. 2020 se caracteriza por la crisis sanitaria generalizada debido a la COVID-19 a nivel mundial, donde el sector turístico español constituye uno de los más perjudicados por la misma. Podría entenderse el interés por adherirse a SICTED como una decisión adoptada desde los destinos para afrontar una recuperación del turismo con fundamento en la planificación y gestión ofrecidas por la metodología SICTED.

Además, la adaptación del modelo con la integración de buenas prácticas dirigidas a la reducción del riesgo de contagio por el coronavirus SARS-CoV-19 en el sector turístico, así como la evaluación específica, junto con el reconocimiento y distinción de la Secretaría de

Turismo, sin duda han contribuido al interés de nuevos destinos por adherirse al programa, así como los ya adheridos para aprovechar la maleabilidad del modelo para conseguir un destino más controlado y seguro.

Se quiere señalar la posibilidad de que, si bien en 2012 fue un hecho intrínseco a la propia metodología como fue su renovación hacia el nuevo modelo SICTED la que ocasionó un incremento de interés de los destinos en participar, en 2020, ha sido un factor externo como la pandemia derivada de la COVID-19 la que ha motivado un interés creciente en participar en una metodología consolidada. Un modelo que afrontó una renovación profunda desde 2015 a 2019 donde se profundizó en la incorporación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación, es decir algunos de los atributos ligados al turismo postpandémico. Una crisis impulsora de cambios sociológicos cada vez más alineados con la evolución del modelo que ya venía desarrollándose como anticipación a las necesidades de la demanda, tanto desde una óptica individual del turista, como desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto.

Además, uno de los atributos principales del SICTED como es su flexibilidad permitió mostrar una buena capacidad de respuesta y de adaptación, para dar soluciones a destinos y servicios turísticos participantes en el mismo (Secretaría de Estado de Turismo, 2021). De hecho, como se ha recogido con anterioridad, incluso se generó un nuevo distintivo como es el de “Preparado COVID-19” donde los servicios turísticos distinguidos puedan evidenciar que han implantado y superado una evaluación externa dirigida a minimizar el riesgo de contagio por COVID-19.

En cuanto a los destinos adheridos en función de la Comunidad Autónoma en la que radican, los datos son los que siguen y se plasman en la Figura 33.:

Figura 33. Número de destinos por comunidad autónoma

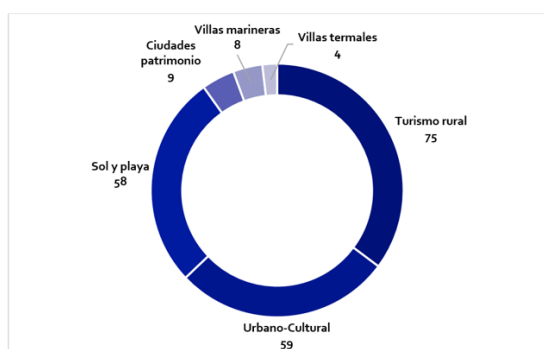
CCAA	Nº destinos
Andalucía	48
Comunitat Valenciana	30
Euskadi-País Vasco	28
Illes Balears	19
Región de Murcia	18
Castilla-La Mancha	11
Galicia	11
Castilla y León	9
Extremadura	8
Principado de Asturias	8
Comunidad de Madrid	7
Islas Canarias	7
Aragón	5
Cantabria	2
Cataluña	1
Ciudad Autónoma de Ceuta	1
La Rioja	1
Total	214

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Estos datos señalan que Andalucía, la Comunidad Valenciana, País Vasco y las Islas Baleares cuentan con más del 58% de los destinos participantes en SICTED a finales de 2020.

En cuanto a la tipología de destinos participantes en SICTED los datos se muestran en la Figura 34.:

Figura 34. Adhesiones por tipología de destinos



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Se pone de manifiesto el predominio de los destinos de turismo rural y turismo de interior (urbano-cultural), seguido de los destinos de sol y playa. Según se hace mención en el propio balance elaborado desde la Secretaría de Estado de Turismo en el caso de los

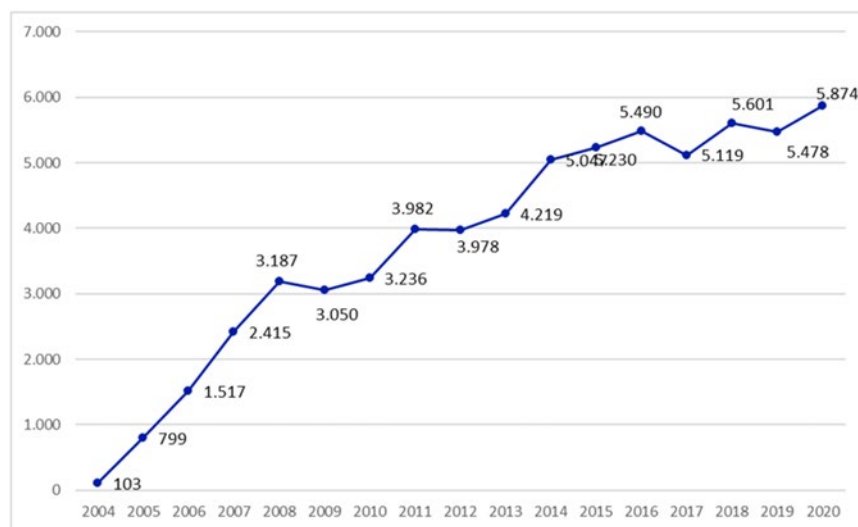
destinos de turismo rural un número relevante de ellos se encuentran adheridos “agrupados en municipios bien a través de la figura de mancomunidades o a través de comarcas”.

Se podría señalar que el SICTED constituye un elemento aglutinante para municipios que de otro modo estarían desagregados propiciando una atomización y falta de cohesión entre destinos colindantes propiciadores de una menor competitividad y un peor posicionamiento en los mercados emisores.

Al margen de los destinos, objeto principal de este trabajo, es preciso señalar también la evolución en cuanto a los servicios turísticos distinguidos, tanto en lo referente al número, como a su tipología.

En cuanto al número de establecimientos distinguidos, se muestra a continuación la evolución seguida por los mismos (ver Figura 35.):

Figura 35. Evolución del número de establecimientos distinguidos SICTED



(*) La cifra de 2020 incluye los establecimientos/servicios distinguidos en el comité de diciembre de 2020 y aquellos con prórroga.

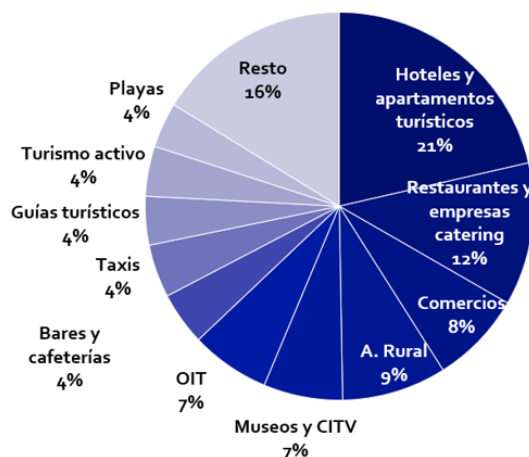
Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Se puede apreciar un incremento importante entre 2019 y 2020. No obstante, es preciso señalar que como consecuencia de la pandemia derivada de COVID-19, el Comité Interdestinos decidió la suspensión del Comité de Distinción de junio de 2020 y la prórroga automática de todos los servicios turísticos que no se presentasen al Comité de Distinción de diciembre de 2020. Tal y como señala la Secretaría de Estado de Turismo “...en este sentido,

muchos establecimientos no han tenido que presentarse a un comité en el último año, por lo que los datos tienen un carácter provisional”.

Si se agrupan los servicios turísticos en función del oficio al que pertenecen, los datos se muestran a continuación en la Figura 36.:

Figura 36. Distribución de los establecimientos y servicios distinguidos por oficio turístico



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

La oferta turística básica, representa el 30% del total de los distinguidos SICTED a nivel nacional, donde los hoteles y apartamentos turísticos suponen un 21% del total, los alojamientos rurales un 9%. La oferta complementaria en lo referente a restaurantes, bares y cafeterías representa un 16% del total.

La evolución por Comunidades Autónomas de establecimientos distinguidos es la que sigue (Figura 37.):

Figura 37. Evolución de los establecimientos distinguidos SICTED por comunidad autónoma

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Andalucía	0	52	52	97	276	278	255	539	573	683	646	767	856	825	979	958	1.043
Aragón	0	74	141	202	319	252	151	167	96	130	206	190	186	183	189	145	164
I. Canarias	17	17	62	117	211	176	218	130	302	380	429	341	379	383	430	363	422
Cantabria	0	45	46	46	15	13	13	15	13	11	29	36	34	22	24	20	19
Castilla-La Mancha	0	21	30	30	67	75	81	90	106	111	97	93	88	111	157	181	193
Castilla y León	0	5	10	84	167	114	109	246	140	147	186	156	152	136	135	148	168
Cataluña	0	59	69	317	476	579	548	504	445	480	515	541	549	102	64	69	73
Ciudad de Ceuta	0	8	27	18	22	24	36	37	35	44	49	55	62	62	57	66	69
C. de Madrid	0	0	0	0	15	45	61	84	104	105	135	138	131	129	118	112	116
C. Valenciana	0	25	25	25	0	0	0	4	44	100	433	539	678	813	947	875	1.011
Extremadura	0	88	131	172	211	193	142	114	145	121	181	131	87	87	81	76	80
Galicia	59	81	236	366	286	261	333	375	259	295	352	414	396	457	580	656	772
I. Balears	27	27	27	63	81	102	144	264	303	306	400	441	528	522	632	627	642
La Rioja	0	0	33	33	56	57	35	20	53	51	59	67	84	75	69	74	6
C. Foral de Navarra	0	0	9	59	98	115	158	144	84	83	90	98	96	62	0	0	0
Euskadi-País Vasco	0	0	0	0	18	58	42	515	732	707	739	687	666	640	601	605	599
Pdo. de Asturias	0	234	520	599	614	408	587	494	408	362	347	367	315	283	303	262	258
Región de Murcia	0	63	99	187	255	300	323	240	136	103	154	169	203	227	235	241	239
TOTAL	103	799	1.517	2.415	3.187	3.050	3.236	3.978	3.978	4.219	5.047	5.230	5.490	5.119	5.601	5.478	5.874

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Los servicios turísticos distinguidos de Andalucía y la Comunidad Valenciana representan casi un 35% del total de establecimientos distinguidos a nivel nacional.

El siguiente gráfico (Figura 38.) permite observar de modo intuitivo cuanto representa el volumen de servicios turísticos adheridos y distinguidos por Comunidad Autónoma:

Figura 38. Establecimientos y servicios por comunidad autónoma



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

A continuación, en la Figura 39., se recoge información sobre la evolución de las distintas variables que integran la encuesta de satisfacción homogeneizada utilizada por los destinos SICTED desde el año 2010:

Figura 39. Datos encuesta de satisfacción de turistas homogeneizada

Año	Accesos	Alojamiento	Comercio	Cultura/Ocio	General	Hospitalidad	Información	Relación Calidad/Precio	Restauración	Seguridad	Señalización	Transporte	Satisfacción Media
2010	3,74	4,22	3,86	4,02	4,22	4,47	4,38	3,95	4,14	4,14	3,72	3,50	4,05
2011	3,75	4,11	3,76	3,94	4,26	4,41	4,17	3,91	4,02	4,13	3,79	3,43	4,02
2012	3,87	4,13	3,85	4,03	4,30	4,40	4,12	3,94	4,18	4,19	3,86	3,65	4,06
2013	3,91	4,30	3,92	4,11	4,43	4,61	4,47	4,06	4,20	4,30	3,87	3,72	4,19
2014	3,75	4,22	3,82	3,97	4,26	4,43	4,27	4,00	4,07	4,10	3,75	3,53	4,04
2015	3,96	4,34	3,95	4,12	4,44	4,60	4,50	4,18	4,20	4,32	3,94	3,75	4,22
2016	3,96	4,32	3,93	4,18	4,46	4,63	4,49	4,10	4,23	4,30	3,94	3,72	4,23
2017	3,94	4,36	4,02	4,12	4,40	4,56	4,37	4,18	4,26	4,27	3,91	3,70	4,21
2018	4,03	4,41	3,84	4,22	4,50	4,64	4,51	4,25	4,36	4,37	4,03	3,80	4,25
2019	4,02	4,38	4,10	4,19	4,44	4,58	4,37	4,27	4,31	4,32	4,01	3,82	4,26
2020	4,21	4,52	4,30	4,25	4,52	4,66	4,52	4,38	4,45	4,43	4,15	4,03	4,36
2021	4,18	4,55	4,18	4,12	4,52	4,70	4,49	4,42	4,41	4,51	4,20	3,81	4,37
Total	3,92	4,28	3,92	4,10	4,38	4,53	4,35	4,11	4,21	4,26	3,91	3,69	4,16

Fuente: portal <https://www.calidadendestino.es/> (acceso 4 de agosto de 2021)

Si bien las cuestiones planteadas en el modelo de encuesta aprobado por la Secretaría de Estado de Turismo, presentan en mayor o menor medida relación con la competitividad de los destinos, según se plasma en algunos de los modelos de competitividad turística como puedan ser el Diamante de competitividad de Porter, el modelo de competitividad de Ritchie y Crouch, el modelo integrado de Dwyer y Kim (2003) o el propio modelo de Hong (2009), se

quiere prestar atención a dos de las variables, la relativa a “calidad/precio” y la “satisfacción general”.

En efecto, el precio, es una de las variables que amplifican o reducen las posibilidades de que un destino sea visitado por un mayor o menor número de turistas. Si bien constituye un análisis incompleto o más bien sesgado, toda vez que habrá que estar a la estrategia de cada destino para valorar si su objetivo es incrementar el número de turistas o la propia reducción de estos.

Todo dependerá de lo que constituyan sus objetivos, donde los precios elevados, pueden constituir en este caso un elemento premeditado de disuasión. No obstante, eso no significa necesariamente que el turista esté dispuesto a asumir cualquier precio, incluso en casos donde se priorice la competitividad a través de la diferenciación y no de los precios, el turista realizará un análisis interno sobre la calidad recibida en función del precio satisfecho.

En cuanto a la variable de satisfacción general (en la encuesta oficial SICTED aparece recogida como la última de las cuestiones), presenta las ventajas de sintetizar e integrar en una sola respuesta la percepción general final del turista respecto a su estancia en el destino. No presenta una relación directa con la satisfacción media resultante de la media aritmética calculada según la totalidad de las respuestas. De hecho, la satisfacción general, siempre ha estado por encima de la satisfacción media desde el inicio de la serie en 2010.

Desde el año 2010 a 2016, la relación calidad precio ha sufrido fluctuaciones, con un mínimo 3,91 en el año 2011 y un máximo de 4,18 en el 2015. En lo referente a la satisfacción general, también presenta una evolución favorable entre el período 2010 a 2016 con un valor mínimo en 2010 de 4,22 y un máximo de 4,46 en 2016. Dicha evolución positiva presenta una excepción en 2014 donde la satisfacción se redujo respecto a 2013.

Desde el 2017 hasta 2020, la satisfacción con la relación calidad precio ha ido siempre en ascenso desde 4,18 hasta los 4,38 correspondiente a 2020. En lo relativo a la satisfacción general se inicia la serie con 4,40 en 2017 y 4,52 en 2020, si bien el año 2019 presentó una reducción de la satisfacción respecto al año precedente.

Los anteriores resultados, si bien no exentos de limitaciones, permiten apuntar la hipótesis de que el SICTED está contribuyendo al incremento de la competitividad turística de España. De hecho, la propia satisfacción media, que como se indicaba con anterioridad siempre se encuentra por debajo de la satisfacción general presenta una evolución favorable, no ya comparando entre 2010, donde presenta un valor de 4,05, y 2020 donde el valor alcanza 4,37. Cabe señalar además que, desde 2017, se ha producido una mejora continua anual en

la serie coincidiendo con la etapa de revisión metodológica del SICTED, que permite apuntar la superación de su fase de madurez y la necesaria mejora para lograr su afianzamiento y evitar su declive.

Para concluir, se muestra el informe a nivel nacional de satisfacción media por comunidades autónomas se muestran los datos en la siguiente imagen (Figura 40.):

Figura 40. Satisfacción media por comunidades autónomas

Comunidad Autónoma	Puntuación
Comunitat Valenciana	4,29
Región de Murcia	4,26
Comunidad de Madrid	4,25
Galicia	4,24
Andalucía	4,23
Canarias	4,19
Extremadura	4,19
La Rioja	4,19
Castilla La Mancha	4,18
Euskadi-País Vasco	4,15
Principado de Asturias	4,14
Castilla y León	4,13
Cataluña	4,12
Comunidad Foral de Navarra	4,09
Illes Balears	4,06
Aragón	4,03
Ciudad Autónoma de Ceuta	4,02
Cantabria	3,77
Total	4,18

Fuente: portal <https://www.calidadendestino.es/> (acceso 4 de mayo de 2022)

7.7 La imprescindible vertebración del sistema: estructuras de gestión y agentes intervinientes en SICTED

Se trata de un sistema que requiere de un amplio soporte de apoyo para su funcionamiento, consecuencia de sus ambiciosos objetivos presentados con anterioridad, así como de la necesidad de dotarlo de homogeneidad para todo el territorio nacional, facilitando un despliegue operativo y adaptado en cada uno de los destinos adheridos.

Todo ello justificaría la necesidad de la estructura potente de apoyo, pero en un país como España caracterizado por una distribución de competencias bastante atomizada entre las diversas administraciones públicas aún constituye un elemento más imprescindible la caracterización de los agentes integrantes de dicha estructura de apoyo.

Si bien desde la creación del SICTED siempre han existido agentes intervinientes de carácter autonómico, en los últimos años se ha incrementado su implicación y está prevista la profundización de su participación en la metodología. Como ejemplo de lo señalado con anterioridad cabe citar la obligatoriedad existente para los destinos que se adhieren a

participar en el sistema de invitar a la Comunidad Autónoma a participar en la mesa de calidad, sin perjuicio de que dicha decisión se adopte por parte del órgano autonómico pertinente en función de diversas variables, como puedan ser su estrategia, planificación y recursos en relación con el SICTED.

A continuación, se establece una enumeración y caracterización de los agentes intervinientes desde una estructuración a nivel nacional y a nivel destino con una representación gráfica plasmada en la Figura 41.:

Figura 41. Agentes intervinientes en SICTED



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2020)

7.8 Agentes participantes a nivel nacional: el caso del Comité Interdestinos

Se realiza en primer lugar una enumeración, para luego detallar las funciones ostentadas por cada uno de los agentes participantes y los órganos en los que se integran. Se trata de la Secretaría de Estado de Turismo, de la Federación Española de Municipios y Provincias, de las administraciones públicas supramunicipales, del Comité Interdestinos y del Comité de Distinción.

En primer lugar, la Secretaría de Estado de Turismo (SETUR), como propietaria de la metodología, dirigiendo y coordinando el proyecto a nivel nacional. Asimismo, otorga las distinciones a los servicios turísticos que superen el proceso. Promueve el proyecto a través del Área de Calidad y Desarrollo Tecnológico de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística, contando con la asistencia técnica de la Sociedad Mercantil Estatal

para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) a través de la firma de acuerdos con encargos concretos.

La Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), desarrolla actuaciones de apoyo y soporte al proyecto, a nivel general y de modo específico con sus asociados.

Las administraciones supramunicipales, como las comunidades autónomas y las diputaciones provinciales que pueden apoyar y promover el proyecto en su respectivo ámbito territorial. Las comunidades autónomas se han ido incorporando de modo paulatino en la implantación del SICTED en sus ámbitos territoriales, incrementando cada vez su participación en el proyecto y ejerciendo su liderazgo, promocionando el proyecto y dedicando recursos al mismo. Conviene señalar, que la metodología SICTED no fija un límite mínimo de participación e implicación para estas administraciones, cuestión que habrán de decidir ellas mismas en el marco de sus competencias, normativa, estrategia y recursos disponibles. No obstante, sí que resulta preceptivo para que el modelo SICTED pueda desplegarse en el territorio autonómico que exista convenio suscrito al respecto entre la Secretaría de Estado de Turismo y la administración autonómica. En su defecto, y en el caso de las comunidades pluriprovinciales se podría realizar el convenio con la diputación provincial correspondiente, para no privar a los servicios turísticos de la posibilidad de participar de la metodología.

El Comité Interdestinos, se trata del órgano de participación destinado al intercambio de información, definición de actuaciones y armonización metodológica del proyecto. En él están representados la Secretaría de Estado de Turismo, La Federación Española de Municipios y Provincias y las comunidades autónomas y las entidades locales supramunicipales (diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares). Asimismo, también se encuentran representados los destinos participantes y el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

Se encuentra presidido el Comité Interdestinos con carácter permanente por el representante de la Secretaría de Estado de Turismo, que ostenta la representación del órgano.

Asimismo, hay 19 vocales que ostentan la representación y que se eligen cada 2 años con la siguiente distribución:

- Doce en representación de destinos con la siguiente distribución: cuatro en representación de destinos del Grupo A, cuatro en representación de destinos del Grupo B, cuatro en representación de destinos del Grupo C.

- Cinco en representación de las Administraciones públicas supramunicipales (comunidades autónomas, diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares).
- Uno en representación de la FEMP.
- Uno en representación del ICTE.

Los destinos adheridos a SICTED se agrupan en tres categorías: A, B y C, en función del número de establecimientos distinguidos. La categorización se corresponde con el número de servicios distinguidos en cada destino, de menor a mayor número de distinguidos. Cada grupo elige cuatro representantes de entre sus miembros para formar parte del Comité Interdestinos.

El propio reglamento del Comité Interdestinos, de fecha octubre de 2021, establece de modo pormenorizado las funciones del mismo fijando las siguientes:

- a) Velar por la adecuada implantación del modelo SICTED en los destinos participantes.
- b) Garantizar la armonización de las actuaciones llevadas a cabo por cada uno de los destinos participantes.
- c) Apoyar la correcta implantación del proyecto SICTED.
- d) Contribuir al cumplimiento de sus objetivos.
- e) Transmitir a los gestores de los destinos los acuerdos del CI.
- f) Decidir el procedimiento a seguir ante incumplimientos graves detectados en evaluaciones anónimas de vigilancia de la marca.
- g) Aprobar objetivos anuales de los Grupos de Trabajo Permanentes (GTPs).
- h) Aprobar las propuestas elevadas por los GTPs para su incorporación al modelo SICTED.
- i) Proponer nuevos productos para el desarrollo de acciones de marketing.
- j) Proponer nuevos oficios para el desarrollo de nuevos manuales de buenas prácticas.
- k) Participar en la valoración de las candidaturas de los Premios SICTED.

Las administraciones públicas municipales eligen sus representantes entre los técnicos de calidad de las comunidades autónomas y los técnicos de diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares que hayan presentado candidatura y tengan un convenio firmado y vigente con la Secretaría de Estado de Turismo para el desarrollo del SCTE (Sistema de Calidad Turística Español). Nuevamente, se pone de manifiesto y se establece como requisito la necesidad de colaboración vigente entre la administración estatal y las comunidades autónomas y diputaciones provinciales. Se trata de otro modo de incentivar la colaboración público-pública.

Además, el sistema fomenta alcanzar la representatividad territorial y para ello establece que con carácter general no podrá haber más de cuatro miembros de una misma comunidad autónoma sobre el número máximo de categorías a las que puedan optar, a saber 3 grupos de destinos, más las administraciones públicas supramunicipales. Sólo con carácter excepcional, y para el caso de que no se postulen candidatos, podría haber cinco representantes de una misma comunidad autónoma en los distintos grupos de vocales.

Si bien los matices contemplados por el reglamento regulador no son objeto de este trabajo, al regularse aspectos muy operativos, si se quiere reseñar de modo expreso como el reglamento presta una especial importancia en lo relativo a la comunicación por parte de los representantes a los representados. De tal modo que, no sólo se establece entre las obligaciones de estos la de “Difundir entre los destinos a los que represente las conclusiones alcanzadas, necesidades detectadas o actuaciones identificadas, sino que se establece un plazo concreto para ello fijado en 15 días para remitir a los representados el acta aprobada en el seno del Comité Interdestinos de referencia”.

Es decir, nuevamente la metodología se hace eco de la importancia de implementación equilibrada y efectiva en todos los destinos del territorio nacional y no sólo establece la obligatoriedad genérica de comunicar a los representados, sino que se regula de modo expreso el plazo fijado para llevarlo a cabo.

El Comité de Distinción, es el órgano de apoyo a la gestión del SICTED, compuesto por personal del Área de Calidad y Desarrollo Tecnológico de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística de la Secretaría de Estado de Turismo, tiene como misión revisar el cumplimiento de todos y cada uno de los compromisos de los establecimientos y destinos presentados por los destinos a Comité de Distinción.

Es importante destacar como uno de sus elementos estructurales se relaciona con las fechas de reunión. En efecto, se reúne dos veces al año, donde las fechas se encuentran fijadas de antemano, concretamente el 15 de junio y 15 de diciembre de cada año, salvo que fueran festivos, en cuyo caso pasaría al día hábil siguiente. El objetivo es que todo el ecosistema SICTED y en especial los destinos y los empresarios y servicios turísticos articulen sus respectivas obligaciones y funciones conociendo siempre las fechas de reunión del comité.

No obstante, durante 2020 y 2021, y con motivo de COVID-19 y la creación del nuevo distintivo en el marco del SICTED, “Preparado COVID-19”, se han producido reuniones de carácter excepcional para poder abordar las distinciones para aquellos establecimientos que implantaron los protocolos definidos en las buenas prácticas avanzadas y superaron una

evaluación externa que garantiza su estricto cumplimiento, para ofrecer a sus clientes un servicio más controlado y seguro desde el punto de vista sanitario. Se trata de una evidencia más de la flexibilidad de la metodología SICTED para abordar situaciones coyunturales y excepcionales que garanticen la eficiencia del sistema y la adaptación a las necesidades de los establecimientos.

Se quiere señalar aquí en referencia a los agentes formadores, asesores y evaluadores, parte esencial de la metodología SICTED que, si bien desarrollan sus funciones a nivel de destino, apartado que se abordará en el siguiente epígrafe, el alcance de su trabajo se puede desarrollar a nivel nacional, toda vez que ostentan formación y acreditación para desarrollo de sus funciones otorgada por la Secretaría de Estado de Turismo.

En el caso de los asesores y formadores, se trata de profesionales que imparten los módulos formativos integrados en la metodología, parte esencial que se abordará en otro apartado de este trabajo; asimismo, son los profesionales que asesoran a los establecimientos y servicios turísticos de los destinos para la implantación de los manuales de buenas prácticas en sus negocios. Una de las ventajas derivadas de ello es la posibilidad de transmitir el conocimiento adquirido en los destinos, asociados a buenas prácticas de competitividad y sostenibilidad, en su trabajo de asesoría y formación en otros destinos turísticos.

Los evaluadores constituyen técnicos independientes aseguradores de la objetividad y el rigor del proceso de evaluación que necesariamente debe desarrollarse y superar para poder optar a la distinción SICTED. Presenta matices en cuanto al alcance de la labor desarrollada en función de los ciclos de implantación en cada una de las organizaciones participantes, hablándose de evaluaciones de distinción, renovación y seguimiento, estas últimas con un alcance menor, pero plenamente desarrollada por el modelo y donde se admite también el empleo de otras técnicas de calidad como la del “cliente misterioso” que se han incorporado como parte de la evolución metodológica del sistema.

No obstante, como se determinará en el siguiente apartado, algunas de las estructuras principales vertebradoras del SICTED se encuentran a nivel destino, cuestión lógica dado que constituye el pilar esencial metodológico, se trata del ente gestor y de la mesa de calidad.

7.9 Estructuración del SICTED a nivel destino

Las dos estructuras principales que vertebran SICTED a nivel destinos son el ente gestor y la mesa de calidad. En primer lugar, se realiza una descripción de su misión, para

abordar a continuación una investigación más profunda sobre su naturaleza jurídica, composición, funcionamiento y caracterización.

Asimismo, el estudio del gestor SICTED, quizás la pieza fundamental del modelo figura de carácter individualizado y no colegiado, al contrario que mesa de calidad y ente gestor, será objeto de análisis detallado a posteriori. También se realiza un breve análisis relativo a los servicios turísticos operantes en el destino, otros de los agentes intervinientes.

7.9.1 El ente gestor

Se define el ente gestor como la entidad pública o público-privada responsable del proyecto frente a la Secretaría de Estado de Turismo, firmante del protocolo de adhesión al SICTED y que asume los compromisos de la implantación en el destino, gestión y coordinación de todas las acciones previstas en el citado convenio. En esencia, se trata de la organización que debe ser capaz de establecer objetivos, adoptar decisiones, dotar de recursos y asignar funciones para la satisfacción de los objetivos definidos.

Se quiere señalar la contextualización de todo lo abordado en el presente apartado con otro de los bloques desarrollados en esta investigación referidos a la conceptualización de la OMT con las organizaciones de gestión de destinos. De algún modo, lo que subyace en las funciones del ente gestor es la versión adaptada respecto al SICTED de lo que constituyen con carácter más amplio las funciones de las organizaciones de gestión de destinos a nivel general.

De hecho, las funciones en el marco del SICTED deberían tomarse como el límite mínimo de las funciones a desarrollar en el SICTED donde la evolución lógica debería estar alineada con las prescripciones que la OMT ofrece para las OGD y que serían de carácter más amplio. Y ello debería ser así desde el momento que la evolución del SICTED a lo largo de los últimos años está relacionada con una mayor profundización en su carácter como herramienta para la competitividad y sostenibilidad. Como se ha señalado incluso se han definido buenas prácticas avanzadas para los servicios adheridos en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, innovación y responsabilidad social corporativa.

La metodología es flexible, no imponiendo una determinada composición para el ente gestor, aunque debe presentar una composición capaz de garantizar la permanencia y continuidad del proyecto en el destino, para ello deberá tener capacidad de decisión en la planificación e implementación de actuaciones.

En cuanto al carácter público o no del ente gestor, la metodología no prescribe la obligatoriedad del carácter público del mismo, fijando expresamente la posibilidad de que

tenga carácter público-privado. No obstante, en este caso debería existir mayoría de participación pública. De hecho, el propio documento de adhesión a suscribir con la Secretaría de Estado de Turismo para participar en el proyecto debe suscribirse por un representante político, que asume la representación del ente gestor y firma el convenio de adhesión. Se pone en evidencia que se trata de un modelo que, si bien fomenta la colaboración público-privada, presenta en su base la primigenia necesidad de colaboración entre administraciones públicas como soporte de su funcionamiento.

Dicho lo anterior, se pone de manifiesto que son diversas las figuras, y por tanto la naturaleza jurídica de las mismas, es decir, fuera del SICTED pueden y de hecho presentan un régimen de regulación y funcionamiento diverso, si bien en el marco del SICTED deben asumir las funciones propias de los entes gestores previstas por el modelo.

Se señalan a continuación algunas de las organizaciones que podrían desarrollar la condición de ente gestor, si bien no debe entenderse como un *numerus clausus*, aunque constituye un compendio amplio recogido por la propia metodología de la Secretaría de Estado de Turismo (Secretaría de Estado de Turismo, 2021):

- Ayuntamientos.
- Comarcas.
- Mancomunidades.
- Diputaciones provinciales.
- Consejos insulares.
- Cabildos insulares.
- Consorcios turísticos.
- Asociaciones público-privadas.
- Patronatos municipales.
- Fundaciones públicas.
- Sociedades mercantiles.
- Asociaciones civiles.
- Grupos de acción/desarrollo local.

Se puede apreciar como en el anterior listado existen organizaciones de derecho público y de derecho privado.

El objetivo de la metodología, donde uno de los atributos es la flexibilidad, es que cada destino pueda elegir, en función de su casuística concreta, grado de madurez, objetivos y

recursos aquella fórmula jurídica que mejor le permita satisfacer los compromisos derivados de la adhesión al SICTED, siempre entendidos como un límite mínimo.

En realidad, se podrían dar todas las esferas y regímenes jurídicos aplicables, en las distintas escalas territoriales, para una organización con personalidad jurídica propia que opera en el estado español. No se trata de una cuestión baladí, toda vez que la integración como una organización de derecho público o de derecho privado condiciona el régimen normativo aplicable, y ello a todos los niveles, contratación de personal, régimen de contratación de proveedores, modo y mayorías para la adopción de acuerdos y toma de decisiones, tipología de subvenciones a las que se podrá acceder, incluso cuestiones como el régimen contable y tributario, así como el régimen de financiación.

Al margen de la fórmula jurídica elegida, resulta fundamental señalar la importancia de los entes gestores en los destinos supramunicipales. En primer lugar, permiten, que al margen de la distribución competencial entre las distintas entidades que converjan en el territorio en cuestión, las distintas organizaciones públicas-públicas y públicas-privadas puedan trabajar de modo conjunto y coordinado, con una metodología contrastada a nivel nacional, para la calidad turística en el destino.

Una calidad, que como se ha enunciado, ha ido evolucionando como una herramienta para la competitividad y la sostenibilidad del sector turístico. Además, conviene señalar que la posibilidad de optar por ciertas fórmulas flexibles, entre otras, las asociaciones civiles, permite configurar el alcance territorial del destino adaptado al imaginario del mercado turístico sobre lo que constituye un destino, con independencia de los corsés administrativos y competenciales existentes que no tienen como base el mercado, sino otra serie de variables y que por tanto son más rígidos.

Para conocer las funciones y compromisos concretos del ente gestor una vez que se produce su adhesión al proyecto SICTED se puede acudir al propio "Protocolo de adhesión de destinos SICTED" que, en su actual versión, vigente desde 25 de mayo de 2021, establece las siguientes:

- Garantizar el correcto uso de la metodología del SCTE destinos (SICTED), propiedad de la Secretaría de Estado de Turismo.
- Asumir las directrices procedentes de su comunidad autónoma relativas al SICTED en su destino.
- Definir los objetivos para el destino en el marco del SICTED. Analizar las desviaciones, así como proponer programas y acciones correctoras.

- Facilitar recursos, tanto humanos como económicos, necesarios para la correcta implantación, y desarrollo del SICTED en el destino.
- Velar por el cumplimiento de las directrices de uso de las marcas “Compromiso de Calidad Turística” y “Preparado COVID-19” por el propio ente gestor, así como por parte de los establecimientos y servicios turísticos participantes en el SICTED en su destino. Será responsable de la retirada de distintivos obsoletos, de aquellos que exhiban establecimientos y servicios turísticos que pierdan la distinción o causen baja y de la totalidad de los exhibidos en caso de baja del destino.
- Configurar y asegurar el mantenimiento de la mesa de calidad del destino para el desarrollo de las funciones que le son asignadas.
- Dotar de valor y respaldar las actuaciones del gestor del destino.
- Establecer el alcance y condiciones de participación de las organizaciones y servicios públicos en SICTED.
- Incorporar a la gestión del destino las decisiones de la mesa de calidad del destino y facilitar la puesta en marcha de las mismas (proyectos de mejora del destino).
- Fomentar el asociacionismo empresarial como vía de comentar la integración y comunicación entre las empresas/servicios turísticos del destino.
- Fomentar la sensibilización y comunicación empresarial hacia la calidad, la sostenibilidad, la diversidad funcional, la innovación, así como cualquier otro aspecto que afecte a la mejora continua e integral del destino.
- Analizar periódicamente los resultados del proyecto comparándolos con los objetivos marcados. Información y transparencia ante logros y desviaciones.

Si bien se aleja del alcance de la presente investigación, se quieren señalar algunos de los compromisos citados con anterioridad, concretamente los referidos al compromiso de dotación de recursos, humanos y económicos, para el desarrollo del SICTED, así como lo relativo a dotar de valor y respaldar las actuaciones del gestor del destino. Fórmula esta última esencial toda vez que la figura del gestor del destino, como se analizará con posterioridad, constituye la pieza clave del SICTED.

Por otro lado, se debe hacer notar la relevancia de la fijación expresa de la dotación de recursos, en efecto, no quiere dejarse como una cuestión de carácter implícito. Además, se debe tener presente que existe un responsable político del ente gestor, cuya presencia en el cargo, está ligada al propio devenir electoral ligado a la administración a la que pertenezca, por lo que en términos de asegurar la continuidad de un proyecto que implica no sólo a las administraciones, sino al tejido productivo turístico, se estima fundamental la existencia

expresa de este compromiso, para tratar de evitar, en la medida de lo posible, que el proyecto SICTED esté ligado a los resultados electorales.

El organismo que planifica diseña y comercializa es el ente gestor, que fija la gestión de la calidad turística, generando estructuras organizativas en el destino, en la que participen de modo activo los diversos agentes. Cumple funciones estratégicas (definir objetivos, unificar criterios, ofrecer asistencia técnica a las empresas, consensuar los parámetros para determinar la calidad del destino, desarrollar cauces para facilitar la relación entre los agentes involucrados y definir parámetros diferenciadores del destino), operativas (llevar a cabo las acciones dirigidas a implantar, desarrollar y mejorar el sistema, gestionar su aplicación, realizar informes periódicos y los resultados obtenidos, así como captar, gestionar y coordinar recursos) y culturales (propiciar la implantación del sistema de calidad en el tejido productivo y sensibilizar a los agentes sobre las ventajas de la aplicación del sistema, motivar y dinamizar la participación de los agentes implicados) (Foronda y García, 2009).

7.9.2 La mesa de calidad

Como ya se ha mencionado, la colaboración pública articulada entre las administraciones central, autonómica y local a través del Comité Interdestinos, resulta uno de los pilares del SICTED; de igual modo la colaboración público-privada y, para ello, existen dos elementos a través de los cuales se articula, como son la mesa de calidad y los grupos de mejora del destino. Entre ellos también existe relación, toda vez que es la propia mesa de calidad la que aprueba la creación de los grupos de mejora.

La mesa de calidad del destino se trata de un órgano colegiado, constituido por representantes del sector público y del tejido productivo empresarial de carácter turístico del destino.

El ente gestor es quien ostenta la competencia para decidir la composición de la mesa de calidad del destino en función de las particularidades del mismo.

7.9.2.1 Composición de la mesa de calidad

Nuevamente, la metodología se muestra maleable referente a la composición de la mesa de calidad que debería adaptarse a la idiosincrasia, tamaño y características de cada destino, no obstante, se determinan una serie de requisitos en cuanto a su composición, para lograr cierta homogeneización, requisitos que se relacionan a su vez con las funciones que ostenta la misma y que se desarrollarán con posterioridad.

En efecto, resulta preceptiva la representación en la misma, según recoge la Secretaría de Estado de Turismo (2021), de:

- El ente gestor del destino SICTED. Responsables políticos de ámbito local.
- Representante de la comunidad autónoma/diputación provincial firmante del convenio de colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo. Este aspecto se matizará convenientemente a continuación.
- Gestor/gestores del destino.
- Representantes del sector empresarial turístico del destino.

Asimismo, y relacionado con el mayor grado de implicación en el proyecto de las comunidades autónomas, resulta preceptiva actualmente la invitación por parte del ente gestor al representante de la comunidad autónoma o diputación provincial firmante del convenio de adhesión y colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo.

En un país como España, donde las provincias ostentan en ocasiones un papel que puede llegar a ser protagonista en materia de turismo, en función de la realidad socioeconómica y administrativa del territorio, el modelo SICTED utiliza dicha circunstancia para asegurar el avance y capilarización de la metodología, en aquellos territorios, que por alguna cuestión la administración regional no tuviera convenio suscrito con la Secretaría de Estado de Turismo.

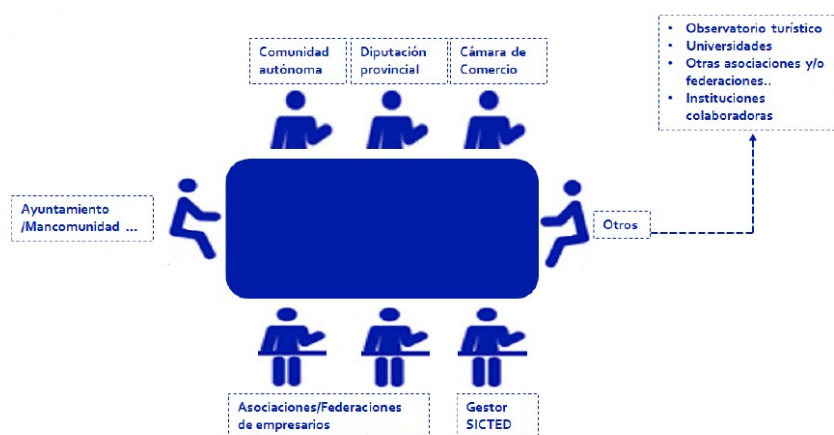
Siguiendo a la Secretaría de Estado de Turismo (2021), se realiza una enumeración de algunas de las organizaciones que podrían participar, a título enunciativo, no exhaustivo, en la mesa de calidad a saber:

- Gestores de recursos turísticos de carácter público significativos en el destino (espacios naturales protegidos, playas, centros de interés visitable, etc.).
- Representantes de empresas o establecimientos de carácter privado con una especial trascendencia turística en el destino.
- Diputaciones provinciales.
- Cámaras de comercio.
- Observatorio turístico.
- Escuelas de hostelería.
- Universidades.
- Fundaciones.
- Sindicatos.
- Asociaciones de vecinos.

La conexión de los agentes señalados con anterioridad con una visión amplia de la calidad turística, como palanca de la competitividad y la sostenibilidad, a través de una gobernanza amplia, la innovación, la inteligencia turística y la diversidad funcional resulta razonable, una forma de gobernanza hacia atributos que deben constituir la esencia para los destinos implicados.

A continuación, se realiza una representación gráfica (Figura 42.) de lo que podría ser una mesa de calidad:

Figura 42. Representación de la estructura de una posible mesa de calidad SICTED



Ejemplo de estructura de una Mesa de Calidad de Destino

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Si bien no existen número máximo y mínimo de integrantes, se aconseja un número no inferior a 4 miembros, ni superior a 15. No obstante, los propios destinos son soberanos para definir a través de un reglamento específico la composición de la mesa de calidad.

7.9.2.2 Caracterización de la mesa de calidad para el cumplimiento de sus objetivos y funciones

Al margen de la composición, resulta esencial conocer los atributos deseables para la mesa de calidad, con base en lo recogido por la Secretaría de Estado de Turismo, en Guía del destino SICTED (2019), se estaría haciendo referencia a:

- Resolutiva: intenta resolver cualquier cuestión o problema con eficacia, rapidez y determinación. En este sentido se establecen junto al ente gestor anualmente objetivos claros a alcanzar respecto del proyecto SICTED (análisis del entorno general y específico para determinación de los grupos de mejora requeridos en el destino,

aumento del número de empresas participantes, captación de nuevos subsectores, de promoción, de ejecución de proyectos de mejora en el marco de los grupos de mejora activos...).

- Empática: sus representantes se ponen en el lugar del otro, para intentar comprender su punto de vista. Resulta esencial siempre, máxime cuando hablamos de un órgano de composición público-privada.
- Constructiva: representantes políticos y empresarios trabajan por un objetivo común como es la calidad del destino, dejando al margen sus posibles divergencias. Se trata de priorizar los intereses individuales por el bien común, en este caso la calidad turística del destino.
- Objetiva: se relaciona los atributos anteriormente analizados, junto al carácter constructivo y empático de la mesa, resulta esencial realizar un análisis de los asuntos basado en la objetividad de los hechos y necesidades del destino. Una cuestión relevante en este sentido, directamente relacionada con el núcleo esencial de la distinción de empresas y servicios turísticos es la referente a presentar al Comité de Distinción a los establecimientos con los requisitos del sistema satisfechos, rechazando aquellos otros que no los cumplen.
- Cooperativa: representantes con ganas de trabajar y proponer ideas, de sacar proyectos adelante. El carácter proactivo de los representantes será el garante, entre otras cuestiones, de la evolución de la calidad turística en un sentido amplio en el destino y por tanto también del desarrollo socioeconómico del territorio a través del mismo.
- Consensuada: las decisiones se votan y aprueban por mayorías cualificadas. Incluso sería más deseable el consenso, tanto para las decisiones estratégicas, como para las tácticas.
- Representativa y profesionalizada: sus miembros se eligen no sólo por la entidad a la que representan, sino con base en sus conocimientos y posibilidades de trabajar en equipo y realizar aportaciones para la evolución del destino.
- Comprometida: con la idea y misión de mejorar la calidad, la competitividad y la sostenibilidad en el destino.
- Intermediaria: catalizadora de las inquietudes del empresariado turístico, así como de los políticos apoyando la ejecución de los proyectos de mejora propuestos por los grupos de mejora del destino.
- Autocrítica: la mesa se “evalúa” y hace un seguimiento del grado de cumplimiento de objetivos propuestos con carácter anual.

- **Comunicativa:** se transmiten los resultados a los implicados en el proyecto. Para la capilarización, implicación, entendimiento y apoyo resulta por ejemplo fundamental en el caso de los destinos supramunicipales que los representantes políticos del ayuntamiento en la mesa de calidad den cuenta en los pertinentes órganos municipales del trabajo que se está llevando a cabo. Igualmente cabe decir para el caso de la presidencia de las organizaciones empresariales que habrán de informar e implicar a sus asociados del trabajo y decisiones adoptadas en el seno de la mesa de calidad. Con ello se logrará el conocimiento y la implicación del mayor número de agentes público-privados interesados, aspecto fundamental para la capilarización e implantación de las acciones derivadas de la estrategia del destino SICTED y para el reforzamiento de su competitividad y sostenibilidad.
- **Participativa e implicada:** resulta esencial no sólo que los miembros participen en las distintas convocatorias de reunión de la mesa, sino muy deseable que sus miembros se encuentren presentes, participen y respalden las acciones organizadas por el gestor del destino en relación con el SICTED destinadas a la promoción y difusión del proyecto en el destino. Asimismo, los miembros de la mesa de calidad del destino deben ser portavoces del proyecto en cualquier ámbito, comprometidos con su difusión y puesta en valor. Resulta relevante el papel prescriptor de cada uno de los integrantes de esta.

7.9.2.3 Funciones de la mesa de calidad

Las funciones específicas se determinarán en el reglamento regulador de su régimen de funcionamiento, aprobado por el ente gestor, si bien constituyen funciones esenciales de la misma, al margen de las directamente relacionadas con SICTED las referidas a:

- **Análisis de la situación turística del destino a nivel global.** Resulta fundamental disponer de un diagnóstico suficientemente amplio para poder determinar los proyectos y acciones en función de las necesidades detectadas. En este sentido, al margen del diagnóstico inicial cuando se comienza a trabajar en el proyecto debe producirse retroalimentación de este en función de las diversas circunstancias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Siempre resulta deseable la realización de un análisis ambicioso, tanto cuantitativo, en relación con la oferta y a la demanda, como cualitativo basado, entre otros, en entrevistas a los distintos agentes relevantes y representativos del territorio o de entidades, así como entidades relacionadas con el desarrollo turístico del destino. Asimismo, para

profundizar en la gobernanza de este, resulta óptimo que el diagnóstico integre la opinión de la población local respecto al turismo y su visión respecto a posibles planes de desarrollo futuros.

- Propuesta de objetivos, planes, programas y acciones dirigidas a la mejora global del destino. El análisis descrito con anterioridad debe servir para determinar los objetivos, así como los planes, programas, proyectos y acciones para la mejora continua del destino. En efecto, resulta idónea, la existencia de un análisis con una retroalimentación continua de la situación del destino. De hecho, resulta deseable trabajar con metodologías como el llamado Ciclo de Deming contrastada para el desarrollo y mejora continua de proyectos duraderos y continuados en el tiempo; se trata de una metodología que propone la planificación, la acción, la comprobación y la actuación o reajuste en función de los resultados y análisis derivados de los pasos anteriores del ciclo. Directamente relacionado con esta función planificadora, el propio cronograma anual de trabajo del destino es aprobado por la mesa de calidad.
- Análisis e implantación de programas complementarios al SICTED cuya implantación pueda ser de interés tanto para el destino como para las empresas participantes en el programa. En efecto, el carácter palanca para la competitividad y sostenibilidad de los destinos SICTED puede llevar, entre otros, a la implantación de programas directamente relacionados con dichos elementos. En lo referente a la sostenibilidad, se cita como ejemplo un programa como *Green Destinations*, certificación acreditada por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC), para destinos que satisfacen los estándares de sostenibilidad acordados a nivel mundial; constituye otro ejemplo el Sistema de Turismo Responsable (STR), impulsado por el Instituto de Turismo Responsable, que, mediante el sello *Biosphere*, mide la sostenibilidad de los 17 ODS y reconoce la apuesta y compromiso de los destinos turísticos, sus empresas y servicios.
- Valorar y aprobar en su caso las propuestas de mejora del destino planteadas por los grupos de mejora y tomar la decisión sobre los que se van a llevar a cabo, estableciendo proyectos de mejora del destino. En caso de exceder sus competencias, se elevarán para su aprobación ante la autoridad competente, prestando su colaboración. Aunque se analizará en otro apartado baste reseñar en este momento que los grupos de mejora se trata de equipos ad hoc constituidos entre los distintos agentes del ecosistema turístico y el SICTED con la misión de analizar, debatir, reflexionar e identificar áreas de mejora integral para el destino. En efecto,

los grupos de mejora diseñan proyectos de mejora, y corresponde a la mesa de calidad valorar la viabilidad de llevar a cabo dichos proyectos. En este sentido, y de modo frecuente, el proyecto de mejora propuesto o bien trasciende del ámbito de competencia de la mesa de calidad o simplemente se trata de proyectos que requieren recursos, del tipo que sea, provenientes del exterior. Piénsese por ejemplo que se determinara como proyecto de mejora la necesidad de crear un nuevo acceso por carretera a un determinado destino derivado de su ineficiente comunicación, le correspondería a la administración competente en materia de obras públicas llevar a cabo, en su caso, dicha infraestructura.

- Valoración anual de la situación y resultados de los participantes en el proyecto SICTED, por subsectores y servicios, y la evolución del mismo en el destino. Se trata de una función directamente relacionada con la dirigida a la fijación de objetivos, planes y programas. En este caso, acotada a los propios resultados de los servicios turísticos adheridos a SICTED. El hecho de analizarse por subsectores permitirá que las propuestas de mejora puedan realizarse con el alcance necesario en función de las características de cada subsector analizado. Piénsese en un destino donde la restauración tenga altos índices de demanda y por ejemplo el alojamiento presente baja demanda relacionado con los bajos índices de pernocta; en efecto, se requerirá priorizar el establecimiento de planes y programas en el sector alojativo.
- Adaptación y participación en las actividades propuestas por la comunidad autónoma en el ámbito del SICTED. Sin duda, se trata de una función que busca afianzar la colaboración entre las distintas administraciones, donde como se ha indicado cada vez existiría, con carácter general, una mayor implicación en el proyecto de las administraciones autonómicas, donde consecuentemente se fomentarán actividades relacionadas con el SICTED y que pueden estar relacionadas con muy diversos ámbitos de este. Piénsese por ejemplo en un foro regional de servicios turísticos SICTED o incluso en la articulación de servicios de evaluadores en los destinos regionales coordinados por la propia administración regional.
- Fomentar la participación de las empresas y servicios públicos para la implantación del SICTED.
- Sensibilización, difusión de las ventajas de impulsar y apoyar el proyecto en aquellos ámbitos que proceda. Directamente relacionada con la prevista en el apartado precedente, de tal modo que el fomento de la adhesión y trabajo con la metodología

SICTED para los servicios turísticos del destino permitirá obtener un ecosistema mejor cuantitativa y cualitativamente, así como un equilibrio y mayor penetración en subsectores, que redundará en un equilibrio de la calidad en la oferta de actividades turísticas principales y complementarias. Todo ello debe ponerse en el contexto de que cada vez adopta una mayor importancia las actividades en destino, como evidencia, entre otras, la ampliación de la oferta a la realización de dichas actividades por parte de las grandes redes de agencias de viaje.

- Propuesta al Comité de Distinción de la concesión, renovación o retirada de distintivos de los servicios turísticos participantes del destino SICTED. Formalmente, es la mesa de calidad la encargada de elevar a los Comités de Distinción los servicios turísticos a conceder, renovar o retirar el distintivo, si bien se trata de una propuesta fundamentada en base a los resultados de las evaluaciones realizadas a los diversos servicios turísticos y los correspondientes informes que el gestor pondrá a disposición de la mesa de calidad. No obstante, no debe tomarse como una función baladí, pues de hecho podrían darse supuestos, donde los propios miembros de la mesa de calidad dispongan de información suficiente con razón de su cargo representativo que pudiera desvirtuar o ser contradictorio con los propios informes manejados por el gestor. En efecto, el cumplimiento de la normativa se trata de uno de los requisitos derivados de la participación en SICTED y podría darse el caso de incumplimiento de normativa municipal, conocido por representante municipal integrante de la mesa de calidad, que no fuera conocido por gestor y evaluador, de tal modo no procediera un informe de evaluación favorable presentado y hubiera que revocarlo. Evidentemente habría que estar al caso concreto, así como el estado jurídico del posible expediente sancionador.
- Analizar, decidir o elevar acerca de las discrepancias de criterio en la configuración de los manuales de buenas prácticas entre gestor y evaluador, reflejadas en el informe de evaluación de cada empresa o servicio turístico. Con la renovación metodológica afrontada en el modelo entre 2015 y 2019, donde los manuales de buenas prácticas, se configuran de modo personalizado a la realidad presentada por el servicio turístico adherido, tanto para la implementación, como por tanto para la evaluación por evaluador acreditado, se hace necesario encomendar la función de resolución de discrepancias al respecto entre evaluador y gestor, si bien es cierto que se trata de una circunstancia que debe intentar evitarse, afrontando

consensuadamente por parte de evaluador y gestor el diseño del manual de buenas prácticas de aplicación a una empresa o servicio público participante.

- Estudio de los resultados de las encuestas de satisfacción efectuadas en el destino. La metodología SICTED contempla la realización con unos determinados requisitos, en cuanto a número y período de realización de encuestas entre visitantes y turistas; se trata de obtener resultados con cierta homogeneidad que permitan su comparación en todo el territorio nacional
- Todas las funciones analizadas con anterioridad no constituyen un *numerus clausus*. En efecto, pueden coexistir otras funciones, no establecidas de modo expreso, sino encomendadas por el propio ente gestor del cual depende la mesa de calidad, y que pueden estar derivadas por el hecho de tratarse del órgano colegiado cualitativamente más representativo, al estar constituido por el sector público y privado turístico y dentro de este diversas organizaciones, donde pueden estar desde las vecinales, a las deportivas, etc. Asimismo, también la propia mesa de calidad del destino podría aprobar para sí misma otras funciones anexas a las anteriores, evidentemente, siempre dentro del marco de sus propias competencias y salvaguardando otras que por ejemplo pudiera tener encomendadas el ente gestor del cual depende.

7.9.3 Las empresas/servicios turísticos del SICTED

Para concluir con los agentes intervinientes en SICTED en el nivel de destino, hay que referirse a las empresas y servicios turísticos, constituyen un elemento fundamental del mismo, y beneficiarios directos, así como eslabón visible del proyecto para visitantes y turistas, con el cual están en contacto y contribuyendo a generar la experiencia turística del mismo, junto a otros elementos del destino, como puedan ser las infraestructuras, la limpieza, la seguridad, etc.

No obstante, es preciso señalar que a partir del Comité Interdestinos celebrado en mayo de 2021 se aprobó el cambio de la nomenclatura, a la de “servicios turísticos”. En efecto se trata de una nominación comprensiva, tanto de los servicios ofrecidos por el sector público, como por el sector privado.

Los servicios turísticos son los receptores del distintivo SICTED, cuya emisión se encuentra garantizada por la intervención en el proceso del evaluador SICTED, el gestor SICTED, la mesa de la calidad del destino y el Comité de Distinción del SICTED.

7.9.4 El caso del gestor SICTED: agente clave para la implementación y evolución de la metodología en los destinos

Resulta importante señalar que se trata de la figura clave para el alta, implementación y gestión de la metodología SICTED en el destino de referencia. La Secretaría de Estado de Turismo (2020) se refiere al gestor SICTED como “La figura clave del proyecto, responsable de la implantación del mismo en las empresas/servicios turísticos de su destino y el único interlocutor válido ante la Secretaría de Estado de Turismo”. Conviene precisar que se trata del interlocutor válido a nivel técnico, toda vez que podrían producirse vicisitudes en los destinos que requirieran un perfil político para abordar una determinada cuestión ante la Secretaría de Estado de Turismo.

Por tanto, el gestor, es el encargado de planificar y ejecutar aquellas actuaciones necesarias para la implantación del SICTED en su destino, pero, además, es clave a hora de involucrar, motivar e incentivar a las empresas participantes, así como al resto de agentes participantes. Ostenta por ello una función integradora para dotar al destino de una identidad única, aunando los esfuerzos de todos los implicados, donde para ello resulta fundamental el respaldo y el apoyo del ente gestor SICTED del destino (Secretaría de Estado de Turismo, 2019).

Para ello, debe adoptar funciones de carácter planificador, de comunicación y de motivación y control. No obstante, las funciones propiamente directivas correspondientes a la faceta organizativa, como son la definición de autoridad, responsabilidad, determinación de prioridades y la consiguiente dotación de recursos humanos, físicos y financieros para llevar a cabo las tareas y conseguir los objetivos del SICTED, le corresponden al ente gestor. A pesar de ello, hay que recordar como la metodología proyecta necesariamente que éste debe “respaldar y dotar de valor las actuaciones del gestor del destino”. El gestor debe planificar y gestionar los recursos disponibles.

Como se señalaba con anterioridad, la Secretaría de Estado de Turismo determina que el gestor SICTED debe tener una vinculación laboral de carácter estable con el ente gestor del destino en el que preste sus servicios, para garantizar la viabilidad y permanencia del proyecto. De tal modo que, el papel de gestor no puede desarrollarse por un consultor, todo ello sin perjuicio de que algunos de los procesos responsabilidad del gestor si puedan encomendarse a una asistencia técnica externa contratada ad hoc.

A continuación, se realizará un análisis de los procesos a gestionar por el gestor, aparejados a las funciones a desarrollar, así como la cualificación necesaria y óptima para la asunción de dichas funciones, junto al análisis de las herramientas disponibles que le permitirá

el desarrollo de funciones tácticas y operativas. Asimismo, se trazará una aproximación a algunas de las relaciones con otros agentes SICTED, donde se prestará especial atención a algunos de los agentes colegiados responsables de la metodología en los destinos, como son mesa de calidad y ente gestor.

7.9.4.1 Cualificación necesaria y competencias óptimas del gestor SICTED

Por un lado, se encuentran aquellos requisitos indispensables establecidos por la metodología en cuanto a la formación y habilitación otorgada por la Secretaría de Estado de Turismo y, por otro lado, la cualificación óptima relacionada con conocimiento y experiencia de la persona que asuma la condición de gestor. En cualquier caso, es importante señalar la conveniencia de que se tomen como unos requisitos mínimos, en el sentido de que, como se ha afirmado con anterioridad, la evolución de un destino SICTED no debería quedar sólo circunscrita a dicha metodología, sino que una evolución óptima estaría relacionada con la adopción de funciones y el desarrollo de proyectos relacionados con el turismo, con una visión amplia y actual de la calidad turística, hacia los postulados establecidos por la OMT para las organizaciones de gestión de destinos.

Constituye requisito indispensable para el gestor SICTED haber recibido la formación y cualificación como gestor, formador, asesor y evaluador por parte de la Secretaría de Estado de Turismo. Para ello, deberá haber recibido y superado el curso de formación SICTED, organizado o autorizado por la Secretaría de Estado de Turismo.

Asimismo, deberá ostentar cualquier otra experiencia y formación que el destino crea oportuno solicitar, donde se identificarán con posterioridad algunos de los elementos recomendables para un óptimo funcionamiento del proyecto en el destino.

Se quiere señalar que, con independencia de que el puesto al que se está haciendo referencia se corresponde con el gestor, la metodología requiere que el mismo haya recibido la formación y cualificación también como formador, asesor y evaluador. Se trataría de un requisito justificado en el hecho de los procesos encomendados responsabilidad del gestor se relacionan de modo sustancial con dichos ámbitos formativos, asesores y evaluadores.

Al margen del requisito analizado, el gestor debe contar con otras habilidades y competencias. Se quiere señalar al respecto que, además de las funciones más tangibles y de los procesos operativos asociados encomendados al gestor, este tiene una función, quizás la más importante, pero también la más intangible como es fomentar el concepto de destino entre todos los agentes intervinientes, en un sentido amplio, incluyendo por supuesto tejido

productivo, pero también sociedad civil. Ello requiere manejar y aplicar conceptos como alianzas, colaboración, cooperación, bien común y quizás el más intuitivo relacionado con cooperar para competir, también conocido como *coopetición*.

Los entes gestores de los destinos, para la selección y reclutamiento de un gestor SICTED deberían por tanto definir requisitos relacionados con el conocimiento del sector turístico en general y del destino en particular, esto último resulta idóneo que lleve aparejado tanto el conocimiento del tejido productivo turístico, como de la idiosincrasia territorial en lo referente al sector público.

Para ello, la Secretaría de Estado de Turismo presenta el conjunto de habilidades que puede requerir un gestor SICTED para su desempeño profesional, en lo referido a las conocidas como habilidades blandas, donde se incorporan: liderazgo, responsabilidad y madurez profesional, capacidad de planificación y de gestión de actividades, capacidad de organización y toma de decisiones operativas, habilidad para un trabajo multitarea, capacidad para gestionar reuniones, seguridad en sí mismo y capacidad para aceptar responsabilidades, habilidad para tratar de forma directa y efectiva con personal de distintos niveles, nivel cultural medio alto, innovador y curioso, capacidad de adaptación, tenaz y paciente, capacidad de motivación, receptividad e intuición, actitud proactiva, capacidad de comunicación, capacidad para hablar en público y dedicación completa al proyecto.

Por tanto, la metodología se inclina por la normalización de habilidades para la figura de gestor SICTED, que preceptivamente debe estar habilitado por la SETUR para realizar las funciones de gestor de destino, habiendo debido superar el curso de formación organizado o autorizado por la Secretaría de Estado de Turismo.

En lo relativo a experiencia previa, la propia Secretaría de Estado de Turismo recomienda que se disponga preferiblemente de un año en un destino SICTED. Sin embargo, esta última cuestión puede resultar complicada o al menos presentar ciertas paradojas respecto a otros de los requisitos perfilados. Por un lado, se prescribe la idoneidad de un conocimiento profundo del sector turístico del destino, para lo cual se debería haber trabajado con el mismo y por otro se indica que sería óptimo haber trabajado previamente en un destino SICTED. Esto último lógicamente sería en otro destino, puesto que el reclutamiento se estaría produciendo en un destino que precisamente quiere comenzar a implantar dicha metodología en su territorio. Podría existir compatibilidad plena para los citados postulados, para el caso de personas que previamente hayan desempeñado funciones asesoras, formativas y evaluadoras y que posteriormente pasaran a ostentar el puesto de gestor.

7.9.4.2 Procesos de gestión responsabilidad del gestor SICTED

La Secretaría de Estado de Turismo (2020), establece los procesos que debe desarrollar necesariamente el gestor, a saber:

- Adhesión, alta y mantenimiento del destino.
- Captación de empresas.
- Adhesión de servicios turísticos: en base a la tipología del establecimiento y al registro legal, determinará la actividad principal, asignando el manual de buenas prácticas correspondiente. Además, se determinará si se realizan actividades complementarias y en caso afirmativo, añadirá los módulos correspondientes a estas.
- Formación: constituye una responsabilidad del gestor la planificación y correcto desarrollo de las acciones formativas correspondientes a cada ciclo, debiendo secuenciarse e intercalarse con las visitas y talleres colectivos.
- Asistencia técnica: se desarrollará una adecuada planificación y desarrollo de las visitas individuales a los servicios turísticos correspondientes a cada ciclo; asimismo se procederá con los talleres colectivos correspondientes a cada ciclo.
- Evaluación externa: le corresponde al gestor la correcta planificación y desarrollo de la evaluación correspondiente a cada ciclo (evaluación completa o evaluación de seguimiento).
- Distinción/renovación: el gestor es responsable de la presentación de todos sus servicios turísticos al Comité de Distinción correspondiente para su distinción o renovación, así como la previa convocatoria de la mesa de calidad del destino para la validación del cumplimiento de requisitos de los servicios turísticos presentados a dicho comité.
- Grupos de mejora del destino: se desarrollará una adecuada planificación y desarrollo de los grupos de mejora de destino en los ciclos en que corresponda.
- Cuadro de control del destino: se trata de un cuadro con 10 índices de seguimiento como son el referido a cumplimiento de compromisos, el de satisfacción de formación, el de buenas prácticas avanzadas, el de asistencias técnicas, los de grupos y proyectos de mejora, el de evaluaciones externas, el índice de acceso a Q y el de satisfacción del turista, así como el de eficacia total (compuesto por la media de los distintos índices).

- Presentación de candidaturas a los premios SICTED: para cualquiera de las categorías existentes, entre la que se encuentra la propia categoría de mejor gestor.

Los relacionados con la captación de empresas o servicios turísticos, la formación, asistencia técnica, evaluación externa y grupos de mejora del destino si bien podrán ser objeto de contratación externa o de realización por otras personas de su equipo, el gestor en cualquier caso es el responsable de su coordinación, así como del control de su correcta realización.

Asimismo, resulta muy recomendable su participación en las distintas acciones que llevan aparejados dichos procesos pues permiten una mayor profundización y toma del pulso a la realidad del destino. No se debe olvidar que una de las funciones principales, y quizás la más compleja, tiene que ver con la dotación de cohesión y contribución a la percepción integral del destino en su conjunto entre todos los agentes, y para ello resulta esencial el conocimiento profundo y activo de la realidad de este.

Para el diseño y ejecución de los procesos citados anteriormente el gestor dispone de las siguientes herramientas representadas en la Figura 43.:

Figura 43. Herramientas a disposición del gestor SICTED



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2020).

Como resulta lógico en un proyecto de alcance nacional, donde es preceptiva la coordinación de las operaciones para más de 200 destinos, y entre los distintos agentes que intervienen a nivel local, regional y nacional, la metodología contempla un total desarrollo de

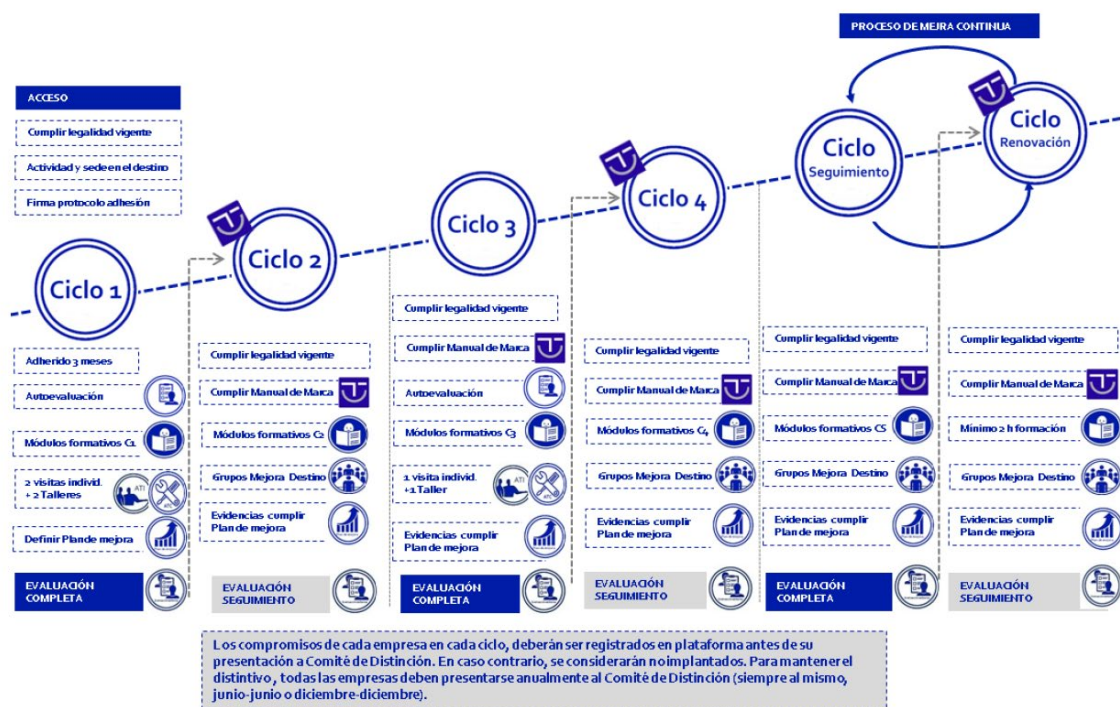
los procedimientos operativos para los procesos señalados anteriormente, donde se incorporan, entre otros los diagramas de flujo de proceso con las operaciones asociadas.

De tal modo que, si estableciéramos una especie de semejanza de todo el ecosistema SICTED con las estructuras organizativas correspondientes a las diversas organizaciones, parece lógico que adopte una normalización de procesos propia de las estructuras mecanizadas que requieren una alta estandarización de los servicios y que posibilita la supervisión directa de la correcta operativa de los mismos, complementada en este caso con una plataforma de gestión informática adaptada para su utilización conforme a los citados procesos operativos, que busca la monitorización y consistencia de los procesos.

En párrafos anteriores se ha hecho mención de cómo algunos de los procesos responsabilidad del gestor se relacionaban con el ciclo de implantación del modelo.

En la siguiente imagen (Figura 44.), se representa con un esquema de los requisitos exigidos para las organizaciones adheridas a SICTED con base en el modelo de implantación convencional 4+2 ciclos:

Figura 44. Modelo de implantación SICTED 4+2 ciclos



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2020)

Retomamos a continuación algunas de las funciones que debe desarrollar el gestor relacionadas con la función vertebradora de fomentar el concepto de destino entre todos los

agentes. Así, como utilizar la metodología, como palanca para lograr una mayor competitividad en el destino y lograr una evolución como ecosistema turístico que trascienda del propio SICTED para profundizar en labores más integrales de una organización de gestión de destinos de las analizadas en otro apartado de esta investigación.

7.9.4.3 Gestor SICTED: una referencia para la comunicación en el destino

De modo más concreto, se centrará el análisis en las labores comunicativas, de carácter interno y externo, así como las de promoción alineadas con el objetivo prioritario definido en el párrafo precedente.

En cuanto a nivel de comunicación interna, la propia Secretaría de Estado de Turismo hace referencia expresa a la necesidad de dar a conocer a todos los agentes implicados en el destino, entre otras, la información relativa a:

- La evolución del proyecto SICTED y de su implantación en el destino.
- Resultado y conclusiones de las encuestas de satisfacción de destino.
- Necesidades y áreas de mejora resultado del trabajo de los grupos de mejora en el destino.

Si bien para el desarrollo de dichas labores comunicativas existen múltiples herramientas, como puedan ser un boletín de noticias, redes sociales, redes privadas de comunicación entre agentes intervinientes en SICTED, talleres presenciales, etc., se entiende relevante transmitir que la comunicación debe ser constante, cómplice, interactiva, con un protagonismo especial para la comunicación informal. En efecto, esta última es la que construye vínculos con los *stakeholders*, y genera la confianza necesaria para la consolidación de un proyecto y la evolución de este hacia otros proyectos relacionados que tienen su base más poderosa en las relaciones de confianza generadas, y el gestor tiene como misión tratar de construir esa confianza entre los agentes que operan en el destino.

Desde la óptica de la comunicación externa, cabe destacar la relativa a identificar actividades, planes, eventos, estrategias, documentos etc., relativas al entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental que se producen fuera del SICTED, pero que sin duda afectan o hay que tener presente para una correcta contextualización del modelo en el destino, y desde luego desde una visión amplia de la calidad comprensiva de conceptos relacionados con los hoy denominados destinos inteligentes, donde se incluyen la sostenibilidad, la diversidad funcional, la gobernanza y la innovación.

La Secretaría de Estado de Turismo (2019) menciona de modo expreso lo siguiente:

- Novedades o iniciativas del propio ayuntamiento, mancomunidad o municipios que integran el destino, tanto en materia turística, como en otras que puedan tener influencia en el sector.
- Las novedades de la comunidad autónoma o de la provincia, así como las de ámbito nacional e internacional que puedan ser de interés para el sector turístico.
- Novedades en destinos turísticos cercanos, competidores y/o colaboradores que puedan influir en la actividad turística en el destino.

Resulta importante reseñar que, si bien la naturaleza de las comunicaciones resultaría muy similar en todos los destinos, en el caso de los destinos supramunicipales dichas labores requieren de una mayor intensidad. Ello es debido a que los flujos de información deben afianzarse entre muy diversos agentes, que en muchos de los casos, hasta la constitución del ente gestor habían trabajado de modo individualista y con una óptica estanca respecto al resto de municipios, junto a los que ahora forman parte de un destino común y con unos objetivos comunes.

7.9.4.4 Nexos entre promoción turística y el gestor SICTED

Al igual que en el caso de la comunicación, también en el caso de la promoción podría establecerse una categorización basada en la que tiene como objetivo el ecosistema turístico SICTED del destino y la que no.

Si bien la promoción resulta esencial en el turismo, al fin y al cabo como en cualquier otro ámbito empresarial su viabilidad está asociada a las transacciones comerciales y a la venta y prestación de servicios turísticos, el SICTED presenta una componente ligada a crear una cultura de destino, como se expresaba con anterioridad de afianzamiento de relaciones de los agentes, en el sentido más amplio posible, y desde luego de sentirse parte de un todo mayor que vertebra y es la razón de ser de todo destino turístico.

En este sentido, la Secretaría de Estado de Turismo (2019) hace referencia a las siguientes actividades:

- Realización de material promocional en diversos formatos, tanto a nivel de destino como a nivel de empresas y servicios de este. Puede constituir una buena práctica, incentivar la participación en el proyecto a través de un plus promocional para los servicios turísticos que ostentan la distinción SICTED.
- Promoción de proyectos y actuaciones realizadas por empresas y servicios SICTED. La implantación y acompañamiento por parte de los asesores de la oficina técnica del SICTED a los servicios turísticos participantes facilita el afianzamiento de una

comunicación continua, posibilitando que el destino promocióne proyectos o actuaciones realizadas por parte de los servicios turísticos distinguidos o adheridos.

- Promoción a través de redes sociales y marketing digital. Una variante promocional ligada al formato de esta. Quizás en este sentido resulta relevante, y podría ser una de las carencias del SICTED, no porque la herramienta no lo permita, sino porque no ha existido una transferencia de conocimiento intensa respecto al análisis de la reputación turística online de los destinos, de tal modo que sean los propios usuarios de las redes sociales los generadores de reputación turística online positiva, y la promoción que ello acarrea para el destino utilizando las herramientas de los grandes jugadores de la redes sociales como puedan ser Tripadvisor, Google Maps, o el propio Booking, entre otros.
- Realización de actos de entrega de distintivos. La realización de actos sociales y de reconocimiento con fuerte presencia del sector público autonómico y local constituye uno de los mejores elementos de empoderamiento empresarial y por tanto de afianzamiento del SICTED en el destino.

7.9.4.5 Interrelación del gestor con los órganos colegiados: ente gestor y mesa de calidad

El gestor adopta varias labores en relación con la mesa de calidad. En efecto, ostenta la condición de secretario, pero asimismo es el encargado de proporcionar a la misma la información necesaria sobre todo lo relacionado con el SICTED en el destino. Con ello, se pretende que dicha mesa a su vez pueda realizar de modo conveniente las funciones que tiene encomendadas y que se relacionan con sus decisiones en materia de planificación, organización y control.

No obstante, el gestor es también el encargado de velar por los intereses de todo el ecosistema SICTED que opera en el destino, ostentando una misión clave en lo relacionado con la mejora continua, ligada a lo que sería en el ámbito empresarial a una dirección intermedia, encargada de trasladar las necesidades detectadas en los grupos de mejora, así como las posibles demandas asociadas. Asimismo, tiene encomendada la tarea de trasladar los proyectos de mejora desarrollados para el apoyo de la mesa de calidad, como primer paso necesario y garante de la ejecución de los mismos.

Es preciso recordar el llamamiento y requisito explícito suscrito por el ente gestor en el documento de adhesión del destino a la metodología SICTED para “dotar de valor y respaldar las actuaciones del gestor del destino.”; existen varias posibilidades de tangibilizar dicha cuestión, en este sentido la Secretaría de Estado de Turismo hace referencia a:

- La invitación al gestor SICTED a participar en otros foros o mesas de trabajo de áreas relacionadas con la actividad turística; los efectos serán recíprocos. Así, por un lado, el gestor dispondrá de una información más amplia y se relacionará con otros agentes distintos a los propiamente integrados en SICTED. Por otra parte, los conocimientos del gestor serán puestos a disposición de otros programas turísticos que puedan desarrollarse en el destino, donde la participación del gestor podrá dotar de unidad de propósito de los mismos; un modo de evolución del SICTED trascendiendo a ámbitos mayores alineados con las funciones amplias de una organización de gestión de destinos, de las analizadas en otro lugar de esta investigación. Se quiere matizar como, en el caso de los entes gestores aglutinadores de intereses supramunicipales, el planteamiento anterior se intensifica, habiendo lugar al establecimiento de sinergias que redundarán en un beneficio para el destino SICTED.
- Actuaciones de discriminación positiva, definiendo como proveedores del ayuntamiento/ayuntamientos/mancomunidades/ a empresas participantes en el SICTED, facilitándoles el acceso a programas de formación, dándoles prioridad a la hora de acceder a líneas de subvenciones, etc.; se trataría de en el marco de la normativa de contratación del sector público, fomentar e incentivar la contratación de servicios ofrecidos por empresas distinguidas y adheridas a SICTED, un estímulo más para dichas organizaciones, así como para aquellas que no participando pueden disponer de un estímulo para hacerlo. Un ejemplo de lo anterior podría ser que, en salidas guiadas organizadas desde la oficina de turismo municipal, se pueda contar para la prestación del servicio con un guía turístico que cuente con la distinción SICTED.
- Dar visibilidad y trabajar por el reconocimiento de la imagen de marca del destino. Se trata de que todos los integrantes de la mesa de calidad y del ente gestor se constituyan como una especie de “correa de transmisión” para poner en valor la imagen de marca del destino a través del atributo de la calidad. De hecho, el manual de uso de marca aprobado por la Secretaría de Estado de Turismo establece las indicaciones para la convivencia armónica y de refuerzo recíproco entre el logotipo SICTED y el logo del destino.
- Facilitando formación adicional al gestor para que pueda complementar y actualizar su conocimiento sobre diversos aspectos. En efecto, la labor de gestión, y por tanto los conocimientos de la persona que la desempeña, deberán estar permanentemente actualizados, en cuanto a conocimientos y competencias y habilidades requeridas, adaptados a las necesidades y demandas del sector turístico en general, así como de la calidad, entendida en su sentido más amplio de acuerdo a la evolución del SICTED

e integradora de aspectos como la responsabilidad social, la diversidad funcional, la innovación y la sostenibilidad.

Ha podido refrendarse del análisis establecido con anterioridad como el gestor SICTED es la pieza fundamental en la gestión del proyecto.

7.10 Elementos metodológicos del SICTED

7.10.1 La adhesión del destino: condicionalidad derivada de la existencia de convenio

Aunque podría plantearse alguna duda en cuanto a la inclusión como elemento metodológico de la adhesión, se trata de un elemento esencial, imprescindible, desencadenante de la implantación del modelo SICTED en un determinado destino, es por tanto condición o requisito imprescindible.

Quizás la primera característica relevante respecto a la adhesión es que se trata de una decisión voluntaria. En efecto, si bien desde la Secretaría de Estado de Turismo y desde diversas CC.AA. se incentiva y potencia el trabajo a nivel destinos con la metodología SICTED, serán las administraciones locales o entidad pública local la que adopte la decisión de participar y por tanto adherirse a SICTED.

En este sentido, el SICTED responde a la filosofía de otros sistemas de gestión contrastados a nivel internacional en el ámbito de la calidad, como pueda ser el sustentado por la ISO 9001 o en materias como la ambiental, uno de los enfoques hacia donde está evolucionando SICTED, como pueda ser ISO 14001; la participación de las organizaciones es voluntaria. Cuestión distinta es que desde instancias administrativas o las propias demandas del mercado fomenten o recomienden la implantación del modelo.

Un ejemplo de discriminación positiva para la implementación del SICTED viene dado por el Programa de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos. Será objeto de análisis específico los términos de la citada discriminación positiva y su consideración en otro apartado posterior de esta investigación.

La materialización física de la adhesión se realiza a través de un documento denominado "Protocolo de adhesión de destinos". Dicho documento se suscribe por parte del responsable político del ente gestor donde manifiesta su intención de participar en el proyecto y el cumplimiento de los compromisos fijados. En este sentido, se asemeja a un "contrato de adhesión", no ha lugar a la negociación de los términos de este. El objetivo es la homogeneización del modelo en el territorio nacional, con independencia de la casuística

específica del destino, cuestión esta que para nada es superficial y que se sustanciará en la intensidad y modo de aplicación de las herramientas metodológicas en función de la idiosincrasia del destino, pero que no afecta al contenido del documento de adhesión.

Además de lo señalado anteriormente, la Secretaría de Estado de Turismo establece ciertos requisitos para la adhesión de un destino que se señalan a continuación con algunas matizaciones a los mismos:

- El firmante del protocolo de adhesión e impulsor de la adhesión del destino al SICTED será necesariamente una entidad pública o público-privada, ya que el SICTED es un proyecto sustentado en la necesaria participación de la administración local.
- Disponer de una imagen común y unitaria de destino reconocible. Se trata de una cuestión que podría ser discutible, al fin y al cabo, no existe un reconocimiento y condicionado legal para saber que constituye un destino turístico. Se remite a lo analizado en otro de los capítulos de esta investigación. No obstante, se quieren asentar unas bases geográficas y territoriales, en efecto ¿tendría sentido que dos municipios turísticos de una región, pero sin continuidad geográfica entre los mismos, incluso ubicados en lugares muy distantes de la región, pudieran adherirse como destino simplemente constituyendo una mancomunidad entre ellos? ¿acaso la demanda los percibe como una unidad de destino?; cuestión distinta sería la relacionada con acciones de promoción que pudieran realizar dichos destinos, donde por razones de mercado y de las propias economías de escala, incluso de los públicos objetivos a los que se dirigen pudieran realizar promoción conjunta.
- Disponer de una estructura organizativa, preexistente o de nueva constitución. La adopción de la metodología SICTED supondrá la fijación de objetivos, la toma de decisiones, la dotación de recursos y el establecimiento de funciones, y todo ello se debe realizar por parte y en el seno de una organización.
- Disponer de empresas prestadoras de servicios turísticos (oferta turística principal y complementaria) y recursos turísticos. Si bien no se establecen mínimos al respecto, debe existir cierto ecosistema turístico, con oferta alojativa, restauración; constituyen facilitadores de la visita a los recursos turísticos.
- Disponer de recursos económicos (propios o externos) para la implantación del SICTED. A priori, puede parecer una cuestión obvia, pero quizás el enfoque más pragmático venga de su consideración desde el punto de vista de la sostenibilidad, recursos económicos sostenidos en el tiempo, con aseguramiento de su continuidad y de unos mínimos que hagan viable el proyecto. Dicho enfoque por ejemplo determinaría que un destino interesado en participar en SICTED, que dispusiera de

recursos financieros, ligados a algún tipo de subvención puntual que le permitiera contar con recursos humanos y materiales no presenta una condiciones idóneas para el desarrollo de un proyecto que se debe caracterizar por su continuidad en el tiempo, donde unas circunstancias económicas favorables, pero coyunturales no garantizan la evolución del modelo y tampoco justificaría la dotación de recursos públicos asociados a la metodología sustentados por la Secretaría de Estado de Turismo, con fondos públicos, así como tampoco los dotados por la comunidad autónoma de referencia.

- Tener un técnico en el destino que haya realizado la formación impartida por la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP como gestor SICTED, formador, asesor y evaluador. Dicho requisito se deriva de la figura clave del gestor y que constituye el requisito mínimo a nivel de recurso persona con el que puede contar un destino SICTED. El hecho de que haya recibido una formación que integra no sólo lo referido a gestor, sino también como formador, asesor y evaluador posibilita la autonomía y el mínimo viable para trabajar en la implantación del SICTED en el destino. Una autonomía matizada por el hecho de que las evaluaciones externas realizadas a los servicios turísticos del destino no podrán realizarse por este agente gestor, toda vez que ha participado en el asesoramiento y formación de los empresarios y profesionales, con la ausencia de la necesaria imparcialidad para la realización de las mencionadas evaluaciones externas. No obstante, podría seguir disponiendo el destino de autonomía completa, en el caso de llegar a un acuerdo con otro destino SICTED para el proceso de las evaluaciones, donde el gestor de uno de los destinos si pudiera llevar a cabo la evaluación de los servicios turísticos del otro destino, siempre que no haya participado en los procesos formativos y de asesoramiento de los servicios turísticos de dicho destino.

A continuación, y siguiendo a la Secretaría de Estado de Turismo (2019), se relacionan aquellas funciones, con un planteamiento amplio, que podrían desarrollarse por parte de las comunidades autónomas en su relación con la Secretaría de Estado de Turismo en un contexto de colaboración SICTED:

- Colaboración con la Secretaría de Estado de Turismo en el desarrollo de actuaciones concretas dentro del ámbito de aplicación del convenio de colaboración correspondiente suscrito con la respectiva comunidad autónoma.
- Plantear propuestas de mejora a la Secretaría de Estado de Turismo para el desarrollo del sistema metodológico.
- Ejercer de interlocutor entre los destinos de su región y la Secretaría de Estado de Turismo.

- Participación en el Comité Interdestinos.
- Participación en la elección de los vocales representantes de las comunidades autónomas presentes en el Comité Interdestinos, conforme a lo establecido en el reglamento vigente de este órgano.
- Proactividad en todos los aspectos tratados en el Comité Interdestinos y derivados de las decisiones adoptadas por este.

7.10.2 Marco de actuaciones autonómicas de fomento de los elementos metodológicos del SICTED

En este apartado, se analizarán algunas de las acciones que, desde las entidades autonómicas, o provinciales en su caso, pueden adoptarse directamente relacionadas con las herramientas y metodología característica del SICTED, así como con la evolución de dicho programa.

Para ello, se analizarán aquellas relacionadas con la difusión, el apoyo a la adhesión y continuidad de destinos, la captación y adhesión de servicios turísticos, la formación, la asistencia técnica, la gestión de la evaluación externa, la gestión de la distinción y la renovación, la vigilancia de la marca, el trabajo específico en destino, la participación en otros foros y grupos de trabajo relacionados.

Resulta preciso señalar que las CC.AA., que ostentan, según el ámbito de distribución competencial, el papel de gestión del turismo en el territorio regional, su participación siempre ha estado presente. Pero, lo cierto es que su implicación ha sido cada vez mayor, resultado por un lado del interés de las citadas CC.AA., que se ha visto reforzado con cambios metodológicos en el modelo dirigidos a afianzar su papel de liderazgo en el proyecto y de relación con los entornos más locales; una especie de “poder tomar el pulso a lo local” para tener presente dicha realidad en la gestión autonómica del turismo. Ello permite adoptar decisiones políticas y normativas en el ámbito regional teniendo presente la realidad turística de los destinos SICTED de su comunidad.

Figura 45. Actuaciones autonómicas para fomento y evolución del modelo SICTED

Categorías de trabajo	Funciones y/o acciones a desarrollar
Difusión	<ul style="list-style-type: none">• Información sobre SICTED en general y sobre sus destinos SICTED en las webs oficiales de cada comunidad autónoma

	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones de información y difusión del sistema para la población en general y para los servicios turísticos de sus destinos (actos, presentaciones, folletos, guías y directorios oficiales de empresas turísticas, prensa y redes sociales, etc.)
Adhesión y continuidad de destinos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y dotación de recursos para la implantación del SICTED en su territorio • Difusión del modelo entre los destinos de la región orientada a la detección de potenciales destinos SICTED • Avalar el alta del destino en el protocolo de adhesión del mismo • Implicación en el mantenimiento y continuidad de los destinos mediante análisis de posibles causas de baja, prestación de asesoramiento con ideas para la solución de problemas que eviten su baja • Planes de discriminación positiva para destinos y empresas participantes en SICTED • Asesoramiento y ayuda a los destinos para la correcta puesta en marcha del modelo en su territorio y su alineamiento con la estrategia regional de turismo • Velar por el cumplimiento de los requisitos de implantación del SICTED en los destinos de su territorio
Captación y adhesión de servicios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento a los destinos para la difusión del modelo entre servicios turísticos del territorio • Velar por la diversidad de oficios representados entre los servicios adheridos al sistema
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de las necesidades formativas generales de los profesionales del sector turístico en su territorio • Gestión de acciones de acreditación de gestores SICTED en coordinación con la Secretaría de Estado de Turismo • Asegurarse del correcto cumplimiento de las responsabilidades de los gestores de destino, así como acciones formativas para dichos gestores complementarias y útiles • Diseño de planes de formación convalidables con la formación SICTED; convocatoria de cursos/talleres para los servicios turísticos de su territorio
Asistencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la homogeneización de los criterios de implantación en los destinos regionales para la cohesión de los mismo • Generación de documentación de ayuda complementaria para los gestores del destino con mención específica para requisitos normativos autonómicos • Colaboración con los destinos de su territorio en el asesoramiento para la asistencia a las empresas adheridas al SICTED • Seguimiento, apoyo y promoción de los proyectos de mejora de destino impulsados desde la mesa de calidad, de la cual podría formar parte la propia Comunidad Autónoma
Evaluación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la coordinación de la realización de evaluación externa en sus destinos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el intercambio de evaluadores de destinos y/o participación directa en la realización de las evaluaciones, etc. • Velar por el cumplimiento de los requisitos para la realización de las evaluaciones externas en los servicios turísticos de los destinos SICTED de sus territorios
Distinción y renovación	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la información relativa a la comunidad autónoma necesaria para la gestión de la distinción esté cargada en la plataforma de gestión, con especial atención de los datos para la correcta generación de los diplomas de distinción • Seguimiento de las distinciones obtenidas y denegadas en cada Comité de Distinción mediante los informes y datos que la plataforma de gestión SICTED ofrece tras los Comités de Distinción
Vigilancia de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con los destinos de su territorio para el control y gestión de distintivos obsoletos en los servicios turísticos • Control del uso de la marca SICTED: control del uso erróneo en medios de comunicación, páginas web, actos, artículos, folletos y material publicitario, etc. en su territorio
Nivel destino	<ul style="list-style-type: none"> • Un técnico como coordinador de la relación entre los destinos de su territorio, buscando la coordinación y sinergias de sus planes de acción • Asesoramiento y apoyo a los gestores SICTED para la definición y ejecución de planes de mejora del destino • Coordinar y alinear el trabajo de los gestores SICTED de los destinos de su territorio, de cara a crear un ámbito superior de trabajo donde se planteen necesidades, se definan soluciones, se compartan experiencias, se trabaje de manera colaborativa, etc. • Organización jornadas de sensibilización, difusión e intercambio de experiencias en los destinos de su territorio. Foros SICTED autonómicos y actos de entrega de distintivos • Análisis de los datos e información de la plataforma www.calidadendestino.org para su uso en el diseño e implementación de actuaciones de mejora del destino • Presencia en las mesas de calidad de los destinos SICTED
Otros foros y grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en otros grupos de trabajo a los que se proponga su participación

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021) y elaboración propia

Para todo ello, las comunidades autónomas, requieren recursos, entre los que destaca el acceso y adaptación realizada de la plataforma de gestión SICTED para facilitar su participación en el modelo.

Como recurso necesario para poder desarrollar las funciones relacionadas con anterioridad, se ha habilitado en la plataforma informática de gestión del SICTED para que las comunidades autónomas puedan disponer de:

- El acceso a toda la información correspondiente a los destinos SICTED de su territorio, así como a la de los servicios turísticos adheridos en su región.
- El acceso a informes agregados de resultados de implantación del modelo en el territorio.
- Perfil actualizado de la comunidad autónoma en la plataforma en todos los apartados precedentes.
- No obstante, el mayor avance en términos del control y seguimiento operativo se ha producido con el acceso a la plataforma al mismo nivel que el propio gestor principal de cada destino, que como se ha indicado constituye la pieza clave del proyecto y para quién está disponible el mayor volumen de información e indicadores de la metodología.

A continuación, se incorpora la Figura 46., con la apariencia de la página principal de la plataforma tecnológica de gestión SICTED.

Figura 46. Plataforma tecnológica de gestión SICTED



Fuente: <https://www.calidadendestino.org/> (acceso 20 de mayo de 2022)

Una vez analizada la fase clave de adhesión de destinos a la metodología SICTED, resulta necesario conocer cuáles son las herramientas metodológicas que presenta el modelo.

7.10.3 Una breve reseña relativa a los principales elementos metodológicos

Resulta conveniente realizar una primera aproximación descriptiva a las herramientas metodológicas del modelo.

Del análisis posterior, quedará evidenciado como la formación, con sus variantes, constituye la pieza angular del SICTED. Se trata de una cuestión lógica desde el momento que hablar de turismo es hablar de servicios, con sus distintas tipologías de oficios turísticos, un elenco que cada vez se está ampliando más para atender a las necesidades de la demanda. Siguiendo con el razonamiento, si hablamos de servicios estos los prestan las personas, o al menos constituyen el recurso esencial de prestación de los mismos, que lógicamente también se vale de recursos materiales. Pues bien, precisamente por eso el modo de aprender, de mejorar, de evolucionar, en definitiva, de adquisición de competencias de las personas para su utilización en la prestación del servicio a otras personas (visitantes y turistas), se adquiere a través de la formación.

Además de la formación, la implantación del modelo requiere de las denominadas asistencias técnicas, que podrán ser asistencias técnicas individuales o colectivas; sus objetivos son distintos.

Si bien el modelo contempla y obliga a que el servicio turístico en cuestión realice la propia autoevaluación del estado de implantación del manual de buenas prácticas en su establecimiento, constituye la evaluación externa uno de los elementos diferenciales del modelo, posibilitador del otorgamiento de una distinción formal por la Secretaría de Estado de Turismo, y del uso de la marca.

Por otro lado, la mejora continua, con un carácter amplio, omnicomprendivo constituye el objetivo principal de cualquier destino SICTED. Dicha mejora debe impregnar la filosofía de trabajo de todos los agentes implicados, especialmente del gestor SICTED, y por ello el modelo contempla una herramienta ad hoc orientada a la mejora como son los grupos de mejora del destino.

Por último, el modelo no sólo establece requisitos en los manuales de buenas prácticas aplicables a cada uno de los oficios participantes, sino que establece compromisos de obligado cumplimiento en relación con las distintas herramientas metodológicas descritas en los párrafos precedentes. Dichos requisitos, son los que realizan una conexión con el ecosistema turístico del destino, que contribuye a la cohesión de los distintos agentes intervinientes en el territorio.

A continuación, se realizará un análisis más detallado de los componentes metodológicos recién avanzados.

7.10.4 La formación: un elemento necesario para la profesionalización.

Se ha de señalar que la formación que será objeto de análisis se refiere a aquella dirigida a las personas que integran los servicios turísticos adheridos al modelo.

En primer lugar, es preciso señalar la existencia de dos categorías de formadores que pueden impartir formación en el marco del modelo: los formadores acreditados y los formadores expertos.

En cuanto a los formadores acreditados, son aquellos que han realizado la formación para obtener dicha condición en cursos ad hoc organizados o aprobados por la Secretaría de Estado de Turismo, este último caso cuando se trata de un curso impulsado desde las comunidades autónomas. El formador acreditado es el único con habilitación para la impartición de la denominada formación estructural, inclusiva de temas como el propio SICTED, los manuales de buenas prácticas, la plataforma de gestión, la planificación de la mejora...

En el caso de los formadores expertos, no será preceptivo haber recibido la formación como formador SICTED, valga la redundancia, y su papel resulta relevante para afrontar materias formativas de carácter específico en disciplinas no necesariamente relativas al modelo. Constituyen ejemplos de ello materias dirigidas a la gestión de organizaciones, al marketing y la comunicación, o cuestiones tan operativas como los planes de mantenimiento de instalaciones, al margen de aspectos como la responsabilidad ambiental, la responsabilidad social corporativa o el turismo accesible.

No obstante, para ser formador experto también se establecen unos requisitos mínimos, constituyendo una de las responsabilidades del gestor el aseguramiento de los mismos, si bien puede realizar la delegación en el responsable de la formación.

Constituyen requisitos mínimos determinados por la Secretaría de Estado de Turismo para poder actuar como formador experto los siguientes:

- Tener al menos 2 años de experiencia demostrable en formación.
- Tener conocimiento demostrable de las materias que va a impartir.
- Conocimientos en el uso de herramientas ofimáticas e internet.
- Cualquier otro requisito que le exija el destino en el que realice la formación.

A continuación, la Figura 47., es recopilatoria de la formación asociada a la metodología, diferenciando entre los módulos obligatorios y los opcionales o discrecionales, cuya carga formativa anual se encuentra a su vez reglada para los servicios turísticos participantes en función de su ciclo de participación:

Figura 47. Módulos formativos SICTED

FORMACIÓN OBLIGATORIA	FORMACIÓN OPCIONAL
1. <i>El SICTED</i>	9. Claves de la atención al cliente. Atención presencial
2. <i>Manuales de buenas prácticas/autoevaluación</i>	10. Claves de la atención al cliente. Atención no presencial
3. <i>Plataforma de gestión SICTED</i>	11. Marketing turístico en la era digital
4. <i>Planificación de la mejora</i>	12. Guía para la gestión del negocio
5. <i>Legislación aplicable</i>	13. Estrategia digital
6. <i>Gestión de sugerencias, quejas y reclamaciones</i>	14. Primeros pasos para la creación de una página web
7. <i>Métodos de encuestación</i>	15. Gestión de redes sociales
8. <i>La gestión enfocada al cliente</i>	16. Creación de producto turístico
	17. <i>Plan de mantenimiento</i>
	18. Taller de benchmarking
	19. Acceso a otros modelos de gestión de la calidad
	20. Trabajo en equipo, motivación de personal y liderazgo
	21. Responsabilidad ambiental en turismo
	22. Turismo accesible
	23. Responsabilidad social corporativa
	24. Conoce tu destino
	25. ODS y su aplicación al turismo
	26. Planes de igualdad y conciliación
	27. Sostenibilidad en turismo

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021) y elaboración propia

Todos los módulos recogidos en la tabla anterior están configurados como formación estructural y se lleva a cabo en los denominados ciclos de implantación, los primeros años antes de pasar a los ciclos de mejora continua. Además, existe la formación complementaria que estaría configurada por aquella formación que no está definida propiamente por el modelo SICTED, sino que será determinada por los destinos, las comunidades autónomas o los propios responsables de los servicios turísticos con base a sus intereses y necesidades. Esta

formación complementaria se desarrolla en los llamados ciclos de mejora continua, citados con anterioridad.

El sistema configura una serie de requisitos en cuanto a número de horas de las diversas acciones formativas, los ciclos de implantación en los que deben desarrollarse, los objetivos y metodología, etc. El gestor deberá identificar las necesidades formativas de los servicios turísticos de su destino adheridos a SICTED, para a partir de ello desarrollar el pertinente plan formativo para cada ciclo.

Constituye un aspecto relevante que para ello también se tenga en cuenta la propia estrategia del destino, así como sus objetivos en el medio plazo. Los servicios turísticos son algunos de los *stakeholders* que deberían concebirse como aliados en la materialización de dicha estrategia, con la gran ventaja de poder realizar formación específica para ellos alineada con dicha estrategia. Resulta interesante destacar la posibilidad de realizar formación multidestinos, una de las ventajas asociadas a ello sería el benchmarking entre los destinos y sus servicios turísticos, así como trabajar de modo transversal en las sesiones formativas conceptos transversales como la *coopetición* entre los destinos participantes.

Se han señalado en cursiva en la tabla anterior aquellas acciones formativas directamente ligadas a la metodología SICTED, y que a su vez se relacionan con requisitos específicos en los diversos manuales de buenas prácticas diseñados para los 36 oficios turísticos integrados en SICTED en marzo de 2022. En efecto, se trata de requisitos obligatorios objeto de verificación en la evaluación externa. Esto no significa que el resto de las acciones formativas no contribuyan cualitativamente para un óptimo desarrollo de la implantación del sistema y la mejora continua que lo soporta. No obstante, la evolución del modelo sería razonable que determinara la obligatoriedad de aquella formación directamente relacionada con las buenas prácticas avanzadas; a saber, responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, innovación y diversidad funcional. De hecho, se estaría barajando en el seno del Comité Interdestinos la fijación de algunas de dichas prácticas avanzadas, que se han planteado en su inicio como voluntarias, como buenas prácticas obligatorias. Lo cierto es que, a febrero de 2022, la formación específica en sostenibilidad no constituye un requisito obligatorio en sí mismo; lo anterior no debe llevar a error, en efecto, la normativa ambiental sí que es de obligado cumplimiento y de hecho constituye el límite mínimo en materia ambiental para cualquier servicio turístico distinguido en SICTED, al igual que el resto de normativa horizontal y sectorial que pueda resultar aplicable en otros ámbitos.

De hecho, la referencia en el título de esta investigación del SICTED como palanca de la competitividad y sostenibilidad queda refrendado con el compendio de acciones formativas.

Existen hasta tres acciones directamente relacionadas con la sostenibilidad, complementarias entre ellas, como son las referidas a la responsabilidad ambiental en turismo, los ODS y su aplicación al turismo y sostenibilidad en turismo. De igual modo, existen hasta tres acciones formativas que redundan directamente en un incremento de la competitividad en lo referido a la atención al cliente, figura esencial del mercado turístico, se trata de la gestión enfocada al cliente, claves de la atención al cliente presencial y no presencial.

Por otro lado, se despliegan acciones relacionadas con distintas áreas de gestión de negocio de las empresas proveedoras de los servicios turísticos, favorecedoras en cualquier caso de la competitividad, pero también de la sostenibilidad, entendida en su faceta más amplia, donde se encuentra la propia supervivencia del negocio y su viabilidad financiera en el tiempo; entre otras acciones formativas de carácter transversal como la guía para la gestión del negocio, manejo de recursos humanos como el trabajo en equipo, motivación de personal y liderazgo, en materia digital como estrategia digital o gestión de redes sociales, u otras ligadas a la responsabilidad social corporativa con carácter amplio, si bien con despliegue concreto de acciones como las referidas en materia de sostenibilidad, junto a otras como el turismo accesible y los planes de igualdad y conciliación.

Por último, es preciso señalar la importancia de la formación referida al propio destino, que presenta un enfoque hacia la *coopetencia*, afianzando la necesidad de cooperar para competir, tanto entre organizaciones complementarias, como entre organizaciones competidoras, y bajo un enfoque amplio en cuanto a la naturaleza jurídica de las mismas y comprensiva de organizaciones públicas y privadas, en sus más diversas combinaciones.

Podrá cooperarse para competir entre organizaciones públicas, por ej. ayuntamientos de municipios integrados en un mismo destino, como entre dichos ayuntamientos con otros agentes privados, donde el elemento clave en el caso de los destinos supramunicipales se encuentra determinado por la necesidad de que la máxima expresión de dicha cooperación se lleve a cabo precisamente con organizaciones externas al propio municipio.

La tabla plasmada con anterioridad representa una simplificación de la realidad formativa asociada a SICTED, toda vez que, al margen de la temática, y el carácter obligatorio u opcional de cada uno de los módulos existen otra serie de variables asociadas que no se contemplan en esta investigación por exceder del alcance del mismo. Se estaría haciendo referencia a cuestiones relativas a la presencialidad o metodología online, el ciclo en el que se imparte, su duración, los oficios para los que se encuentra recomendada, la posible convalidación de la acción formativa con planes propios, convalidación con Q de calidad o con Programa Anfitriones.

En cuanto a la metodología formativa, presencial u online, se ha ido realizando una adaptación metodológica, que posibilitara la integración de la formación online para una parte sustancial de la oferta formativa.

7.10.5 El programa Anfitriones: complementariedad formativa y refuerzo de la orientación a la sostenibilidad de los destinos SICTED

Forma parte del Sistema de Calidad Turística Española. Efectivamente, se trata de un programa de sensibilización y formación del sector turístico, tanto público como privado, orientado, por un lado, a promover la mejora de la atención al cliente, y por otro, y donde queremos incidir en esta investigación, en incorporar criterios de embellecimiento, sostenibilidad y diversidad funcional en el diseño y gestión de los destinos turísticos.

Con carácter habitual, presenta dos grandes líneas formativas. Una primera, dirigida a la “Cultura del Detalle” para cubrir aquellas carencias existentes en atención al cliente y promover un proceso de mejora continua en este aspecto. Una segunda línea, denominada “destino en Detalle”, dirigida a formar y estimular a los responsables públicos para la adopción de medidas de mejora integral del espacio turístico, especialmente centrado en experiencias relativas a la identidad, el embellecimiento, la sostenibilidad y la diversidad funcional.

Nuevamente, estamos ante una herramienta para el incremento de la competitividad y sostenibilidad de los destinos, que se complementa y retroalimentan mutuamente con la metodología SICTED. Asimismo, Anfitriones ha constituido una herramienta esencial para afrontar la impartición de formación específica requerida por la crisis de COVID-19 que, si bien se afrontó como una cuestión coyuntural, la evolución pandémica determinará si debe instaurarse como una formación estructural y necesaria en el futuro turismo postcovid, que incluso podría pasar a denominarse más acertadamente turismo con COVID-19.

En este sentido, desde el programa Anfitriones, se diseñaron y ejecutaron acciones formativas en formato online que posibilitaron su realización masiva directamente dirigidas a la oferta principal turística, con los cursos “Alojamientos turísticos COVID-19” y “Servicios de restauración COVID-19”, así como otra acción formativa de carácter más transversal denominada “Dirección de empresas COVID-19” cuyo objetivo era dotar de la capacitación necesaria a todos los subsectores turísticos.

Asimismo, durante 2020, se diseñaron y desarrollaron un compendio de acciones formativas y seminarios en formato *online* dirigidos a complementar las acciones específicas mencionadas con anterioridad con el objeto de profesionalizar a los distintos subsectores en cuestiones relacionadas con COVID-19. Con ello, se logró no sólo la implementación de los

protocolo los higiénico-sanitarios necesarios, sino incrementar la competitividad de los establecimientos y servicios turísticos participantes; además el enfoque de sostenibilidad también fue objeto de una acción específica, tratando de plasmar en primer lugar la problemática e incremento de los impactos ambientales derivados de puesta en práctica de los protocolos COVID-19. Dichos impactos producían un incremento sustancial de los residuos generados asociados a la protección de las personas, pero que además también se incrementaron consecuencia de la adaptación de nuevos servicios a la demanda de la clientela como por ej. lo referido a la comida a domicilio, incluso en restauración que nunca había desarrollado ese tipo de servicio.

Figura 48. Tipología de seminarios web COVID-19

Seminarios web COVID-19
Medidas adoptadas por las administraciones ante la crisis COVID-19 para la recuperación del sector turístico COVID y sostenibilidad. Alternativas sostenibles en la lucha por la reducción del riesgo de contagio por Coronavirus SARS-CoV-2
Atención al cliente en tiempo de COVID
Sellos de garantía frente al COVID. Comparativa
Cómo evaluar las Buenas Prácticas Avanzadas COVID-19 en SICTED.
Cómo actuar en caso de desescalada o retroceso de fase, o si se produce un positivo en nuestro establecimiento.
Distinción COVID-19 SICTED. Las buenas prácticas avanzadas y el proceso de distinción. Resolución de dudas.
SICTED. Introducción a las Buenas Prácticas Avanzadas SICTED COVID-19
Preparación de alojamientos turísticos frente a COVID-19

Fuente: <http://www.anfitrionesturismo.es> (acceso 09 de junio de 2021)

Resulta relevante destacar que toda esta formación estructural del programa Anfitriones y aquella más coyuntural puede ser objeto de realización por todos los agentes SICTED de los distintos destinos españoles, con ello se garantiza la formación continua de los mismos y la utilización de los conocimientos adquiridos en la gestión de los destinos y en la implementación de las buenas prácticas en los servicios turísticos.

7.10.6 Las asistencias técnicas individualizadas (ATIs)

Como en cualquier metodología, no es suficiente con que esta disponga de un diseño coherente, robusto y eficaz, sino que resulta imprescindible su implementación de los servicios turísticos.

Por tanto, lo primero será definir qué son las asistencias técnicas individualizadas, que podríamos caracterizar como visitas ad hoc a la empresa o servicio público para cualquier motivo que requiera asesoramiento relacionado con la metodología SICTED.

El asesor es el técnico encargado de realizar la labor asesora en los destinos, y por tanto otro de los agentes esenciales de la metodología SICTED. Su labor puede instrumentarse a través de las denominadas asistencias técnicas individuales, objeto de este epígrafe, así como de las asistencias técnicas colectivas, complementarias de las primeras, pero también requisito en la metodología por los motivos que se analizarán en el siguiente apartado.

Para realizar la labor de asesoría, es preceptivo haber recibido y superado la formación ofrecida por la Secretaría de Estado de Turismo dirigida a la cualificación como formador y asesor, así como cumplir cualquier otro requisito adicional que pudiera establecer el destino, por ej. en relación con la experiencia en consultoría. El gestor SICTED es el responsable de asegurar que los servicios turísticos reciben las asistencias técnicas necesarias.

El gestor, de hecho, también puede realizar las asistencias técnicas individuales y colectivas, toda vez que también ostenta la cualificación como formador y asesor. No obstante, podrá contar con asesores externos, todo ello en función de las características del destino, los recursos disponibles y los objetivos para el mismo.

En este sentido, resulta conveniente que la primera asistencia técnica individualizada se desarrolle por el propio gestor con el objeto de identificar la actividad principal de la misma, así como cualquier otra complementaria y poder definir con precisión el manual de buenas prácticas que le corresponde y que debe ser objeto de implantación en el servicio turístico objeto de la asesoría. Asimismo, y con el pilar de la mejora continua, en estas primeras asistencias el gestor puede aprovechar para indicar al establecimiento la posibilidad de trabajar con las buenas prácticas avanzadas.

Existen una serie de atributos en relación con las ATIs como su duración, frecuencia, mínimo según ciclo de adhesión que no se analizan por tratarse de cuestiones muy operativas.

Sin embargo, sí es necesario señalar que resulta preceptiva la generación de un informe por cada asistencia realizada, con un registro y ficha técnica de la visita, anotando su objeto, la fecha, la duración, el establecimiento visitado, así como las observaciones y acciones a desarrollar en relación con la implantación. Relacionado con estas observaciones y acciones, resulta esencial que, en las mismas por parte del servicio turístico, participe el

responsable de calidad o en su caso la persona designada como responsable de la implantación y mantenimiento en esa organización.

7.10.7 El fundamento y complementariedad de las asistencias técnicas colectivas (ATCs)

Las asistencias técnicas colectivas se tratan de una de las herramientas metodológicas del SICTED indisolublemente unidas al carácter potenciador y enfoque a destino del modelo. Por otro lado, constituyen la mejor expresión de la utilización del conocimiento y experiencia de los servicios turísticos del destino como un elemento fundamental para la mejora continua y la competitividad del ecosistema turístico del mismo.

Se trata de un elemento complementario a las asistencias técnicas individuales señaladas con anterioridad, que trata de beneficiarse del conocimiento colectivo, en una especie de cocreación empresarial para la óptima implantación de las buenas prácticas recogidas en los manuales de cada uno de los oficios integrantes del SICTED. La evolución del modelo y la incorporación de prácticas en materia de innovación, responsabilidad social corporativa, diversidad funcional, innovación, e incluso en COVID-19 posibilita la integración de estas variables a las denominadas asistencias técnicas colectivas.

Se trata de talleres donde se une a empresarios y otros agentes titulares de servicios turísticos para la resolución de dudas. Se podrá convocar a los representantes del mismo subsector turístico o de diversos subsectores. Será el gestor del destino el que lo determine en función de los objetivos del taller en cuestión. Para poder estar al frente de una ATC, es necesario tener la condición de asesor que se obtiene bajo las mismas condiciones analizadas con anterioridad en lo referente a las asistencias técnicas individuales.

También, es relevante como la metodología permite participar a servicios turísticos que se encuentren en distinto ciclo; ello proporciona una herramienta muy potente al gestor y por ende al destino al facilitar la utilización del conocimiento y experiencia, de aquellos servicios en ciclos más avanzados del SICTED y convirtiéndose en una expresión concreta de cooperar para competir, todo ello en beneficio del destino, su competitividad y su sostenibilidad.

Se trata de una herramienta de obligada utilización y participación para los empresarios adheridos que quieran avanzar hacia su proceso de distinción, bajo una serie de requisitos, que no son objeto de análisis en este trabajo investigador por su carácter operativo, puesto que lo realmente relevante es su análisis conceptual con los atributos destacados en los párrafos precedentes.

7.10.8 La mejora continua

En primer lugar, se describirán y analizarán qué son los grupos de mejora de destino, así como sus funciones y objetivos, ya adelantamos que su enfoque se encuentra directamente relacionado con la escala destino. A continuación, se trabajará sobre los planes de mejora de los servicios turísticos, afrontados por los servicios turísticos y que trabaja sobre una escala particular de empresa individual o servicio turístico individualizado; y por último la encuesta de satisfacción de visitantes y turistas, que trabaja también sobre una escala destino, como en el caso de los grupos de mejora. De hecho, sus resultados pueden constituir uno de los inputs para el trabajo de los grupos de mejora.

7.10.8.1 Los grupos de mejora del destino

Se trata de grupos constituidos por distintos agentes implicados en el ecosistema turístico del destino, con el objeto de identificar áreas de mejora, realizar propuestas de mejora y puesta en marcha de las mismas. Siguiendo a la Secretaría de Estado de Turismo, “tienen como principal objetivo la generación de iniciativas colectivas para la mejora integral del destino a partir de un proceso reflexivo y analítico de los diferentes indicadores”.

Si bien dichos grupos de mejora han tenido siempre un gran potencial como herramienta de mejora, se quiere destacar su importancia en un contexto como el generado a consecuencia de la crisis turística, consecuencia de la crisis sanitaria por COVID-19 en 2020 en el mercado turístico nacional. Pero, quizás más importante resulta ser consciente del potencial de los citados grupos de mejora para el turista postcovid que apunta a necesidades y demandas relacionadas con la seguridad, salud e higiene, la tecnología para el desarrollo de nuevos productos y servicios, la valoración del turismo de proximidad, la desestacionalización ligada a nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, la diversidad funcional para personas con discapacidad, ligada o no al proceso de envejecimiento de la población, un turista más responsable y consciente y un entorno favorable desde el punto de vista de la gestión del turismo a la colaboración público-privada.

Los grupos de mejora se crean a propuesta del propio gestor del destino, de cualquier otro agente participante en el SICTED o de la propia mesa de calidad del destino que por otro lado es la competente para valorar y aprobar los proyectos de mejora resultantes de los grupos de mejora de destino.

El grupo ha de tener unos objetivos concretos, de hecho, no tienen vocación de permanencia en el tiempo, sino que se orientan a la consecución de unos objetivos, una vez

logrados se disuelve el grupo. Es fundamental que todos los participantes presenten una vocación y relación con los objetivos y áreas de mejora objeto del grupo de mejora. Resulta idóneo, que sea un empresario el que coordine y lidere los diversos grupos de mejora. La metodología no acota la posibilidad de que puedan convivir distintos grupos de mejora para abordar diversas materias. Si bien en otros casos la sistemática definida establece limitaciones, de mínimos o máximos, ligada a la operatividad de las distintas herramientas, en este caso no se establecen limitaciones a número de reuniones, duración, número de intervinientes, ni incluso del tiempo máximo en que un grupo de mejora puede estar constituido, pues se estima que la casuística de los problemas abordados puede ser muy diversa y requerir procedimientos muy distintos, y de mayor o menor intensidad de trabajo.

Los grupos de mejora de destino pueden trabajar sobre muy diversos aspectos, constituyendo una de las herramientas más potentes para el destino para trabajar aspectos concretos dirigidos a la diferenciación del destino, y el consecuente incremento de su competitividad, así como para abordar la evolución sostenible del mismo, en su visión más amplia, de triple balance, de la mano de los principales agentes de desarrollo socioeconómico como son los integrantes del tejido productivo turístico.

Los proyectos de mejora de destino constituyen “la concreción práctica de una propuesta realizada en el marco de un grupo de mejora de destino, con el objetivo de desarrollar una serie de acciones planificadas y dirigidas a la mejora de un aspecto concreto del destino. La mesa de calidad determinará finalmente la viabilidad o no de la puesta en marcha de los proyectos de mejora propuestos por el grupo” (Secretaría de Estado de Turismo, 2020).

7.10.8.2 Los planes de mejora de los servicios turísticos

En el apartado anterior se señalaba el potencial de los grupos de mejora como herramienta para la mejora continua del destino en su conjunto. Ahora, se analizarán los planes de mejora, que constituyen el elemento de mejora continua para los servicios turísticos, públicos y privados, adheridos a SICTED.

El plan de mejora es el documento donde, previo análisis, el servicio turístico identifica aquellos aspectos susceptibles de mejora, donde sería esencial otorgar prioridad a aquellos que puedan estar directamente relacionados con aspectos críticos ligados a procesos claves de la organización, directamente relacionados con la atención al cliente y su nivel de satisfacción con el servicio recibido.

Una vez identificados los aspectos susceptibles de mejora, se establecerá un plan de mejora con las acciones y soluciones, para abordar dicha mejora ~~mejorar~~ o eliminar los aspectos críticos identificados, donde se deberá asignar persona responsable y plazo para su realización. Obviamente, la implicación de la alta dirección en el sistema de calidad resulta fundamental, toda vez que las mejoras pueden requerir nuevos recursos, humanos o financieros. De hecho, la metodología para asegurarse de ello determina entre los requisitos incluidos en el módulo de buenas prácticas intersectoriales obligatorias que una de las responsabilidades de la dirección pasa por el análisis de una serie de elementos intrínsecamente ligados al compromiso con la calidad turística, entre los que se encuentra el “análisis de la eficacia de las mejoras ejecutadas y propuesta del nuevo plan de mejora”.

Las fuentes de identificación de aspectos de mejora pueden ser de muy diverso tipo, algunas relacionadas con aquellas buenas prácticas de carácter voluntario que se incluyen en los manuales de cada uno de los oficios.

No obstante, una de las peculiaridades del SICTED respecto a otros sistemas de calidad, como pueda ser el propio derivado de la norma ISO 9001, tiene que ver con el hecho de que en el proceso de evaluación externa se puntúa el estado de implantación de las buenas prácticas objeto de evaluación. Ello permite a los servicios turísticos identificar el margen de mejora en cada uno de los aspectos analizados, posibilitando su inclusión en el plan de mejora señalado con anterioridad.

Constituyen por tanto posibles fuentes de mejora los incumplimientos de los requisitos voluntarios de los manuales de buenas prácticas, las sugerencias del gestor y del asesor, las sugerencias del personal de la organización, las quejas y sugerencias de los clientes, las encuestas de satisfacción de la clientela, y las buenas prácticas de gestión avanzada, para aquellos que no las han incluido en el alcance de su sistema, pero que quieren incrementar su competitividad avanzando hacia la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa, las nuevas tecnologías, la diversidad funcional, etc.

7.10.9 La evaluación externa: evaluación ordinaria vs. evaluación por cliente misterioso

A continuación, se analiza uno de los elementos fundamentales que integran la metodología SICTED como es lo referido a la evaluación externa, por tercera parte. Su ejecución no se relaciona directamente con la categoría destino, sino más bien con los servicios turísticos, públicos o privados, que una vez adheridos quieren optar a la distinción; no obstante, se estima razonable y necesario su análisis, dado que de algún modo se trata

de la verificación del funcionamiento y puesta en práctica del ecosistema de elementos metodológicos analizados hasta ahora, como integrantes de la metodología SICTED, propiedad de la Secretaría de Estado de Turismo, y para cuya operatividad se disponen por el destino adherido los recursos necesarios.

Se puede definir, siguiendo a la Secretaría de Estado de Turismo, la evaluación externa como un proceso imparcial, objetivo e independiente para determinar que las actividades, productos y servicios que ofrece una empresa o servicio público turístico cumplen con los requisitos exigidos por los manuales de buenas prácticas del SICTED.

Se trata de un proceso basado por tanto en evidencias objetivas, tanto de que se satisfacen los requisitos fijados a través de las buenas prácticas de los manuales, como en su caso del incumplimiento de las mismas. En este último supuesto, será preceptiva la corrección y/o prevención de las desviaciones detectadas.

Para poder optar al proceso de evaluación externa, los servicios turísticos deberán cumplir previamente aquellos requisitos fijados por la metodología y que serán analizados en el siguiente apartado de esta investigación.

La evaluación externa debe realizarse por un evaluador acreditado para ello por la Secretaría de Estado de Turismo, tras haber superado el proceso formativo establecido con carácter obligatorio. No obstante, al margen del requisito mínimo anteriormente fijado, el destino podrá establecer otros relacionados con el conocimiento y experiencia del evaluador. Le corresponde al gestor SICTED la asignación de evaluador externo para cada uno de los servicios turísticos mediante el procedimiento definido ad hoc.

Superar la evaluación externa con carácter anual se trata de un requisito esencial para poder obtener y mantener el distintivo SICTED, constituyendo una de las piezas angulares de la metodología que persigue la mejora continua. Además, y aunque queda al margen propiamente de los objetivos de esta investigación, la escala valorativa de las buenas prácticas en SICTED permite a los servicios turísticos obtener una puntuación que posibilitará no sólo acreditar si el requisito de la buena práctica está satisfecho, sino también en qué medida está satisfecho. Ello permite comprobar la evolución, mediante la comparativa de la puntuación de los procesos de evaluación externa.

Resulta conveniente explicar que existen dos tipos de evaluación externa, la evaluación de distinción o renovación, y la de seguimiento. La evaluación de distinción/renovación presenta un alcance completo, con un análisis del cumplimiento de

todas las buenas prácticas integrantes del manual de buenas prácticas ad hoc diseñado para el oficio turístico a evaluar. Se realiza cada dos años. Tras la evaluación de distinción o de renovación, en los años pares del ciclo se intercala una evaluación de seguimiento.

La evaluación de seguimiento, también se realiza por evaluador acreditado asignado por el gestor, pero su alcance es parcial, dirigido sólo a la verificación del cumplimiento de aquellas buenas prácticas definidas por la metodología y que se corresponden con requisitos intersectoriales. Uno de los elementos característicos de la evaluación de seguimiento es que puede presentar dos modalidades: la ordinaria, con las características de una evaluación externa de distinción o renovación, o a través de la técnica del cliente misterioso, en el caso de que el destino así lo establezca.

Esta técnica del cliente misterioso se refiere a un profesional, que deberá estar capacitado en la técnica del cliente misterioso y que actuará como un cliente habitual de cualquiera de los oficios que integran SICTED, solicitando información, o incluso adquiriendo y utilizando el servicio o producto ofrecido mientras realiza un análisis de los aspectos a valorar, que en este caso estarán relacionados con aquellos fijados por la metodología para las evaluaciones de seguimiento. En este caso, representando la única excepción al respecto, no será preceptivo que ostente la condición de evaluador acreditado SICTED. No obstante, si se requiere que sea supervisado y asesorado por el gestor del destino o por un evaluador SICTED.

Una de las ventajas que presenta la utilización de la técnica del cliente misterioso es que el anonimato permite obtener la información a través de los inputs obtenidos por parte del servicio turístico evaluado, de igual manera que lo obtendría un cliente. Sólo es factible para empresas en ciclo de mejora continua. Sin embargo, no está exento de inconvenientes, puesto que la experiencia de servicio obtenida por el evaluador—corresponde a su experiencia particularizada, favorable o desfavorable, sin poder entrar a analizar los procedimientos establecidos por el servicio turístico para garantizar la prestación del servicio en las condiciones definidas por la empresa a la universalidad de la clientela.

En este sentido, la metodología SICTED contempla que las visitas se realicen en períodos de ocupación media del establecimiento, para evitar que la saturación en una determinada temporada pueda generar algún tipo de distorsión en la experiencia del “cliente misterioso”. En este caso, no existe un formulario de evaluación común, cada destino diseña el suyo, otro ejemplo de la flexibilidad SICTED, adaptado a sus objetivos como destino y a las características de cada oficio. Se genera un informe con puntos fuertes, áreas de mejora y

otras posibles observaciones. Se pondrá a disposición del establecimiento configurando otro elemento de la mejora continua.

Resulta fundamental señalar que el menor alcance de la evaluación de seguimiento no significa que su no superación no tenga consecuencias para el servicio turístico, puesto que las consecuencias son idénticas a la no superación de la evaluación de renovación, la pérdida del distintivo SICTED.

El gestor SICTED revisa los informes de evaluación y los presenta a la mesa de calidad del destino para la aprobación y validación, en consecuencia, de las solicitudes de distintivos presentadas. A priori, se trata esta última de una cuestión reglada, donde la mesa de calidad refrenda el informe favorable o desfavorable para la distinción. No obstante, y como se ha analizado en otro bloque de este documento, la composición de la mesa, con representación de las administraciones públicas del destino podría dar lugar, en su caso, a la detección de desviaciones derivadas de procedimientos administrativos seguidos por el servicio turístico ante una administración local, en relación con la obtención de licencias, permisos, expedientes sancionadores que podrían dar lugar al no refrendo de un informe favorable de evaluación o a un análisis más exhaustivo del caso concreto que permitiera determinar si la situación jurídica del expediente en cuestión pudiera afectar al requisito del cumplimiento normativo exigido para los participantes en SICTED para optar a la obtención del distintivo.

7.10.10 Del distintivo de Compromiso de Calidad Turística al distintivo “Preparado COVID-19”

Metodológicamente, el distintivo de Compromiso de Calidad Turística es el reconocimiento que se concede al conjunto de empresas y servicios turísticos una vez acreditado el cumplimiento de los compromisos correspondientes al ciclo en el que se encuentran (incluye requisitos formativos, de participación en grupos de mejora...), disponiendo también de un informe favorable de la evaluación externa recibida, así como la aprobación por la mesa de calidad del destino.

Antes de continuar, es preciso recordar las funciones y composición del Comité de Distinción, se trata de un órgano de apoyo a la gestión del SICTED, compuesto por personal de la Secretaría de Estado de Turismo y más concretamente de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística. Su misión viene constituida por la revisión del cumplimiento de todos y cada uno de los compromisos de los establecimientos y de los propios destinos presentados por los destinos a Comité de Distinción. Se reúne dos veces al año (15 de junio y 15 de diciembre).

El proceso de distinción comienza un mes antes de la reunión del Comité de Distinción, donde gestores y evaluadores deben haber realizado todas las tareas correspondientes al proceso de evaluación, incluido el refrendo por parte de las mesas de calidad de los destinos participantes.

El gestor SICTED, como responsable del proceso de evaluación y de distinción en el destino, una vez concluida la mesa de calidad convocada para la aprobación de los servicios turísticos a presentar al correspondiente Comité de Distinción, actualiza los datos que enviará a través de la correspondiente plataforma informática a la Secretaría de Estado de Turismo para su análisis en el citado comité. El gestor SICTED habrá de custodiar los datos relativos a validación de la mesa de calidad, siendo esta información susceptible de ser solicitada por el ministerio, en cualquier momento para comprobar la veracidad de los datos y/o la validación por parte de la mesa

Técnicamente, es el Comité de Distinción, quien otorga el distintivo Compromiso de Calidad Turística, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos por parte del servicio turístico que opta a la obtención, mantenimiento o renovación del distintivo.

Hasta ahora, se ha tratado lo relativo al componente estructural de la metodología SICTED, si bien es preciso señalar que como consecuencia de la crisis sanitaria mundial provocada por el Coronavirus SARS-CoV-2 en 2020, con una pandemia que afectó de modo esencial al sector turístico, se diseñó desde el ecosistema SICTED y todo su entramado de agentes participantes un distintivo específico dirigido a otorgar seguridad a la clientela de los destinos y mantenimiento de la competitividad de los servicios turísticos.

Para ello, se han incorporado a los manuales de buenas prácticas de los distintos oficios integrantes del SICTED un nuevo módulo específico con prácticas avanzadas dirigidas a la reducción del riesgo de contagio por este tipo de coronavirus.

Se entendió que se trataba de una cuestión relevante, y si bien se desconocía, y aún se desconoce con precisión durante cuánto tiempo será preceptivo el mantenimiento de estas medidas específicas se decidió la creación de un distintivo específico; a saber, el distintivo "Preparado COVID-19".

Un distintivo al que podrían acceder no sólo los establecimientos ya distinguidos, sino aquellos que incluso adheridos superaran con éxito la evaluación externa de las buenas prácticas específicas.

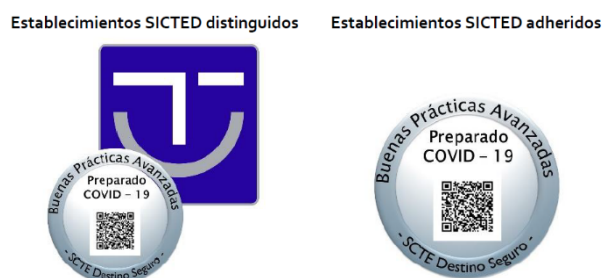
En el caso de los establecimientos o servicios turísticos participantes en SICTED distinguidos, podrían utilizar un distintivo adicional a la marca “Compromiso de Calidad Turística”.

Si bien no constituye el objeto de esta investigación, es preciso señalar como la citada incorporación representó cambios fundamentales en el modelo, incluido lo referente a la celebración de comités de distinción extraordinarios, respecto a los establecidos de junio y diciembre, todo ello en términos de adaptación a las necesidades del sector, y su contribución a la competitividad y sostenibilidad del citado modelo que requería adaptación a un entorno tremendamente cambiante en diversos aspectos, incluidos los político-legales.

En este sentido, como se ha señalado anteriormente, en 2020 se produjo el mayor incremento de adhesión a la metodología de destinos SICTED a nivel nacional, donde una de las explicaciones más razonables se deriva precisamente de la adopción de la metodología para afrontar la crisis turística motivada por la crisis sanitaria y pandémica.

No obstante, para evitar agravios y posibles confusiones, se crean dos marcas con distinta representación gráfica (Figura 49.):

Figura 49. Establecimientos SICTED distinguidos y adheridos y marca Preparado COVID-19



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo 2020

La primera de ellas incorpora el elemento principal de la marca “Compromiso de Calidad Turística”, junto a una representación de las Buenas Prácticas Avanzadas Preparado COVID-19.

Se puede comprobar cuando lo comparamos con la marca original; si bien existen diversas variantes de la marca, en función de las necesidades. Se muestra a continuación la versión predominante (Figura 50.), con el texto en español y en inglés.

Figura 50. Marca “Compromiso de Calidad Turística”



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

El “Compromiso de Calidad Turística” se trata de una marca registrada cuyo propietario es la Secretaría de Estado de Turismo, cuyo uso y aplicación son responsabilidad exclusiva de la misma. No obstante, el manual de identidad corporativa, junto a la coordinación y colaboración de los responsables y beneficiarios de la marca garantizan su correcta utilización. Existen versiones en castellano, catalán, euskera, gallego e inglés. El idioma del distintivo podrá ser elegido por los destinos SICTED de conformidad con los idiomas cooficiales de su respectiva comunidad autónoma. Se debe comunicar a la Secretaría de Estado de Turismo en el momento del envío del protocolo de adhesión de destino el idioma que se quiere para el distintivo.

7.11 El itinerario de compromisos: el papel del destino SICTED

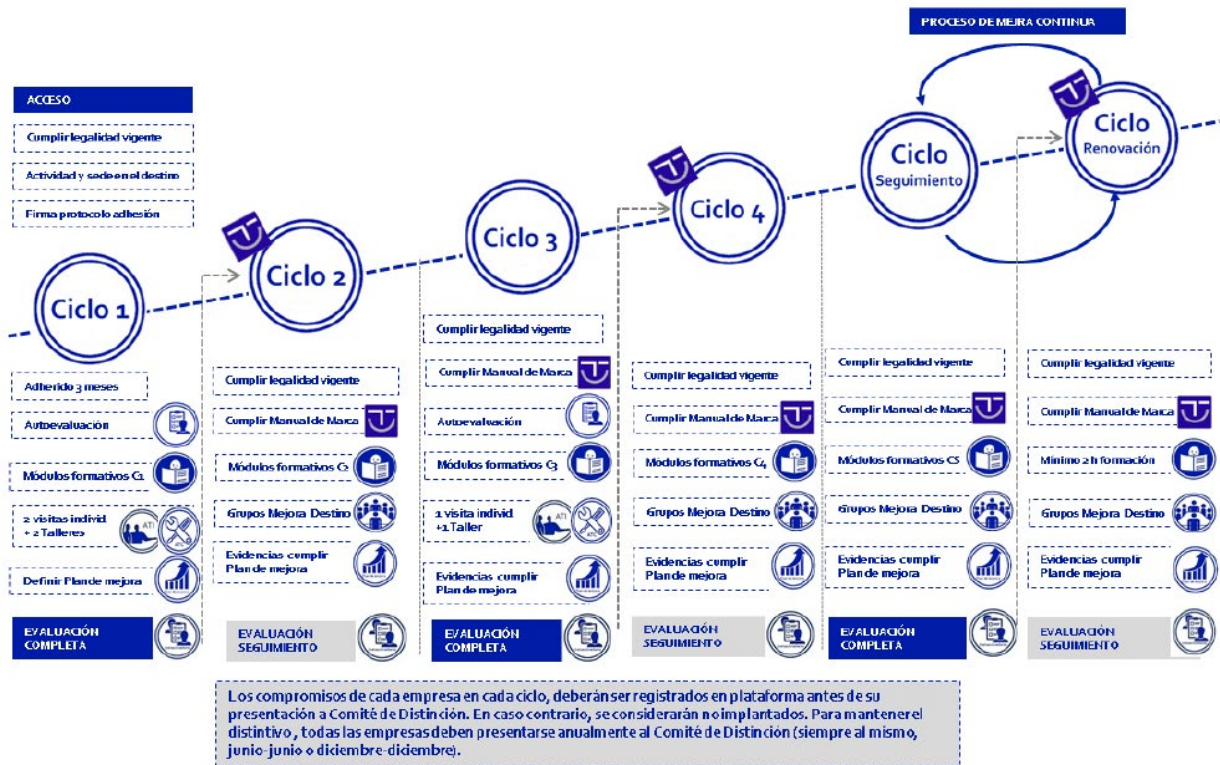
El objeto de este apartado es definir cuáles son las tipologías de compromisos que deben cumplir los servicios turísticos para poder obtener el distintivo. En el anterior bloque, se ha hecho referencia a la necesidad de cumplimiento de los requisitos según el ciclo en el que se encuentre el establecimiento.

En efecto, al margen de disponer de un informe de evaluación externa favorable, es preceptiva la satisfacción de otros requisitos para poder obtener el distintivo. Los mencionados requisitos se refieren a un mínimo de tiempo desde la adhesión al sistema, tener realizada la autoevaluación, haber recibido formación de unos determinados módulos formativos, así como haber recibido un mínimo de asistencias técnicas individuales, junto a haber participado en asistencias técnicas colectivas, los denominados talleres colectivos, así como la definición de un plan de mejora. En ciclos superiores, también es preceptivo cumplir con el manual de marca del distintivo, así como la participación en grupos de mejora del destino.

Es preciso señalar el enfoque a la mejora continua, en su acepción más amplia, imperante en el modelo. Se fija la necesidad de la definición de un plan de mejora, resultando preceptivas evidencias de su implementación. Un enfoque a la mejora continua a nivel de servicios turísticos de modo individualizado, que contribuirá al incremento de la competitividad a nivel del destino del cual forman parte dichos servicios turísticos.

A continuación, se establece la representación gráfica (Figura 51.) del itinerario de compromisos para el denominado ciclo de implantación 4+2, la tipología de implantación mayoritaria a nivel nacional en los destinos. Si bien en los últimos años, a demanda de alguna de las comunidades autónomas, se ha diseñado otra tipología de implantación, la denominada implantación acelerada, que se analizará con posterioridad.

Figura 51. Modelo de implantación SICTED 4+2



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Como se puede observar en la figura anterior, el modelo se fundamenta en una planificación de ciclos anuales, donde se fijan los compromisos y exigencias asociados para cada uno de dichos ciclos. La formación resulta esencial para la cualificación profesional de la oferta turística, por ello el itinerario formativo va incorporando diversas materias según el ciclo.

La periodicidad de los ciclos es de carácter anual y se relaciona necesariamente con los comités de distinción, que se celebran en junio y diciembre como se ha señalado con anterioridad. Los cuatro ciclos corresponden a las etapas de adhesión, distinción, seguimiento y renovación.

A partir del ciclo 4, los servicios turísticos entran en un proceso que se implanta a través de dos ciclos: ciclo de seguimiento y ciclo de renovación.

Se quiere señalar el papel fundamental que ostenta el destino SICTED para el correcto funcionamiento del itinerario de compromisos, y que presenta implicaciones en la propia esencia de la metodología y su enfoque a destino. En efecto, al margen de disponer de los

recursos para poder ejecutar convenientemente todo lo relativo a la formación, a las asistencias técnicas individualizadas, el destino debe organizar ya desde el ciclo 1, los conocidos como talleres colectivos, asistencias técnicas colectivas en la denominación técnica manejada por la metodología. Dichas asistencias técnicas, contribuirán no sólo a la resolución de dudas comunes, sino que deben contribuir a que todos los participantes, representantes públicos y/o privados, se sientan parte de un todo, el destino en este caso, donde las actuaciones de cada uno de los integrantes deben contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad del citado destino.

Además, a partir del ciclo 2 es preceptiva la participación de los servicios turísticos en un grupo de mejora. El gestor SICTED debe garantizar la constitución de los mismos, de tal modo que todos los servicios distinguidos puedan participar en algún grupo de mejora.

Para ello, los gestores SICTED pueden basarse en la información resultante de las propias evaluaciones externas, así como en los índices de control y de satisfacción turística; de todos ellos pueden identificarse áreas de mejora para trabajar de manera colectiva.

No obstante, resulta importante señalar que dichos grupos de mejora también pueden crearse a propuesta de la mesa de calidad, o de cualquier participante, incluso pueden tener su origen en propuestas derivadas de un taller colectivo. Los grupos de mejora derivarán en su caso en un proyecto o proyectos concretos de mejora, cuya viabilidad o no para su puesta en marcha se determinará por la mesa de calidad como se señaló con anterioridad.

El objetivo de los grupos de mejora es “*generar iniciativas colectivas para la mejora integral del destino*” como establece la Secretaría de Estado de Turismo. Ello permite un amplio margen para profundizar en la competitividad y sostenibilidad de los destinos a través de esta herramienta metodológica, como se podrá evidenciar después cuando se analice el caso del destino Sierra de Guadarrama. Además, la configuración amplia otorgada a esta herramienta permite la adaptación al entorno dinámico que caracteriza al destino y que lo condiciona a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

La retroalimentación entre destino, necesidades y agentes participantes a través de los grupos de mejora es clara. Se identifican necesidades donde los propios servicios turísticos adheridos, junto a otros agentes del destino, contribuyen al diseño y puesta en marcha de una solución alineada con la estrategia y objetivos del destino. Asimismo, la exigencia de participación en los grupos de mejora para los servicios turísticos distinguidos garantiza su implicación y alineamiento con los objetivos del destino.

Una vez analizado el modelo de implantación 4+2, se desarrollará el denominado modelo de “implantación acelerada”.

Surge como una demanda desde alguna comunidad autónoma para satisfacer las necesidades de algunos servicios empresariales para entrar del modo más rápido posible en el ciclo 4 de mejora continua.

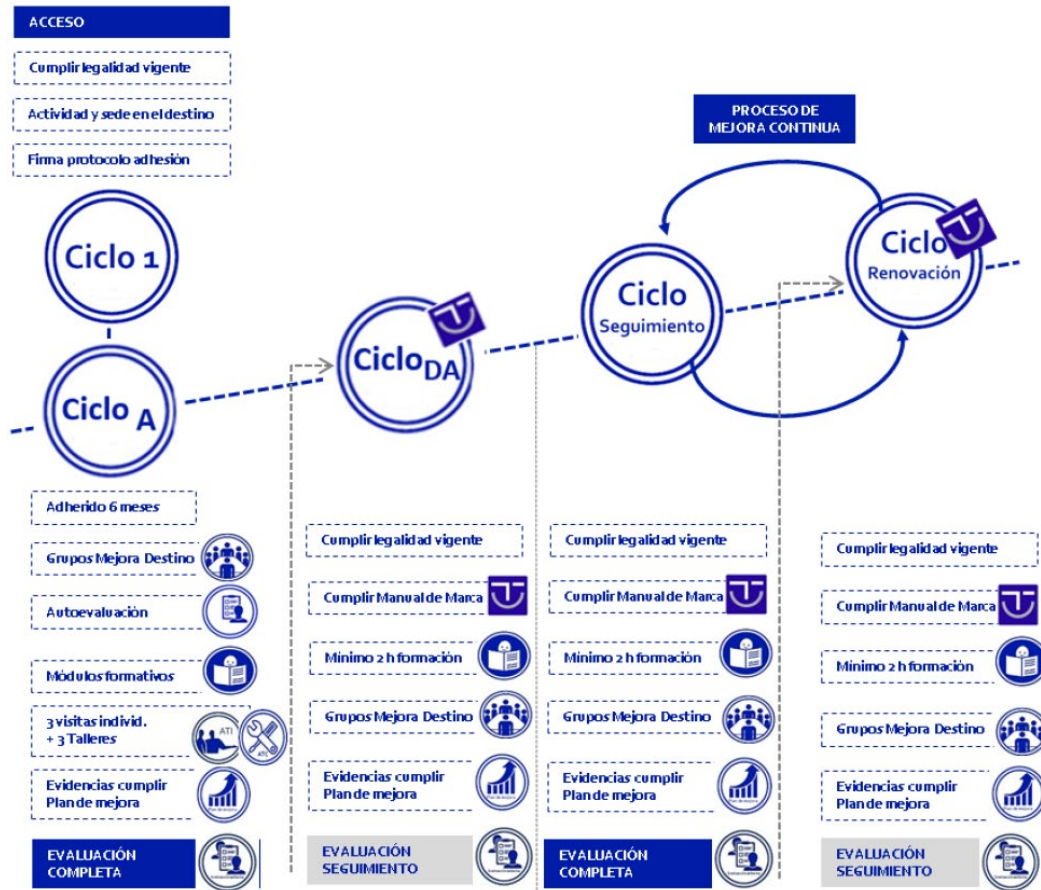
En consecuencia, se busca satisfacer las demandas de algunos servicios turísticos que se adhieren a SICTED, con capacidad para dotar de recursos personales, temporales y de organización desde el primer momento de su adhesión y en términos de acceder con la mayor prontitud a todas sus ventajas.

Se debe poner de manifiesto como este sistema de implantación permitirá la inclusión de todo el itinerario formativo para sus recursos humanos; una formación que contribuye a garantizar la competitividad de los servicios turísticos, y que de otro modo se dilataría a lo largo de un período mayor.

No obstante, conviene precisar que la adopción del modelo de implantación acelerada no solo tiene implicaciones para el servicio turístico, sino que se relaciona por un lado con una decisión discrecional que debe adoptar el destino, pero que, en última instancia, también se puede relacionar con los recursos disponibles por el mismo. En efecto, el aglutinamiento en un espacio reducido de tiempo de formaciones, visitas, talleres concebidos inicialmente para los cuatro primeros ciclos también presenta implicaciones organizativas para el destino.

A continuación, se puede visualizar de modo gráfico el modelo de implantación acelerada en la Figura 52.:

Figura 52. Modelo de implantación acelerada



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

Se puede observar que la estructura básica es similar respecto al ciclo de implantación 4+2, fijándose la misma tipología de requisitos, si bien se modifican cuestiones como el período mínimo de adhesión, ahora se exigen un mínimo de 6 meses, así como el número mínimo de asistencias técnicas individualizadas recibidas, junto a los talleres colectivos en los que necesariamente debe participar el servicio turístico.

De igual modo, se impone desde el comienzo, en el ciclo de aceleración, la participación en un grupo de mejora del destino. Ello permitirá que incluso aquellos establecimientos recientemente adheridos a la metodología se impliquen y adopten un papel activo en la identificación de las necesidades y establecimiento de soluciones para el incremento de la sostenibilidad y competitividad del destino.

El modelo de implantación acelerada constaría de dos ciclos: el llamado ciclo de aceleración (ciclo A) y ciclo de distinción acelerada (ciclo DA).

Este modelo exige una planificación, donde se estructura en un solo ciclo la incorporación de todos los compromisos y requisitos exigidos al establecimiento para poder obtener el distintivo. La segunda fase, supone ya una entrada en los denominados ciclos de mejora continua (seguimiento y renovación).

Este ciclo de aceleración aúna los compromisos de los 4 primeros ciclos del modelo de implantación 4+2, como se señalaba con anterioridad. Ello conlleva, además, el diseño, implementación y evidencias de implantación de un plan de mejora, cuestión esta última que en el modelo convencional de implantación no constituía un requisito hasta el ciclo 2.

Los servicios turísticos que opten por esta modalidad podrán permanecer en el ciclo A un máximo de 2 años, a partir de la fecha de cambio de ciclo. Tras este período, si no han alcanzado el ciclo DA, pasarán automáticamente al ciclo 1, lo cual conllevará la necesidad de volver a llevar a cabo todos los requisitos.

7.12 El enfoque a procesos para satisfacción y eficiencia en el desarrollo e implementación de las herramientas metodológicas

El enfoque basado en procesos, uno de los principios de gestión de la calidad manejado en el ámbito internacional, hace referencia a que el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

A su vez, la norma ISO 9000:2005 define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por su parte, ISO 9000:2015 avanza en el concepto definiendo proceso “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”, es decir se relaciona directamente el proceso con la consecución de un determinado resultado previamente planificado.

Como ya se ha señalado previamente en otro apartado, el gestor SICTED constituye la pieza clave en el modelo. Por consiguiente, si el SICTED persigue como objetivos principales la oferta de un nivel de calidad homogéneo en todos los servicios turísticos del destino, así como incrementar la satisfacción de los turistas y el fomento de su fidelización, parece razonable dotar al gestor de una metodología basada en la gestión por procesos, para

el desarrollo de sus funciones mayoritariamente relacionadas con la coordinación y con la gestión.

De acuerdo con lo desarrollado hasta este momento, SICTED utiliza bastantes elementos metodológicos, tanto a nivel de destino, como a nivel de los servicios turísticos participantes; a su vez cada uno de ellos tiene implicaciones y afecta, en mayor o menor medida, a diversos agentes públicos y privados. Por otro lado, se trata de un proyecto de alcance nacional, donde al margen de la necesaria adaptación a la idiosincrasia, recursos, estrategias y objetivos de cada uno de los destinos participantes, resulta esencial disponer de una sistemática homogeneizada en cuanto a los procesos claves integrantes de la metodología, tanto en términos de eficiencia en su desarrollo, como de homogeneidad de la misma y, por supuesto, del control en cuanto a su correcta implementación.

Para ello, la metodología incorpora un “Manual de operaciones gestor SICTED”. El manual de operaciones del gestor SICTED es uno de los documentos integrantes del modelo SICTED, metodología propiedad de la Secretaría de Estado de Turismo del Gobierno de España.

El manual contempla todos los procesos principales que desarrolla el gestor SICTED para el desempeño de sus funciones. Asimismo, describe de modo secuencial cada uno de los procedimientos asociados.

Los procesos que constituyen responsabilidad de coordinación y control de su correcta realización por el gestor SICTED son los siguientes:

1. Adhesión, alta y mantenimiento del destino.
2. Captación de empresas.
3. Adhesión de empresas/servicios turísticos.
4. Formación.
5. Asistencia técnica.
6. Evaluación externa.
7. Distinción/renovación.
8. Grupos de mejora del destino.
9. Cuadro de control del destino.

Para todos y cada uno de los citados procesos, junto a su diagrama de flujo se establecen el alcance, las responsabilidades, así como la documentación de referencia asociada. Asimismo, en un sistema que cuenta con una plataforma informática de gestión

para los destinos. También, se define y desarrolla la operativa que debe desarrollarse en la citada plataforma para la plasmación de las distintas operaciones. En la plataforma de gestión se centralizan todos los registros y listados que se van generando en el marco de la gestión del proyecto en un destino SICTED.

Si se aplicara un paralelismo entre SICTED y los diversos tipos de estructuras organizativas, este rasgo de procedimentalización en lo referido a los procesos clave citados con anterioridad se sitúa como un elemento presente en las burocracias mecánicas, estructuras donde la estandarización de procedimientos posibilita, entre otras cuestiones, el control bajo supervisión directa.

En efecto, los procesos relacionados con anterioridad permiten, por un lado definir rutinas, en cuanto a los elementos formales, para que los equipos SICTED puedan realizar y documentar convenientemente en la plataforma de gestión, a la vez, que aporten valor en su relación con los servicios turísticos y con una gestión de destino dirigida a potenciar su competitividad y su sostenibilidad.

No obstante, la clave para convertir sobre la base del SICTED a los entes gestores en organizaciones de gestión de destinos, en un sentido amplio, presentaría rasgos relacionados con las burocracias profesionales en lo relativo al modo de coordinación, toda vez que será la incorporación de personal con las habilidades requeridas necesarias la que permitirá incorporar a los objetivos de la organización gestora un alcance superior y directamente relacionado con dichas OGDs.

CAPÍTULO 8

CAPÍTULO 8. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL MARCO DEL SICTED

8.1 Entorno genérico y SICTED. Evolución y perspectivas. Innovación, sostenibilidad, seguridad sanitaria y diversidad funcional

Todo sector económico, y también el turístico, se ve influido por el entorno general que le rodea. Igual que las distintas organizaciones, públicas y privadas, que integran sectores y subsectores del sector turístico. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, el denominado análisis PESTEL, posibilita la adopción de decisiones mejor orientadas, así como a evaluar los posibles riesgos derivados de cada una de las variables analizadas, pero sobre todo debe contribuir a mejorar la adaptación a tiempo y del modo más adecuado a los cambios de dicho entorno.

Como se ha señalado, el modelo SICTED ha ido evolucionando desde su puesta en marcha en el año 2002, donde en la etapa de 2015 a 2019 se ha realizado una adaptación profunda del mismo dirigida entre otras cuestiones a la incorporación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación.

No se trata sino de una evolución dirigida a dar respuesta a los cambios en el entorno general que se estaban produciendo a nivel global, y por supuesto también a nivel nacional, tanto desde el punto de vista de la demanda turística, como a nivel más institucional como puedan ser los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) aprobados por Naciones Unidas en 2015 y que también afectan, en mayor o menor medida cada uno de los 17 objetivos, al sector turístico.

Pero el objeto principal de esta investigación se relaciona con la unidad destino, y cómo puede trabajar un destino con las herramientas presentes en la metodología SICTED para adaptarse a su entorno y evolucionar hacia una mayor sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación. También, hacia una mayor seguridad sanitaria. En definitiva, cómo trabajar por el incremento de la competitividad de un destino turístico.

En un bloque posterior de este documento, se analizarán de modo concreto el caso del destino Sierra de Guadarrama, y cómo a través de los grupos de mejora creados en el marco de la metodología SICTED se han realizado proyectos de mejora directamente relacionados con la adaptación al entorno general presente en el destino.

En efecto, se trata de los proyectos de mejora “Plan de Acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama”, “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”, “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” y “Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020. Diagnóstico y propuestas de desarrollo”. Los mismos se diseñaron y ejecutaron, en cuanto a los contenidos esenciales, en los años 2013, 2016, 2019 y 2020, aunque el trabajo se extendió temporalmente más allá de los citados períodos.

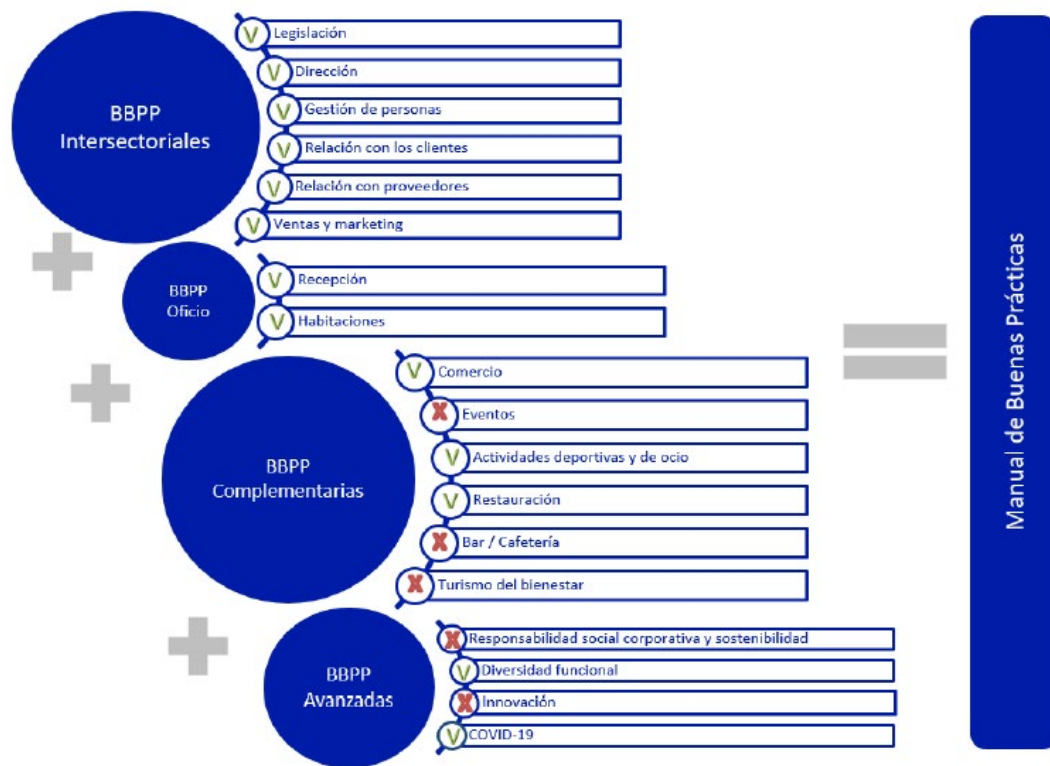
Baste señalar ahora que, en el origen de los citados proyectos, se encontraba en el caso del proyecto relacionado con el Parque Nacional Sierra de Guadarrama, los trabajos finales que se estaban realizando para la que a posteriori fue su declaración como decimoquinto parque nacional español en junio de 2013. En el caso de la accesibilidad, se producía la circunstancia de que el 4 de diciembre de 2017 constituía la fecha límite para alcanzar las condiciones básicas de accesibilidad en todos los edificios residenciales y públicos según el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Por último, a nivel estratégico, se quería configurar y diseñar de modo participado desde el destino, y con la participación pública y privada, un recurso turístico, aglutinante de elementos culturales y naturales del destino, que pudiera convertirse fácilmente en un producto turístico comercializable por una agencia de viajes receptiva del destino. En el caso del último de los proyectos, se había producido una emergencia de carácter sanitario, con influencia social, y con gran incidencia en el sector turístico, como era COVID-19.

El propio protocolo de adhesión de destinos suscrito por el responsable del ente gestor establece de modo expreso el compromiso de “Fomentar la sensibilización y comunicación empresarial hacia la calidad, la sostenibilidad, la accesibilidad, la innovación, así como cualquier otro aspecto que afecte a la mejora continua e integral del destino.”

No obstante, aparte del compromiso citado con anterioridad, el mayor elemento de incentivo para el destino SICTED para crear un ecosistema alineado con la sostenibilidad viene dado por la incorporación a los manuales de buenas prácticas aplicables a los distintos oficios de un capítulo de buenas prácticas avanzadas, integrador de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, la diversidad funcional, la innovación y a partir de 2020 de la COVID-19.

A continuación, se representa la estructura de un manual de buenas prácticas en la Figura 53.:

Figura 53. Estructura de un manual de buenas prácticas SICTED para un oficio turístico



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

No obstante, resulta preceptivo precisar que la implantación de las buenas prácticas avanzadas es de carácter voluntario. Sin perjuicio, de aquellos requisitos derivados de la normativa aplicable, por ej. en materia relacionada con COVID-19, diversidad funcional, residuos...

La propia Secretaría de Estado de Turismo relaciona el establecimiento de buenas prácticas avanzadas con un incremento de la calidad del servicio cuando expresa que “contiene aquellos módulos con requisitos que suponen un aporte adicional para la mejora de la calidad del servicio”.

Asimismo, sería previsible, la incorporación paulatina de la obligatoriedad de algunas de las buenas prácticas avanzadas en un futuro, consecuencia de las demandas del nuevo viajero tras la crisis de COVID-19 que han sufrido una reorientación hacia un incremento de la sostenibilidad de los servicios recibidos y también por tanto de los destinos visitados. Un ejemplo más del SICTED como metodología válida y flexible para adaptación a los cambios en el entorno, en este caso adaptado a cambios en los factores sociales.

8.2 El SICTED como enfoque estratégico en los destinos

Una de las características definidoras de los enfoques estratégicos de las organizaciones se relaciona con el ámbito temporal, concretamente con la planificación o toma de decisiones basadas en el largo plazo. Por otro lado, un enfoque estratégico también debe asociarse a la necesaria dotación de recursos para la consecución de los objetivos derivados de la planificación y las acciones y proyectos necesarios para llevarlos a cabo. Recursos que, en muchos casos, podrán ser bastantes costosos, ya sea en términos financieros, materiales o humanos y que, en todo caso, deberán caracterizarse por la constancia de su dedicación para satisfacción de los objetivos definidos.

Lo expresado en el párrafo precedente también resulta válido para el enfoque estratégico de la gestión de un destino turístico.

Pero antes se debe prestar atención a un hecho anterior, la propia definición y establecimiento de un destino turístico en un territorio. Y a posteriori, el modo de llevar a cabo la gestión de dicho destino.

En este sentido, la metodología SICTED interpela a la necesidad, para aquellos agentes públicos o público-privados que deseen configurarse como destino SICTED dentro del Sistema de Calidad Turística Española, a ponderar el cumplimiento de una serie de elementos directamente relacionados con la propia caracterización de un lugar como destino turístico, como son:

- Tratarse de un espacio geográfico con unos límites administrativos, culturales, naturales que le otorguen una determinada idiosincrasia, cuyo reconocimiento se produzca a nivel interno y externo.
- Disponer de infraestructuras, equipamientos, recursos turísticos actuales o potenciales, así como de cierta oferta de alojamiento y servicios para generar demanda hacia el lugar y poder atender la prestación de servicios para dicha demanda.
- Disponer de cierto posicionamiento en el imaginario de la demanda, con una imagen común e identificativa del destino, posibilitadora de la promoción y comercialización del mismo.

Tras esa reflexión previa por parte de los agentes del territorio interesados en empezar a operar en los mercados como un destino articulado en torno a una determinada estructura de gestión, se producirá, en su caso la decisión de adherirse al SICTED.

De tal modo que, tras la definición de un objetivo, constituirse como destino, se producirá una decisión, la adhesión al SICTED, que tendrá entre otras consecuencias la necesidad de dotación de recursos para el despliegue de la metodología, donde diversos órganos configuradores de dicha metodología habrán de asumir determinadas funciones en la gestión del destino.

No obstante, se quiere destacar aquí como el propio hecho de tomar la decisión de adherirse al SICTED, el mayor sistema de calidad turística en España, por el número de servicios turísticos participantes, así como por el número de destinos adheridos, supone un enfoque y una decisión estratégica en sí misma, con los rasgos de horizonte temporal en el largo plazo, permanencia y dotación de recursos tratados al comienzo del presente apartado de la investigación.

Además, dado que el ente gestor habrá de estar constituido previamente, y ser el impulsor y firmante de la adhesión del destino al SICTED, tratándose de una organización pública o público-privada, se garantiza con ello que la toma de decisiones se habrá producido en el marco de la normativa que aplica a dicha organización y a su propio marco estatutario. Es decir, ya en el origen de la adhesión, se habrá producido un acto de gobernanza del territorio en el ámbito turístico, que será mayor aun cuando se trate de organizaciones aglutinadoras de varios municipios y de carácter público-privado. No obstante, también la decisión de la adhesión en el ámbito de un solo municipio debe configurarse como un compromiso del ayuntamiento gestor con la ciudadanía para trabajar con un sistema estructurado, que debe buscar el desarrollo socioeconómico sostenible del territorio a través del turismo.

Dicho enfoque estratégico, desde el punto de vista de participación de las partes interesadas o *stakeholders*, queda refrendado con la necesidad de articular una mesa de calidad, también con carácter de permanencia, donde deben participar los agentes privados, turísticos y/o la propia sociedad civil. En este sentido, y dada la voluntariedad de la participación en dicha mesa de calidad, la decisión de participar por parte de los agentes privados en la citada mesa deberá ser con una perspectiva estratégica, que situará su participación en el marco de una alianza con la organización impulsora del SICTED en el destino y de compromiso permanente con la mejora continua del mismo a lo largo del tiempo.

Asimismo, se debe situar el enfoque estratégico más allá de lo estrictamente local, en un marco autonómico. De hecho, las CC.AA. constituyen lógicamente otra de las partes interesadas. En este sentido, el propio documento de adhesión al SICTED garantiza el

alineamiento del ente gestor del destino con el eslabón regional, el de mayor número de competencias turísticas, según el marco competencial vigente en España. De modo concreto, el documento exige “Asumir las directrices procedentes de su comunidad autónoma relativas al SICTED en su destino”. Es decir, la propia alianza, o al menos el alineamiento con la política turística regional se convierte en sí mismo en un elemento que contribuirá a la materialización de los objetivos regionales y del propio destino en materia de turismo.

Volviendo al compromiso de recursos en el largo plazo con el comenzaba este apartado, como un elemento caracterizador de un enfoque estratégico el documento de adhesión de un destino turístico a SICTED establece que se deben “Facilitar recursos, tanto humanos como económicos, necesarios para la correcta implantación, y desarrollo del SICTED en el destino”. Efectivamente, y es que difícilmente podrán conseguirse los objetivos de la metodología SICTED y su carácter tractor de la competitividad y sostenibilidad en el destino sin la necesaria dotación de recursos.

Como ya se ha señalado en otro apartado de esta investigación, la metodología instituye el compromiso de fijar recursos, tanto humanos, como económicos, donde el gestor del destino SICTED representa un recurso clave, pero adicionalmente se hace referencia al compromiso de “Dotar de valor y respaldar las actuaciones del gestor del destino”. Es decir, si bien el gestor no asume las funciones directivas de gestión del destino, que estarían encomendadas al ente gestor, se quiere otorgar desde el principio el respaldo de dicho órgano de gobierno, a las actuaciones del gestor, que lógicamente deben constituir acciones para llevar a cabo los objetivos estratégicos prescritos desde el propio ente gestor, o en su caso, desde la mesa de calidad del destino. Se recuerda asimismo la necesidad de la existencia de una relación laboral con el ente gestor, no siendo factible la asunción de la gestión a través de la externalización de dichas funciones; pues el objetivo es garantizar la viabilidad y permanencia del proyecto.

Continuando en la esfera de la dotación de recursos, la metodología diseñada por SICTED incorpora la propia formación, que es ofrecida por la Secretaría de Estado de Turismo y que resulta necesaria para obtener cualificación como gestor; también para el caso de asesores, formadores y evaluadores. En este sentido, la metodología apuesta por la normalización de habilidades de los distintos agentes intervinientes en el modelo como un mecanismo de control ex ante que permite contar con profesionales competentes, además de posibilitar la descentralización. Debe tenerse en cuenta que se trata de un modelo presente en más de 200 destinos, donde lograr cierta homogeneidad en cuanto a los métodos resulta esencial para la consecución de los objetivos a nivel nacional.

Por otro lado, dicha fórmula dota de autonomía a los destinos, o al menos establece los medios, para que estos dependan de su propio conocimiento, de tal modo que la contratación y externalización de las funciones de formación y asesoramiento constituyan una decisión basada en su carga de trabajo y en sus capacidades financieras.

Asimismo, la existencia de una plataforma tecnológica a nivel nacional también contribuye al enfoque estratégico aquí recogido, al contemplar un cuadro de control con indicadores para los índices de eficacia, el cuadro de mando del destino y los informes de encuestación del destino. En lo referente a los índices de eficacia, se contemplan variables relacionadas con los accesos a Q, los grupos de mejora, el cumplimiento de compromisos, la valoración de las encuestas de satisfacción, las buenas prácticas avanzadas, la puntuación media de las evaluaciones externas, la satisfacción de los asistentes a la formación, las asistencias técnicas adicionales a las obligatorias y los proyectos de mejora del destino.

En cuanto al cuadro de mando del destino, se diferencia en la plataforma entre la evolución de la implantación del SICTED y el área de control de evaluación y distinción. En el primero de los bloques, a su vez se mide el progreso en adhesión y distinción, en las acciones formativas del destino y en el informe de control. En la segunda de las áreas, se contempla la situación del destino en cuanto al Comité de Distinción, así como las evaluaciones realizadas y en curso.

Se quiere también situar la atención en el SICTED como el eslabón estratégico que deberá unir el destino con el entorno general y específico en el que sitúa y con el que se relaciona. De hecho, como se ha analizado en otro apartado, entre las funciones de la mesa de calidad del destino se encuentra la puesta en marcha de proyectos de mejora de destino que indudablemente se situarán en el marco de la adaptación a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan o puedan afectar a dicho destino en el futuro. El protocolo de adhesión que necesariamente deben suscribir las organizaciones que vayan a desempeñar el papel de ente gestor, resulta ambicioso en dicho sentido al referirse al compromiso de mejora no sólo continua, sino también integral del destino debiendo sensibilizar y fomentar dicho aspecto también en el tejido empresarial del destino.

Por último, un enfoque estratégico relacionado con el mercado turístico deberá poner el énfasis sobre en qué mercados quiere posicionarse el destino SICTED y con qué productos. El protocolo de adhesión, si bien no lo recoge de modo expreso, lo contempla de modo implícito cuando exige el compromiso de “Definir los objetivos para el destino en el marco del SICTED. Analizar las desviaciones, así como proponer programas y acciones correctoras.”

para continuar requiriendo el compromiso de “Analizar periódicamente los resultados del proyecto comparándolos con los objetivos marcados. Información y transparencia ante logros y desviaciones.”; en este sentido los objetivos de mercado debieran constituir unos de los objetivos a definir por el destino SICTED.

8.3 Las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y el SICTED

Desde el gobierno español, se está elaborando la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, “...una agenda nacional de turismo para afrontar los retos del sector en el medio y largo plazo, impulsando los tres pilares de la sostenibilidad: socioeconómica, medioambiental y territorial. Para ello, se ha impulsado un proceso participativo en el que se está implicando al sector y las comunidades autónomas, y que constituye una prioridad absoluta para el Gobierno de la Nación.” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019)

En dicho contexto, en enero de 2019, se publicaron las directrices estratégicas que vertebrarán dicha estrategia para lograr la evolución del sector en la próxima década.

El documento comienza analizando las tendencias globales a 2030, a continuación, realiza un diagnóstico estratégico del turismo en España, un sector que lleva 40 años impulsando el crecimiento, posteriormente razona el momento y oportunidad de replantear el modelo. El siguiente bloque del documento establece los fundamentos y objetivos de la estrategia para el sector, estableciendo los ejes estratégicos estructurantes de dicho desarrollo, a saber:

- Eje 1 Gobernanza colaborativa.
- Eje 2 Crecimiento sostenible.
- Eje 3 Transformación competitiva.
- Eje 4 Espacio turístico, empresas y personas.
- Eje 5 Producto, marketing e inteligencia turística.

Resulta preciso señalar que se trata de las directrices estratégicas, no constituye la estrategia propiamente dicha, dado que se encuentra en elaboración. Por otro lado, también se destaca que se realiza el diagnóstico en una época anterior al surgimiento de COVID-19, no obstante, por las características introducidas por la crisis sanitaria en el sector turístico en general, y del lado de la demanda en particular, se produce la circunstancia de un mayor alineamiento con la sostenibilidad y digitalización prescritas en las directrices estratégicas.

Ambos elementos, sostenibilidad y digitalización, se incorporan como dos de los ejes fundamentales recogidos con carácter genérico por los Fondos Next Generation UE y que por tanto también deben constituir los pilares de la evolución del sector turístico a nivel europeo, donde España ostenta un papel líder en el sector.

La futura Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 es un compromiso y un plan para contribuir a la consecución de los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Los municipios ostentan una posición preferente para ser los agentes del cambio postulados desde la estrategia turística, por su proximidad al territorio y a los ciudadanos de dicho territorio, particulares y empresas. Por ello, pueden ostentar un papel crucial para lograr la implicación de dichos agentes en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la Agenda 2030.

“Todos los ODS tienen metas directa o indirectamente relacionadas con el trabajo diario de los gobiernos locales y regionales. Éstos no deberían considerarse como meros implementadores de La Agenda. Los gobiernos locales son responsables políticos, catalizadores del cambio y el nivel de gobierno mejor situado para vincular los objetivos globales con las comunidades locales (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2015).

El año 2017 fue declarado por la OMT, como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Una vinculación directa entre turismo y el desarrollo social, económico y ambiental buscado por los ODS de Naciones Unidas. Pero para ello debe desarrollarse un turismo de carácter sostenible, en los términos analizados en otros apartados de este trabajo.

Hablar de turismo, es referirse a los destinos, que constituyen los elementos de análisis para oferta y demanda turística. Los destinos constituyen correas de transmisión para la implementación de los ODS en los territorios en que se ubican, a través de una adecuada gestión de estos en el marco de sus competencias y generando desarrollo socioeconómico de la mano de residentes y del tejido productivo turístico.

Podríamos estructurar como campos de trabajo desde el destino los referidos al territorio (recursos, infraestructuras...), las personas (población de acogida y profesionales que trabajan en el sector turístico...), las empresas (el integran el tejido productivo) y la gobernanza, dirigida a la coordinación y establecimiento de acciones entre los anteriores elementos.

Cada uno de esos planos de trabajo se relacionan con algunos de los ODS, como se ha analizado de modo detallado por parte de *Turisme Comunitat Valenciana* (2019). Sin embargo, no constituye objetivo de esta investigación el desglose de la relación del SICTED con los diversos ODS, sino establecer el vínculo con la estrategia que se está desarrollando desde la Secretaría de Estado de Turismo.

A continuación, se presenta una tabla (Tabla 15.) dirigida a establecer una correlación entre algunas de las líneas de actuación definidas para cada uno de los cinco ejes que integran las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y el SICTED.

Tabla 15. *Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 y SICTED*

Ejes Estrategia 2030	Líneas de actuación	Elementos SICTED
1. Gobernanza colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de herramientas de gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización, diseño y desarrollo de metodología con participación de Estado, CC.AA. y EE.LL. • Mesa de calidad destino
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de política territorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios entre Estado y CC.AA. relativos a SICTED • Comité Interdestinos con representación de Estado, CC.AA., FEMP y destinos
2. Crecimiento sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la sostenibilidad como valor de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de adhesión de destinos con compromiso de fomentar sensibilización al empresariado en sostenibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las externalidades negativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de calidad, en su caso, con representación o participación de organizaciones vecinales • Grupos de mejora ad hoc
3. Transformación competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del ecosistema público-privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de adhesión de destinos con compromiso de fomento de asociacionismo empresarial • Mesa de calidad destino • Programa formativo de profesionalización

<p>4. Espacio turístico, empresas y personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a los territorios de recursos de gestión • Impulsar la calidad del turismo español 	<ul style="list-style-type: none"> • Ente gestor destino • SICTED, Q, SCTE Anfitriones y SCTE Producto integran el Sistema de Calidad Turística Española • Protocolo de adhesión con compromiso de impulso de la calidad, la sostenibilidad, la accesibilidad y la innovación en el tejido productivo
<p>5. Producto, marketing e inteligencia turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar comercialización diferenciada según mercado emisor • Desarrollar una propuesta de valor singular, dinámica y competitiva • Desarrollar un modelo de inteligencia turística basado en los datos • Reforzamiento de la estrategia de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración, en su caso, en programa de objetivos y acciones para su desarrollo • Grupos de mejora ad hoc • Programa formativo de profesionalización

Fuente: elaboración propia

En el eje de la gobernanza colaborativa de las directrices estratégicas de turismo, incorpora como líneas de actuación: el impulso de las herramientas de gobernanza y el desarrollo de la política territorial.

Para lograr dicho impulso, se hace referencia a la reactivación de los mecanismos de coordinación que pudieran existir, así como la habilitación de nuevos mecanismos si se estimara necesario, todo ello para gestionar las relaciones entre sector público, sector privado y agentes sociales, propiciando entornos colaborativos e impulsando el trabajo en red.

El SICTED constituye en esencia una metodología caracterizada por trabajar en tres niveles: el impulso a su creación desde la Secretaría de Estado de Turismo y las entidades locales, a través de la FEMP, junto a unas CC.AA. que como se ha ido evidenciando cada vez están adoptando una mayor implicación en la gestión del modelo. La composición de las mesas de calidad de los destinos, con participación del sector privado empresarial contribuye al asentamiento de las relaciones con el sector privado, que constituye por definición un protagonismo fundamental al ser el receptor en la gran mayoría de los casos de la distinción SICTED propiamente dicha.

En cuanto al desarrollo de la política territorial, se establece la necesidad de ejecución de políticas públicas con impacto en el territorio turístico, a través de acuerdos de Estado y CC.AA. y establecimientos de foros de encuentro entre los tres niveles de administración pública.

Nuevamente la metodología SICTED propicia dichos acuerdos, como lo evidencia el hecho de la necesidad de suscripción de acuerdo entre el Estado y las CC.AA. para que los destinos de una región puedan participar en SICTED. Asimismo, la existencia de convenios de colaboración entre la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP respecto a la implicación en el modelo impregna a los tres niveles de administración pública en la consecución de los objetivos de calidad turística. Todo ello reforzado por el carácter de un órgano como el Comité Interdestinos SICTED, caracterizado por la representación de Estado, CC.AA., FEMP y destinos turísticos propiamente dichos.

Como se ha señalado en el bloque de esta investigación referido al documento de adhesión suscrito por los destinos para participar en SICTED, el Programa Ordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos promovido por la Secretaría de Estado de Turismo en 2020, y que forma parte de la Estrategia de Sostenibilidad Turística en destinos, se posiciona en el marco del eje estratégico de gobernanza colaborativa de las Directrices Generales para de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.

En el eje 2, referido al crecimiento sostenible, se ubican, entre otras, la línea de acción dirigida a impulsar la sostenibilidad turística como valor de marca, y la línea referida a la disminución de las externalidades negativas del turismo. Por lo que respecta a la primera, se incide en profundizar en la concienciación del sector y de los ciudadanos en la necesidad de conservar los recursos patrimoniales naturales y culturales y el impulso en el ámbito turístico hacia la economía circular y la protección ambiental.

Dicha premisa queda incorporada en el marco del SICTED cuando en el documento de adhesión suscrito por el ente gestor se incluye de modo expreso el compromiso de fomentar la sensibilización y comunicación empresarial hacia la sostenibilidad, como uno de los aspectos esenciales de la mejora continua del destino.

Del lado de las externalidades negativas, se citan de manera expresa las referidas al impacto generado en el espacio vecinal por los visitantes y con ciertas prácticas turísticas de sector público y empresariado que deterioran la calidad de vida de los residentes. Se prescribe la necesidad de fórmulas para articular el necesario equilibrio. Tanto una adecuada configuración de la mesa de calidad como una de las estructuras principales del SICTED, como la articulación de grupos de mejora ad hoc para abordar la citada cuestión constituyen

elementos de trabajo que pueden apuntar directamente en la dirección de disminuir o compensar las externalidades negativas sobre la población de acogida generadas por el turismo.

De hecho, el protocolo de adhesión de destinos avanza en este aspecto de modo muy directo cuando entre los compromisos del ente gestor derivados de la suscripción del citado protocolo se establece la necesaria incorporación a la gestión del destino de las decisiones de la mesa de calidad del mismo, junto al compromiso de facilitar la puesta en marcha de los proyectos de mejora del destino.

En el eje 3 de las directrices, dirigido a la transformación competitiva, se establece como una de las líneas de actuación el fortalecimiento del ecosistema público-privado para impulsar la transformación competitiva. El objetivo viene constituido por su impulso para la implantación en la política turística. Indica la necesaria convergencia de conocimientos a favor de la transformación competitiva del sector turístico y la conexión entre la industria tecnológica y la turística.

En cuanto al refuerzo del ecosistema público-privado, el protocolo de adhesión de los destinos SICTED supone el compromiso expreso para “fomentar el asociacionismo empresarial como vía de comentar la integración y comunicación entre las empresas/servicios turísticos del destino.”. Un fortalecimiento y potenciación de las redes entre el tejido productivo, que a la vez articula una posición sólida como agente del destino a través de su integración en la mesa de calidad del destino, o en su caso, en el propio ente gestor de los mismos.

Pero, además, el sector turístico que nos ocupa, integrado en el sector servicios, un sector intensivo en mano de obra, donde las personas resultan determinantes para la prestación de los servicios, la formación resulta absolutamente esencial para la adquisición de conocimientos y la puesta en marcha de acciones de mejora en los servicios turísticos derivadas de dichos conocimientos. El programa formativo definido por la metodología SICTED incorpora como formación estructural para los servicios participantes, tanto en materia de calidad y atención al cliente, a la motivación de equipos, marketing y estrategia digital, junto a formación referida a la responsabilidad ambiental, la sostenibilidad en turismo, los ODS y el turismo accesible. Todas ellas disciplinas garantes del impulso de la transformación competitiva del sector y en el caso de algunas de ellas del fomento de la conexión de la industria tecnológica y la turística.

El eje 4 de las directrices se refiere al espacio turístico, a las empresas y a las personas y de modo explícito en la segunda de sus líneas de acción se cita “impulsar la calidad del

turismo español". Y lo hace citando expresamente la necesidad de profundizar en la innovación, la inclusividad y la sostenibilidad, impulsando la evolución del Sistema de Calidad Turística Español (SCTE). En relación con el SICTED y su vinculación con este eje baste volver a incidir que se trata de una de las herramientas fundamentales que integran dicho SCTE, junto a la Q de Calidad Turística y el SCTE Anfitriones. De nuevo, el compromiso explícito para los destinos derivado del protocolo de adhesión al SICTED de fomento de la sensibilización empresarial hacia la calidad, sostenibilidad, la accesibilidad y la innovación se alinean directamente con la referida línea de acción.

Con anterioridad, el citado eje 4 recoge como línea de actuación la dotación a los territorios de recursos de gestión. Los entes gestores del SICTED de los destinos adheridos conforman dicha estructura de gestión, donde el potencial del territorio español, dada la relativa amplitud del territorio, la existencia de más de 8.000 municipalidades y la diversidad de recursos culturales y naturales conforma un escenario con un amplio potencial de crecimiento en el número de destinos adheridos a SICTED mediante la suscripción del protocolo de adhesión con la Secretaría de Estado de Turismo.

Con el eje 5 referido a producto, marketing e inteligencia turística de las directrices estratégicas resulta más complejo determinar la fuerte vinculación con SICTED. En efecto, no encontramos en el documento de adhesión referencia expresa a la potenciación de estrategias diferenciadas de promoción según el público objetivo, o a una propuesta de valor singular, dinámica y competitiva, un modelo de inteligencia turística basada en datos o el reforzamiento de la estrategia de marketing digital. Sin embargo, dichos componentes deberían ser considerados desde los entes gestores, en el marco de la propia definición de objetivos, prescrita como compromiso en el documento de adhesión, así como la detección de las desviaciones y el establecimiento de acciones correctivas y preventivas. La inteligencia turística debe integrarse como uno de los elementos por parte de los gestores SICTED para el análisis del cumplimiento de objetivos.

No obstante, el peso formativo que otorga la metodología al ámbito digital para los servicios turísticos es bastante marcado. Se desarrollan acciones formativas en materia de marketing turístico en la era digital, estrategia digital, primeros pasos para la creación de una página web, gestión de redes sociales...es decir, un compendio de acciones que busca posicionar al empresario turístico mediante la adquisición de unas competencias, que, si bien, no le otorgarán autonomía en la disciplina, si le posibilitarán conocer cuáles son las características que debería tener cualquier externalización de servicios que se quiera llevar a cabo para reforzar la estrategia de marketing digital de su servicio turístico.

Por otro lado, los objetivos del eje 5 también son susceptibles de desarrollo y profundización a través de una herramienta transversal en SICTED como son los grupos de mejora. Dichos grupos pueden abordar proyectos dirigidos a una promoción selectiva según el público objetivo, con propuestas de valor singular y dinámicas basadas en el análisis de datos y la toma de decisiones asociada a los mismos.

8.4 El encaje del SICTED en la distribución competencial en España: el protocolo de adhesión

En otro apartado de la presente investigación, se ha desarrollado un examen pormenorizado de la distribución de competencias turísticas en España, a nivel estatal, autonómico y local. El análisis elaborado permite relacionar lo fijado en la diversa normativa reguladora, con la casuística y posible problemática derivada de su ejecución motivada por diversas interpretaciones a la citada normativa.

No obstante, se aprecia razonable precisar de modo somero las bases competenciales en materia de turismo para abordar con posterioridad el encaje del SICTED en las mismas.

La Carta Magna establece en su artículo 148.1.18 que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de “promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”. Todas las CC.AA. habrían asumido dichas competencias. Asimismo, el artículo 149, que fija las materias de competencia exclusiva para el Estado, no preserva para el Estado competencia alguna en dicho ámbito.

Por tanto, las Comunidades Autónomas desarrollan funciones y servicios de planificación y ordenación de la industria y de la actividad turística. En el caso del Estado, radican las relaciones internacionales en materia de turismo, así como la coordinación de la ordenación general de la actividad turística, si bien no puede derivar en normativa sin el acuerdo de las Comunidades Autónomas. La administración estatal también asume la promoción y comercialización del turismo en el exterior.

En cuanto a las corporaciones locales, la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local fija para los municipios la competencia en materia de información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local, siempre en los términos definidos por la normativa estatal y de las Comunidades Autónomas en la materia. Asimismo, en el mismo cuerpo legal, y con el objeto de evitar duplicidades administrativas y proporcionar un mejor servicio a los ciudadanos se establece la posibilidad de que Estado y CC.AA. puedan delegar, con determinadas condiciones, las competencias de promoción y gestión turística.

Por último, en el escalafón provincial, las Diputaciones Provinciales, en el marco de lo establecido por el art. 36.1 de la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local podrían intervenir en materia turística en el plano de la “cooperación en el fomento del desarrollo económico y social...”

Se representan a continuación en la Tabla 16. las competencias en materia turística en relación con los elementos SICTED integradores de dichas competencias en el modelo.

Tabla 16. Competencias en materia turística y SICTED

Administración	Competencias	Elementos SICTED integradores
Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internacionales - incluiría turismo- (art. 149.1.3 Constitución Española 1978) • Comercio exterior -incluye promoción y comercialización turística- (art. 149.1. 10ª Constitución Española 1978) • Competencia exclusiva en bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica (art. 149.1. 13ª Constitución Española 1978) 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios entre Estado y CC.AA. relativos a SICTED • Protocolo de adhesión de destino suscrito con la Secretaría de Estado de Turismo por el destino • Protocolo de adhesión de destino suscrito por la comunidad autónoma con la Secretaría de Estado de Turismo y el destino • Comité Interdestinos con representación de Estado, CC.AA., FEMP y destinos
Comunidades Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> • “Promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial” (art. 148.1. 18ª Constitución Española 1978) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de calidad de destino
Municipios	<ul style="list-style-type: none"> • Información y promoción de la actividad turística de interés y ámbito local, en los términos de las normas estatales y autonómicas (art. 25.h Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local) • Promoción y gestión turística, previa delegación, en su caso, de Estado y CC.AA. con el objeto de evitar duplicidades administrativas y proporcionar un mejor servicio a los ciudadanos (art. 27.3 Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local) 	
Provincias	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención en materia turística en el plano de la “cooperación en 	

	<p>el fomento del desarrollo económico y social...” (art. 36.1 Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local)</p> <ul style="list-style-type: none">• Aquellas relacionadas con el turismo que les pudieran encomendar leyes estatales y autonómicas (art. 36.1 Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local)	
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

En el contexto competencial anteriormente referenciado se desarrolla el modelo SICTED.

Resulta imprescindible, para que un destino español pueda participar y suscribir el protocolo de adhesión con el Estado a SICTED, que la comunidad autónoma, o en su caso la Diputación provincial, en donde se ubica el destino tenga suscrito un convenio de colaboración al respecto con la Secretaría de Estado de Turismo. Se debe destacar el carácter previsor del SICTED, al establecer la posibilidad de paliar la posible inexistencia de convenio de colaboración entre el Estado y una comunidad autónoma, a través de la suscripción de un convenio con la diputación provincial, para posibilitar la participación de aquellos destinos de su territorio.

Se trata de una cuestión muy residual, pero que por ejemplo ha servido para la adhesión de destinos de Cataluña que, tras una participación muy activa en el proyecto SICTED, decidió no participar en el mismo a raíz de las disputas políticas derivadas del proceso independentista auspiciado por una parte de los grupos políticos.

Conviene señalar que, a marzo de 2022, existe un destino en Girona, que se encuentra adherido al SICTED, con el amparo de un convenio de colaboración suscrito entre la diputación de Girona y la Secretaría de Estado de Turismo.

El objeto principal del convenio es la difusión e implantación del SICTED en el territorio provincial. También, se prevé, como en el caso de los suscritos con las CC.AA., una Comisión de Seguimiento del Convenio. Quizás cabe destacar la referencia expresa en uno de los “Exponen” del convenio el interés especial de la Diputación de Girona por fomentar los sistemas de calidad turística en aquellos destinos de su territorio que disponen de un ente de gestión con participación pública y privada. Se liga la calidad turística a la integración en los entes gestores de participación pública y privada.

Asimismo, también es indispensable que cualquier destino que suscriba el protocolo de adhesión al SICTED con la Secretaría de Estado de Turismo informe preceptivamente al órgano firmante del Convenio de Colaboración con la SETUR de la comunidad autónoma en la que se ubica a través de un modelo específico existente al efecto. Y todo ello con tres objetivos: el conocimiento por parte de la comunidad autónoma de la adhesión del destino, el posible establecimiento de observaciones a la misma por parte del órgano autonómico y, la que se entiende más relevante, el interés de participar por parte de la comunidad autónoma en la mesa de calidad del destino en cuestión.

A su vez, el protocolo de adhesión al SICTED suscrito por el destino le compromete de modo expreso a asumir las directrices procedentes de su comunidad autónoma relativas al SICTED en su destino.

De este modo, se ha generado una estructura en la metodología basada en la distribución competencial en España, donde además se establecen compromisos recíprocos por parte de las organizaciones implicadas. La comunidad autónoma con el Estado y éste con las comunidades autónomas, a través del preceptivo convenio de colaboración. Del destino con su comunidad autónoma, de la que debe seguir las directrices de la misma y también de la citada administración autonómica con la local, toda vez que la misma, en el caso de querer formar parte de la mesa de calidad del destino, se compromete a cumplir las funciones para dicha mesa. Señalar, como se ha examinado en otro apartado de esta investigación, que existen unas directrices a nivel estatal para las mesas de calidad, pero que podrían ser matizadas o ampliadas por parte del destino en cuestión, implicando a los integrantes de la misma.

En términos de la evolución de la metodología SICTED, resulta importante señalar que no siempre existió la obligatoriedad por parte de los destinos de invitar a su comunidad autónoma en la mesa de calidad del destino. Se trataba de una cuestión potestativa por parte del ente gestor del destino en cuestión, aunque sin duda una buena práctica dirigida a una mayor y mejor gobernanza, un alineamiento de políticas, una alianza estratégica y por tanto un instrumento facilitador de la competitividad y la sostenibilidad en el destino.

Todo ello se debe situar en el contexto de las funciones de la mesa de calidad de los destinos, algunas tan esenciales como el propio diagnóstico de la situación turística global del destino, así como el establecimiento de planes, programas y proyectos dirigidos a la mejora integral del mismo, donde se pueden abordar acciones dirigidas en el marco de la propia calidad, a reforzar la sostenibilidad, la accesibilidad, la innovación y la gobernanza del destino, es decir a incrementar su competitividad en el mercado. En definitiva, se trataría de

adaptar el destino al entorno político, social, económico, ambiental y tecnológico presente en la sociedad, tanto del lado del mercado emisor, como de la propia población residente.

Abundar en el hecho que, durante más de 15 años, la participación de la comunidad autónoma en la mesa de calidad resultaba una buena práctica adoptada por algunos destinos, pero no constituía un requisito especificado de modo expreso. No obstante, es preciso señalar la discrecionalidad del órgano autonómico o provincial para participar en la mesa de calidad de los destinos de su territorio, en función entre otras cuestiones, de los recursos personales disponibles.

Asimismo, se aprecia que resultaría muy recomendable que aquellas mesas de calidad constituidas con anterioridad al carácter reglado de la invitación a comunidad autónoma o diputación provincial lo asumieran como un requisito sobrevenido procediendo a cursar la invitación como un modo de evolucionar hacia una mejor gobernanza y colaboración entre el destino y la administración regional. Una cuestión que trascenderá más allá del propio SICTED propiciando una relación de confianza y conocimiento de la realidad de cada uno de los territorios y posibilitando el despliegue con la máxima eficiencia de las funciones de la mesa, que como se enunciará con posterioridad, están definidas tan sólo como un límite mínimo, pudiendo desplegar todo su potencial para desarrollar aquellas funciones que la propia OMT encomienda para las organizaciones de gestión de destino, analizadas con anterioridad.

Los convenios entre el Estado y las CC.AA. se suscriben en el marco del artículo 149.1. 13ª de la Constitución de 1978 que otorga al Estado la competencia exclusiva en bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica. En cuanto al órgano estatal competente para la suscripción del preceptivo convenio, con la estructura actual del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, le corresponde a la Secretaría de Estado de Turismo.

El objeto de esta tipología de convenios administrativos se encuentra dirigido con carácter general a establecer una colaboración activa en la promoción, difusión y apoyo a la implantación de sistemas de calidad, entre otros. Para ello, se fija como uno de los objetivos la transferencia recíproca de metodologías de calidad turística, entre los órganos estatales y autonómicos con el fin de lograr la excelencia en dichos sistemas y generar economías de escala en su implementación.

Por otro lado, también constituye un objetivo el incentivo de la adhesión voluntaria de destinos y servicios turísticos a los sistemas de calidad turística, promoviendo la notoriedad de dichos sistemas en el mercado, para orientar las decisiones de los visitantes y turistas hacia los mismos. Resulta también convenida la necesidad de preservar el acervo

metodológico común y sus desarrollos para su extensión y consolidación. Y por supuesto la necesidad de colaborar entre ambas administraciones en el buen uso de los distintivos SICTED y de la marca “Compromiso de Calidad Turística” asociada.

Para el aseguramiento de los compromisos suscritos de parte del Estado y de las CC.AA., se fija una Comisión de Seguimiento, vigilancia y control, constituida por representantes de ambas partes.

8.5 El enfoque a destino: elemento aglutinante para la metodología SICTED

El análisis de este apartado requiere acudir a varios de los instrumentos metodológicos del SICTED. Se analizará dicho enfoque desde el propio documento de adhesión de un destino al proyecto, así como desde el planteamiento y requisitos definidos por los manuales de buenas prácticas respecto al destino. También, desde el lado de la demanda, con lo referente a la encuesta de satisfacción sobre el destino para los visitantes y turistas.

8.5.1 El protocolo de adhesión para los destinos al proyecto SICTED

Se aprecia la necesidad de recordar el planteamiento ofrecido por la OMT para un destino turístico al que define como un “espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud. Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado” (UNWTO, 2019).

Desde una aproximación académica, de acuerdo a lo analizado en otro apartado de este trabajo, Linares y Garrido (2014) establecen que un destino turístico es un sistema complejo, formado por cuatro elementos fundamentales como son la economía local desarrollada por las empresas, por la fuente de trabajo y por la actividad productiva; la sociedad de acogida, con el vecindario del destino; la naturaleza del destino y los recursos turísticos, tomando para ello no sólo el atractivo turístico motivado por parajes naturales de gran belleza, sino también los espacios urbanos apropiadamente conservados, contruidos de manera equilibrada, limpia y ordenada. También, la notoriedad y la calidad del destino.

Pues bien, el protocolo de adhesión SICTED del destino consciente de la importancia, o más bien carácter imprescindible de los elementos citados, requiere de modo expreso que el responsable del ente gestor del destino defina el ámbito geográfico y administrativo del destino, así como los municipios que integra, la tipología de destino en la que se enmarca (turismo rural, sol y playa, ciudades Patrimonio de la Humanidad...), los recursos turísticos más relevantes con los que cuenta, así como la oferta de servicios principal y complementaria existente en el destino, la marca comercial común y unitaria de destino turístico reconocible y la existencia, en su caso, de algún órgano colegiado integrador de los agentes públicos y privados que pueda servir de base para la mesa de calidad del destino.

Otra característica esencial del otorgamiento de prioridad al enfoque a destino lo representa el hecho de que se permite la condición de ente gestor, tanto a entidades públicas como entidades público-privadas. Lo importante es dotar al destino de capacidad de gestión en su conjunto. No se limita la naturaleza jurídica de las organizaciones que pueden actuar como ente gestor del destino. Se permiten tanto organizaciones de derecho público, como de derecho privado. El objetivo prioritario es la gestión del destino SICTED. De hecho, pueden actuar como ente gestor del SICTED, como se señalaba en otro apartado de esta investigación, las siguientes organizaciones: ayuntamientos, comarcas, mancomunidades, diputaciones provinciales, consejos insulares, cabildos insulares, consorcios turísticos, asociaciones público-privadas, patronatos municipales, fundaciones públicas, sociedades mercantiles (que ostente el carácter de empresa pública), asociaciones civiles, grupos de acción y desarrollo local...

La metodología, para adaptarse a la realidad práctica de los territorios que constituyen, o pueden constituir un destino turístico evita limitar el carácter de ente gestor a las Entidades Locales territoriales establecidas en la legislación de bases de régimen local y que determina como tales a los municipios, las provincias, las islas en el caso de Canarias y Baleares, las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, instituidas por los estatutos autonómicos, las Áreas Metropolitanas y las Mancomunidades de Municipios. En todo caso, el responsable firmante del protocolo por parte del destino debe tratarse de un responsable político.

Asimismo, y como refrendo del enfoque a destino, y su carácter como un elemento de mercado, que trasciende de lo estrictamente territorial el propio ente gestor otorgará el nombre de su destino en el modelo SICTED en el protocolo de adhesión suscrito. Denominación, que podría diferir de la propia nomenclatura administrativa, para adaptarse al posicionamiento del territorio y su conceptualización en los mercados emisores, actuales y potenciales.

Otro aspecto relevante es, como la posibilidad de que organizaciones de derecho privado, con menor número de limitaciones para su constitución en el marco de la normativa vigente y con la flexibilidad de adoptar el alcance territorial más adecuado para su posicionamiento turístico, favorece el desarrollo de la cohesión del destino, así como el establecimiento de fórmulas de *coopetición* entre los distintos municipios que integran el destino. De nuevo, la prioridad es el destino SICTED que realiza su adhesión con la Secretaría de Estado de Turismo.

Dicha fórmula permitirá desarrollar al destino SICTED todo su potencial como eje vertebrador de la competitividad, a través de la *coopetición*, pero también de la sostenibilidad del territorio. Para ello, deberá adoptar un enfoque en la triple dimensión ambiental, social y económica del turismo y contribuyendo a que ello reporte una experiencia significativa a los turistas desde la consciencia de su contribución positiva o negativa hacia la sostenibilidad.

Asimismo, el protocolo de adhesión tiene una segunda parte a suscribir por la comunidad autónoma donde se asienta el destino que se quiere adherir a SICTED, donde se recoge un apartado de observaciones a la adhesión del destino. Con ello se permite que, en el caso de que pudiera haber alguna discrepancia con la solicitud de adhesión del destino y la ordenación del turismo desarrollada en su ámbito territorial por la comunidad autónoma, pudiera solucionarse con anterioridad a la formalización de la adhesión. No sólo puede tratarse de discrepancias, sino también de la definición y asentamiento de unas bases para el alineamiento de la política autonómica con la del destino turístico en cuanto a la calidad turística en su más amplia acepción.

Constituye también una evidencia de la importancia atribuida al enfoque destino el hecho de que, en el propio protocolo de adhesión, el modelo determina la necesidad de identificar desde el principio quién ostentará la condición de gestor del destino SICTED. Se requiere la necesidad de una figura interlocutora del destino. De hecho, se trata del único interlocutor válido desde el punto de vista técnico con la Secretaría de Estado de Turismo. No se quiere dejar el elemento destino sin un gestor del mismo. El gestor SICTED presenta entre alguno de sus objetivos la sensibilización a la población residente en el destino y su concienciación sobre la importancia del turismo, junto al incremento de la implicación de todos los agentes que operan en el destino con los objetivos de este. La sociedad de acogida constituye uno de los elementos integrantes del destino turístico. Entre dichos objetivos, como ya se ha señalado, se debería encontrar el incremento de la competitividad y la sostenibilidad que son dos de los elementos contribuyentes a la mejora integral del destino, objetivo último del SICTED.

8.5.2 Oferta y destino: los manuales de buenas prácticas por oficio

Como se ha señalado al comienzo de este apartado, uno de los elementos fundamentales del destino lo constituye la economía local generada por las empresas y por la actividad productiva. Por ello, resulta imprescindible analizar si la metodología SICTED contempla requisitos para que las empresas alineen su operativa de negocio con el destino. El destino tiene entre sus objetivos la evolución del tejido productivo del mismo, pero parece razonable que las organizaciones empresariales también desarrollen su actividad con un enfoque a destino.

Se destacarán algunos de los requisitos relacionados con las buenas prácticas, tanto de carácter intersectorial como sectorial, dirigidos a incrementar la competitividad y la sostenibilidad del destino en su conjunto, de los 36 manuales de buenas prácticas que a marzo de 2022 conforman la metodología SICTED.

La infraestructura sanitaria y de seguridad de los destinos constituye uno de sus elementos de competitividad. En este sentido, entre las buenas prácticas intersectoriales para la dirección se requiere que los servicios turísticos, públicos o privados, adheridos a SICTED dispongan de un listado actualizado de servicios médicos y de seguridad del destino, con los datos de contacto. Pero, además, resulta preceptivo que todo el personal de los servicios turísticos lo conozca y tenga acceso al mismo. El objetivo último es facilitar dicho servicio al cliente, en el caso de que resultara necesario.

Otro de los apartados clave de la metodología en el bloque de prácticas intersectoriales es el establecimiento de requisitos para la relación con el cliente, y el SICTED establece un enfoque a destino, consistente en que el personal de los servicios turísticos que se encuentran adheridos al proyecto deben conocer los servicios y recursos más importantes del destino, así como orientar y asesorar al cliente respecto a los mismos. Lo anterior representa una apuesta por la complementariedad entre los negocios del ecosistema turístico del destino. Pero incluso, afronta el planteamiento de una estrategia cooepetitiva entre los servicios turísticos. Posibilita que, en el caso de que una organización no pueda proporcionar por razones de capacidad un servicio requerido por un turista, se le pueda proporcionar la información necesaria de servicios sustitutivos ofrecidos por otro agente empresarial del destino. El objetivo es que el cliente obtenga la prestación del servicio en el destino, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades por parte del ecosistema empresarial del mismo, y reforzando por tanto el carácter competitivo de dicho destino frente a destinos competidores. De ese modo, se produce un beneficio mutuo entre las empresas y el destino.

Asimismo, el bloque intersectorial que hace referencia a ventas y marketing es preceptivo que los servicios turísticos proporcionen su información comercial a las oficinas de turismo del destino, incorporando entre otros su ubicación y horario para que desde la citada oficina se pueda proporcionar al turista la información adecuada y actualizada. Además, este aspecto presenta otra importante ventaja la de la colaboración público-privada, base fundamental de la metodología SICTED.

Ya en un contexto de buenas prácticas sectoriales, en el caso de un agente tan relevante como las agencias de viajes, se realiza la exigencia de que estas junto con la documentación relativa al viaje y los servicios contratados proporcionen a los clientes información básica del destino receptor. Esta práctica adquiere todo su protagonismo en el caso de las agencias de viaje receptoras del destino. El objetivo es ofrecer el mejor servicio al cliente a través de los proveedores de la agencia, pero siempre habrán de contar los clientes con información del destino en su conjunto, como ecosistema proveedor de experiencias turísticas al visitante o turista.

En el caso específico de un oficio con mucho volumen de negocio como es el atraque de cruceros, se prescribe que la autoridad portuaria o entidad que gestione la zona de atraque de cruceros y ferries debe contar con un punto de información turística que proporcione a los turistas-cruceiros información del destino. Además, la información habrá de proporcionarse además de en español en uno de los idiomas extranjeros predominantes en las compañías de cruceros con escala en el puerto.

En el caso de los puertos deportivos, la metodología exige también disponer de una zona de atención al cliente con información turística del destino, así como otra información de interés del mismo relacionada con servicios sanitarios o de seguridad.

Siguiendo con un oficio como el de cruceros y ferries y del lado de la competitividad, se contempla una buena práctica integrada completamente en un enfoque destino para la mejora de la experiencia del cliente, consistente en proyectos que redunden en una mejora de los servicios recibidos por éste en todo el destino, a través de acuerdos con comercio, hostelería, museos que representen mejoras en la oferta fijada por dichos establecimientos con carácter general para los viajeros cruceristas.

En el caso del oficio correspondiente a los *convention bureaux*, la metodología SICTED establece la necesidad inexcusable de elaborar anualmente un plan anual de promoción del destino, alineado con el plan de marketing del propio destino. De hecho, entre la información relevante de los participantes en los eventos organizados se encuentra la referente a la tipología de alojamiento utilizada y el gasto medio diario por participante.

Además, resulta significativo el requisito definido por SICTED para los *convention bureaux*, consistente en tener establecidos los requisitos mínimos para poder constituirse en proveedor-miembro de dicho *convention*; la significancia deriva de que el objetivo es el ofrecimiento de la mejor imagen posible del destino, es decir trasciende al propio servicio ofertado por el *convention* para establecer una relación directa de dicho servicio con la imagen emitida y percibida por los usuarios. Incluso se fija la recomendación expresa y directa de realizar promoción y comercialización conjunta con otras empresas del destino. Además, resulta preceptiva la realización de un informe anual con los datos estadísticos de las reuniones realizadas en el destino.

En el caso de las escuelas de español para extranjeros, se establece como buena práctica exigible facilitar al alumnado las posibilidades de alojamiento, ya se trate de alojamiento de la propia escuela, o del existente en el destino. Nuevamente se trasciende de un carácter exclusivamente dirigido a la calidad turística del negocio para ponerse en relación con el destino en su conjunto como facilitador de servicios complementarios a los proporcionados por cada servicio turístico. Asimismo, con carácter general la escuela habrá de ofrecer información sobre el destino en su conjunto.

No obstante, todavía se produce un mayor énfasis en el enfoque supraempresa cuando se establece la necesidad de que, cuando por no disponer de capacidad o de un determinado curso demandado por un cliente, se le debe proporcionar información sobre empresas competidoras que operan en el destino y que puedan atender las necesidades de dicho cliente.

En un oficio como los hoteles, que constituye la oferta principal de cualquier destino, la metodología SICTED prescribe como requisito la gestión del *overbooking* determinando la búsqueda para el cliente que llega con reserva la gestión de otro alojamiento similar. Pero incluso en caso de no disponer de plazas para aquellos clientes sin reserva, se determina que se habrá de intentar por todos los medios gestionarle estancia en otros servicios turísticos del destino.

Recomienda de modo expreso la existencia de materiales de lectura sobre el destino en las habitaciones, materiales con información de interés para el turista sobre lugares y actividades de interés. Aunque también con el carácter de recomendable, se apela al fomento de la artesanía y comercio local del destino desde la hotelería, informando al cliente sobre la oferta existente en el destino. Se trata de una práctica que también presenta derivaciones de carácter ambiental al reducir la huella de carbono ligada a productos locales, así como a la

puesta en valor de artesanía singular y diferenciadora de los territorios, que contribuye en todo caso a la competitividad del destino en cuestión.

La gastronomía representa uno de los elementos configuradores de los atributos de un destino, y uno de los que en mayor medida constituyen el imaginario de los clientes. En este sentido, SICTED establece la necesidad de incorporar productos y/o preparaciones autóctonas del destino en la oferta de restauración ofrecida por los hoteles. Se puede afirmar como dicha práctica puede contribuir también a la puesta en valor de dichos elementos gastronómicos con la clientela, que podrá derivar en su fidelización más allá de su estancia en el destino, incorporando algunos de esos productos a su consumo habitual en su lugar de residencia.

En el caso del oficio de alquiler de vehículos, resulta un imperativo entregar al cliente junto con la documentación exigida por la normativa referente al vehículo o embarcación, información turística con los atractivos del destino.

Por su parte, las oficinas de información turística muestran varias prácticas que presentan un enfoque a destino, si bien, en este caso, más bien se trata de una cuestión lógica derivada de las propias funciones de una oficina de información turística. En primer lugar, se requiere una buena ubicación en el destino, para facilitar su uso por el mayor número de visitantes, con ello se refiere a estar en el centro de una población, o cercana a un relevante punto de interés turístico, una estación de transporte... No obstante, se destaca la referencia expresa a la necesidad de disponer de plano o mapa del destino, así como guía de oferta y servicios, de los principales atractivos del destino y calendario de actividades culturales, deportivas, festivas y de ocio. Asimismo, la propia instalación física deberá disponer de una decoración que integre los propios atributos y valores del destino, como inspiración al visitante. Se debe señalar la relevancia de esta buena práctica para el caso de destinos supramunicipales, con diversas oficinas de turismo en diversos municipios.

Quizás conviene destacar el énfasis realizado por la metodología para incentivar la legalidad en el destino, indicando que la oferta de la que se informa en las oficinas turísticas debe ser aquella correspondiente a empresas establecidas en el marco de la normativa de aplicación. Para ello, se fija como requisito disponer de base de datos con la oferta básica y complementaria legalizada del destino. El objetivo es preservar la calidad y reputación del destino en su conjunto obviando oferta alegal o ilegal.

Asimismo, y aunque quizás el componente ético ligado a la profesionalidad de los trabajadores constituye el mejor garante de la prestación de un servicio al turista al margen de intereses personales, lo cierto es que la metodología establece que necesariamente la

información que se facilita por parte de los informadores turísticos debe ser objetiva e imparcial, buscando ofrecer la información relevante para atender del mejor modo posible las necesidades del turista, sin intromisión de elementos de carácter subjetivo relacionados con cualesquiera intereses o circunstancias personales.

Otra cuestión relevante en el caso de las oficinas de turismo es el papel que SICTED les otorga de enlace con la oferta turística del destino, de tal modo que tienen la obligación de trasladar las quejas y/o sugerencias emitidas por el visitante respecto a la citada oferta.

Resulta importante señalar como, con el surgimiento de COVID-19, y con la definición de buenas prácticas avanzadas para la reducción del riesgo de contagio por Sars-Cov-2 se ha incorporado la sustitución de folletos u otro tipo de soportes informativos de uso compartido sustituyéndose por información a través de canales digitales.

Uno de los oficios del SICTED es el de seguridad ciudadana, algo esencial desde el punto de vista de la competitividad de todo destino. En este sentido, se establece la necesidad de informar en los puntos de llegada al destino, servicios de alojamiento, oficinas de turismo y los principales recursos turísticos de publicitar el organismo responsable de la seguridad ciudadana.

También, se derivan requisitos para los guías turísticos adheridos a SICTED relacionados con el destino, de tal modo que siempre que sea posible deberán ofrecer a los clientes material promocional del destino a los participantes en las visitas guiadas. Es decir, se busca un enfoque que trasciende al propio recorrido de la ruta o explicación de un elemento patrimonial contratada por el turista para otorgar un enfoque al destino en su conjunto. El guía deberá disponer además de una completa relación de los servicios médicos y de seguridad del citado destino.

Otro indicador que evidencia el enfoque a destino del SICTED se aprecia en el caso del oficio de turismo industrial, donde se obliga también a ofrecer visitas en los idiomas de los turistas extranjeros con mayor afluencia en el destino. Podría darse el caso de que sin embargo no fuera el tipo de público interesado en el turismo industrial. Si por alguna circunstancia no fuera posible, habrá de facilitarse material impreso para facilitar la comprensión de la visita a la industria. Además, SICTED determina para este oficio la necesidad de que el personal de atención al público tenga conocimiento no sólo en el producto o proceso productivo, sino también del destino turístico. Es decir, aunque la visita a la industria constituya el objeto principal de la experiencia del turista, esta no debe ofrecerse sin disponer de conocimiento del destino en su conjunto.

Asimismo, algunas de las prácticas fijadas como requisitos para los servicios turísticos apuntan a un incremento de la sostenibilidad de la organización, del propio servicio turístico y por tanto del destino.

Así, en el caso de los alojamientos constituye una práctica obligatoria la separación de residuos, en la medida que en el destino en cuestión disponga de sistema de recogida separada de las distintas fracciones de residuo urbano. Además, se prescribe animar a los clientes a realizarlo también, facilitándoles dicha recogida selectiva. Hay que señalar que podría darse el caso que las ordenanzas reguladoras de las entidades locales no contemplaran dicha obligatoriedad, para los residuos domésticos, que conforme a normativa no sólo contemplan los producidos en los hogares, sino también los similares a los anteriores generados en servicios e industrias. Es decir, se produce un imperativo ambiental ligado a la calidad turística.

Incluso, se establece expresamente como requisito fomentar el turismo responsable en el destino por parte de los hoteles, valiéndose para ello de la realización de acciones de sensibilización, decálogos de conducta...

Tabla 17. Manuales de buenas prácticas SICTED y enfoque a destino

Buenas prácticas intersectoriales	
Área dirección	<ul style="list-style-type: none"> Servicios turísticos dispondrán de listado actualizado de servicios sanitarios y de seguridad del destino conocido por todo el personal
Área relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Personal de los servicios turísticos deben conocer los servicios y recursos más importantes del destino, orientando y asesorando al cliente
Área ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios turísticos ofrecerán su información comercial a las oficinas de turismo del destino
Buenas prácticas sectoriales	
Agencias de viajes	<ul style="list-style-type: none"> Se facilitará a los clientes junto con la documentación del viaje información básica del destino receptor
Atraque de cruceros y ferries	<ul style="list-style-type: none"> Se contará en zona de atraque con punto de información turística que proporcione información del destino a los turistas Acuerdos con servicios turísticos del destino que mejoren los servicios ofrecidos por éstos con carácter general para los cruceristas
Puertos deportivos	Se contará con zona de atención al cliente con información turística del destino, así como sus servicios sanitarios y de seguridad
Convention bureaux	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración anual de plan de promoción del destino alineado con el plan de marketing del destino Fijación de requisitos mínimos de proveedores con fundamento en la mejor imagen posible del destino

	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación de realizar promoción y comercialización conjunta con otras empresas del destino • Elaboración de informe anual con datos estadísticos de las reuniones realizadas en el destino
Escuelas de español para extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar información al alumnado sobre alojamiento, ya sea propio, o del existente en el destino • Ofrecer información del destino en su conjunto • En caso de no poder ofrecer un curso por falta de capacidad o por no disponer del curso se ofrecerá información al cliente de otras escuelas del destino que puedan atender sus necesidades
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Se gestionará el <i>overbooking</i> para clientes con reserva realizando la gestión de otro alojamiento similar en el destino • En el caso de clientes sin reserva, si no se dispone de plazas se intentará por todos los medios gestionarle estancia en otros alojamientos del destino • Se recomienda existencia de materiales de lectura para el turista sobre lugares y actividades de interés en el destino • Se incorporarán productos y/o preparaciones gastronómicas autóctonas en la oferta de restauración • Se fomentará un turismo responsable en el destino • Se contribuirá a la mejora ambiental del destino realizando recogida selectiva de los residuos siempre que el destino tenga habilitada tal posibilidad
Alquiler de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Además de documentación requerida por normativa se facilitará al cliente información turística sobre los atractivos del destino
Oficinas de información turística	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispondrá de plano o mapa del destino, así como guía de oferta y servicios, de los principales atractivos del destino y calendario de actividades culturales, deportivas, festivas y de ocio • Se facilitará a oferta afectada aquellas quejas y/o sugerencias realizadas por los clientes
Seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Se informará en recursos o servicios clave del destino del organismo responsable de la seguridad ciudadana en el destino
Guías turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá a los clientes material promocional del destino • Se contará con completa relación de servicios médicos y de seguridad del destino
Turismo industrial	<ul style="list-style-type: none"> • El personal en contacto con el público conocerá el destino turístico en su conjunto

Fuente: elaboración propia.

8.5.3 Demanda y destino: la encuesta de satisfacción para turistas

En primer lugar, recordar como antecedentes que el SICTED constituye un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en un destino turístico. Con un objetivo claro cómo es alcanzar un nivel de calidad homogéneo en toda la experiencia y relación del cliente con los diversos servicios y recursos turísticos del destino. El ideal no es que existan

elementos excelentes de la oferta, sino tratar de lograr la cohesión de la misma, de tal modo que se tenga un nivel elevado, intentando reducir las diferencias sustanciales entre dichos elementos de la oferta que contribuirán a condicionar la percepción y la satisfacción del turista.

Asimismo, SICTED quiere contribuir a generar una conciencia global de destino y a identificar objetivos comunes para la totalidad de agentes implicados, privados y públicos, turísticos y no turísticos.

La metodología SICTED trabaja con una encuesta normalizada concebida para su realización a través de la coordinación del gestor del destino. Se puede realizar tanto a visitantes y turistas en los propios servicios turísticos adheridos a SICTED en el destino o cuando se encuentren fuera de dichos servicios, realizando turismo en el espacio público del destino.

Cada ente gestor, atendiendo a los recursos disponibles, podrá optar por ejecutar con recursos propios o externalizar contratando un equipo de profesionales que hagan las encuestas turísticas para que realicen y calculen los resultados de la satisfacción de los turistas que visitan el destino. También resulta factible, bien como sustitutivo o de modo complementario, como se ha señalado con anterioridad solicitar colaboración a los servicios turísticos participantes para que aporten cuestionarios de satisfacción de destino que se pondrán a disposición del gestor del mismo. Cada destino debe realizar anualmente un mínimo de 200 encuestas a sus clientes.

La realización de la encuesta de referencia por parte de los distintos servicios turísticos constituye una evidencia del planteamiento colaborativo y de enfoque a destino, toda vez que los resultados obtenidos se pondrán a disposición del gestor del destino para su oportuna tabulación, tratamiento e incorporación a la plataforma de gestión existente a nivel nacional.

Dicha encuesta permite obtener el índice de satisfacción turística del destino, un indicador que mide la satisfacción de los turistas que visitan el destino SICTED. Se trata de un valor numérico calculado siguiendo métodos estadísticos que permite comparar la evolución en la satisfacción de los turistas del destino, así como la comparación con destinos similares competidores.

La opinión de los turistas se mide mediante un cuestionario con preguntas de caracterización de perfil y preguntas de satisfacción sobre aspectos relacionados con el destino en su conjunto.

Se calcula a través de las medias aritméticas de las respuestas al cuestionario de satisfacción, y a su vez con la media de todos los cuestionarios cumplimentados en cada oleada.

Aunque se realice por parte de los diversos tipos de establecimientos prestadores de servicios turísticos a sus clientes, se articula la citada encuesta con un enfoque a destino, el objetivo es obtener información valiosa para el gestor del mismo. No sustituye al seguimiento de la opinión de sus clientes por los propios servicios turísticos, que requerirá otro tipo de cuestionario más enfocado al servicio prestado por el establecimiento en cuestión.

Se abordan en la encuesta aspectos relacionados con la caracterización de la demanda (residente, país, región, edad, motivo, pernoctación, número de noches, con quien se viaja, tipología de alojamiento, recurrencia de visita, cómo ha conocido el destino, ...), así como su percepción y valoración de diversos elementos de la experiencia en destino como la hospitalidad y el trato recibido, el alojamiento, el canal de reserva, la restauración, el comercio, la información turística, la señalización, los accesos, los transportes públicos, la seguridad, la relación entre calidad y precio del destino, la oferta cultural y de ocio, la limpieza y conservación del entorno, la accesibilidad a los recursos turísticos.

Por último, se abordan dos cuestiones claves que de algún modo ponderan la experiencia de visitante en su conjunto como la calificación de la estancia general en el destino y otra pregunta relevante relacionada con la vocación prescriptora del destino por parte del cliente, relacionada con su propia experiencia, con la cuestión “¿recomendaría a alguien el destino?”.

Para finalizar, se realizan dos preguntas en formato abierto dirigidas a conocer qué es lo que más le ha gustado del destino y lo que menos para, de ese modo, poder identificar las fortalezas del destino y las debilidades. Con ello, se posibilita a la dirección del destino trabajar en reforzar las fortalezas y en reducir o eliminar las debilidades.

Con los datos obtenidos, se elabora un informe que ofrece los resultados agregados por temporada de las encuestas de satisfacción que se genera automáticamente en la plataforma informática de gestión SICTED, www.calidadendestinos.org, y en la que se pueden aplicar diversos filtros en función de las necesidades de gestión. El informe presenta formato de tabla de datos y gráficos, facilitándose su exportación a Excel.

Parece razonable establecer la relación entre el cuestionario normalizado y alguno de los modelos de competitividad turística analizados con anterioridad en otro apartado de este trabajo. Se ha optado por trabajar sobre un modelo conceptual como el de Crouch y Ritchie

(2003), basado a su vez en investigaciones anteriores de los citados autores, tanto por separado, sobre los determinantes de la demanda turística internacional y la política y planificación turística, como juntos en el año 1999.

Y es que para los citados autores el componente de información de la gestión de destinos se relaciona con el desarrollo y el uso eficaz de sistemas de información que brindan a los gestores la información requerida para comprender las necesidades de los visitantes y para el desarrollo de productos. La función de seguimiento debe complementarse con proyectos específicos de investigación diseñados para obtener información específica para decisiones particulares. Además, lo relativo a la información presenta un carácter recíproco, toda vez que cada organización de gestión de destinos (OGD) también tiene la responsabilidad de difundir información clave sobre el mercado y el desempeño a sus miembros de manera acertada. Este último aspecto resulta esencial para garantizar la productividad y la eficacia del destino, por tanto, de su competitividad (Crouch y Ritchie, 1999).

Los propios autores describen que las organizaciones de gestión de destinos deberían monitorizar de modo sistemático la satisfacción de los visitantes y el desempeño del empresariado turístico, facilitando la toma de decisiones a nivel individual por los integrantes de dicha industria.

El modelo de Crouch y Ritchie establecía, como ya se ha analizado, como elementos estructurados en la siguiente categorización:

- Factores y recursos de soporte.
- Recursos y atractores básicos.
- Dirección del destino.
- Política, planificación y desarrollo del destino.
- Determinantes limitadores y amplificadores.

Si se relaciona la encuesta de satisfacción de destino del modelo SICTED con la estructura citada anteriormente, se puede apreciar la evaluación de aspectos relacionados como factores y recursos de apoyo, recursos y atractores básicos y determinantes limitadores y amplificadores. Es decir, la encuesta se muestra razonablemente autónoma para que, una vez integrados los resultados en el índice de satisfacción turística, pueda aportar información útil que favorezca una mejor política, planificación y desarrollo del destino, así como de la dirección del mismo, contribuyendo por tanto al despliegue efectivo de un modelo como el propuesto por Ritchie y Crouch.

La hospitalidad, la señalización, los accesos, los transportes públicos y la accesibilidad de los recursos turísticos evaluados por SICTED se sitúan en el marco de los factores y recursos de soporte. Por su parte, el alojamiento, los servicios de restauración, el comercio, la información turística y la oferta cultural y de ocio se integrarían en el bloque de los recursos y atractores básicos. Por último, la seguridad, la limpieza y conservación del entorno y la relación calidad/precio se situarían como determinantes limitadores y amplificadores. Incluso cuestiones referidas a cómo se ha conocido el destino pueden relacionarse con el posicionamiento del destino integrado en el apartado de política y planificación del destino

De este modo, la existencia de cuestiones abiertas en el formulario SICTED referidas a lo mejor y lo peor según el encuestado favorecería el planteamiento cualitativo de aspectos relacionados con cuestiones como la capacidad de carga, la gestión de visitantes, la localización del destino, la fisiografía y el clima, la cultura y la historia que también forman parte del modelo para la competitividad y sostenibilidad de los destinos propuesto por Crouch y Ritchie.

La realización de una encuesta normalizada por parte de los destinos turísticos participantes en SICTED permite a su vez impulsar la competitividad entre los mismos, al facilitar la realización de comparaciones del histórico con destinos competidores. Ello ofrece valiosa información al ente gestor del destino de lo que constituyen fortalezas, así como las debilidades. De ese modo, se pueden establecer las herramientas más oportunas a nivel de dirección para incrementar la competitividad y sostenibilidad de aquellos aspectos peor evaluados, y permitiendo una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

De hecho, la plataforma tecnológica disponible en SICTED, para los gestores SICTED, contempla un apartado específico con un cuadro de control, integrador de un cuadro de mando de destino, índices de eficacia, resumen de destinos, así como un apartado específico relativo a los informes de encuestación del destino. No obstante, en la actualidad se encuentra disponible también para el público en general un acceso en la plataforma <https://www.calidadendestino.es/> para que cualquier interesado pueda conocer el índice de satisfacción en los destinos de modo agregado o desagregado para los distintos aspectos que conforman dicho índice.

8.6 El SICTED y el encaje en los principios de funcionamiento de la administración pública en España

Con anterioridad a establecer la relación entre el SICTED y la estructura de agentes participantes a nivel nacional, con los principios fundamentales aplicables a las

Administraciones Públicas en sus actuaciones, se analizará el encaje en las estructuras de calidad turística existentes en España del propio modelo SICTED.

Los órganos de gobierno fijados para gestionar a nivel nacional la calidad turística son, según establece la Secretaría de Estado de Turismo (2019), los siguientes:

- Conferencia Sectorial de Turismo.
- Comisión Sectorial de Turismo.
- Grupo de Trabajo de Calidad Turística.

La Conferencia Sectorial de Turismo, se recuerda que constituye el órgano de cooperación en materia turística entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. La regulación de las Conferencias Sectoriales se establece en los artículos 147 a 152 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Se encuentra constituida por el ministro competente en materia de Turismo, que ostenta la presidencia y por los consejeros competentes en materia turística de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades de Ceuta y Melilla. Se trata de un órgano político.

La Comisión Sectorial de Turismo, se trata de un órgano colegiado presidido por el titular de la Secretaría de Estado de Turismo, u órgano superior de la Administración General del Estado designado por ministro competente en materia de turismo. El titular de la Dirección General del Instituto de Turismo de España -Turespaña- ostentando la vicepresidencia. Asimismo, forman parte de la misma los cargos responsables en materia de turismo, con rango mínimo de director/a general, que designen los miembros del pleno, a razón de uno por cada componente. También constituye un órgano político.

Por último, el Grupo de Trabajo de Calidad Turística, se encuentra formado por la Secretaría de Estado de Turismo, a través de la Jefatura de Área de Calidad Turística y Desarrollo Tecnológico, que forma parte de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística. También forma parte un representante de cada una de las Comunidades Autónomas, representación de la FEMP y un representante del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Se trata del órgano técnico donde se exponen los asuntos y proyectos en materia de calidad turística, con el objetivo de constituir el canal de información sobre los avances de los distintos componentes del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE). Se trata del SCTE Sectores (Q), SCTE destinos (SICTED) y SCTE Formación (Anfitriones).

Una vez establecida la estructura referida a la calidad turística, se hace referencia a los agentes de coordinación y apoyo del SICTED como son la Secretaría de Estado de

Turismo, como propietaria de la metodología, dirección y coordinación del proyecto a nivel nacional; la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) con labores de apoyo y soporte al proyecto; las Administraciones Supramunicipales, con apoyo y promoción en su territorio del proyecto y el Comité Interdestinos, como órgano de participación, definición de acciones y armonización metodológica del SICTED. Por último, el Comité de Distinción, que vela por el cumplimiento de los requisitos definidos para servicios turísticos y destinos presentados al comité, se encuentra integrado por personal del Área de Calidad y Desarrollo Tecnológico de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística.

El documento de adhesión suscrito por el ente gestor, órgano del gobierno del destino, con la Secretaría de Estado de Turismo recoge de modo expreso el compromiso de análisis de modo periódico de los resultados del proyecto comparándolos con los objetivos marcados, así como la necesidad de información y transparencia ante logros y desviaciones. Por otro lado, también fija el compromiso de incorporar a la gestión del destino las decisiones de la mesa de calidad del destino y facilitar la puesta en marcha de las mismas, basadas a su vez en proyectos de mejora del destino desarrollados por grupos de mejora ad hoc constituidos al efecto.

Es decir, se produce un importante alineamiento con el principio de planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de resultados de las políticas públicas, junto a la objetividad y transparencia en la actuación administrativa, así como a la eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, todos ellos principios recogidos por la Ley 40/2015.

La mesa de calidad del SICTED constituye el órgano colegiado creado para facilitar la participación y colaboración de todos los sectores económicos y servicios públicos del destino turístico en la gestión del sistema, así como cualquier otra actividad anexa relacionada con la calidad turística que afecte al sector.

Desde la premisa de que la mesa de calidad del destino debe articularse con la participación junto al sector público del tejido empresarial turístico, según determina la metodología SICTED, la necesidad de incorporar las decisiones relativas al desarrollo de proyectos de mejora del destino aprobados en dicha mesa a la gestión del destino por parte del ente gestor garantiza el desarrollo de la gestión basada en el principio de participación.

Por otro lado, al margen de la participación del sector empresarial en la mesa de calidad, también forma parte en muchos casos de la misma la Comunidad Autónoma donde se ubica el destino. De ese modo, se asegura trabajar en un marco de cooperación,

colaboración y coordinación entre las administraciones públicas, uno de los principios rectores de funcionamiento del sector público.

A continuación, se profundizará en el análisis del Comité Interdestinos como órgano participativo que tiene como misión el intercambio de información del modelo, de análisis de acciones y evolución de la implantación del SICTED en los destinos adheridos, así como de llevar a cabo la armonización de las actuaciones desarrolladas por cada destino: dicho comité asume asimismo una función fundamental como es la supervisión de la correcta implantación del modelo a nivel nacional.

En otro apartado de esta investigación, se analizó la composición del Comité Interdestinos, así como de las funciones asignadas. Una composición plural con representación de la Secretaría de Estado de Turismo, la FEMP, las Administraciones Públicas Supramunicipales, los destinos turísticos propiamente dichos y el ICTE.

El artículo 3 de la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público establece los principios generales aplicables a dicho sector:

1. Las Administraciones Públicas sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la Ley y al Derecho.

Deberán respetar en su actuación y relaciones los siguientes principios:

- a) Servicio efectivo a los ciudadanos.
- b) Simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos.
- c) Participación, objetividad y transparencia de la actuación administrativa.
- d) Racionalización y agilidad de los procedimientos administrativos y de las actividades materiales de gestión.
- e) Buena fe, confianza legítima y lealtad institucional.
- f) Responsabilidad por la gestión pública.
- g) Planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas.
- h) Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.
- i) Economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales.
- j) Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos.
- k) Cooperación, colaboración y coordinación entre las Administraciones Públicas.

Como se puede apreciar uno de los principios es el referido a la participación, y el Comité Interdestinos se define como órgano participativo.

Un órgano participativo, con unas funciones específicas pormenorizadas en el correspondiente apartado de esta investigación, y entre las que destacan como funciones el apoyo a la correcta implantación y cumplimiento de objetivos a nivel estatal del modelo.

No constituye el objeto de la presente investigación la realización de un análisis prolijo desde el punto de vista jurídico del encaje orgánico y sustantividad del Comité Interdestinos, sino abordar como su composición y funciones permiten evolucionar a través del principio participativo en algunos de los otros principios de funcionamiento de la administración pública.

La apuesta por una representatividad territorial en el comité, tanto del lado de las administraciones públicas supramunicipales, como las CC.AA. y las Diputaciones Provinciales se relaciona con principios como la descentralización, postulados desde la Ley de Régimen Jurídico del Sector Público. Aunque matizado por el hecho de tratarse de un proyecto cuya titularidad, dirección y coordinación le corresponde a la Secretaría de Estado de Turismo. Se trata por tanto de una especie de descentralización acotada a las funciones asignadas al comité donde se tienen en cuenta las posturas de las diversas entidades territoriales.

También, presenta ciertos rasgos el Comité Interdestinos con un principio como la desconcentración de ciertas tareas en el marco de las competencias de la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística hacia un órgano participado.

Desde el momento que en el Comité Interdestinos se asumen tareas relacionadas con la metodología SICTED, está presente en todo caso la articulación de un sistema dirigido al despliegue operativo de un modo eficaz del sistema, en este caso a todos los agentes intervinientes en el ecosistema SICTED y en última instancia a la ciudadanía en general como receptora de los servicios turísticos.

Asimismo, la referencia en el reglamento del Comité Interdestinos, a la contribución al cumplimiento de los objetivos del SICTED, junto a la aprobación de los objetivos anuales de los Grupos de Trabajo Permanentes favorecen la satisfacción de los principios de planificación y dirección por objetivos, así como del control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados prescritos como principios por la propia Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público.

Se entiende oportuno señalar como el Comité Interdestinos puede crear grupos técnicos de trabajo con un objetivo concreto y un plazo establecido para su desarrollo. Grupos que pueden liderarse por la Secretaría de Estado de Turismo o por otro agente SICTED

designado desde el propio comité. Dichos grupos constituyen la máxima expresión de la participación, así como de la cooperación y colaboración entre las Administraciones Públicas. Asimismo, son garantes de la eficiencia en la utilización de los recursos públicos al contribuir al desarrollo de tareas técnicas con los propios recursos derivados del conocimiento, experiencia y tiempo de los agentes integrantes del Comité Interdestinos.

Podríamos aseverar que una parte de las funciones del Comité Interdestinos lo convierte en una especie de tecnoestructura en la metodología SICTED con normalización de procedimientos de trabajo en el modelo, así como de planificación y control del mismo y en determinadas ocasiones incluso de normalización de habilidades de las personas que pueden asumir determinados roles y funciones en el marco del SICTED en dicho comité.

8.7 El SICTED y los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos

El Real Decreto-Ley 25/2020, de 3 de julio, de medidas urgentes para apoyar la reactivación de la economía y el empleo, regula en su artículo 10 los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos. Se configuran como instrumentos de apoyo por parte de la Secretaría de Estado de Turismo para la inversión en actuaciones de impulso, adecuación y mejora de los destinos turísticos con el fin de aumentar su sostenibilidad, representando un instrumento esencial para la reactivación del sector tras la COVID-19.

El Programa de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos fue aprobado por la Comisión Sectorial de Turismo de 29 de septiembre de 2020 y, a su vez, ratificado en Conferencia Sectorial de Turismo de fecha 30 de septiembre de 2020. Dicho Programa se ha elaborado desde la Secretaría de Estado de Turismo (SETUR), habiendo participado las comunidades autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). El objetivo es diseñar y ejecutar planes y programas que promuevan la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad basándose en la colaboración público-pública y público-privada. Las comunidades autónomas son las competentes en materia de política y estrategia turística en sus territorios.

El fin del Programa es potenciar la evolución de los destinos turísticos hacia un modelo basado en la sostenibilidad. Se persigue la gestión de todos los destinos y productos turísticos conforme a una triple dimensión socioeconómica, medioambiental y territorial.

La estrategia se materializa en dos Programas diferenciados, a saber:

- a) El Programa Ordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos que se convoca anualmente y se financia con presupuestos de las administraciones nacional,

autonómica y local. Ostenta vocación de permanencia al no depender de la financiación europea y constituye el núcleo de la estrategia de sostenibilidad de la Secretaría de Estado de Turismo.

- b) El Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos 2021-2023, principal actuación del Plan de competitividad y modernización del sector turístico. Comparte con el programa ordinario objetivos, categorías de destino, y una parte sustancial de las actuaciones. No obstante, este presenta el carácter excepcional de su financiación y con una serie de especificidades en cuanto a su ámbito de aplicación, umbrales mínimos de inversión, procedimiento de presentación de las propuestas, aprobación, ejecución y justificación. Se financian íntegramente con cargo a los Fondos Next Generation EU.

La estrategia citada fija el modo en que las administraciones turísticas estructuran, planifican, desarrollan y evalúan las actuaciones necesarias para la evolución de los destinos turísticos españoles hacia la sostenibilidad.

Fundamentado el peso específico de ambas tipologías de programas, ordinarios y extraordinarios, en la consecución de la sostenibilidad, competitividad y modernización del sector turístico, resulta necesario conocer si los criterios de valoración manejados para puntuar las distintas propuestas presentadas desde las administraciones locales contemplan especificidades para aquellos destinos que trabajan en el marco del SICTED o que tienen como objetivo trabajar en su implantación.

La respuesta es afirmativa para las dos categorías programáticas, de tal modo que en los de carácter ordinario aquellos destinos adheridos a SICTED con diagnósticos, planes y actuaciones en el marco de dicho sistema tendrán una valoración específica en cuanto los criterios de valoración de las propuestas que las entidades locales presenten. Dichos criterios de valoración son susceptibles de ciertos ajustes en cada convocatoria. Se manejan cinco categorías de criterios, que pueden representar hasta un total de cincuenta puntos para las propuestas presentadas. Así, en tres de los cinco criterios, se valora dicha variable, concretamente los relacionados con la vocación turística del destino, el criterio referido a la calidad del diagnóstico y de los objetivos del plan presentado, así como en cuanto a la coherencia, precisión y viabilidad del plan de acción.

Se trata de criterios aplicables a la diversa tipología de destinos, ya sean estos urbanos, de sol y playa o destinos rurales y/o en espacios naturales protegidos.

Adicionalmente, y desde el punto de vista cuantitativo, se debe señalar que las cinco categorías de criterios representan un límite máximo de cincuenta puntos, donde las tres

primeras contemplan lo referente a SICTED, junto a otras variables, que suponen hasta un total de cuarenta puntos (Figura 54.).

Figura 54. Programa Ordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos

CRITERIOS DE VALORACIÓN		BAREMO
CRITERIO 1	VOCACIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO	0 - 10 puntos
CRITERIO 2	CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO Y DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN	0 - 10 puntos
CRITERIO 3	COHERENCIA, PRECISIÓN Y VIABILIDAD DEL PLAN	0 - 20 puntos
CRITERIO 4	REPERCUSIONES SOCIOECONÓMICAS DEL PLAN	0 - 5 puntos
CRITERIO 5	REPERCUSIONES AMBIENTALES DEL PLAN	0 - 5 puntos

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

También, conviene señalar desde el punto de vista cualitativo, que la referida puntuación adicional del Programa, en lo relativo a la calidad del diagnóstico y de los objetivos del plan, se realiza equiparando los precedentes del SICTED, con otros sistemas ad hoc en materia de sostenibilidad, como pueda ser la Carta Europea de Turismo Sostenible para espacios naturales protegidos, o el Sistema de Reconocimiento de la Sostenibilidad Turística en la Red Natura 2000. Incluso, se equipará con los diagnósticos procedentes de un destino Turístico Inteligente (DTI).

Por último, en cuanto al criterio 3 de coherencia, precisión y viabilidad del plan, nuevamente se hace alusión expresa a que se tendrá en cuenta si las actuaciones previstas en el plan presentado integran algunas dirigidas a la implantación o renovación de sistemas de reconocimiento como SICTED, entre otros.

El sistema de puntuaciones recién analizado refrenda como, trabajar con la metodología SICTED, se considera un elemento fundamental para la consecución de lo que constituye el objetivo general del Programa “avanzar en la transformación de los destinos turísticos hacia un modelo basado en la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial.”

En el Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en destinos 2021-2023, también se contempla, para la asignación de puntos adicionales en los criterios de valoración referidos a la vocación turística del destino, el hecho de disponer de planes de gestión específicos en el marco del SICTED.

El programa extraordinario forma parte del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), proyecto español dirigido a la modernización de la economía española,

inspirado en la Agenda 2030 y en los ODS de Naciones Unidas. El plan persigue el ajuste y adaptación al escenario ulterior a la pandemia y los cambios acaecidos en la demanda turística.

Los Planes Territoriales en el marco del programa extraordinario referido se configuran como un modelo participado de gobernanza multinivel, donde se da cita la colaboración entre el Estado, las comunidades autónomas, las entidades locales y el sector privado.

Figura 55. Criterios de valoración de los Planes Territoriales en el marco de la Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos

CRITERIOS DE VALORACIÓN INTERVENCIONES			BAREMO
Criterios orientados a las intervenciones (PSTD o ACD)	CRITERIO 1	VOCACIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO / DE LOS DESTINOS	20
	CRITERIO 2	COHERENCIA Y ALINEAMIENTO CON LAS ESTRATEGIAS DE TURISMO AUTONÓMICA Y ESTATALES	20
	CRITERIO 3	CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO Y DE LOS OBJETIVOS DE CADA INTERVENCIÓN	15
	CRITERIO 4	COHERENCIA, PRECISIÓN Y VIABILIDAD DE CADA INTERVENCIÓN	30
	CRITERIO 5	PRECISIÓN DEL CALENDARIO DE CUMPLIMIENTO DE HITOS Y OBJETIVOS DE CADA INTERVENCIÓN	15

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo (2021)

De igual modo, la existencia de organizaciones de gestión turística de destino constituye un objeto de valoración positiva. Sin embargo, no se hace referencia expresa a SICTED. No obstante, de facto se producirá dicha valoración, toda vez que todo destino SICTED necesariamente cuenta con un ente gestor del mismo.

Aunque no ocurre como en el caso del programa ordinario, donde se produce la citación expresa del SICTED y su valoración para el resto de los criterios manejados y recogidos en la tabla anterior, lo cierto es que el desarrollo de los criterios 2 y 3, referidos a la coherencia y alineamiento de los proyectos presentados a cada convocatoria con las estrategias de turismo autonómica y estatal, así como la calidad del diagnóstico contemplado en el criterio 3 serán abordados con garantía de éxito en gran parte de los destinos que trabajan en el marco del SICTED. Ello se justifica por las características de dicha metodología, donde el papel de las propias comunidades autónomas es relevante, llegando incluso a formar parte de las mesas de calidad de los destinos participantes.

Por lo que respecta al alineamiento con las estrategias de turismo estatal y autonómicas, tampoco hay referencia expresa al SICTED, si bien la potestativa decisión de las CC.AA. de integrar las mesas de calidad de los destinos turísticos de su territorio debería constituirse en garante de que los planes de actuación impulsados desde los destinos son acordes a los fijados a nivel regional.

En cuanto a la calidad del diagnóstico, si bien no existe una referencia de modo explícito a SICTED, sin embargo, en el propio modelo de memoria fijado se realiza de modo expreso la pregunta de si el diagnóstico se sitúa en el marco de dicha metodología. A mayores, se cita expresamente la existencia de una puntuación favorable en función del grado de participación de los agentes del ecosistema turístico del destino en la realización del diagnóstico. Nuevamente, la metodología participada del SICTED, convenientemente implantada en un destino, debe suponer la respuesta afirmativa a la participación de los agentes interesados y por tanto a una puntuación superior en este criterio respecto a otros destinos.

Por último, las memorias a presentar para justificar la necesidad e idoneidad de los planes, aparte de integrar de modo genérico las actuaciones previstas, hace alusión específica de modo sustantivo a los procesos de planificación de turismo sostenible, las propias actuaciones dirigidas a la implantación o renovación de sistemas de mejora de calidad del destino como SICTED y las actuaciones dirigidas a la implantación o desarrollo de producto turístico. Dichas cuestiones se relacionan con el criterio 4, que hace mención expresa a la valoración de la riqueza del enfoque y la complementariedad de las distintas actuaciones que compongan cada intervención, así como su capacidad transformadora, con vistas a lograr los objetivos definidos. Pues bien, parece que la propia implantación de sistemas como SICTED parecen situarse en la base de un compendio de actuaciones respaldadas para su financiación.

Así, los Planes Territoriales que integran el Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos permitirán abordar una respuesta acorde a los retos de sostenibilidad turística de cada territorio, y lo harán en el ejercicio competencial de ordenación turística, abarcando los ámbitos de la transición verde, la transición digital, y la competitividad de los destinos.

Es momento de recordar lo señalado en otro apartado de esta investigación relativo al carácter preceptivo de la existencia de convenio de colaboración en vigor entre la Secretaría de Estado de Turismo y la comunidad autónoma respectiva, o en su caso la diputación provincial, donde radica el destino que quiera participar en SICTED. A priori, se podría producir la paradoja de que un destino, que pudiera ostentar una alta intensidad turística, no pudiera participar en SICTED si su comunidad autónoma no tuviera suscrito el mencionado convenio de colaboración, estando por tanto en una posición menos favorable para ser destinatarios de la financiación procedente del programa ordinario o extraordinario de sostenibilidad turística en destinos.

8.8 El alineamiento del SICTED con el estado evolutivo de la calidad

Seguendo a Martín Castilla (2004), los estadios de la calidad a lo largo de la historia se corresponderían con una primera etapa de inspección, seguida por una de control de calidad, con posterioridad la de aseguramiento de la calidad, para continuar con la calidad total y su evolución hacia la excelencia. Este último estadio, continúa presente en el momento actual, de algún modo constituye un camino inalcanzable, pero imprescindible, siempre resulta posible mejorar y avanzar un poco más en el camino de la excelencia.

Las acepciones históricas del término “calidad” y la adopción de significados relacionados con las etapas evolutivas citadas con anterioridad abrieron el debate sobre la conveniencia de la sustitución del término por el de “excelencia en la gestión”, reservando “calidad” para referenciar los instrumentos para la gestión de la excelencia (Martín Castilla, 2004).

Seguendo al citado autor, la excelencia abarcaría tanto el énfasis en el cliente y en la mejora continua, así como la incorporación de un mayor empaque en los aspectos éticos, humanistas y de compromiso social de la organización. Es decir, un estado evolutivo de las organizaciones hacia la identificación y satisfacción de necesidades de todas las partes interesadas, que trasciende al cliente. Y entre dichas partes interesadas el papel de la fuerza laboral de la organización adquiere un papel protagonista y participativo, junto a la implicación del personal directivo. Personas que son la palanca de implantación y desarrollo del despliegue de la excelencia, pero también un sujeto pasivo de la propia evolución de la calidad.

Aunque en la actualidad es de carácter voluntario, su implementación para las organizaciones, como se ha examinado en otro apartado de la investigación, el capítulo de buenas prácticas de gestión avanzada en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, aplicable a la totalidad de los oficios turísticos SICTED, aborda directamente la necesidad de que las organizaciones tengan analizados sus principales grupos de interés, así como las expectativas de los mismos con la organización. Además, establece que, una vez definidos, deberá establecerse qué tipo de información se proporciona a cada grupo de interés, mediante qué canales y la periodicidad de la comunicación.

Asimismo, y con carácter general para toda organización que decida la implementación para evaluación de las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, se le exige la necesidad de informar con carácter general a la sociedad de las medidas

desarrolladas en dicha materia. Información que deberá realizarse para el público en general, de modo fácil y gratuito.

Pero, además, SICTED, para los casos citados con anterioridad, exige que la organización prestadora del servicio turístico colabore con la comunidad en materia social y/o ambiental.

Es el momento de señalar que la metodología dispone de una formación específica dirigida a formar en materia de responsabilidad social corporativa, para capacitar a los responsables y trabajadores de las organizaciones para su desarrollo.

Otro de los rasgos del enfoque SICTED hacia la socialización de sus beneficios derivaría de la recomendación para que los servicios turísticos se adhieran al Sistema Arbitral de Consumo, publicitando dicha adhesión. Si bien, podría tomarse como una práctica ligada a un enfoque clásico de servicio al cliente, que evidentemente lo es, lo cierto es que también se trata de una gestión que favorece con carácter genérico a toda la sociedad, reforzando en primer lugar instituciones como el Sistema Arbitral de Consumo, creadas para resolver los posibles conflictos de modo rápido, eficaz y gratuito. Y logrando así evitar la judicialización de asuntos ligados al consumo, que de otro modo usurparían los recursos del sistema judicial impidiendo su dedicación a otros asuntos que no puedan resolverse por medios arbitrales. Dicha falta de judicialización favorece el empleo de los recursos judiciales para otras causas en distintos ámbitos para la resolución de conflictos, lo cual favorece la evolución de la sociedad en su conjunto, contribuyendo a la definición de un entorno general más favorable, atractivo y que otorga una mayor seguridad jurídica para la atracción de inversiones turísticas productivas en los destinos.

En lo referido a la condición de los trabajadores como sujeto pasivo beneficiario de esta visión omnicomprendiva de la excelencia en la gestión, desde el SICTED se fija la necesidad del establecimiento expreso de directrices para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadores, a los cuáles se les debe transmitir dicha información.

Aunque con carácter de recomendación y no de imposición, la metodología establece para las organizaciones que deciden que les resulte de aplicación el capítulo de buenas prácticas avanzadas en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad la implantación de un plan de igualdad. Dicha recomendación constituye un salto cualitativo relevante, toda vez que el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación establece la obligatoriedad para organizaciones de cincuenta o más

trabajadores. Por las características del tejido productivo turístico presente en España dicha ampliación del alcance en lo referido a los planes de igualdad resulta relevante.

Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, correspondientes a marzo de 2022, los datos son los que se recogen en la siguiente representación (Figura 56.):

Figura 56. Empresas PYME en España

Tabla 1. Empresas por tamaño			
Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		mensual	anual
PYME (0-249 asalariados)	2.924.303	-0,03	1,60
PYME sin asalariados (0 asalariados) ² 4T2021	1.616.095	0,00	0,51
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	1.308.208	-0,07	2,97
Microempresas (1-9 asalariados)	1.124.765	-0,17	2,13
Pequeñas (10-49 asalariados)	157.799	0,50	8,77
Medianas (50-249 asalariados)	25.644	0,85	6,81
Grandes (250 o más asalariados)	5.099	1,63	7,26
Total Empresas	2.929.402	-0,03	1,61

Fuente: Cifras PyME; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; marzo 2022.

Según los datos publicados por preferente.com en abril de 2020 a los códigos CNAE, en España hay 153.856 empresas dedicadas al turismo, que representan un 18% del total de las compañías del país, según los datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. De ellas, el 77% son microempresas; el 21%, pequeñas empresas, por lo que el 98% son pequeñas, mientras solo el 2% son medianas empresas y el 0,4%, grandes empresas.

Si bien la constitución como recomendación de la implementación de un plan de igualdad para las organizaciones SICTED que trabajen adheridos con aplicación de las buenas prácticas avanzadas en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad ya representa un salto relevante para la capilarización de dicha medida, en un escenario evolutivo del SICTED que determine la condición de requisito y no de recomendación para dicha práctica, se contribuirá a un escenario que facilite la igualdad entre hombres y mujeres en el sector turístico.

Además, la metodología, aunque también con carácter recomendatorio, establece el requisito de disponer de un plan para conocer el clima laboral en la organización prestadora de servicios turísticos, que debe generar acciones de mejora basadas en la propia retroalimentación de los trabajadores en dicho plan.

Existen en SICTED referencias expresas al cuidado y protección de los trabajadores, si bien en materia de buenas prácticas para la reducción del riesgo de contagio por coronavirus Sar-Cov-2. Por ello, no se estima su estudio, toda vez que constituyen prácticas provenientes de normativa sectorial de carácter sanitario relevante para la protección de la salud de los clientes, y en materia de prevención de riesgos laborales para la protección de la salud de los propios trabajadores.

No obstante, hay que precisar que dichas prácticas aportan como valor su adaptación a organizaciones del sector turístico y que se encuentran basadas en las guías para la reducción del riesgo de contagio por el coronavirus SARS-COVID-19 en el sector turístico elaboradas por la Secretaría de Estado de Turismo y el Ministerio de Sanidad, en colaboración con el Instituto de Calidad Turística Español (ICTE).

Sin embargo, existe un matiz relevante que se abordó en esta investigación cuando se trató lo referente a los distintivos de calidad derivados del SICTED. La posibilidad de obtener el distintivo “Preparado COVID-19” para aquellos que han implantado y superado una evaluación externa que garantiza el estricto cumplimiento de todos los requisitos recogidos en las Buenas Prácticas Avanzadas SICTED COVID-19. Dicha distinción constituye un reconocimiento en el mercado dirigido a otorgar una mayor competitividad a los establecimientos que obtienen dicho distintivo.

Desde el punto de vista de la consideración entre las partes interesadas de las organizaciones de aquellas personas que integran las mismas, es decir sus trabajadores, y una visión de la excelencia donde éstas ostentan un papel protagonista, activo y participativo junto a la implicación del personal directivo, existen diversas buenas prácticas del SICTED que adoptan dicho enfoque.

Así, en el módulo intersectorial de Dirección se establece la obligatoriedad de contar con el equipo de trabajo para la identificación y propuesta de acciones correctivas y preventivas para los aspectos críticos identificados. Pero, además, la metodología exige para todas las organizaciones, públicas o privadas, la revisión del cumplimiento del sistema de gestión de la calidad por parte de la dirección, donde el primero de los aspectos que debe analizarse es precisamente lo referido a los aspectos críticos identificados por la dirección y el personal del establecimiento. Dicho aspecto constituye un modo de asegurar que el conocimiento y la experiencia del personal no integrado en el ápice estratégico contribuye a la mejora continua del sistema de calidad, y con ello en la mejora de la prestación del servicio o producto ofrecido. El alcance de dichas aportaciones de los trabajadores también puede

estar constituido por lo referido a las buenas prácticas avanzadas en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, innovación y accesibilidad.

Además del requisito general analizado en el párrafo precedente, la metodología SICTED realiza un especial énfasis en el papel de los equipos de trabajo como fuente de consecución de la innovación en el producto o servicio ofrecido por las organizaciones. Así, para aquellos servicios turísticos que decidan extender el alcance de su sistema con la implementación del módulo buenas prácticas avanzadas de innovación se exige la constitución de un grupo de mejora, con el objetivo de mejora del producto o servicio ofrecido a través de trabajo en equipo, lo cual presentará un elemento de motivación del personal y de ejercicio de un liderazgo participativo.

De modo adicional, en el citado módulo de buenas prácticas avanzadas en materia de innovación, se exige explícitamente que la organización defina sistemáticas para la motivación del personal y de fomento de trabajo en equipo como fuente de la innovación turística.

Desde el planteamiento humanista de la excelencia apuntado al comienzo de este apartado, así como la consideración de todas las partes interesadas, se cree oportuno el análisis de la metodología SICTED y las buenas prácticas avanzadas en materia de diversidad funcional. Se trata de un aspecto que también podría integrarse en el análisis realizado en lo relativo a la sostenibilidad, entendida en un triple aspecto social, económico y ambiental. No obstante, se ha creído más oportuna su integración en este bloque derivado de un análisis de la cuestión más ligado al beneficio y necesidad social de la adopción de medidas que posibiliten la democratización del turismo entre personas con discapacidad funcional que a la componente de la mercantilización de los servicios turísticos entre las personas con discapacidad. En este último caso, de algún modo predominaría su carácter como cliente con necesidades especiales, más que el beneficio social generado en un nivel más amplio.

La metodología SICTED exige de modo expreso para todas aquellas organizaciones que decidan ampliar el alcance de los módulos de buenas prácticas aplicables a lo referido a la diversidad funcional, el desarrollo de un plan de accesibilidad para clientes con diversidad funcional, de modo que permita tener en cuenta las necesidades de dicha tipología de cliente en el diseño y prestación del servicio o producto comercializado. El modelo SICTED contempla formación específica en materia de turismo accesible.

Además, la metodología establece explícitamente el objetivo de mejora continua en relación con la accesibilidad para los servicios turísticos, determinando la necesidad de establecimiento de objetivos anuales relacionados con la mejora de la accesibilidad que deberán integrarse en el plan de accesibilidad.

Desde la perspectiva de los trabajadores y su condición activa en la implementación de estas buenas prácticas, se prescribe la necesidad de que el personal de atención al público conozca las adaptaciones y recursos de accesibilidad de la organización. Asimismo, se establece la exigencia para que al menos un trabajador por turno de trabajo haya recibido formación en materia de atención a personas con diversidad funcional. Constituye un límite mínimo para las organizaciones, que podrán ir extendiendo la formación paulatinamente hasta llegar a la totalidad de los trabajadores, en función de los objetivos fijados en su plan de accesibilidad. Dicho planteamiento contribuirá a incrementar la competitividad del servicio turístico, frente a otros competidores, convirtiéndose en un elemento más de fidelización de la clientela con diversidad funcional, lo cual contribuirá a la sostenibilidad económica del establecimiento, así como a un asentamiento de sus pilares en materia de responsabilidad social corporativa.

Desde el punto de vista de la prestación del servicio, aunque ya con un carácter recomendatorio y no prescriptor, se hace referencia a que el personal, al menos un trabajador por turno conozca el lenguaje de signos. Asimismo, también se recomienda que la documentación a disposición del cliente se diseñe considerando las necesidades de personas con dificultades de visión o comprensión. En este último caso, se trataría de diseñar la documentación con la metodología de lectura fácil. Para personas invidentes, también se recomienda la existencia de al menos un soporte de venta o información en braille (ej. carta restaurante, guía museos...).

Con la misma intensidad recomendatoria, se fija la existencia de una plaza de aparcamiento para personas con sillas de ruedas, así como de una web accesible, no sólo para personas con algún tipo de discapacidad, sino también para personas con dificultad como puedan ser las personas mayores. El objetivo es que se pueda percibir, entender, navegar e interactuar con la web, aportando en su caso contenidos.

Se puede observar como la metodología establece criterios de accesibilidad, pensando no únicamente en el momento de la prestación del propio servicio turístico, fijando condiciones en lo referido a la existencia de un aparcamiento adaptado, la disposición por ejemplo de cartas en braille..., sino también con un alcance temporal anterior cuando se hace referencia a la disposición de una web accesible, que también contemplaría la posibilidad de interactuar con la propia web, con carácter previo o posterior al disfrute del servicio turístico. Con ello se contribuirá, según el tipo de desarrollo que tenga la propia web, al fomento de la reputación turística *online*, que resulta un elemento relevante en la toma de decisiones de la clientela potencial en cuanto a la elección de establecimiento, pero que aún presenta una

mayor importancia en el caso de las personas con discapacidad funcional, toda vez que la oferta adaptada a sus necesidades es sustancialmente menor, y las opiniones vertidas por personas con iguales necesidades ostentan un carácter prescriptor en su toma de decisiones como clientes.

Por último, SICTED alineado con un carácter determinante del límite mínimo en materia de diversidad funcional para las organizaciones turísticas, aborda como recomendación que los servicios turísticos profundicen en la materia obteniendo otros distintivos específicos como la Certificación de Accesibilidad Universal UNE 170001, que garantiza la accesibilidad universal a servicios y entornos a todas las personas usuarias.

Como indica Martín Castilla (2004), el estadio actual de la calidad concebida como un estado de excelencia, se relaciona con un ideal “inalcanzable, pero imprescindible”. Se puede señalar sin temor a la equivocación, que todas las buenas prácticas analizadas con anterioridad siempre serán susceptibles de mejora. El sistema de puntuaciones contemplado en el modelo para cada una de las buenas prácticas permite monitorizar la evolución de la mejora para los distintos aspectos analizados.

8.9 La OMT, las OGD y el SICTED

De acuerdo con el análisis realizado en un apartado anterior de esta investigación, el objetivo principal para una OGD es la consecución de la competitividad y sostenibilidad del destino, y para ello se necesita una coordinación de una entidad gestora para las autoridades, las partes interesadas y los profesionales. El planteamiento también alcanza a la participación de la sociedad de acogida en las políticas turísticas. Abordar la cuestión desde dicho enfoque estratégico representa una base sólida para afrontar con garantías la competitividad y sostenibilidad del destino turístico.

Para la OMT, las OGD deben fomentar la participación del tejido productivo y los responsables públicos en el desarrollo sostenible del destino.

Las funciones, citadas aquí con un carácter amplio, a desarrollar por parte de las organizaciones de gestión de destinos, se relacionan con la planificación estratégica, formulación o participación en la propia política turística, inteligencia de mercado, desarrollo de negocios y productos turísticos, innovación y digitalización, supervisión, gestión de crisis, formación y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales turísticos, creación de marca, marketing y promoción y, por último, el fomento de inversiones.

La planificación estratégica se encuentra presente en el propio documento de adhesión suscrito por el ente gestor del destino, que alude expresamente a la definición de objetivos

para el destino en el marco del SICTED, así como el análisis periódico de resultados comparándolos con los objetivos. Incluso, cabe hablar de una elección estratégica previa por parte del ente gestor referida a la propia decisión de participar en un proyecto a nivel nacional, con una metodología muy definida, caracterizada por un enfoque a largo plazo, y para la que necesariamente debe dotarse de diversos tipos de recursos para poder abordar con garantías el proyecto y optar a la mejora continua e integral definitoria de un sistema de calidad como SICTED.

De hecho, entre las funciones asignadas a la mesa de calidad se contempla el análisis y diagnóstico de la situación global del destino turístico, para detección de necesidades y de los proyectos y acciones más idóneas relacionadas con dichas necesidades. Dicho diagnóstico debería incorporar también un enfoque cualitativo, en cuanto a la determinación de necesidades y de propuestas integrador de la visión de agentes públicos y privados relevantes del destino, donde debería integrarse la de la comunidad residente. Todo ello se sustanciará en una propuesta de planes, programas y actuaciones para la mejora integral del destino que se integrarán en un cronograma anual de trabajo para el destino aprobado por la propia mesa de calidad. Conviene precisar aquí el carácter plural de la mesa de calidad, con representación en su seno de autoridades locales y empresariado turístico, con carácter mínimo, y con situación deseable de que la comunidad local y la administración autonómica también formen parte de la misma, impulsando la toma de decisiones.

La inteligencia de mercado debe estar presente en la propia elaboración del diagnóstico del destino SICTED anteriormente reseñado, como garante de la utilización de la información más relevante a nivel turístico, tanto en un nivel más macro, como a nivel más micro en cuanto a datos que puedan resultar de utilidad para afrontar las decisiones más certeras. Pero, además, los proyectos de mejora, pieza angular de la metodología podrán ser fuente de generación de inteligencia de mercado ad hoc para el destino, o en otros casos de utilización de la misma para el desarrollo óptimo de proyectos aprobados por el ente gestor. Resulta fundamental adoptar un enfoque bidireccional en cuanto a dicha inteligencia de mercado. Se trata de que el ente gestor y la mesa de calidad no adopten decisiones sin tener en cuenta los estudios, informes, datos que integran dicha inteligencia, pero con eso no es suficiente. Dicha inteligencia de mercado debe volcarse y comunicarse a todas las partes interesadas en el destino con carácter general y con método y énfasis especial para el tejido productivo integrador del ecosistema turístico, verdadero prestador de servicios al turista y determinante de su satisfacción.

El desarrollo de negocios, concebido como una mejora de las características de las distintas áreas funcionales presentes en los mismos, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles constituye el objetivo último de los manuales de buenas prácticas de la metodología. Una correcta definición y gestión de las distintas áreas funcionales debería contribuir al desarrollo del negocio, en todo caso desde el punto de vista cualitativo, y cuantitativo para el caso de que los responsables de la organización adherida adopten una estrategia de crecimiento para el mismo. La ampliación de nuevos puntos de prestación de servicio para los turistas también podrá dotarse en la gestión de la metodología SICTED, condicionado en este caso a que dicho local radique en un territorio cuya comunidad autónoma o diputación provincial, en su caso disponga del pertinente convenio de colaboración suscrito con la Secretaría de Estado de Turismo, como se ha analizado con anterioridad.

En materia de la innovación y digitalización postulada por la OMT para las OGD, la metodología SICTED incorpora en los manuales de buenas prácticas para todos los oficios turísticos un bloque, actualmente voluntario, de buenas prácticas de gestión en materia de innovación. El enfoque definido incorpora también las buenas prácticas referidas a la digitalización. Resulta relevante destacar como la metodología asume la condición de los trabajadores de la organización, como una de las principales fuentes de la innovación en la misma. Para ello, se determina la necesidad de constituir grupos de mejora, con funciones de mejora del producto o servicio ofrecido. Asimismo, el SICTED recomienda la puesta en marcha de proyectos de *benchmarking* para los servicios turísticos, como otra de las fuentes de identificación de áreas de mejora e innovación a través del seguimiento, análisis y estudio de otras organizaciones de referencia. Dichos proyectos deben estar orientados a la acción. Para ello, se fija la necesidad de un plan de acción para aquellas organizaciones que quieran trabajar con esta metodología para la mejora de sus servicios o productos.

Para estimular los procesos de innovación dentro de las organizaciones, el SICTED fija como requisito disponer de sistemas formales de promoción de la innovación, como podrían ser buzones de sugerencias, concursos de ideas...

En lo referido a la digitalización, la metodología SICTED demanda a la organización el establecimiento de una estrategia digital, tanto con un enfoque interno para los procesos de trabajo, como con un enfoque externo en cuanto a las relaciones con los clientes. Dicha estrategia necesariamente debe integrar un diagnóstico de la situación, así como la definición de objetivos y por último un plan de acción.

En cuanto a la supervisión como una de las funciones que la OMT entiende deseables para una OGD, el SICTED lo afrontaría en dos niveles. A nivel destino, con un ente gestor garante del seguimiento y control de la implementación de la propia estrategia turística definida para el destino por la mesa de calidad y el propio ente gestor; pero también a nivel organizacional. Y ello es así porque el trabajo con las organizaciones adheridas a SICTED permite más allá de la asesoría y supervisión en cuanto a la implantación de las buenas prácticas aplicables y exigibles a los distintos tipos de oficios turísticos por parte de los asesores y del gestor SICTED, determinar el enfoque de gestión organizacional y su alineamiento con la estrategia turística definida para el destino. Además, los talleres colectivos, una de las herramientas metodológicas claves para el sistema, facilitan y fomentan el desarrollo de un trabajo de supervisión participado por los propios integrantes empresariales del ecosistema turístico del destino, junto al gestor SICTED y su equipo de trabajo.

La OMT entiende que la gestión de crisis sería óptima que constituyera otra de las áreas de trabajo de una OGD. Las crisis a nivel destino pueden provenir de causas directa o indirectamente relacionadas con el entorno general en el cual se encuentra inmerso todo destino turístico, con elementos de carácter político, legal, económico, social, tecnológico y ambientales. Siempre, han existido dichos elementos condicionantes para un destino, pero un caso como el de la COVID-19 en 2020 o la propia guerra de Ucrania en 2022 representan ejemplos con un importante peso específico para explicar los condicionantes que el entorno general presenta para los destinos turísticos.

En el primer caso, se produjo casi una paralización total de los flujos turísticos a nivel mundial. Lo deseable es afrontar un enfoque preventivo por parte del destino respecto a las posibles causas actuales o potenciales que pueden menoscabar su competitividad y sostenibilidad. De hecho, dicho enfoque debe impregnar la estrategia turística de los destinos. Pero una vez desencadenada la crisis, el objetivo es diagnosticar las causas, aventurar el alcance para el destino de la misma, y los posibles escenarios, desde el más optimista al más pesimista. Todo ello para determinar el mejor modo de afrontar y gestionar la crisis para el destino, intentando minimizar todo lo posible el impacto negativo y establecer unas bases sólidas, que permitan prevenir o reducir en el futuro crisis similares, e incluso aprovechar las posibles oportunidades presentes en toda crisis, incluidas las turísticas. Se trata ahora de poner de manifiesto si la metodología SICTED dispone de los elementos necesarios para poder afrontar la gestión de una crisis.

Se ejemplifica a través de un caso como el de el de la crisis turística derivada de la crisis sanitaria del COVID-19.

La flexibilidad del modelo permitió a nivel metodológico la incorporación de buenas prácticas avanzadas para la reducción del riesgo de contagio por SARS-CoV-2 en la totalidad de los manuales de buenas prácticas de los distintos oficios turísticos del SICTED, así como la creación de una marca asociada y reconocible en el mercado para los servicios turísticos que decidieron la implementación de las mismas en sus organizaciones. Buenas prácticas, más allá del límite mínimo fijado por la normativa reguladora en la materia, y que contribuyeron en primer lugar a que los establecimientos pudieran integrar otro elemento de competitividad y diferenciador frente a la competencia. Es decir, se afrontó la gestión de la crisis desde un punto de vista estructural por parte del propietario de la metodología, la Secretaría de Estado de Turismo, con el apoyo de la FEMP. Necesariamente, se tuvieron que realizar cambios conexos, referidos a los comités de distinción. Dichos cambios se establecieron con la frecuencia suficiente para poder absorber la demanda de servicios turísticos, que comenzaron a implantar las buenas prácticas avanzadas SARS-CoV-2 en los destinos turísticos españoles y que se presentaban a distinción por parte de los correspondientes equipos gestores.

De este modo, se afrontó que los establecimientos, ante la desconfianza e inseguridad por parte de la demanda a viajar por los riesgos de contagio del COVID-19, pudieran disponer de una distinción, otorgada por un organismo oficial, que acreditaba que los portadores de dicho distintivo habían estructurado un sistema completo a nivel organizacional, evaluado por terceros que reducía en todo lo posible el riesgo de contagio para los visitantes. Un sistema para que la demanda pudiera, en la medida de lo posible, seguir disfrutando de los destinos con la mayor seguridad sanitaria posible y amortiguar el impacto económico de la drástica reducción de la demanda.

No obstante, resta por conocer en qué medida SICTED presentaba soporte metodológico para poder actuar con la gestión de la crisis en materia de COVID-19 por parte de los entes gestores de los destinos. Dichas actuaciones deberían presentar dos variantes: la obvia de minimización de la crisis turística, pero también la de aprovechamiento de eventuales oportunidades. Para ello, se emplearon los grupos de mejora, público-privados, que derivaron en proyectos específicos de mejora para abordar la crisis, que en algunos casos apostaban por una promoción del destino tendente a destacar el esfuerzo que se estaba realizando en el mismo para generar un ecosistema seguro en la medida de lo posible para una experiencia con garantías sanitarias. En otros casos, los recursos se emplearon para reforzar el vínculo emocional con el destino por parte del turista ya fidelizado o del potencial

visitante, tratando de poner en valor los atractivos del destino para cuando la normativa volviera a permitir viajar, y tratando de ese modo de lograr un posicionamiento preferente para absorber la demanda contenida de viajeros.

Además, como consecuencia de la normativa sectorial en materia de COVID-19 y las diversas tipologías de limitaciones para viajar, dependientes en gran parte de las distintas Comunidades Autónomas, las actuaciones para mantenimiento de la competitividad y sostenibilidad debían estar necesariamente adaptadas a las necesidades derivadas de la ubicación de cada destino.

Se gestó una oportunidad para algunos destinos SICTED, próximos a grandes mercados emisores dentro de su misma región, para poner en valor el turismo de proximidad, una tipología de turismo más sostenible desde el punto de vista ambiental, al generar una menor huella de carbono en los desplazamientos. El reto para algunos de esos destinos, como el destino Sierra de Guadarrama, era establecer los mecanismos para lograr la mejor experiencia para el visitante, nuevo en el destino en muchos de los casos, que permitiera su fidelización tras la finalización de la crisis pandémica, y donde la normativa dejaría de establecer limitaciones para viajar entre las diversas regiones. Los grupos de mejora permitieron generar acciones dirigidas al aprovechamiento de dichas oportunidades.

La OMT también demanda para las OGD una función referida a la formación y fortalecimiento de las capacidades de los profesionales turísticos del destino. Como se ha podido analizar con anterioridad en otro de los bloques de esta tesis, la formación representa una pieza esencial en la metodología SICTED. Con todo un compendio de acciones formativas dirigidas a responsables y trabajadores públicos y privados. Además, el programa Anfitriones, dentro del propio Sistema de Calidad Turística Española, amplía las posibilidades de formación para los profesionales de los destinos.

Una formación impartida por formadores cualificados, con un desarrollo documental para los diversos módulos, realizado por la Secretaría de Estado de Turismo y dirigido a la capacitación en materia de la propia metodología SICTED. También, va orientado en materia de conocimiento del destino, de legislación aplicable, de trabajo en equipo y motivación, de gestión enfocada al cliente y tratamiento del mismo, de creación de producto, de comunicación y marketing online y offline, de diversidad funcional, responsabilidad social corporativa, de objetivos de desarrollo sostenible, responsabilidad ambiental y sostenibilidad en turismo, junto a materias como igualdad y conciliación.

Además, la figura de las asistencias técnicas colectivas, ya estudiadas, constituyen la mejor muestra del uso del conocimiento y experiencia de los servicios turísticos del destino,

como un elemento esencial para la mejora continua y la competitividad del ecosistema turístico del mismo. Una herramienta metodológica del SICTED que permite poner en común el conocimiento colectivo de los agentes que integran los servicios turísticos del destino, potenciando el enfoque a destino y obteniendo un aprendizaje útil totalmente adaptado a la idiosincrasia de cada uno.

En cuanto a la creación de marca a la que se refiere la OMT, el protocolo de adhesión de destino solicita al ente gestor la “Marca comercial común y unitaria de destino turístico reconocible”. Podría darse el supuesto de un destino que no contara con ella, lo cual no impediría su adhesión al SICTED, pero el llamamiento es claro, derivando en la utilización de una marca sustitutiva, que podría ser el propio escudo oficial por ejemplo en el caso de un ayuntamiento; la evolución más lógica es dotarse a futuro por el destino de una marca turística específica. Además, durante el período transitorio se podría utilizar la marca SICTED junto al propio escudo oficial, dentro de lo previsto en el manual corporativo de uso de la marca SICTED, lo cual ya otorgaría un atributo turístico a efectos de reconocimiento del mercado. Para el caso de que se disponga de marca comercial común del destino, puede emplearse como se acaba de señalar junto a la marca SICTED, beneficiándose del prestigio asociado a una marca de calidad turística impulsada oficialmente desde la propia Secretaría de Estado de Turismo.

El marketing y la promoción turística, como una de las funciones específicas para las organizaciones de gestión de destinos, se sitúa quizás como aquella función principal que justificó su surgimiento, décadas atrás, para promocionar en el mercado los recursos turísticos de un destino. De hecho, todo el resto de funciones analizadas con anterioridad vinieron a complementar la función, en muchos casos exclusiva y fundamento de la creación de entidades de gestión, de marketing y promoción turística del destino. La metodología dispone de un portal público de promoción del SICTED (www.calidadendestino.es).

En el documento de adhesión al SICTED suscrito por los destinos turísticos, se demanda de los destinos información referida a recursos turísticos principales, oferta principal y complementaria, así como otros elementos como anteriormente se reseñaba respecto a la marca comercial. El portal de promoción del SICTED a nivel nacional cuenta con una presentación de todos y cada uno de los destinos adheridos. Asimismo, se dispone de una ficha con función promocional, además de garantía de veracidad para el cliente, de los servicios turísticos distinguidos en SICTED.

No obstante, los destinos SICTED deberían constituirse como los principales agentes de promoción del destino, poniendo en valor un atributo diferenciador determinante de

competitividad en todos sus recursos promocionales (web, app, ferias, cuñas radio, folletos, guías...), así como en la comunicación corporativa hacia los medios de comunicación.

Por último, en lo referido al fomento de inversiones en el destino que se cataloga como otra de las funciones de las OGD, podría abordarse desde diversos puntos de vista. Por un lado, la atracción de inversiones públicas favorecedoras de las infraestructuras generales del destino y, por otro lado, la atracción de inversiones empresariales que incrementen y mejoren la oferta principal y complementaria del destino.

Como se ha tenido oportunidad de analizar en los oportunos apartados de esta investigación, en los grupos de mejora aprobados por la mesa de calidad de los destinos SICTED se abordan proyectos que pueden tener como objeto la realización de diversos tipos de inversiones, incluidas infraestructuras, en el destino. En algunos casos, las mismas podrán encontrarse en el ámbito de las competencias de las administraciones locales integrantes del destino y les corresponderá a ellas su ejecución, en el marco del proyecto de mejora SICTED. En otras ocasiones, se podría tratar de inversiones competencia de administraciones supralocales, como puedan ser de carácter autonómico o incluso estatal. Además, podría tratarse de actuaciones con requerimiento de altos volúmenes de inversión. En dichos supuestos, desde el ente gestor del destino SICTED se elevará y pondrá en conocimiento de las administraciones competentes. La receptividad de las citadas administraciones debería ser bastante elevada, toda vez que se tratará de proyectos donde en muchos casos haya podido participar la respectiva administración autonómica a través de la mesa de calidad y, en todo caso, se tratará de actuaciones motivadas en el marco de la mejora de la calidad turística de un destino, orientada al desarrollo socioeconómico del territorio soporte.

Por otro lado, desde el punto de vista de la inversión privada en negocios integrados en el sector turístico, se produce una situación favorable derivada de la propia competitividad asociada a un destino SICTED como elemento diferenciador frente a destinos competidores, así como el estímulo asociado para las nuevas inversiones en negocios turísticos de poder adherirse a SICTED y obtener la distinción de la Secretaría de Estado de Turismo.

Los elementos descritos con anterioridad ligados a los destinos SICTED y a las inversiones siempre han estado presentes. Sin embargo y de acuerdo a lo analizado en otro bloque de este documento tanto el Programa Ordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos, con vocación de permanencia y sin dependencia de financiación europea, así como el Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos 2021-2023, con carácter excepcional y financiación a través de Next Generation EU, y la discriminación positiva para destinos SICTED, permitirá consolidar unos volúmenes muy importantes de inversión en

materias claves para la competitividad y sostenibilidad de los mismos, al desarrollarse en los ejes de la transición verde y sostenible, de la mejora de la eficiencia energética, de la transición digital y de la competitividad.

8.10 Competitividad turística y SICTED

Resulta preciso establecer la correlación entre la metodología SICTED y la competitividad y sostenibilidad de los destinos. Para ello en primer lugar y tal y como se analizó en correspondiente apartado desde la OMT, se estableció en 2017 un concepto de competitividad de un destino turístico relacionado con la capacidad del destino para poner en valor sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de modo eficiente. Con el objetivo de diseñar, desarrollar y ofrecer productos turísticos y servicios de calidad, contribuyendo con ello a evolucionar en sus objetivos estratégicos y su proyecto global, orientado a un crecimiento sostenible, incrementando el valor añadido del sector turístico, mejorando y diversificando su comercialización y optimizando su atractivo y los beneficios tanto para los visitantes, como para la población de acogida, siempre desde una perspectiva de sostenibilidad. Debe enfatizarse que dicha sostenibilidad debe entenderse en su triple vertiente: social, económica y ambiental.

Osorio (2006) establece como premisa que la competitividad de un determinado destino turístico es el resultado de la suma de la competitividad que tengan todos y cada uno de los productos turísticos que constituyen la oferta de dicho destino. Por tanto, resulta imprescindible la articulación de la gestión de los destinos “como si se tratara de una única organización”, con una visión holística e integradora de la misma.

Bajo este enfoque, se está en condiciones de afirmar que el factor más relevante del SICTED en su relación con la competitividad viene determinado por su enfoque a destino, que constituye la piedra angular del proyecto. Un enfoque que busca ofrecer un nivel homogéneo de calidad en la totalidad de los servicios turísticos del destino, estructurados en los diversos subsectores, con el objetivo de incrementar la satisfacción y fidelidad de los turistas. La implicación y participación del empresariado en el desarrollo del destino constituye otro de los elementos relevantes al permitir un equilibrio de partida entre el desarrollo económico del destino pretendido por todo el tejido productivo, con el desarrollo social y ambiental. Este último debería constituir el único planteamiento válido para una organización de gestión de destinos, integrado en su propio ADN. Sin embargo, en el caso del tejido empresarial si bien debería estar presente, no siempre es así, de tal modo que su participación en un modelo público-privado de gestión como SICTED favorece el desarrollo de una percepción y acción

modulada por los intereses globales de carácter ambiental del territorio, así como de la comunidad de acogida.

Desde un punto de vista científico, como señala Rodríguez-Antón (2015) los modelos de competitividad turística que mejor la definen son los de Crouch y Ritchie, de Dwyer y Kim, de Hong y del WEF. Para todos ellos, los recursos turísticos constituyen potentes factores de competitividad, así como el entorno al que se refieren con distintas nomenclaturas, de hecho, Dwyer y Kim lo señalan como factores de contingencia, mientras que Crouch y Ritchie lo integran en los limitadores y amplificadores de la competitividad.

No obstante, lo que más interesa desde el punto de vista de la metodología SICTED, dirigida a la gestión de un destino, es la referencia del propio Rodríguez Antón (2015) a la gestión del destino como uno de los tres grandes factores de competitividad de los citados modelos. Apareciendo con esa propia denominación en el modelo de Crouch y Ritchie y en el de Dwyer y Kim y como gestión turística en el modelo de Hong. No aparece explícitamente el concepto en el modelo del World Economic Forum (WEF). De hecho, Crouch y Ritchie dan mucha importancia a la gestión del destino.

Asimismo, el modelo del WEF se relaciona con la medición de la competitividad turística global a nivel país. Sin embargo, como ya se analizó, para Barrado (2016), la cuestión relativa a la competitividad de un destino turístico debe llevarse a cabo desde una escala local, al existir elementos explicativos de la misma relacionados con las relaciones entre agentes, y donde otros determinantes como las infraestructuras de conectividad o la normativa turística ostentan un menor peso. Lo sintetiza dicho autor expresando que, a nivel nacional, la normativa ambiental, la imagen de seguridad y las infraestructuras ofrecen un gran peso explicativo de la competitividad, sin embargo, no ocurre así a escala más local. De tal modo que existen factores explicativos de la competitividad como las relaciones entre agentes o los impactos negativos específicos, que se puedan haber producido en los recursos con los productos comercializados que resultan relevantes a escala local.

No obstante, conviene precisar desde el principio, como a pesar de las distintas escalas atribuibles a un destino turístico, a escala internacional, nacional, regional o local (piénsese en destino Europa, España, Madrid o Alcalá de Henares por ej.), lo cierto es que la cuestión relativa a su competitividad de un destino turístico parece razonable abordarse en una escala local.

Por tanto, la gestión del destino se sitúa como un factor de competitividad determinante en el marco de los principales modelos de competitividad turística. La metodología SICTED fija la exigencia de dos órganos gestores, el ente gestor y la mesa de calidad. El ente gestor

como la entidad pública o público-privada responsable del proyecto frente a la Secretaría de Estado de Turismo, y que ostenta las funciones relativa a la implantación en el destino del modelo, gestionando y coordinando todas las acciones previstas en el mismo. La mesa de calidad como el órgano colegiado integrado por representantes del sector público y del sector turístico empresarial del destino, constituido ad hoc para la gestión del Sistema Integral de Calidad Turística Española en destinos (SICTED), propiciando la participación, colaboración y *cooperación* de los servicios turísticos del destino.

Asimismo, se asegura la gestión de la interlocución con la Secretaría de Estado de Turismo exigiendo un gestor SICTED, como figura clave que ostenta entre otras funciones las relativas a la sensibilización de la población residente sobre la importancia del turismo, así como estimular e incrementar la implicación de todos los agentes del destino con los objetivos planificados para el mismo.

El objetivo del SICTED es disponer de una estructura de gestión permanente dirigida a incrementar la competitividad del tejido productivo turístico del destino, logrando un incremento uniforme de la calidad ofrecida en todos los servicios turísticos dirigido a mejorar de modo constante la satisfacción de los turistas y su fidelización con el destino.

Se puede apreciar el alineamiento de las funciones y objetivos señalados con anterioridad para los distintos órganos de gestión con el planteamiento de la UNWTO (2019), dirigido a que las organizaciones de gestión de destino desempeñen la coordinación entre autoridades, partes interesadas, junto a los profesionales turísticos para estimular el mejor funcionamiento del sector, al cual debe apoyar desde la implicación de todas las partes interesadas públicas y privadas, y donde también están incluidos los residentes.

El atributo correspondiente a la información, integrado en el factor de competitividad gestión del destino según entienden Crouch y Ritchie (1999), se relaciona con el uso de sistemas de información capaces de proporcionar a los administradores la información necesaria para comprender las necesidades de los visitantes y desarrollar productos dirigidos a su satisfacción. También, comprende el regular seguimiento de la satisfacción de los visitantes y del desempeño de la industria. Esta función se completará con proyectos específicos de investigación diseñados para proporcionar información especializada para decisiones particulares. Adicionalmente, cada organización de gestión de destinos (OGD) ostentará la responsabilidad de divulgar información clave sobre el mercado y el desempeño a sus miembros de manera oportuna, con el objetivo de garantizar la productividad y eficacia del destino.

En definitiva, la gestión del destino se concibe como un factor de competitividad, imprescindible para potenciar, mejorar, gestionar y administrar los atributos que forman parte del resto de los factores integrantes de la competitividad para los distintos modelos. De tal modo que, algunos de ellos por su carácter heredado, ya sea desde el punto de vista histórico, cultural, geográfico o natural serán de algún modo inamovibles o con menor capacidad de influencia, pero en todos ellos se podrá adoptar un papel desde la dirección del destino dirigido a su puesta en valor para incrementar la competitividad del mismo.

Tabla 18. Relación de modelos de competitividad turística y SICTED

MODELO DE COMPETITIVIDAD	CROUCH Y RITCHIE (1999)	DWYER Y KIM (2003)	HONG (2008)
Factores de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Factores y recursos de soporte • Recursos y factores de atracción • Gestión del destino • Política, planificación y desarrollo del destino • Limitadores y amplificadores de la competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos turísticos • Gestión del destino • Factores de contingencia • Condiciones de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas comparativas exógenas • Ventajas comparativas endógenas • Ventajas competitivas • Gestión turística • Condiciones del entorno global • Condiciones del entorno doméstico
Atributos ligados a los factores de competitividad	Infraestructuras, accesibilidad, hospitalidad, voluntad política, actividades, eventos especiales, entretenimiento, organización, calidad de servicio, dirección de recursos humanos, evaluación, auditoría, seguridad, relación coste/valor...	Infraestructuras turísticas, actividades, eventos, infraestructuras generales, calidad de servicio, accesibilidad del destino, hospitalidad, desarrollo de recursos humanos, competitividad de precios, seguridad, conciencia turística sobre el destino...	Recursos humanos, recursos del conocimiento, inversiones en infraestructuras, capacitación en el tratamiento responsable de los recursos, integración de negocios o de empresas, facilitación de información...
Elementos integrados en el índice de satisfacción turística destino SICTED	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalidad / Trato recibido • Alojamiento • Servicios de restauración • Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Información turística • Señalización • Accesos • Transportes públicos • Seguridad • Relación calidad/precio • Oferta cultural y de ocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y conservación del entorno • Accesibilidad de los recursos turísticos • Estancia general en el destino

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

Herramientas SICTED para gestión y mejora de atributos integrantes de los factores de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción del destino • Manuales de Buenas Prácticas • Autoevaluación • Evaluación externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de servicios turísticos • Formación continua agentes • Cuadro de control • Marca SICTED 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencias técnicas individuales • Talleres colectivos • Plataforma tecnológica • Grupos/proyectos de mejora
--	--	--	--

Fuente: Rodríguez-Antón, et al. (2014b) y elaboración propia (en negrita aquellos factores de competitividad que integran atributos con algún tipo de seguimiento en el cuadro de control SICTED)

La plataforma de gestión que da soporte a SICTED permite, a través de distintos apartados del cuadro de control, realizar un seguimiento temporal, con carácter anual, de los índices de eficacia a los destinos participantes. También, la comparativa con los destinos de igual comunidad autónoma, así como a nivel nacional. Además, se dispone de acceso, con distintos alcances, por parte del destino interesado, de la Comunidad Autónoma y de la Secretaría de Estado de Turismo. Los resultados son exportables a Excel.

El índice de eficacia del destino se refiere a una puntuación para el destino entre 1 y 100. De tal modo que, el potencial de mejora se refiere a la distancia que le resta al destino para alcanzar una puntuación de 100.

Con base en el índice de eficacia del destino y el potencial de mejora, el gestor puede diagnosticar las áreas de mejora del destino estableciendo las acciones correctivas, o preventivas en su caso, para reducir las debilidades, así como establecer acciones para potenciar las fortalezas. Los proyectos de mejora derivados de los grupos de mejora constituyen una excelente herramienta. Asimismo, dichos resultados son útiles para que, por parte de ente gestor y mesa de calidad, se adopten las decisiones necesarias para mejorar la calidad del destino.

A continuación, se muestra la Figura 57. con el resumen de indicadores para el destino Sierra de Guadarrama correspondiente a una anualidad:

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

Figura 57. Resumen indicadores destino Sierra de Guadarrama

Resumen de Indicadores													Total de destinos: 1	
CCAA	Destino	Accesos Q	G.Mejora	Cumpl.Compr.	Val.Enc.Satisf.	Apr.BP.Avanz.	Punt.M.EE	Satisf.F.P.	Vist.Add.	Proy.M.	Efic.T.	R.CCAA	R.Nac.	
Comunidad de Madrid	Sierra de Guadarrama	0	70	100	81,09	0	3,12	1,37	50	25	47,1	1	2	
		0,00	70,00	100,00	81,09	0,00	3,12	1,37	50,00	25,00	47,10			

* Los valores al pie de la tabla son el valor medio de los destinos presentados en el listado.

Fuente: calidadendestino.org (acceso restringido)

No obstante, para seguir profundizando en la competitividad por parte de los destinos SICTED en la actualidad en el portal turístico existente para visitantes y turistas se puede acceder en abierto a los datos seleccionando resultados a nivel nacional, autonómico y por destino. Todo ello referido a los aspectos analizados en la encuesta de satisfacción de destino y con los que se compone el índice de satisfacción turística. Se muestra en la Figura 58.:

Figura 58. Análisis de la satisfacción de los destinos SICTED Comunidad de Madrid



Fuente: calidadendestinos.es (acceso 7 de abril de 2022)

Como se señalaba con anterioridad, el índice de satisfacción turístico obtenido con las encuestas de destino realizadas a los visitantes y turistas permite evaluar el nivel de satisfacción de estos, así como la realización de un seguimiento temporal de dicha satisfacción referida a todos los aspectos relacionados en dicha encuesta.

Dicho índice constituye un elemento de competitividad favorable para aquellos destinos con los mejores resultados, llamado a constituir un factor importante para la toma de

decisiones de la demanda actual y potencial. Sin duda, en la medida que se realice un esfuerzo por la promoción del SICTED a nivel nacional por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y del resto de administraciones públicas, se podrá avanzar en el estímulo de la competencia entre los destinos para trabajar en la mejora de su competitividad y sostenibilidad.

Otro ángulo de acercamiento a la competitividad del modelo se relaciona con la percepción al respecto de la citada competitividad de los propios servicios turísticos adheridos a SICTED, donde predominan establecimientos privados, pero donde también se encuentran, entre los oficios, aquellos como las oficinas de turismo, los *convention bureau*, seguridad ciudadana, espacios naturales...habitualmente competencia de entidades pertenecientes al sector público.

En el informe de “Análisis de datos, evaluación y propuesta de mejora del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)” (Dueñas et al., 2019), elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), uno de los elementos claves analizados se relacionaba con la percepción de los servicios turísticos, públicos y privados, participantes en el SCTE.

Dicho SCTE incorpora la llamada Q de calidad del SCTE Sectores y el SICTED. La proporción existente en la fecha de realización se corresponde con un 21% para el primero de ellos y un 79% para el segundo.

Se muestra en la Figura 59.:

Figura 59. Resumen de situación de establecimientos incluidos en el SCTE

	SICTED Adheridos	2.261
	Distinguidos	5.596
	Bajas en el sistema	13.095
	Total 2000-2019	20.952
	SCTE - Sectores Adherido	196
	Baja Adherido	1.313
	Certificado	1.449
	Baja Certificado	2.293
	Total 2000-2019	5.251

Fuente: Dueñas et al. (2019)

Para valorar la percepción de los administradores de los servicios turísticos participantes, se planteó la siguiente cuestión “Si recomendase a otra empresa o entidad su

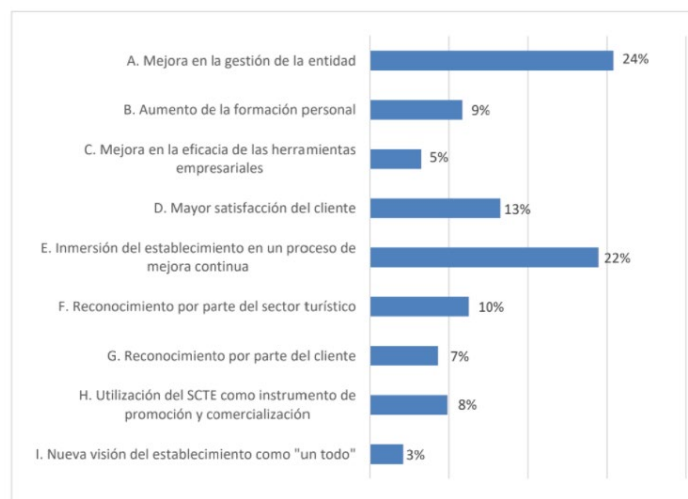
participación en alguno de los sistemas de calidad turística, ¿cuál sería el principal argumento a favor?”.

Entre las distintas opciones se podría señalar hasta 3 opciones entre las siguientes:

- a) Mejora en la gestión de la entidad, que se refleja en la excelencia del producto y la competitividad.
- b) Aumento de la formación del personal, que redundaría en la motivación del mismo.
- c) Mejora en la eficacia de las herramientas empresariales.
- d) Mayor satisfacción del cliente.
- e) Inmersión del establecimiento en un proceso de mejora continua.
- f) Reconocimiento por parte del sector turístico.
- g) Reconocimiento por parte del cliente.
- h) Utilización del SCTE como instrumento de promoción y comercialización.
- i) Nueva visión del establecimiento como "un todo".

Los resultados obtenidos se muestran a continuación en la Figura 60.:

Figura 60. Argumentos a favor de participar en alguno de los sistemas de calidad turística del SCTE



Fuente: Dueñas et al. (2019)

Se puede apreciar como un 46% recomiendan la participación en el SCTE por las mejoras en la gestión de la entidad que conllevan excelencia en el producto ofrecido y mejora de la competitividad, así como la incorporación en un sistema de mejora continua, generador de retroalimentación en la propia definición de los productos turísticos y por tanto del incremento de la competitividad.

Basta recordar en este sentido la definición de competitividad ofrecida por el Comité de Turismo y Competitividad (CTC) y la Asamblea General de la OMT en 2017 para los destinos turísticos donde, de modo expreso, entre otros elementos, se cita la capacidad de utilizar los recursos del citado destino para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad.

Con independencia del nivel de implicación del destino en el diseño de los diversos productos turísticos comercializados en el mismo, la puesta en el mercado de los productos turísticos y la prestación de los servicios integrados en los mismos se desarrolla por parte del tejido empresarial. Y son los prestadores de dichos servicios integrados en el SCTE los que otorgan a un sistema como SICTED las ventajas de favorecer a la excelencia de los productos ofrecidos y el incremento de la competitividad, gracias a las mejoras en la gestión y todo ello bajo una perspectiva de mejora continua.

Otra cuestión relevante se relaciona con el hecho de si las preferencias y motivaciones para trabajar en el marco del SCTE guardan algún tipo de relación con el número de empleados de las organizaciones. El trabajo anteriormente señalado avanza que no cabe hablar de correlación alguna. En efecto, la mejora en la gestión de la entidad y el trabajo hacia la mejora continua, uno de los pilares inspiradores de cualquier sistema avanzado de calidad, aparecen de nuevo como la respuesta predominante. Los resultados se muestran a continuación en la Figura 61.:

Figura 61. Relación entre número de trabajadores de las organizaciones y la preferencia para trabajar en el SCTE

	0 a 1 trabajadores	2 a 9 trabajadores	10 a 49 trabajadores	50 a 249 trabajadores	Más de 250 trabajadores
A	21 %	23 %	26 %	24 %	22 %
B	8 %	11 %	8 %	9 %	9 %
C	5 %	5 %	5 %	5 %	7 %
D	10 %	13 %	14 %	13 %	17 %
E	21 %	23 %	21 %	23 %	26 %
F	10 %	10 %	9 %	9 %	7 %
G	8 %	5 %	7 %	8 %	4 %
H	12 %	7 %	6 %	6 %	4 %
I	6 %	3 %	3 %	2 %	4 %

Fuente: Dueñas et al. (2019)

Por tanto, el número de trabajadores de las empresas participantes no influye en el hecho de que las opciones A y E son las señaladas mayoritariamente, donde ambas convergen como factores de competitividad obtenidos en el marco de la implantación de sistemas de calidad turística como SICTED.

Por último, el derecho de utilización de la marca SICTED (propiedad de la Secretaría de Estado de Turismo) por parte de los destinos participantes, así como por parte de los servicios turísticos distinguidos se configura como otro de los fundamentos de competitividad del SICTED.

Las marcas representan elementos identificadores utilizados para distinguir en el tráfico mercantil turístico, tu servicio turístico o un destino frente a la competencia. En el caso del SICTED, se trata de aglutinar en una sola marca información para el consumidor referente a que detrás de la misma hay unas condiciones o requisitos que garantizan unas condiciones determinadas respecto al servicio comercializado.

Existen unas normas de uso de la marca, en el caso del SICTED referidas a las condiciones y formato de empleo de las distintas versiones como son el formato digital, las placas, las pegatinas grandes y para vehículos y los pins. Asimismo, el manual de identidad corporativa establece las condiciones para que los destinos dispongan de una marca propia con el alineamiento de su marca destino con la marca SICTED.

Aunque no se trata en propiedad de una certificación, sino de un sistema de distinción, la titularidad de una marca como SICTED por parte de una entidad de prestigio como la Secretaría de Estado de Turismo, permite realizar una aproximación a sus ventajas y desventajas, desde el punto de vista de las marcas de certificación.

Para ello siguiendo a García (2006), cabe hablar de las siguientes ventajas de este tipo de marcas:

- Su utilización genera confianza en el mercado respecto de determinadas condiciones del producto o servicio, pues detrás de ellos existe una entidad prestigiosa que garantiza dichas condiciones.
- Se aprovecha el prestigio del titular de la marca, utilizando su marca bajo la modalidad de una licencia o similar, con sujeción a un control estricto de los productos o servicios.
- Esta referencia hace posible tecnificar y estandarizar los productos o servicios ofrecidos. Constituye un requerimiento indispensable para cuidar que no se desprestigie la marca.
- La publicidad y promoción de la marca le corresponde al titular. Los usuarios de la misma la publicitan de modo indirecto.

También, se señalan una serie de desventajas para este tipo de marcas:

- El titular de la marca debe contar con una presencia relevante en el sector respectivo (turismo), credibilidad y reconocimiento por parte del consumidor.

- Los usuarios de la marca de certificación se deben someter de modo voluntario al cumplimiento de unos requisitos (control) de parte de un tercero (titular).
- La estrategia de desarrollo de la marca se lleva a cabo por el titular de la misma.

Los certificados y acreditaciones de calidad tienen como objetivo facilitar el reconocimiento por el mercado de la implantación de actuaciones de cambio organizacional de todo tipo para mejorar los servicios ofrecidos y, por tanto, el desempeño global de la organización. Una fuente de ventajas competitivas ligadas al citado reconocimiento y un medio de posicionar la calidad como estrategia competitiva de diferenciación frente a la competencia con ventajas comparativas basadas en los precios (Camisón, 2004).

Dado que la marca SICTED se puede utilizar por los destinos adheridos a la metodología, resulta relevante señalar como las ventajas citadas en los párrafos precedentes para las organizaciones distinguidas o certificadas por sistemas de calidad son extensibles a los propios destinos turísticos como unidad de estudio, constituyéndose por tanto como un elemento de competitividad de los mismos en el mercado. Además, por supuesto de la utilización por parte de los servicios turísticos distinguidos.

8.11 El SICTED y la sostenibilidad turística

La OMT entiende que el turismo sostenible es aquel que tiene totalmente presentes las repercusiones actuales y futuras tanto a nivel social, económico, como ambiental. Y lo hace para satisfacer las necesidades de los visitantes, del empresariado turístico, del entorno y de los residentes en el destino.

En los propios modelos de competitividad turística analizados en este trabajo, se ha puesto de relieve como varios de ellos contemplan entre sus variables la propia sostenibilidad de los destinos. Siguiendo a Rodríguez-Antón (2015), los gestores públicos y privados que operan en un destino deben orientar sus actuaciones hacia el reforzamiento de la sostenibilidad.

De este modo, se estará contribuyendo a incrementar la propia competitividad del destino, desde lo individual, que integra la unidad de gestión administrada, empresa o servicio público, hasta lo más general, configurado en este caso por la totalidad del destino.

Para la adecuada conceptualización del turismo sostenible, se hace referencia expresa a la caracterización ofrecida por Ivars (2001), que fue objeto de análisis en el capítulo referido a la competitividad y sostenibilidad turísticas de esta investigación.

Basta recordar ahora como el citado autor establece entre los atributos necesarios del turismo sostenible una economía basada en la comunidad local, la integración de la economía y el medio ambiente y la conservación con equidad. Dicho planteamiento es resultado de la interacción entre la equidad social y la conservación ambiental; la preservación ambiental y la eficiencia económica; y la citada eficiencia económica y la equidad social.

Un planteamiento económico y de conservación ambiental para el desarrollo turístico de un destino constituye la base para la consecución del desarrollo social del territorio de soporte de dicho destino.

La metodología SICTED exige a los destinos adheridos el compromiso de fomentar la sensibilización del tejido productivo en materia de calidad, sostenibilidad, diversidad funcional e innovación con carácter específico. No se trata de un *numerus clausus*, sino todo lo contrario al extender dicho compromiso a cualquier otro aspecto que contribuya a la mejora integral y continua del destino. Para continuar exigiendo el compromiso de análisis periódico de los resultados en relación con los objetivos marcados, con transparencia en la información respecto a los logros y desviaciones.

Lo cierto es que, de modo específico, no se establece el compromiso expreso para los destinos adheridos de desarrollar una gestión del mismo pivotada sobre la sostenibilidad. Quizás no resulte necesario y la propia exigencia fijada, para que el ente gestor trabaje en el ámbito de la sostenibilidad con el sector empresarial, representa el mayor llamamiento a la adopción de un enfoque sostenible en la gestión del destino. En efecto, difícilmente va a poder asumirse un papel prescriptor hacia la sostenibilidad si no constituye la base y objetivo principal de la gestión del destino. De no ser así, existirían objetivos antagónicos consistentes en el fomento del turismo sostenible entre el empresariado, junto a una no adopción de objetivos de sostenibilidad para el propio destino.

Además, toda gestión debe realizarse en el marco del entorno que la rodea y de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales donde en la última década se ha producido un avance significativo de la demanda ligada a la sostenibilidad de los productos y servicios presentes en el mercado turístico. La crisis motivada por la COVID-19 no ha hecho sino consolidar una tendencia ya presente en la sociedad en general, y en el sector turístico en particular, con un reforzamiento de los criterios de sostenibilidad.

La viabilidad de las empresas turísticas recogida en el ángulo de la eficiencia económica propuesta por Ivars (2001), encuentra apoyo en SICTED en la visión omnicomprendensiva de la realidad empresarial a través de la cual se definen los manuales de buenas prácticas para los distintos oficios. Todos los manuales desarrollan de modo

transversal buenas prácticas en materia de legislación, de dirección, de gestión de personas, de relación con los clientes, de relación con los proveedores, ventas y marketing, así como un desarrollo específico referido a la función de producción de cada subsector turístico. Junto a ellas, un compendio de buenas prácticas avanzadas a las que se hará referencia más adelante en materia específica de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

El desarrollo específico de cada una de las buenas prácticas que integran los diversos apartados facilita la implementación en las organizaciones, con independencia de su tamaño organizativo. Sin perjuicio de que el despliegue realizado por cada una de ellas para la implementación de las buenas prácticas derive en una personalización en función de sus características definitorias, idiosincrasia, cultura empresarial y los propios objetivos que integran la estrategia competitiva de cada organización.

En cuanto a la satisfacción de la demanda, se diseña, desarrolla, ejecuta y se da seguimiento desde la propia entidad de gestión de destino, como se ha desarrollado en un apartado precedente de esta investigación. Asimismo, la utilización de la opinión del cliente obtenida a través de diversos medios como encuestas, redes sociales...representa una de las fuentes exigidas por SICTED para la adopción de acciones de mejora continua en los servicios turísticos, ya sean públicos o privados.

Desde el punto de vista de la conservación ambiental, tal y como la entiende (Ivars, 2001) el mayor avance en materia de sostenibilidad por parte del SICTED en lo relativo a la prestación de servicios turísticos en el destino viene de la mano de la incorporación en la metodología de buenas prácticas de gestión avanzada en sostenibilidad en los manuales aplicables a los distintos oficios, si bien su aplicación a los distintos servicios turísticos adheridos es de carácter voluntario, pero con un planteamiento metodológico tendente a su aplicación obligatoria futura. Todo ello sin perjuicio de las buenas prácticas obligatorias en materia de medio ambiente que ya se constituyen como obligatorias en los manuales para algunos de los oficios.

Las buenas prácticas en materia ambiental adoptan un carácter transversal e integrador, de tal modo que la organización debe, no sólo identificar los principales impactos ambientales derivados de su actividad, sino también llevar a cabo su evaluación el establecimiento de acciones anuales para su prevención o minimización, siempre que resulte posible. Dichos impactos y su implicación no sólo deben ser conocidos desde la dirección, sino también por el personal. La organización deberá tener identificados cuáles son sus principales impactos ambientales. Además, se trata de estimular la obtención de certificados específicos garantes de una correcta gestión ambiental como el correspondiente a la norma

UNE-EN ISO 14001. Este planteamiento acapara una perspectiva de conservación y prevención en materia de biodiversidad, aguas, residuos, atmósfera, ruidos...

La adopción de estas prácticas en materia de sostenibilidad supone un refuerzo de la viabilidad empresarial al permitir, a través de una buena comunicación a la clientela, un elemento diferenciador de competitividad. También, constituye un requisito la comunicación de las acciones desarrolladas en materia de sostenibilidad con la sociedad en general, donde se encuentra por tanto la comunidad residente.

Por último, Ivars (2001) hace referencia a la equidad social, como el tercer pilar del turismo sostenible. El modelo SICTED también contempla en la actualidad buenas prácticas avanzadas específicas en materia de responsabilidad social corporativa, que actualmente aún tienen la consideración de voluntarias para aquellos servicios turísticos que decidan incorporarlas al alcance de su sistema, y que tienen entre otros objetivos la aportación de beneficios para la sociedad de acogida turística.

La metodología exige la identificación de los grupos de interés de la organización turística y la definición de un protocolo de comunicación con los mismos, que debe contener el tipo de información a suministrar, mediante qué canales y con qué periodicidad.

Además, la organización turística deberá contar con un código de conducta en materia laboral, ambiental, normativa básica, clientela, proveedores y colaboradores externos. El beneficio para la comunidad de la consideración de estos aspectos deriva tanto de la condición de residente, como en el caso de los trabajadores con residencia en el destino, también en su condición de asalariados de los servicios públicos.

Se recomienda, incluso en el caso de que la normativa sectorial aplicable no lo exija, disponer de un plan de igualdad, así como medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Se trata de incentivar la obtención de distintivos en materia de Responsabilidad Social Corporativa, como la certificación SGE 21, la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

Por último, se prescribe expresamente de la necesidad de colaborar en materia social y/o ambiental con la comunidad del destino.

La implementación de estas prácticas en las organizaciones prestadoras de los servicios turísticos derivará en beneficios para la sociedad local, desde el respeto de los valores socioculturales del destino, generando empleo, rentas justas y consecuentemente calidad de vida para trabajadores y residentes. La participación pública puede contar con un

escenario idóneo de trabajo en torno a los grupos de mejora propuestos por el gestor y avalados por la mesa de calidad del destino, de los que también formarán parte los diversos servicios turísticos, según el tipo de proyecto. Unos empresarios turísticos que habrán incorporado en la gestión de sus organizaciones una sensibilidad alineada con la sostenibilidad económica, social y ambiental derivada de las buenas prácticas de los diversos manuales, así como de la formación recibida. Ello debería constituir una garantía de que los distintos proyectos de mejora derivados del despliegue de los grupos de mejora representan un avance en materia de sostenibilidad en el destino.

Asimismo, desde la Secretaría de Estado de Turismo, se ha desarrollado un completo documento de buenas prácticas en materia de sostenibilidad, entendida en su triple vertiente, para implementar en los distintos subsectores turísticos. El documento establece los objetivos y beneficios de las medidas sugeridas, define una horquilla del volumen de la inversión, los recursos humanos y técnicos necesarios para su implantación, así como el plazo de implantación. Además, se encuentra a disposición de cualquier servicio turístico, con independencia de que no haya decidido la aplicación en su organización de las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

Otra de las herramientas de las que dispone la metodología SICTED, como se ha señalado en el correspondiente apartado es el relativo a la formación. A abril de 2022, se dispone de 27 módulos formativos. De ellos, 6 de los módulos se relacionan directamente con la sostenibilidad turística, según se entiende en el modelo de Ivars (2001). Se trata de los módulos de responsabilidad ambiental, turismo accesible, responsabilidad social corporativa, ODS y su aplicación al turismo, planes de igualdad y conciliación familiar y sostenibilidad en turismo.

Con ellos se pretende disponer de una cualificación de los responsables y trabajadores de los servicios turísticos en la materia. Además, de modo indirecto también se logrará con ello incrementar las competencias de los equipos técnicos del SICTED, que en su condición de formadores serán los impartidores, siempre que no se externalice dicha tarea, y transmisores del conocimiento y del modo de implementarlo hacia los servicios turísticos.

Desde el punto de vista de la demanda, la propia encuesta de satisfacción de destinos contempla un apartado referido a la percepción de los turistas sobre la “limpieza y conservación del entorno” en el destino. No obstante, se trata de un planteamiento parcial, respecto a la óptica del triple balance de la sostenibilidad postulado en este trabajo. Y es que el turista tampoco se encontraría en condiciones idóneas de aportar una opinión fundada sobre la sostenibilidad del destino en su vertiente económica, ni en su vertiente social.

No obstante, no se puede concluir el análisis referido a la sostenibilidad turística sin hacer referencia a los proyectos de mejora a desarrollar en los destinos, y que en muchos de los casos pueden tener un enfoque específico hacia la mejora de la sostenibilidad del mismo, como se evidenciará con posterioridad con el análisis de algunos de los proyectos de mejora impulsados en el destino SICTED Sierra de Guadarrama.

De hecho, en tres de los cuatro estudios de caso que se analizarán en la investigación referidos al destino Sierra de Guadarrama, se obtuvo el reconocimiento a nivel nacional de la Secretaría de Estado de Turismo y de la FEMP entre los tres mejores proyectos a nivel nacional del SICTED, el mayor sistema de calidad a nivel estatal, por número de destinos y organizaciones participantes. Se trata de casos relacionados con la sostenibilidad, la accesibilidad, la competitividad y la planificación estratégica con base en la inteligencia turística.

El planteamiento y alcance ofrecido por SICTED para la implantación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad se orienta a una respuesta proactiva por la organización, más deseable que una respuesta de tipo reactivo. Como afirma Camisón (2004) siguiendo a Cramer (1998), una respuesta reactiva se desarrolla para implantar los cambios sociales, normativos o científicos en materia ambiental. Sin embargo, un planteamiento proactivo, se sustenta en sistemas directivos dirigidos al establecimiento de cambios organizativos con enfoque ambiental para desarrollar ventajas competitivas. Las estrategias ambientales proactivas se concretan en un sistema cuya función comprende el estudio de las actividades técnicas y organizativas de la empresa para reducir su impacto derivado sobre el medio ambiente. Aparte de la reducción de costes asociados a la implementación de algunas de estas prácticas, el efecto fundamental de las iniciativas ambientales se sustancia en la mejora de la calidad y de la percepción del servicio por el turista.

CAPÍTULO 9

CAPÍTULO 9 UNA APROXIMACIÓN AL CASO DEL DESTINO SICTED SIERRA DE GUADARRAMA

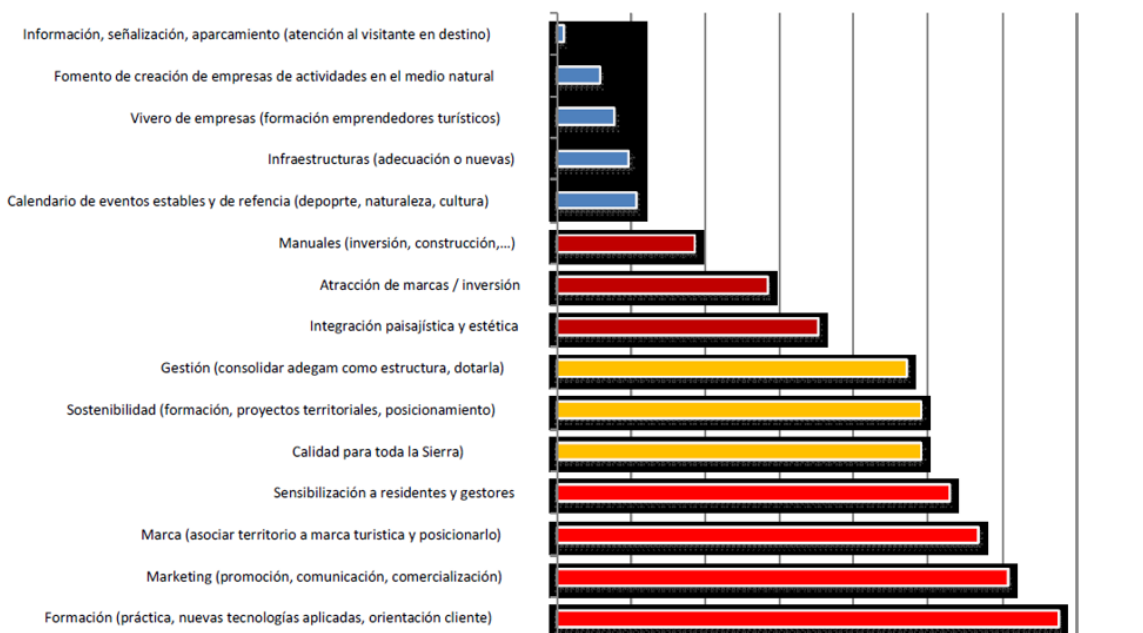
9.1 Antecedentes, introducción y justificación de la estructura adoptada

Tras haber realizado un prolijo análisis de la metodología SICTED, con los elementos estructurantes que la configuran, así como su relación como herramienta para el impulso de la competitividad y sostenibilidad en los destinos turísticos españoles, se pretende en este apartado analizar el caso concreto del destino SICTED Sierra de Guadarrama.

Para abordar los antecedentes, resulta necesario señalar que durante 2011 y dentro del proyecto estratégico “Sierra de Guadarrama-Alto Manzanares. Destino Turístico Responsable 2014”, promovido y ejecutado por la Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama (Adesgam), con el apoyo financiero de la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, se diagnosticaron como acciones preferentes, las de formación, marketing, marca, sensibilización y calidad en el destino. Cabe señalar que la elaboración del diagnóstico y las propuestas de acciones se basaron en una metodología integradora de la participación de agentes públicos y privados. Entre otras, se utilizaron entrevistas semiestructuradas.

Las prioridades se recogen en la siguiente imagen (Figura 62.):

Figura 62. Programas turísticos a implementar en el período 2011-2015



Fuente: Adesgam y Comunidad de Madrid (2011)

Una vez identificadas las necesidades del destino, se realizó una labor de prospección sobre aquellos esquemas de calidad que pudieran satisfacer las necesidades identificadas, donde se concluyó que el modelo SICTED promovido por la SETUR y la FEMP permitía trabajar con todos los elementos identificados, para avanzar en la “creación de un destino turístico de calidad”, inseparable de la sostenibilidad del territorio protegido por figuras como Parque Nacional (cuya declaración era inminente), Reserva de la Biosfera, Parque Regional y Zona de Especial Conservación. Además, facilitaba formación para la capacitación a los integrantes de la tecnoestructura de Adesgam en la metodología para obtener la cualificación de la Secretaría de Estado de Turismo como gestores, formadores, asesores y evaluadores en el modelo.

De ese modo, se dispondría de plena autonomía para la implantación del modelo en el destino Sierra de Guadarrama. Todo ello, sujeto al matiz referente a las evaluaciones a los servicios turísticos, toda vez que las mismas no pueden realizarse por personal que haya realizado labores de formación o asesoramiento a dichos servicios. Si bien bastaría con que una de las personas del equipo técnico no participara en los procesos de formación y asesoramiento a los establecimientos turísticos para no incumplir el requisito, lo cierto es que un planteamiento objetivo, imparcial y profesional en una materia como la referente a la evaluación se estimaba que precisaba preferente su ejercicio por terceras partes no relacionadas con el día a día del trabajo en el destino.

Además de ello, el modelo SICTED y su despliegue metodológico permite trabajar en el contexto de un destino turístico, trascendiendo al contexto de un establecimiento turístico a nivel individual. Todo ello se consideraba esencial. Además, se trataba de una metodología flexible, lo cual permitía en todo caso su adaptación a la idiosincrasia de la Sierra de Guadarrama como destino turístico.

Asimismo, la situación existente en el territorio en 2011 se encontraba firmemente marcada por los trabajos finales que se estaban desarrollando a nivel autonómico, por parte de la Comunidad de Madrid y Castilla-León, así como a nivel nacional para la declaración futura del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama.

Dichos trabajos se concretaron en un hito tan relevante como fue, a través de la Ley 7/2013, de 25 de junio, la declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama.

Con el objetivo de lograr la mayor eficiencia en la implementación de SICTED en el destino Sierra de Guadarrama, y teniendo en consideración la necesidad de disponer de un ente gestor del destino, se consideró como la mejor opción disponer de la estructura de la

Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama, fundada en abril de 2002, y que integra en su organización representantes del sector público y privado.

En el caso de las organizaciones públicas, se trata de ayuntamientos de la comarca. En cuanto a las entidades privadas, se encuentran asociadas organizaciones empresariales, ambientales, vecinales, artesanas, de género, de salud, de infancia, así como de carácter deportivo.

De tal modo que, Adesgam constituye la organización más representativa de intereses comarcales. Se encuentra integrada a fecha de abril de 2022 tanto por el sector público (14 ayuntamientos), como por el sector privado (27 organizaciones privadas pertenecientes a los sectores señalados en el párrafo precedente).

El 15 de diciembre de 2011, se adoptó el acuerdo por parte de la Asamblea General de Adesgam, órgano supremo de la entidad, de adherirse al SICTED, firmándose el 9 de enero de 2012 el protocolo de adhesión con la Secretaría de Estado de Turismo, por el presidente de Adesgam. Como se indicaba con anterioridad, para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, así como beneficiarse del ajuste mutuo entre los asociados alcanzado tras el trabajo conjunto desde 2002, se decidió constituir como Ente Gestor del destino SICTED Sierra de Guadarrama a la junta directiva de Adesgam, con representación pública y privada.

Así, se evitaba la necesidad de crear una nueva estructura administrativa, se aseguraba la continuidad del ente gestor y su adaptación a la realidad política y territorial del destino, al renovarse con la misma frecuencia que la propia junta directiva de Adesgam y, lo que es más importante, la decisión de adherirse al modelo se adoptaba con participación pública y privada, otorgando plena legitimidad a la citada adhesión y participación en el proyecto SICTED.

Con fecha 22 de febrero de 2012, se formaliza y aprueba el Reglamento del Ente Gestor y de la Mesa de Calidad del destino Sierra de Guadarrama.

A fecha de abril de 2022, integran el ente gestor del destino Sierra de Guadarrama, en lo que a organizaciones públicas se refiere, los ayuntamientos de Alpedrete, Becerril de la Sierra, El Boalo-Cerceda-Mataelpino, Cercedilla, Collado Mediano, Guadalix de la Sierra, Guadarrama, Hoyo de Manzanares, Los Molinos, Manzanares El Real, Miraflores de la Sierra, Moralzarzal, Navacerrada y Soto del Real.

Como integrantes del ente gestor se encuentran las siguientes organizaciones privadas: Club Deportivo Elemental Grupo de Montaña La Tortuga, Asociación de Artesanos

y Artistas de Cercedilla, Asociación de Comerciantes y Empresarios de Moralarzaral, Asociación de Empresarios de Hoyo de Manzanares, Asociación Entorno Los Molinos y Asociación de Empresarios del Guadarrama Alto de Cercedilla.

Se constituyen como elementos básicos del proyecto SICTED del destino Sierra de Guadarrama:

1. La consideración de SICTED como el pilar fundamental de la estrategia corporativa y competitiva del destino. Delimitando a qué mercados se dirige el destino y con qué productos. Asimismo, también se delimita como se quiere ser competitivo, mediante la diferenciación a través de la calidad.
2. La calidad como herramienta para la sostenibilidad, la accesibilidad, las nuevas tecnologías y la innovación.
3. La representación y colaboración real público-privada en el ente gestor y en la mesa de calidad del SICTED posibilitando la mejora de la gobernanza en el destino a través de la *coopetición*. Integran la mesa de calidad organizaciones como la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, la Universidad Nebrija y la Cámara de Comercio de Madrid.
4. El uso por los agentes públicos del destino de la marca SICTED Sierra de Guadarrama, integradora de la marca registrada Sierra de Guadarrama y de la marca SICTED; la misma fue desarrollada por el ente gestor según el manual de identidad corporativa de la marca SICTED. Se utiliza en los distintos eventos turísticos desarrollados en el territorio generando un enfoque de destino de calidad y pasando a formar parte como un elemento de competitividad. Asimismo, constituye el eje de las cuñas de radio promocionales en diversas emisoras de radio en el eje de la carretera M-607 y A-6 donde se ubica una parte sustancial del público objetivo del destino. Al cabo del año, los impactos en radio, localizados en las desconexiones locales de los programas de máxima audiencia de las emisoras, suponen más de 20 millones de impactos.
5. Cogestión entre ente gestor, mesa de calidad y apoyo a la oficina técnica del proyecto, así como al gestor SICTED del destino.

Resulta importante señalar, en lo referente a la integración de la mesa de calidad de organizaciones como la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, la Universidad Nebrija y la Cámara de Comercio de Madrid, que en el momento de adoptarse la decisión no constituía un requisito para los destinos el ofrecimiento a la comunidad autónoma en la que se emplaza para formar parte de la mesa de calidad. Como se ha estudiado en el

capítulo anterior de esta investigación, pasó a constituirse como requisito con posterioridad a la decisión adoptada por el ente gestor del destino para su mesa de calidad.

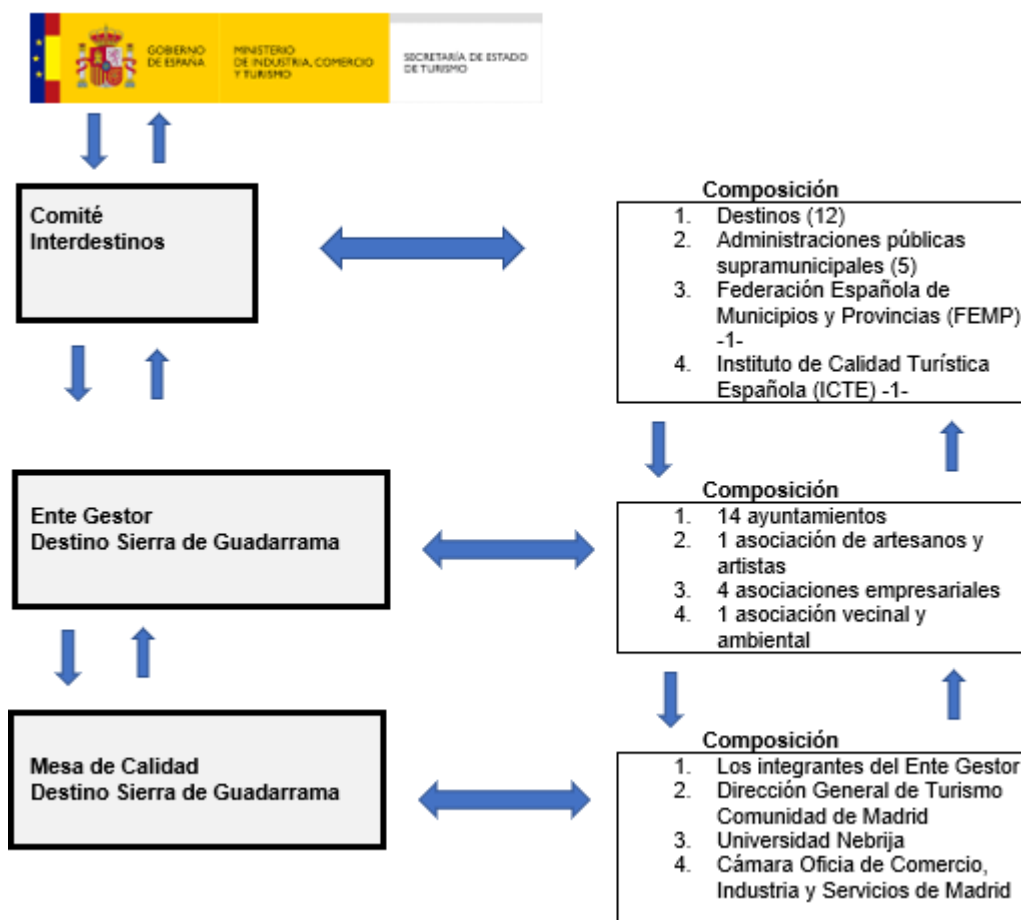
Y es que, el ente gestor, consciente y precursor del enfoque estratégico de la herramienta SICTED para el destino, determinó la conveniencia de invitar a organizaciones con un alcance supradestino, que aglutinaban el conocimiento. En el caso de la Universidad Nebrija, se ofreció a esta institución puesto que se trataba de una universidad con campus físico en el destino, donde además se impartía, entre otros, el Grado de Turismo. Además, contemplaba la alianza con la comunidad autónoma de Madrid, competente para “la promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”, según establece el artículo 148.1.18ª de la Constitución. Por último, también se integró a la Cámara de Comercio de Madrid, como corporación que colabora en el impulso del comercio, la industria y los servicios en la Comunidad de Madrid.

Continuando con el enfoque estratégico y con el objeto de aprender de los destinos con más experiencia en el modelo, así como de colaborar en la implantación y coordinación del modelo SICTED a nivel nacional, el destino se postuló para formar parte del Comité Interdestinos.

De acuerdo con lo analizado en el apartado pertinente, el citado comité constituye el órgano de participación dirigido al intercambio de información, actuaciones y evolución de la implementación del SICTED en los destinos participantes, a la armonización de las acciones llevadas a cabo por cada uno de los destinos y a la supervisión de la correcta implantación del modelo SICTED a nivel nacional. El destino Sierra de Guadarrama fue elegido para formar parte del Comité Interdestinos en 2012. El período de elección de representantes en el comité es de dos años, desde 2012 el destino se ha postulado para formar parte del mismo en cada renovación, habiendo sido reelegido para ello hasta el momento actual. En la fecha de redacción de este documento de abril de 2022, se ha iniciado de nuevo el cargo como vocal que se extenderá hasta 2023.

A partir de todo lo expresado hasta el momento, se configura un ecosistema de relaciones entre agentes en torno al SICTED en el destino Sierra de Guadarrama que adopta la siguiente estructura (Figura 63.):

Figura 63. Cuadro de agentes intervinientes y relaciones en la gestión del destino Sierra de Guadarrama



Fuente: elaboración propia a partir de la composición del Comité Interdestinos, el Ente Gestor y la Mesa de Calidad del destino Sierra de Guadarrama en 2022

Tras la realización del análisis introductorio al caso del destino Sierra de Guadarrama y el SICTED, resulta preciso señalar que el desarrollo y descripción de todo el trabajo realizado desde entonces excedería de los objetivos de la presente investigación. Asimismo, supondría el análisis de acciones de carácter operativo y de gestión ligadas a los distintos instrumentos metodológicos como la formación, la asesoría, la evaluación... que, si bien son absolutamente esenciales en la metodología, no contribuirían de modo sustancial a matizar la maleabilidad del modelo para adaptarse a la realidad y a las necesidades de cada uno de los destinos participantes. Y lo que es más importante, no facilitarían la evidencia de ejecución de proyectos ad hoc concebidos y directamente relacionados con el incremento de la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos SICTED, hipótesis principal de este trabajo de investigación.

Los grupos de mejora, y los proyectos de mejora derivados y resultado del trabajo de los citados grupos constituyen uno de los elementos configuradores del modelo SICTED y resultan esenciales para constituir una ejemplificación y fundamentación hacia la comprensión de la fortaleza del modelo en el desarrollo de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos adheridos.

Para ello, se realizará un análisis de casos circunscritos a los elementos principales de los siguientes proyectos de mejora SICTED del destino Sierra de Guadarrama:

- “Plan de acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama” (2014).
- “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad” (2016).
- “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” (2019).
- “Situación del Turismo en el destino Sierra de Guadarrama 2020: diagnóstico y propuestas de desarrollo” (2020).

Tres de los proyectos de mejora de mejora ejecutados por el destino Sierra de Guadarrama y que se analizarán a continuación contaron con el reconocimiento y fueron premiados por la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP entre los tres mejores proyectos de mejora a nivel nacional, en un proceso de concurrencia competitiva; concretamente los desarrollados en 2014, 2016 y 2019. El correspondiente a 2020, fue preseleccionado en la categoría de mejor proyecto de Mejora SICTED 2020, pero finalmente no obtuvo reconocimiento entre los tres primeros.

En el diseño y ejecución de los citados proyectos, resulta relevante recordar que se enmarca en SICTED, como una metodología que suministra un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en un destino turístico, con un enfoque de mejora continua y una actitud de recuperación y puesta en valor de los recursos y del espacio del territorio con objetivos turísticos. El SCTE Destinos-SICTED se fundamenta en la conciencia integral de destino y en el establecimiento de objetivos comunes de los agentes públicos y privados implicados.

De manera colateral, y por las implicaciones derivadas, se entiende oportuno destacar que el equipo gestor del SICTED Sierra de Guadarrama fue reconocido con el premio al mejor equipo gestor de España SICTED, en los años 2014 y 2018, por la Secretaría de Estado de Turismo. El reconocimiento explícito con un premio otorgado por el propio Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, constituye un reforzamiento de la confianza, apoyo y dotación de recursos de la totalidad de agentes

públicos y privados del territorio para el destino reafirmando el SICTED como el mejor instrumento estratégico y operativo para el destino.

Representa asimismo un valioso incentivo para las personas integradas por el equipo gestor, pero no se considera objeto del alcance del presente estudio el análisis de los requisitos y elementos valorados para obtener dicha distinción. Dicho equipo gestor constituye un recurso esencial del destino para la consecución de la competitividad y sostenibilidad del mismo, a través de la propuesta, diseño, ejecución, seguimiento, evaluación y comunicación de acciones y proyectos, basados en su experiencia, conocimiento y el despliegue de capacidades, más no es propiamente el proyecto palanca para la citada competitividad y sostenibilidad, sino un recurso.

9.2 Los premios SICTED

Los premios van dirigidos al reconocimiento de los resultados obtenidos por los destinos turísticos, los gestores SICTED y las administraciones participantes en su compromiso con la calidad turística.

Concretamente, pueden participar los destinos, los gestores SICTED, proyectos de mejora a través de la candidatura del ente gestor y administraciones supramunicipales con una trayectoria destacada en apoyo de la calidad turística, y que acrediten una gestión excelente en el desarrollo del proyecto SICTED. Así lo expresa la Secretaría de Estado de Turismo, que revisa y puede actualizar cada año las categorías a las que se pueden acoger los destinos con el fin de que todos los agentes partícipes del proyecto SICTED puedan ser reconocidos tras su postulación o selección directa, según el caso.

Las últimas bases con las diversas categorías de premios se corresponden con los premios SICTED 2022. A continuación, se presentan las categorías y el tipo de reconocimiento al que corresponde cada una de ellas (Tabla 19.):

Tabla 19. Premios SICTED en edición correspondiente a los premios SICTED 2022

Categorías	Reconociendo...
Mejor Equipo Gestor SICTED	El esfuerzo realizado por el gestor o gestores (equipo gestor SICTED del destino), en la coordinación e implantación del proyecto SICTED en su destino, así como la difusión del mismo y su participación en el mantenimiento y evolución del SICTED.
Mejor Destino SICTED	Destaca el compromiso del Ente Gestor del destino por su compromiso en favor de la competitividad de los servicios turísticos y del destino en general, así como el impulso del proyecto SICTED dentro de su territorio.

“Mejor Administración pública supramunicipal en favor del SICTED	Destaca el apoyo prestado por las administraciones autonómicas y administraciones locales (diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares) que no sean ente gestor de ningún destino SICTED, como elementos vertebradores, impulsores, dinamizadores y de apoyo en favor del buen desarrollo del SICTED en su territorio.
Servicio turístico SICTED más competitivo	Reconoce el logro realizado en materia de competitividad gracias a la mejora continua en la calidad operativa en el servicio turístico a sus clientes.
Mejor Agente SICTED	Reconoce la excelencia en la actividad realizada por el agente SICTED en coordinación con los destinos; para asesorar, formar y evaluar a los servicios turísticos participantes en SICTED.
Plan de Mejora de servicio turístico SICTED más destacable”	Destaca el mejor plan de mejora continua que han llevado a cabo servicios turísticos distinguidos SICTED
Proyecto de Mejora de destino SICTED más destacable (antiguo mejor Proyecto de mejora de destino)	Reconoce la consecución de una iniciativa colectiva para la mejora de la calidad integral del destino, desarrollada y consensuada en los grupos de mejora del destino.
Mejor material promocional digital SICTED	El esfuerzo por crear y difundir material promocional digital del SICTED y de los destinos y regiones participantes en el proyecto, dándole visibilidad y reconocimiento público

Fuente: elaboración propia a partir de FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2021)

9.3 De los grupos de mejora a los proyectos de mejora: mejora integral del destino a través de la colaboración público-privada

Primeramente, se realizará una breve reseña respecto a la conceptualización de los grupos y los proyectos de mejora, cuestión abordada con anterioridad en otro bloque de esta investigación, para a continuación determinar los elementos a evaluar, junto con las tablas de valoración de los proyectos de mejora en los que ha participado el destino Sierra de Guadarrama.

Con el objetivo de generar iniciativas colectivas dirigidas a la mejora de la mejora integral del destino, la metodología SICTED dispone de la posibilidad de fundar grupos de discusión y debate (grupos de mejora), en los que pueden participar los distintos agentes implicados en el sector turístico del destino y en el modelo SICTED para la identificación, propuesta y puesta en marcha de mejoras en el destino.

Estos grupos de mejora temáticos, fundados a propuesta del propio gestor, de la mesa de la calidad, o de cualquier participante, trabajarán en equipo con el cometido de realizar

propuestas de actuación o proyectos de mejora. Los mismos tienen como objetivo resolver, mejorar y trabajar en el área de trabajo para el cual se crearon. La mesa de la calidad decidirá finalmente la puesta en marcha de los proyectos de mejora propuestos por el grupo.

Una de las tareas del gestor SICTED es precisamente el incentivo de la creación de grupos de mejora. En los talleres colectivos con los servicios turísticos también se pueden producir iniciativas para la creación de grupos de mejora. Además, a partir del ciclo 2, se exige a los establecimientos distinguidos el compromiso de participar en grupos de mejora, por lo que el gestor SICTED debe garantizar que todos los servicios turísticos distinguidos tienen la opción de participar en algún grupo de mejora.

Cualquier agente implicado en el turismo, entendido en un sentido amplio, que incluye la propia sociedad de acogida y que podría integrar a los propios turistas pueden participar en un grupo de mejora del destino. Se pueden citar de modo expreso al gestor SICTED, los formadores, los asesores, los evaluadores, los empresarios, los profesionales del sector, los técnicos de turismo o cualquier otro que se estime oportuno. Se trata de evolucionar en la mejora continua de los destinos mediante la colaboración y trabajo público-privado.

Un proyecto de mejora representa la definición y concreción de una propuesta desarrollada en el marco de un grupo de mejora, con el objetivo de ejecutar una serie de acciones planificadas con el objetivo de mejorar un aspecto concreto del destino. Le corresponde a la mesa de calidad del destino la aprobación de los proyectos de mejora.

La candidatura a los premios SICTED convocados desde la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP se realiza por el ente gestor y la mesa de calidad del destino, a través del gestor SICTED, en este caso el gestor del destino Sierra de Guadarrama.

9.4 Las variables evaluadas en los premios a los proyectos de mejora: potenciación de la planificación, resultados, medición y evaluación de proyectos

Se comienza la serie de análisis a partir de las bases de los premios para la convocatoria correspondiente a 2014, toda vez que el presente caso se refiere al destino Sierra de Guadarrama y fue precisamente en dicha edición en la primera en la que se presentó un proyecto de mejora por el destino en la categoría de “Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2014”.

Los bloques valorados en dicha categoría se plasman a continuación en la Figura 64.:

Figura 64. Bloques a evaluar en la categoría de Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2014

Bloques	Peso específico (sobre 100 puntos)
1. Mejora	25
2. Implicación del empresariado	30
3. Proyectos de mejora	30
4. Calidad de los proyectos de mejora	15
TOTAL	100

Fuente: FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2014)

A continuación, se realiza un desglose respecto a los criterios manejados para cada uno de los bloques, así como aquellos elementos que se valoran en los mismos y que, tras la aplicación de una serie de operaciones realizadas por la Secretaría de Estado de Turismo conforme a una división en subelementos menores, sirve para realizar el cálculo del peso específico parcial correspondiente a dichos subelementos, así como el total correspondiente a cada uno de los bloques valorados: mejora, implicación del empresariado, proyectos de mejora y calidad de los proyectos de mejora.

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

Se utilizarán para facilitar la comprensión tablas sintéticas (Figura 65.):

Figura 65. Criterios de valoración para “Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2014”

Nº	Criterio	Valoración	Cálculo	Peso específico
1 – MEJORA				25
1.1	Fuentes de información empleadas para la identificación de las áreas de mejora del destino	Identificación de fuentes de información empleadas (encuestas, estudios, informes, etc.) como base para la creación de los grupos de mejora de destino	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen identificadas y establecidas las fuentes de información para la mejora=2 puntos Se otorgarán 3 puntos adicionales al destino que más estudios haya realizado y al resto de forma proporcional hasta 1 punto 	5
1.2	Grupos de mejora del destino	Nº de grupos de mejora en funcionamiento en el destino (con reuniones a lo largo del año 2014)	<ul style="list-style-type: none"> Organización 1-3 grupos de mejora = 1 punto Organización 4-5 grupos de mejora = 5 puntos Organización > 5 grupos de mejora = 10 puntos 	10
1.3	Índice de participación en los grupos de mejora	Participantes / nº grupos de mejora en funcionamiento en el año	<ul style="list-style-type: none"> Índice grupos de mejora * 5 	10
2 – IMPLICACIÓN DEL EMPRESARIADO				30
2.1	Implicación del empresariado en los grupos de mejora de destino	Nº de empresarios SICTED participando activamente en grupos de Mejora / Nº total de empresarios del SICTED en el destino a partir del ciclo 1	(Nº de empresarios SICTED participando activamente en Grupos de Mejora / Nº total de empresarios del SICTED en el destino) * 0,15	15
2.2	Liderazgo del empresario respecto de los grupos de mejora	Nº de grupos de mejora liderados por empresarios	<ul style="list-style-type: none"> 1 grupo mejora liderado empresarios= 2 puntos 2 grupos mejora liderados empresarios= 4 puntos 3 grupos mejora liderados empresarios= 6 puntos 4 grupos de mejora liderados empresarios=8 puntos 5 ó > grupos de mejora liderados empresarios= 10 puntos 	10
2.3	Creación de grupos de trabajo permanentes	Nº grupos de trabajo y/o mejora con carácter permanente a raíz del proyecto SICTED	<ul style="list-style-type: none"> 1 grupo de trabajo permanente= 2 puntos 2 grupos de mejora permanentes= 3 puntos 3 grupos de mejora permanentes= 4 puntos 4 ó > grupos de mejora permanentes=5 puntos 	5
3 – PROYECTOS DE MEJORA				30
3.1	Proyectos presentados a la Mesa de Calidad del Destino por parte de los Grupos de Trabajo	Nº de proyectos presentados en el último año	Se otorgarán 15 puntos al destino que más proyectos de mejora haya presentado a la Mesa de Calidad y al resto de forma proporcional hasta 1 punto.	15
3.2	Proyectos aprobados en Mesa de Calidad que se hayan ejecutado o en vías de ejecución	Nº de proyectos aprobados, nº de proyectos ejecutados o en vías de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Con mejoras aprobadas= 5 puntos Con mejoras ejecutadas=5 puntos Si existen además mejoras en ejecución, se otorgarán otros 5 puntos adicionales de forma proporcional.	15
4 – CALIDAD DE LOS PROYECTOS DE MEJORA				15
4.1	Calidad de los proyectos de mejora	Practicidad y eficiencia de los proyectos acometidos conforme a los recursos empleados e impacto en el itinerario de consumo del turista	Se otorgarán 15 puntos a los proyectos que presenten una mayor practicidad y eficiencia y al resto de forma proporcional hasta 1 punto	15

Fuente: FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2014)

Si bien el objeto de la categoría de premios SICTED referida al “Mejor proyecto de mejora de destino” ha continuado valorando la consecución de un proyecto colectivo para la mejora de la calidad integral del destino, diseñada y consensuada en los grupos de mejora del destino, lo cierto es que la escala valorativa ha ido variando.

Tras la recogida con anterioridad, correspondiente a 2014, en los años 2016 a 2020, en los que también se analizarán los proyectos de mejora del destino Sierra de Guadarrama, la escala ha variado. De hecho, en el momento actual, 2022, se ha realizado una modificación estructural dirigida en parte a la participación en los jurados de los premios de los integrantes del Comité Interdestinos, y no sólo por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP

como integrantes del jurado. Una medida dirigida a potenciar la gobernanza participativa en el modelo.

A continuación, en la Figura 66. se recoge la correspondiente a los años 2016 a 2020, analizando en primer lugar los bloques valorados para los proyectos que pasan a ser los siguientes:

Figura 66. Bloques a evaluar en la categoría de Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2016

Bloques	Peso específico (sobre 100 puntos)
1. Ámbito de trabajo	10
2. Diagnóstico	10
3. Planificación	20
4. Ejecución y resultados	25
5. Evaluación	15
6. Comunicación	5
7. Aspectos cualitativos del proyecto	15
TOTAL	100

Fuente: FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2016)

En cuanto al desglose de los elementos valorados para cada uno de los bloques nos encontramos con los plasmados en la Figura 67.:

Figura 67. Criterios de valoración para “Mejor proyecto de mejora en destino SICTED 2016”

N.º	Criterio	Qué se valora	Puntuación y cálculo	Peso específico
1-ÁMBITO DE TRABAJO				
10				
1.1	Existencia de un grupo de mejora de destino responsable del proyecto candidato	Se valora positivamente que el proyecto candidato sea fruto del trabajo de un grupo de mejora de destino constituido para tal fin	Si hay un grupo de mejora de destino del que ha partido la iniciativa = 5 puntos Si no hay un grupo de mejora de destino del que ha partido la iniciativa = 0 puntos Datos a facilitar: Nombre del grupo de mejora, fecha de constitución, la de disolución (si la hubiese) y el número de reuniones realizadas en el marco del grupo para la definición del proyecto de mejora candidato	5
1.2	Implicación y participación del empresariado en el grupo de mejora de destino	Se valora positivamente que el proyecto sea fruto del trabajo de un amplio número de empresarios del destino, entendiendo que la calidad de los resultados obtenidos por el mismo será mayor	(N.º empresas participando en el grupo de mejora / nº empresas totales del destino que deben formar parte de los grupos) * 5 Datos a facilitar: N.º empresas participando en el grupo de mejora.	5
2-DIAGNÓSTICO				
10				
2.1	Implicación del grupo de mejora en la detección de necesidades del destino	Se valorará que los miembros del grupo de mejora sean proactivos a la hora de detectar las necesidades de su destino y proponer mejoras al respecto, estando el proyecto de mejora candidato basado en una necesidad o área de mejora detectada por el grupo de mejora de destino	Si se demuestra que el grupo de mejora de destino ha participado en la detección de necesidades del destino = se otorgarán los puntos en función de la implicación de los miembros del grupo en la detección de necesidades del destino hasta un máximo de 5 puntos No se demuestra que el grupo de mejora ha participado en la detección de necesidades del destino = 0 puntos Datos a facilitar: Breve resumen del acta de la reunión del grupo donde se haya manifestado la necesidad correspondiente al proyecto candidato.	5

N.º	Criterio	Qué se valora	Puntuación y cálculo	Peso específico
2.2	Estudio diagnóstico de la necesidad y viabilidad del proyecto	El proyecto cuenta con un estudio diagnóstico que demuestre su necesidad, así como los futuros beneficios de su realización para el destino	Si se ha realizado un estudio diagnóstico de la necesidad y viabilidad del proyecto = se otorgarán puntos en base al grado de calidad del estudio hasta un máximo de 5 No se ha realizado un estudio = 0 puntos Datos a facilitar: Breve resumen de las conclusiones del diagnóstico realizado.	5
3- PLANIFICACIÓN				20
3.1	Implicación del grupo de mejora de destino en la planificación y definición del proyecto	Se valora positivamente que sean los propios miembros del grupo los que detallen las características de las acciones a realizar	Si se demuestra que el grupo de mejora ha participado en la planificación del proyecto de mejora = se otorgarán puntos en función de la implicación de los miembros del grupo en la planificación del proyecto hasta un máximo de 5 puntos Si no se demuestra la implicación de los miembros del grupo en la planificación del proyecto = 0 puntos Datos a facilitar: Breve resumen del acta de las reuniones donde se establezcan estas decisiones	5
3.2	Objetivos concretos e indicadores	Se valora positivamente que se hayan definido los objetivos concretos del proyecto, así como los indicadores precisos para medir su cumplimiento	Si cuenta con objetivos definidos y un sistema de indicadores para su medición = se otorgarán puntos en base al grado de calidad de los objetivos e indicadores establecidos hasta un máximo de 5 puntos Si no cuenta con objetivos definidos y un sistema de indicadores para su medición = 0 puntos Datos a facilitar: Objetivos marcados e indicadores	5
3.3	Planificación temporal de la ejecución	Se valora positivamente que el proyecto disponga de una buena planificación temporal en la que se determinen las fechas de los principales hitos del mismo, así como las de inicio y las de finalización	Si cuenta con una planificación temporal de ejecución = se otorgarán puntos en base al grado de calidad de la planificación temporal de ejecución hasta un máximo de 5 puntos. Si no cuenta con una planificación temporal de ejecución = 0 puntos	5

N.º	Criterio	Qué se valora	Puntuación y cálculo	Peso específico
			Datos a facilitar: Cronograma de implantación del proyecto.	
3.4	Previsión de los recursos necesarios	Se valorará positivamente que durante la fase de planificación del proyecto se haya realizado una estimación de los recursos (materiales, humanos y presupuestarios) necesarios para la correcta ejecución del mismo	Si se cuenta con una previsión de los recursos necesarios para su ejecución = se otorgarán puntos en base al grado de calidad de previsión de los recursos necesarios hasta un máximo de 5 puntos Si no cuenta con una previsión de los recursos necesarios para su ejecución = 0 puntos Datos a facilitar: Previsión de recursos del proyecto	5
4- EJECUCIÓN Y RESULTADOS				25
4.1	Inicio de la fase de ejecución entre 2019 y 2020	Se valora positivamente que el proyecto de mejora haya entrado en fase de ejecución (con independencia de que se haya finalizado o no) a lo largo de 2019 y 2020	La ejecución del proyecto ha dado comienzo entre 2019 y 2020 = 5 puntos El proyecto aún no se encuentra en fase de ejecución o ésta comenzó antes de 2018 = 0 puntos Datos a facilitar: Fecha de puesta en marcha de la ejecución del proyecto y su correspondiente registro en la plataforma.	5
4.2	Proyecto finalizado en 2020	Se valora positivamente que el proyecto de mejora se encuentre ya finalizado, siendo la fecha de finalización del mismo dentro del año 2020	El proyecto se ha dado por finalizado en 2020 = 5 puntos El proyecto no está finalizado = 0 puntos Datos a facilitar: Año de finalización del proyecto y su correspondiente registro en la plataforma.	5
4.3	Dotación de recursos económicos del proyecto	Se valora positivamente la dotación de recursos económicos precisa para la correcta ejecución del proyecto de mejora en base a lo estipulado en la fase de planificación	Si se ha realizado la dotación de recursos económicos necesaria = se asignarán 5 puntos a aquellos proyectos que cuenten con la dotación de recursos económicos prevista en la planificación del mismo. Si no se ha realizado la dotación de recursos económicos necesarios = se atribuirán puntos de manera inversamente proporcional al porcentaje de desviación entre la dotación de	5

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

N.º	Criterio	Qué se valora	Puntuación y cálculo	Peso específico
			recursos económicos determinada en la planificación y la dotación asignada para su ejecución definitiva. Datos a facilitar: Asignación definitiva de recursos económicos.	
4.4	Cumplimiento de la planificación temporal	Se valora positivamente que el proyecto se esté ejecutando / se haya ejecutado según lo previsto en la planificación temporal establecida	Si cumple con la planificación temporal establecida = 5 puntos Si no cumple con la planificación temporal establecida = se atribuirán puntos de manera inversamente proporcional al porcentaje de retraso asumido en la ejecución del proyecto. Datos a facilitar: Fecha de finalización efectiva de la ejecución del proyecto. Fecha prevista de finalización de la ejecución del proyecto.	5
4.5	Implicación del ente gestor/ Mesa de calidad del destino en la ejecución del proyecto	Se valora positivamente que el ente gestor del destino colabore y esté implicado en la ejecución del proyecto de mejora, preste apoyo al grupo de mejora de destino encargado, resuelva posibles eventualidades en la ejecución, se preocupe por la cumplimento de los objetivos, etc.	Si demuestra estar implicado = se otorgarán puntos en base al grado de implicación hasta un máximo de 5 puntos Si no demuestra su implicación = 0 puntos Datos a facilitar: Breve resumen del acta de la reunión del ente gestor/Mesa de calidad en la que se aborda el proyecto de mejora candidato	5
5-EVALUACIÓN				15
5.1	Estudio del impacto del proyecto implantado	Se valora positivamente que tras la realización del proyecto se analice el impacto que este tiene para el destino	Si se ha realizado un estudio del impacto del proyecto de mejora = se otorgarán puntos en base al grado de calidad de dicho estudio hasta un máximo de 10 puntos Si no se ha realizado estudio del impacto del proyecto = 0 puntos Datos a facilitar: Principales conclusiones a las que llega el estudio del impacto	10
5.2	El resultado obtenido cumple los objetivos marcados en la planificación	Se valora positivamente que el resultado del proyecto implantado sea el que efectivamente se esperaba	Si se han cumplido los objetivos del proyecto marcados = se otorgarán puntos en base al grado de cumplimiento de los objetivos marcados hasta un máximo de 5 puntos Si no se cumplen los objetivos marcados = 0 puntos Datos a facilitar:	5
6-COMUNICACIÓN				5
6.1	Actuaciones de información, promoción y comunicación.	Se valora positivamente la realización de actuaciones de información, promoción y comunicación sobre la ejecución y resultados del proyecto de mejora	Si se han realizado actuaciones de información, promoción y comunicación = se otorgarán puntos en base al grado de calidad de las actuaciones llevadas a cabo hasta un máximo de 5 puntos Si no se han realizado actuaciones de información, promoción y comunicación = 0 puntos Datos a facilitar: Breve exposición de las actuaciones realizadas	5
7-ASPECTOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO				15
7.1	Asociación del proyecto de mejora con otros proyectos del destino	Se valora positivamente que el proyecto de mejora realizado genere sinergias con otros proyectos del destino	Si se producen sinergias con otros proyectos = se otorgarán puntos en base al impacto del proyecto de mejora en otros proyectos del destino hasta un máximo de 5 puntos Si no se producen sinergias con otros proyectos = 0 puntos Datos a facilitar: Breve exposición de las actuaciones realizadas en el destino relacionadas con el proyecto de mejora.	5
7.2	Otros aspectos destacables del proyecto: idea original, diseño destacable, etc.	Se valorarán otros aspectos del proyecto que no se hayan tenido en cuenta en los criterios anteriores	Se otorgarán puntos en base a los detalles de los aspectos cualitativos presentados hasta un máximo de 10 puntos Datos a facilitar: A completar en memoria explicativa	10

Fuente: FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2016)

Si bien no constituye el objeto de la presente investigación el análisis de los bloques evaluados, así como la escala valorativa y los indicadores utilizados, se puede evidenciar una evolución dirigida a la obtención de un análisis de los proyectos de mejora más amplio y matizado, con un enfoque a procesos para la evaluación de las distintas fases de un proyecto, así como de los resultados obtenidos.

Se quiere destacar que la participación del empresariado sigue ostentando un papel preferente, como se puede visualizar en las tablas detalladas correspondientes al contenido

de cada uno de los bloques analizados y valorados. En efecto, en el actual bloque “Ámbito de trabajo” se integra la valoración de la implicación empresarial.

9.5 El proyecto de mejora “Plan de acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama”

9.5.1 Antecedentes, objeto y objetivos

De acuerdo con lo señalado con anterioridad, a finales de 2011 se adoptó la decisión en el destino Sierra de Guadarrama de realizar la adhesión al SICTED.

Al margen de otros elementos configuradores del entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental, por aquella época se continuaba gestando el largo proceso, de hecho, se había iniciado hacía más de 100 años, para la declaración de gran parte del territorio como Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama.

En dicho contexto, los ayuntamientos y asociaciones integrantes de Adesgam decidieron en 2011 responder al incremento de las expectativas de calidad turística que iba a suponer la declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama para visitantes y vecinos con la adhesión del destino Sierra de Guadarrama al SICTED.

La declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama constituye desde el punto de vista jurídico y en lo relativo al medio natural el hecho más trascendente ocurrido en los últimos 100 años en la Comunidad de Madrid. Cabe señalar que, en el caso de Castilla-León ya se disponía de territorio integrado en el Parque Nacional de Picos de Europa.

En dicho sentido, el propio Decreto 96/2009, de 18 de noviembre, por el que se aprueba la ordenación de los recursos naturales de la Sierra de Guadarrama en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid, establece unas directrices y un código de buenas prácticas ambientales en el ámbito de ordenación estableciendo de modo específico en el ámbito turístico:

“A2.6.2. Para el turismo

1. El turismo constituye uno de los principales pilares de la economía del ámbito de ordenación y deberá ordenarse y gestionarse de manera compatible con la conservación del medio natural, sin producir disminución de la calidad ambiental, y de acuerdo con la capacidad de acogida del territorio y en el marco de los principios y objetivos de la Carta de Turismo Sostenible. Las actividades que se desarrollen no pondrán en peligro la conservación de los valores naturales y culturales del ámbito de ordenación.

2. Se fomentará una oferta turística de calidad, especialmente diversificada, integrada en los modos de vida de las comunidades locales y respetuosa con los valores ambientales, culturales y patrimoniales del ámbito de ordenación, promocionando el acondicionamiento de los núcleos e instalaciones de potencialidad turística compatibles con la conservación del medio natural y del paisaje.

3. Se impulsarán iniciativas locales orientadas a rentabilizar la generación de rentas derivadas del desarrollo del sector turístico y recreativo ligado a los recursos naturales y culturales, impulsándose fórmulas sostenibles de turismo rural y ambiental.

4. Las diferentes Administraciones Públicas y organismos competentes en materias relacionadas con el turismo en el ámbito de ordenación establecerán vías de colaboración para el desarrollo de iniciativas de fomento de esta actividad, pudiendo para ello poner en práctica un sistema de calidad turística en las zonas de Espacios Protegidos, marcas específicas de calidad, centrales de reserva turística o cualquier otro sistema que contribuya a poner en valor los recursos turísticos del ámbito de ordenación de forma compatible con la conservación de dichos espacios.”

Desde la declaración del Parque Nacional en junio de 2013, se comenzaba a percibir un aumento del interés del turista extranjero por el territorio, así como de visitantes de provincias distintas a Madrid, con un incremento asociado de sus expectativas en cuanto a calidad turística y ambiental del mismo. El cliente resulta la pieza clave y quien debe orientar los servicios que se ofrecen; “escuchar al turista”, saber qué busca, qué valora... para satisfacer sus expectativas. El objetivo es atraer y fidelizar al cliente incrementando la competitividad del tejido empresarial.

El objeto principal y resultado del grupo de mejora intersectorial constituido por la mesa de calidad, a propuesta del gestor, fue un “Plan de acción Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama”.

Constituían objetivos principales del grupo de mejora:

- Realizar un diagnóstico veraz y actualizado, con mucha relevancia para los aspectos cualitativos, de la realidad turística del destino Sierra de Guadarrama.
- Determinar la incidencia turística de la declaración de gran parte del territorio como Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama.
- Utilizar el “enfoque SICTED” (calidad turística integral) para la identificación de áreas de mejora, acciones a implementar y priorización de las mismas.

- Realizar un Plan de Acción Turístico participado para el destino Sierra de Guadarrama, tras su declaración como Parque Nacional, que pueda ser analizado por la mesa de calidad en términos de oportunidad, viabilidad, eficacia y eficiencia.
- Tener en cuenta no sólo a los turistas y visitantes, en las implicaciones de la declaración del Parque Nacional, sino también a los vecinos del destino Sierra de Guadarrama.

9.5.2 Mejora: fuentes de información, grupos de mejora e índices de participación

Para poder realizar un trabajo riguroso y fundamentado por parte del equipo gestor del destino Sierra de Guadarrama, una vez aprobado el grupo de mejora correspondiente, por ente gestor y mesa de calidad, se llevó a cabo una revisión de la literatura, estudios e informes existentes que permitieran profundizar en la materia, constituyendo las bases para el diseño y desarrollo de un proyecto viable y con un enfoque estratégico.

Se relacionan a continuación todos aquellos planes, informes y estudios que, de modo general, constituyeron inputs para el grupo de mejora, con el objeto de alinear dicho grupo con las políticas públicas desarrolladas en materia de turismo rural, así como del perfil de la demanda del turista rural:

- Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. 2012.
- Plan Integral de Turismo Rural. Instituto de Turismo de España. 2014.
- Plan de Turismo de la Comunidad de Madrid. Comunidad de Madrid. 2014.
- Acuerdo entre Parques Nacionales, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y la Comunidad de Madrid junto con la Junta de Castilla y León para emprender acciones que potencien el turismo sostenible en el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama. 2013.
- Estudio explicativo sobre la percepción social de la Red de Parques Nacionales 2008-2010. Organismo Autónomo Parques Nacionales. 2011.
- Estudio sobre el impacto socioeconómico de la declaración del macizo de Sierra Nevada como espacio natural protegido 1989-2005. Sociedad de Estudios Económicos de Andalucía, SAU. 2007.
- Jornadas formativas sobre creación de producto turístico y turismo sostenible en el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama. Secretaría de Estado de Turismo. 2013.
- Estudio sobre la demanda y oferta del turismo rural 2014. EscapadaRural, EUHT CETT-UB y Netquest. 2014.

En cuanto a las fuentes de información que con carácter específico se emplearon como base para el grupo de mejora directamente relacionadas todas ellas con el destino Sierra de Guadarrama, cabe señalar las siguientes:

- Plan estratégico de turismo de la Sierra de Guadarrama – Alto Manzanares. Adesgam. 2006.
- Resultados encuestas de satisfacción SICTED para el destino Sierra de Guadarrama. 2012-2014.
- Foro Empresa, Turismo y Biodiversidad. Comunidad de Madrid, Fundación Global Nature.2013.
- “Sierra de Guadarrama y Alto Manzanares: Destino Turístico Responsable 2014; análisis y diagnóstico de la sostenibilidad del destino”. Comunidad de Madrid y Adesgam.2011.
- Estudio de oportunidades de negocio y empleo verde en la Sierra de Guadarrama. Adesgam. Cofinanciado por la Fundación Biodiversidad del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente a través del programa Empleaverde. 2014.
- Estudio sobre la situación del turismo en la comarca Adesgam. Adesgam. Cofinanciado por la Fundación Biodiversidad del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente a través del programa Empleaverde. 2014.

Dado el objeto de esta investigación, se entiende relevante hacer constar que en los dos últimos estudios mencionados la metodología de trabajo se basó tanto en fuentes secundarias, como en fuentes primarias, con mesas de trabajo específicas en las que participaron empresarios turísticos de la Sierra de Guadarrama de modo individual, así como representantes de distintas asociaciones empresariales del destino además de la propia Cámara de Comercio e Industria de Madrid y la Universidad Nebrija. Asimismo, también se llevaron a cabo entrevistas personalizadas a agentes turísticos relevantes del territorio, tanto públicos como privados.

Si bien la metodología SICTED permite la creación y trabajo de varios grupos de mejora, consecuencia del carácter transversal e integrador del grupo de mejora que ahora nos ocupa, se estimó oportuno trabajar de modo exclusivo con dicho grupo. Todo ello con el objetivo de no dispersar los esfuerzos del tejido productivo en diversos grupos, sino su integración, dadas las repercusiones socioeconómicas asociadas a la declaración de un territorio como Parque Nacional.

Sin perjuicio de ello, y una vez alcanzado el objeto principal del grupo de mejora y definido el plan de acción, en noviembre de 2014, la mesa de calidad del destino, con un apoyo explícito de la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, y a propuesta del equipo de gestión del SICTED, aprobó la creación del Grupo de Mejora “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”, resultado de los debates acaecidos en el seno del grupo Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama.

El índice de participación en las 4 reuniones planificadas y celebradas para el grupo de mejora ascendió a 25 personas. Resulta fundamental reseñar desde el punto de vista cualitativo del grupo la integración y participación de toda la cadena de valor del sector turístico con presencia en el destino Sierra de Guadarrama, tanto las agencias de viaje como distribuidor y confeccionador de paquetes turísticos, así como la oferta principal representada por alojamientos, y la oferta complementaria con restauradores y empresarios de turismo activo.

Asimismo, el enfoque destino también estuvo presente con la participación de los agentes públicos del territorio, representados por las concejalías de turismo y desarrollo local y técnicos de turismo y desarrollo local, además de la participación de la propia Cámara de Comercio e Industria de Madrid y de la Universidad Nebrija desde su departamento de turismo.

9.5.3 Implicación y liderazgo empresarial, grupos de mejora permanentes

Participaron en el grupo de mejora todos los establecimientos del destino que se encontraban en ciclo 1, así como el 75% de los establecimientos que se encontraban en ciclo 2 y todos los que se encontraban en ciclo 3.

Uno de los elementos empleados para incrementar la implicación del empresariado fue la celebración de todas las reuniones en establecimientos privados, hoteles y restaurantes, que voluntariamente cedían sus instalaciones para las mismas.

Las etapas del proceso de trabajo del grupo se recogen en la Figura 68.:

Figura 68. Etapas del proceso del grupo de mejora Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama



Fuente: elaboración propia

El grupo de trabajo mantuvo hasta la definición del plan de acción 4 reuniones, donde se trabajó en todo caso en subgrupos multisectoriales y de carácter público-privado.

Tabla 20. Resumen reuniones grupo de mejora Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama

Fecha	Objetivos	Resultados/acuerdos
4 marzo 2013	Presentación del grupo, presentación de objetivos y nombramiento de líder del grupo	Constitución formal del grupo y nombramiento como líder del responsable de comunicación El Bosque Madrid Sierra. Fijación de plan de trabajo a un año.
13 marzo 2014	Recoger y priorizar aportaciones sobre problemas relacionados con el ámbito turístico del destino	Presentación de categorías de mejora: recursos e infraestructuras, oferta turística: empresarios y servicios turísticos y promoción y comercialización. Recopilación documentada de aspectos de mejora convenientemente jerarquizados y priorizados. Ante la marcha del anterior líder se nombra por el grupo como nuevo líder al responsable de Amadablam Aventura
27 marzo 2014	Recoger y priorizar propuestas de solución para los problemas identificados	Recopilación documentada de propuestas y acciones de mejora convenientemente jerarquizadas y priorizadas.

24 abril 2014	Definición de Plan de Acción. Elaboración de fichas de proyectos del plan de acción.	Se presenta formato de fichas de proyectos predefinida (objetivos, acciones, responsables, costes, financiación, duración...)
---------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

La metodología de trabajo fue netamente participativa, con la utilización de recursos muy visuales e intuitivos, como son las fichas, paneles de pared para exposición y sistema de pegatinas (rojo, verde y amarillo) dirigido todo ello a un procedimiento rápido, intuitivo y enfocado a la priorización de acciones mediante la participación, y previo consenso entre grupos de trabajo intersectoriales definidos.

El grupo de mejora fue en todo momento liderado por un empresario con la coordinación del equipo gestor SICTED del destino Sierra de Guadarrama.

Dado el carácter transversal del grupo de mejora “Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama”, se concibió con carácter permanente hasta la ejecución de los proyectos de mejora contemplados. De hecho, los distintos proyectos de mejora fijados en el plan de acción se conciben a corto y medio.

9.5.4 Los proyectos de mejora

Se presentaron un total de 10 proyectos a la mesa de calidad del destino, que a su vez integraban el plan de acción del destino Sierra de Guadarrama en su relación con el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama. Se tomaba como prioridad la fijación de actuaciones que dependieran directa o indirectamente de los participantes en el grupo de mejora, ya fueran públicos o privados.

Para cada uno de los proyectos, se elaboró una completa ficha asociada, cumplimentada de modo participado por los integrantes del grupo de mejora dirigidos por el empresario líder del grupo. La ficha integra aspectos como el problema identificado, la solución, el objetivo, la descripción del proyectos, las acciones que integra, los responsables de la planificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, los agentes participantes en la ejecución, el coste estimado por acción, las fuentes de financiación, la duración, la periodicidad, en su caso, el indicador para la medición y por último la tendencia deseable para el indicador, ya sea el incremento o la disminución.

Se muestran los 10 proyectos que integran el plan de acción (Tabla 21.), con el orden de prioridad para su ejecución resultante de la aplicación de la metodología aplicada:

Tabla 21. Plan de Acción del grupo de mejora Parque Nacional y SICTED del destino Sierra de Guadarrama

PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (NUEVAS TECNOLOGÍAS, CAPTACIÓN, FIDELIZACIÓN...)	
Proyecto 1	Adaptación de www.sierraguadarrama.info (diseño responsable)
Proyecto 2	Plan de marketing estratégico y plan de marketing operativo
Proyecto 3	Creación de marca. Jornadas de difusión y publicidad
Proyecto 4	Creación de paquetes turísticos
Proyecto 5	Portal turístico del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama (debería permitir compra de productos, autofinanciado, al menos en idioma inglés, además del español)
OFERTA TURÍSTICA: EMPRESARIOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS	
Proyecto 6	Programa de formación y sensibilización hacia la calidad turística
Proyecto 7	Jornadas de convivencia, concienciación y calidad
RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS	
Proyecto 8	Jornada de conocimiento del territorio y sus recursos a través de las oficinas de turismo dirigida a que los establecimientos privados puedan informar sobre servicios turísticos del destino Sierra de Guadarrama.
Proyecto 9	Aparcamiento disuasorio y autobús lanzadera gestionado por la administración, Puerto
Proyecto 10	Guía de servicios

Fuente: elaboración propia

La mesa de calidad del destino dio el visto bueno a todos los proyectos, estableciendo que desde Adesgam se deberían disponer de todos los medios a su alcance para alinear las acciones y actividades de la entidad con la consecución de los objetivos del grupo de mejora. Asimismo, y aprovechando la integración en el ente gestor y la mesa de calidad de agentes del sector público, como los ayuntamientos y la Comunidad de Madrid, se trataría de propiciar sinergias, colaboraciones, así como cualquier tipo de relación con entidades públicas y privadas relacionadas que favorecieran la implantación de las acciones propuestas en el destino Sierra de Guadarrama, ya fuera mediante ejecución directa del ente gestor del destino o por terceras partes.

Se comenzó en primer lugar con la ejecución de proyectos que dependían de recursos propios del ente gestor del destino y directamente relacionados con el itinerario de consumo del turista, como son la Guía de Servicios del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, de la mano del propio Parque Nacional. La misma se realizó desde una perspectiva

supraprovincial, integrando los servicios de Segovia y Madrid. Asimismo, a través de la integración en el portal turístico oficial del destino Sierra de Guadarrama, del acceso al portal del Parque Nacional se posibilitó el conocimiento del territorio, así como toda la oferta principal y complementaria del sector turístico de la Sierra de Guadarrama, que permitiría disfrutar al turista y visitante del destino.

El plan de acción aprobado en el marco del grupo de mejora, concebido como grupo permanente dada su transversalidad, pasó a ostentar un carácter estratégico de hacia dónde deben apuntar todos los proyectos desarrollados por Adesgam como Ente Gestor del destino Sierra de Guadarrama, además de aquellos otros que se acometan por los agentes públicos locales del destino, así como de agentes turísticos privados del territorio.

9.6 El proyecto de mejora “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”

9.6.1 Antecedentes, objeto y objetivos

Como se señalaba en el análisis del anterior grupo de mejora, la declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama generaba un incremento del interés del turista extranjero por el territorio, así como de visitantes de provincias distintas a Madrid. Asimismo, también era previsible el aumento de las expectativas en cuanto a calidad turística, ambiental y social, donde la accesibilidad se convierte en un elemento de atracción para el turista.

De hecho, el grupo de mejora “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”, tiene su origen en el plan de acción generado por el grupo de mejora “Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama” que consideraba como prioritario para la oferta turística un programa de formación y sensibilización hacia la calidad turística, integrando en la calidad todo lo referido a personas con discapacidad y la sostenibilidad, en términos de turismo responsable.

En materia de accesibilidad, resulta fundamental el trabajo planificado con sentido común, a medio plazo y con constancia hacia la mejora continua, desde una colaboración real público-privada. Y ello es así porque gran parte de las actuaciones en la materia se habrán de realizar por el sector público en los espacios públicos, ya sean urbanos o naturales. La existencia de un grupo de mejora permanente en el destino genera la continuidad necesaria que de otro modo puede verse afectada por la propia dinámica de la política municipal y los resultados electorales.

Asimismo, se deriva un efecto ejemplarizante para el sector privado en la materia, además de una especie de legitimidad moral en el caso del sector público para poder

demandar y recomendar al empresariado turístico la implementación de actuaciones en materia de accesibilidad, más allá de las determinadas como límite mínimo por la normativa aplicable.

El proyecto se relaciona directamente con la estrategia corporativa adoptada por el ente gestor del destino Sierra de Guadarrama y por la junta directiva de Adesgam, aprobando como órganos decisorios el apoyo institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para 2030. En efecto, el turismo sostenible se relaciona directamente con el objetivo 8 dirigido a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, así como con el objetivo 12, que persigue un consumo y producción sostenibles.

Como estrategia competitiva en el mercado turístico, el destino Sierra de Guadarrama había optado por una estrategia de diferenciación e inclusiva, en vez de por una estrategia basada en los costes. Los estudios realizados en 2014, “¡Crea Empleo Verde en la Sierra de Guadarrama!” y “¡ Crea Turismo Sostenible en la Sierra de Guadarrama”, promovidos por Adesgam y cofinanciados por Fundación Biodiversidad y Fondo Social Europeo, concluían respecto al turismo sostenible en el territorio el atendimiento a “nichos específicos de empleo con elevado nivel de especialización derivada de una visión social, atendiendo a las necesidades específicas de determinados perfiles de población, trabajando en turismo accesible en colectivos como personas mayores o personas con discapacidad física que presenten dificultades de movilidad.” Los preceptos del Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo incidían también en dicha línea.

Por otro lado, la normativa prescribía que para diciembre de 2017 todos los espacios públicos susceptibles de adaptación razonable debían adaptarse para personas con discapacidad por parte de los distintos entes configuradores del sector público.

De igual manera, en el informe “Economic impact and travel patterns of accessible tourism in Europe” presentado por la Comisión Europea en 2014, se enfatiza como ya en 2011 había en Europa 138,6 millones de personas con necesidades de accesibilidad, de las que el 35,9% eran personas con discapacidad entre 15 y 64 años, y el 64,1% personas mayores de más de 65 años.

Por otro lado, de los 27 países de la UE, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España son los países con mayor población de personas con necesidades de accesibilidad, todos por encima de 10 millones. Y, por último, se señalaba como 2012, las personas con necesidades de accesibilidad de la UE realizaron aproximadamente 783 millones de viajes

dentro de la UE, y la demanda se preveía que creciera aproximadamente a 862 millones de viajes al año en 2020, lo cual equivale a una tasa promedio de crecimiento anual del 1,2%.

Resultante del análisis del entorno señalado con anterioridad, se concluye por el ente gestor y la mesa de calidad la adopción como prioritaria de una estrategia basada en lograr una ventaja competitiva mediante el desarrollo de proyectos que se encuentren alineados con el trabajo hacia un Destino Turístico Inteligente, recogido en el PNIT 2012-2015, y que presenta los pilares básicos de innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad.

Se trataba de un proyecto innovador en la región madrileña, donde salvo la excepción de Madrid, en ningún destino de la Comunidad de Madrid se había desarrollado un proyecto tan ambicioso que afecte a 15 itinerarios urbanos. El carácter urbano de los itinerarios diseñados fomenta el consumo del visitante, incrementando el gasto en el destino propiciando el desarrollo socioeconómico y por tanto la sostenibilidad. La tecnología estaría presente, no ya por la divulgación y presencia en la webs corporativas y turísticas, sino en la plataforma tecnológica Tur4All de Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física (PREDIF) con apoyo de Fundación Vodafone y Real Patronato sobre Discapacidad.

Además, la Comunidad de Madrid, en el marco de su estrategia de turismo 2016-2019, había elegido el destino Sierra de Guadarrama como uno de los destinos pilotos para implantar en colaboración con Segittur un destino turístico inteligente en la región, lo cual reforzaría el trabajo para que la Sierra de Guadarrama avanzara como destino inteligente e inclusivo.

En definitiva, la estrategia del destino se basaba en el razonamiento de que el fomento del turismo accesible dota a la oferta turística de una mayor calidad, garantizando la igualdad de oportunidades en el uso y disfrute de la oferta turística. Además, permite reforzar la demanda de segmento turístico que se caracteriza, según análisis de PREDIF, por su condición de multicitiente, así como por un alto índice de fidelización. El objetivo era incrementar la fidelización de dicha tipología de cliente y permitir al destino turístico evitar la acusada estacionalidad, mejorando la imagen de las empresas y del destino al posicionarse como socialmente responsable.

Constituía el objeto del proyecto la realización de un diagnóstico detallado de la accesibilidad in situ de paseos urbanos de interés turístico para cada uno de los 13 municipios que integraban el destino Sierra de Guadarrama, con el objetivo de adaptarlos y permitir el tránsito a personas con discapacidad y otras necesidades diversas (ej. carritos de bebé, personas con muletas, personas con andadores, carros de la compra...).

En cuanto a los objetivos del proyecto cabe señalar:

- Disponer de un análisis de las condiciones de accesibilidad de un itinerario urbano de interés turístico para visitantes y turistas del destino Sierra de Guadarrama de cada uno de los 13 municipios integrados en el ente gestor del destino.
- Analizar la accesibilidad física, visual y auditiva para que cada turista en función de sus necesidades pueda adoptar el recorrido que mejor se le adapte.
- Contribuir a la sensibilización de todos los agentes públicos y privados del destino en materia de accesibilidad a través de la información y la formación.
- Contribuir a la sensibilización de los agentes tanto en términos de los derechos de las personas con discapacidad, como de los beneficios económicos derivados de la potenciación del turismo inclusivo.
- Generar un efecto ejemplarizante por parte del sector público en materia de accesibilidad respecto al sector privado al posicionarse como promotor de los itinerarios turísticos a través del ente gestor y de la mesa de calidad del SICTED Sierra de Guadarrama.
- Realizar un informe diseñado en lectura fácil para los usuarios sobre las condiciones de accesibilidad de los itinerarios analizados.
- Realizar informes de diagnóstico de la accesibilidad dirigidos a los gestores del espacio urbano con el objetivo de darles a conocer cuáles son las carencias en materia de accesibilidad y cómo solucionarlas.
- Generar a través del turismo una dinámica favorable a la accesibilidad en otras áreas competenciales de los ayuntamientos del destino.
- Favorecer a través del diagnóstico de accesibilidad y las acciones correctoras a mejorar la calidad de vida del residente, visitantes y turistas.

9.6.2 Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto

En lo referente al ámbito de trabajo, el proyecto presentado es resultado del trabajo de un grupo de mejora del destino Sierra de Guadarrama, constituido en noviembre de 2014, habiendo realizado 4 reuniones en el marco del grupo para la definición del proyecto de mejora, en noviembre de 2014, mayo de 2015, noviembre de 2015 y noviembre de 2016.

Se trata de un grupo de mejora integrado además de por los integrantes del sector público por asociaciones empresariales, como la Asociación de Empresarios Guadarrama Alto, Asociación de Artesanos y artistas de Cercedilla, Asociación de Empresarios de Soto del

Real y Asociación de comerciantes, industriales y empresarios de Moralarzal. Los integrantes de dichas entidades representaban a aproximadamente 130 empresarios. También, participaron todas las empresas adheridas a SICTED, donde 6 de ellas se encontraban en ciclo 2 o siguientes. Además de empresarios de dichas organizaciones, también otros empresarios no integrados en las mismas participaron en las acciones formativas en materia de turismo y accesibilidad. Asimismo, se estableció un cauce de colaboración recíproca a través del grupo con Apascovi (Fundación para mejorar calidad de vida de personas con discapacidad) y Adisgua (Asociación de Personas con Discapacidad del Guadarrama). A lo largo del diagnóstico, diseño e implantación, se contó con más de 450 participantes (alcaldes, concejales, directores y subdirectores generales de turismo de la Comunidad de Madrid, técnicos de la Consejería de Medio Ambiente, empresarios de toda la cadena de valor turístico, asociaciones y fundaciones de personas con discapacidad, vecinos, sindicatos, representantes de la universidad...).

Para incrementar las competencias en la materia todo el equipo técnico de SICTED Sierra de Guadarrama, recibió formación específica en materia de turismo accesible impartida por PREDIF, lo cual le permitió participar en la detección de las necesidades del destino.

Por lo que respecta al diagnóstico, fue el propio grupo de mejora el que articuló la detección de necesidades del destino. Se daba la circunstancia favorable de que el número y representatividad de los participantes aún fue mayor, al derivarse este grupo en parte como resultado del grupo de mejora anteriormente desarrollado “Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama”, que prescribía formación y sensibilización en materia de calidad entendida en un sentido amplio e integradora en todo caso de la accesibilidad turística.

Por otro lado, apalancaban la necesidad del presente proyecto los informes “¡Crea Empleo Verde en la Sierra de Guadarrama! y “¡Crea Turismo Sostenible en la Sierra de Guadarrama!” promovidos por Adesgam. Se concluía en los mismos la necesidad del desarrollo de un turismo sostenible, donde la accesibilidad es un elemento clave para la competitividad del destino

En lo referido a la planificación, los propios integrantes del grupo de mejora participaron en la programación del proyecto de mejora, resultando además parte fundamental de las fuentes primarias citadas en los informes enumerados en el párrafo precedente. Además, se fijaron como objetivos diagnosticar la accesibilidad en al menos 13 paseos urbanos de los municipios integrantes del destino, así como la identificación de los “puntos negros” de accesibilidad de los mismos. El número de paseos urbanos de interés turístico

diagnosticados en su accesibilidad y número de puntos de mejora de esta se constituyeron como indicadores en cuanto al seguimiento de los resultados del proyecto.

El alcance de la planificación se realizaba en torno a las siguientes etapas:

1. Formación y sensibilización.
2. Identificación de itinerarios urbanos de interés.
3. Análisis de campo de accesibilidad in situ.
4. Redacción de informes para turistas con discapacidad.
5. Redacción de informes para técnicos municipales.
6. Servicio de asesoría en materia de accesibilidad por parte de PREDIF.

En total, estaban previstos 26 informes, pero finalmente se elaboraron 30 informes, al haberse desarrollado de modo individualizado paseos urbanos para los núcleos de Cerceda, El Boalo y Mataelpino, todos ellos integrados en el municipio de El Boalo. Asimismo, se determinó un alcance temporal para la eliminación de las barreras arquitectónicas por parte de los ayuntamientos hasta las elecciones municipales de 2019, aunque condicionado en todo caso al acceso a recursos financieros de las entidades locales para su ejecución. Dado el alcance de la asistencia técnica de PREDIF, aunque indefinida en el tiempo, no se contemplaba la valoración financiera de las actuaciones necesarias para la adaptación de los paseos urbanos.

No obstante, los trabajos de identificación de itinerarios y todas las fases necesarias hasta la redacción de informes sufrieron una demora respecto a los plazos previstos, derivada de la dilatación de los plazos para posibilitar acompañamiento técnico y político durante el diagnóstico in situ favorecedor de la sensibilización de los mismos y de la explicación detallada en cuanto a los elementos que constituían barreras a la accesibilidad en el itinerario urbano.

La existencia de tres técnicos acreditados en SICTED como gestores, evaluadores y asesores, así como con formación específica en materia de turismo accesible y con experiencia en la gestión de proyectos turísticos y con 15 años de trabajo continuado en el destino garantizaba la tarea de sensibilización en la materia. Asimismo, el contrato de asesoría permanente con PREDIF proporcionaría asesoramiento a los servicios técnicos municipales en la implantación de las medidas recogidas en los informes de accesibilidad. En cuanto a las actuaciones urbanísticas necesarias, estarían condicionadas a la disposición de recursos propios municipales, así como ayudas del plan PRISMA (Programa Regional de Inversiones y Servicios de la Comunidad de Madrid).

En cuanto a la ejecución y los resultados, el proyecto comenzó en diciembre de 2015 donde se dotaron como recursos personal 3 técnicos de Adesgam, 4 técnicos de PREDIF, así como un responsable público y técnico de cada uno de los 13 ayuntamientos integrantes del ente gestor del destino Sierra de Guadarrama.

Constituye la principal fortaleza del proyecto el hecho de que los integrantes del ente gestor y mesa de calidad, como entidades públicas (ayuntamientos y Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid) y privadas (asociaciones de Empresarios, Universidad Nebrija y Cámara de Comercio e Industria de Madrid) se posicionaron como actores del proyecto que busca desde el apoyo público movilizar el sector privado para la incorporación de la accesibilidad en el tejido productivo.

Referente a la evaluación a la fecha de concurrencia a la convocatoria de premios SICTED 2016 el proyecto continuaba en ejecución, donde aún no se había realizado un estudio sistematizado de los niveles de implantación en lo referido a la supresión de barreras arquitectónicas. No obstante, se habían cumplido plenamente los objetivos dirigidos a la formación, sensibilización y responsabilización del sector público y privado del territorio en materia de turismo accesible, además de dotar de todas las herramientas para que los integrantes públicos del grupo de mejora puedan ser autónomos en la ejecución de las acciones de mejora de accesibilidad en los itinerarios diagnosticados.

Se realizaron hasta un total de 21 acciones dirigidas a la formación y sensibilización del sector público, privado empresarial y la propia población residente. De ese modo, se desarrolló una motivación en los entes con competencia urbanística para llevar a cabo actuaciones en el territorio, pudiendo asumir un papel de control y retroalimentación del proyecto Sierra de Guadarrama accesible, en otras áreas distintas a la turística.

En lo referido al bloque de comunicación del proyecto, al tener carácter estratégico para el destino, una parte relevante de las comunicaciones corporativas y comunicados de prensa se realizaron con mención continua al proyecto. De tal modo, que al margen de las redes sociales de Adesgam, los ayuntamientos y PREDIF, se generaron más de 30 impactos en medios de comunicación, prioritariamente de carácter local y comarcal, pero también en medios como Cadena Ser, La Vanguardia, El Economista... Asimismo, se realizaron más de 15 entradas en relación con el turismo accesible en la web oficial corporativa de Adesgam.

Por último, en cuanto a aspectos cualitativos a destacar del proyecto, cabe citar la incorporación en las actuaciones previstas por los 13 ayuntamientos para los años siguientes, además de las propiamente incluidas en este proyecto, la incorporación de criterios de accesibilidad, al margen de la obligatoriedad normativa que estaba fijada para diciembre de

2017. Todo ello motivado por el cambio de sensibilidad que generaba el proyecto; contribuyendo a un efecto ejemplarizante que servía de incentivo para la adaptación para personas con discapacidad por parte del empresariado turístico en sus instalaciones y en el modo de prestación del servicio.

Asimismo, la programación de talleres de profesionalización turística, impulsados en el marco de SICTED por el destino Sierra de Guadarrama, incluirían a partir de este proyecto la accesibilidad y el turismo inclusivo como uno de los ejes principales. La respuesta a la diversidad creciente de la sociedad también es accesibilidad universal, y aunque aún se está muy lejos de completarla, no se va a llegar a ella tan sólo con la adaptación del entorno físico, resulta imprescindible la formación y la capacitación de los recursos humanos.

Como señalaba Francisco Sardón, presidente de PREDIF “el proyecto Sierra de Guadarrama es un proyecto innovador y de gran interés para el conjunto de la sociedad, ya que inicia la posibilidad de que las personas que tengan algún problema de movilidad puedan descubrir entornos naturales antes de muy difícil acceso para ellas. De esta mejora de la accesibilidad, también se beneficiarán todos los vecinos de la comarca, con lo que se vuelve a demostrar que la accesibilidad es buena para todo el conjunto de los ciudadanos.”

9.7 El proyecto de mejora “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”

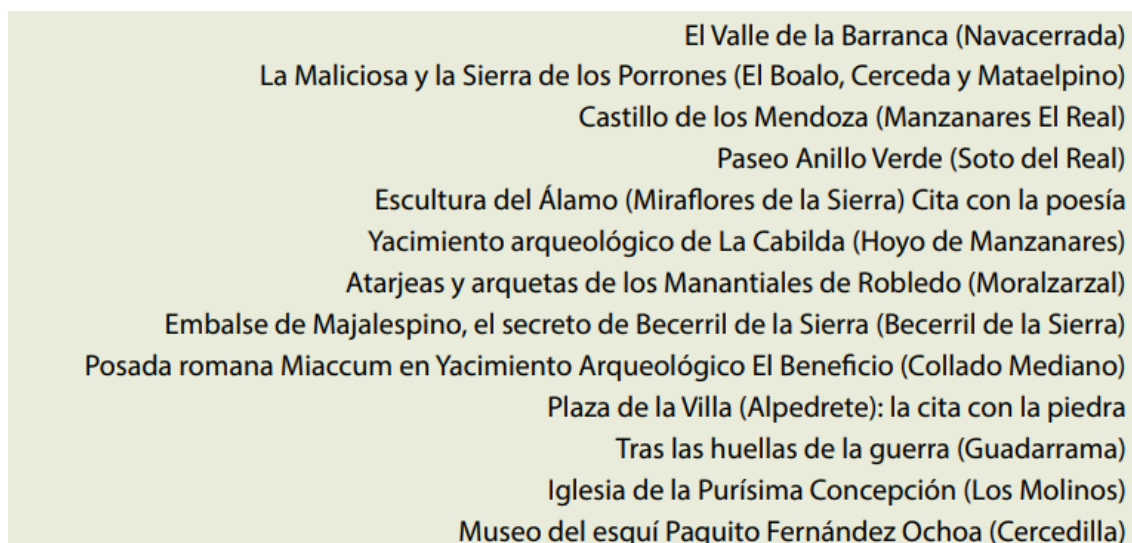
9.7.1 Objeto, objetivos y alineamiento con las políticas públicas

El proyecto de mejora SICTED “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” se relaciona directamente con la estrategia adoptada por el Ente Gestor del destino Sierra de Guadarrama y por la junta directiva de Adesgam, aprobando como órganos decisorios el apoyo institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para 2030.

“Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” se trata de una ruta comercializada por operadores turísticos, a través de la cual se da a conocer un recurso turístico esencial, distinto y especial de cada uno los 13 municipios que integraban el destino (museos, yacimientos arqueológicos, rutas en el medio natural, arquitectura civil y religiosa con referencias al patrimonio cultural inmaterial...). Se trataba de poner en valor más de 2.000 años de historia en una ruta.

El producto comercializa los siguientes recursos plasmados en la Figura 69.:

Figura 69. Recursos integrados en Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama



Fuente: Adesgam (2018)

El proyecto es el resultado del grupo de mejora “Conociéndonos mejor, trabajando juntos en la Sierra de Guadarrama”, creado por la mesa de calidad del destino para profundizar por parte de todos los agentes públicos y privados en el conocimiento del destino, de sus recursos y capacidades, y de las acciones realizadas para su puesta en valor desde los distintos municipios.

Constituyen objetivos del proyecto:

- Formar a agentes públicos y privados del destino, en un sentido muy amplio e inclusivo de responsables públicos y privados, así como técnicos en materia ambiental, turística y cultural, en materia de puesta en valor del patrimonio cultural y natural, creación de producto turístico y comercialización de producto.
- Reflexionar y estudiar por parte de los agentes públicos de los 13 municipios integrantes del destino sobre los recursos turísticos de sus municipios, así como las acciones para su puesta en valor.
- Exponer y hacer partícipes por parte de los propios responsables públicos municipales de sus recursos turísticos al resto de integrantes del destino, tanto públicos, como privados.
- Poner en valor la figura del guía turístico como elemento esencial de la puesta en valor del patrimonio cultural y natural del destino y del enriquecimiento y diferenciación de la experiencia turística del visitante.

- Diseñar un producto turístico diferenciador, desde la colaboración real público-privada sustentado en el triple balance, cohesionador del destino, desestacionalizador de los flujos de visitantes y basado en la cooperación para competir.
- Desarrollar un producto favorecedor del turismo de proximidad de los residentes en la Comunidad de Madrid.
- Diseñar, crear y comercializar un producto turístico integrador de recursos de patrimonio cultural y natural.
- Generar un producto turístico para las personas mayores usuarias de las mancomunidades de servicios sociales del territorio que contribuya a reforzar el conocimiento del destino y sus recursos, potenciando la cohesión entre municipios participantes.
- Comercializar el producto turístico a través de operadores turísticos en general y por agencia de viajes receptiva del destino.

Se quería llegar a otros segmentos de visitantes y turistas distintos a los habituales y que permitiera su promoción y comercialización en otras áreas geográficas si se lograban incorporar atributos atractivos y diferenciadores.

Se logró un producto valioso (los visitantes y turistas están dispuestos a pagar por realizar la visita guiada), escaso (no existen a menos de 40 km de Madrid una ruta integradora de 13 recursos turísticos tan variados, representativos de uno de los territorios más protegidos ambientalmente de España, e integradores de patrimonio cultural y natural) y por supuesto inimitables (son recursos singulares que no pueden copiarse en otro destino). Todo ello se constituía como generador de una ventaja competitiva sostenible para el destino.

Se presentan a continuación los alineamientos entre “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” con la Agenda 2030 de la ONU, así como con las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 de la SETUR, junto con la Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019.

La “Guía para un Turismo Sostenible. Retos del sector turístico ante la Agenda 2030”, Azcárate et al. (2019), iniciativa de la Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS) y el Instituto de Turismo Responsable (RTI) tiene como propósito ofrecer criterios que permitan evaluar los esfuerzos que el sector turístico está haciendo para incorporar los ODS.

Entre los criterios fijados en dicho documento en relación con una efectiva implantación en los destinos turísticos de los postulados de la Agenda 2030 en los destinos, así como su comprobación a través de una autoevaluación, se recogen, entre otros, los siguientes:

“1.2. Se desarrollan medidas para maximizar los beneficios económicos del turismo para la comunidad de acogida y creación de vínculos estables con la economía local del destino y otras actividades económicas del entorno. (Metas 1.3, 1.4 y 1.b)

8.3. Se desarrollan medidas orientadas a la generación de empleo local cualificado y seguro y se favorece el emprendimiento en actividades y servicios turísticos sostenibles. (Metas 8.5 y 8.9)

10.3. Se fomenta y promueve el ingreso de las PyMEs locales en todos los eslabones de la cadena de valor del turismo y se evita la concentración del poder económico en las manos de pocos, en aras de diversificar la distribución de los beneficios que acarrea el turismo. (Metas 10.4 y 10.5)

11.2. Se generan productos y actividades turísticas sustentadas en el patrimonio cultural y natural, respetuosas con los criterios de autenticidad e integridad de los bienes. (Meta 11.4)

15.4. Se desarrollan actividades y servicios turísticos sostenibles que fomenten el uso respetuoso del patrimonio natural y que transmitan los valores del destino e identidad a través de la experiencia turística (Metas 15.1, 15.6 y 15.9)”

Se han destacado aquellas prácticas prescritas por dicha guía en el marco de los ODS, donde el desarrollo del proyecto “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” incidía en el momento de su implantación y ha continuado haciéndolo en los años posteriores, como se pondrá de manifiesto tras el desarrollo en el siguiente apartado de su contenido y características definitorias específicas.

El proyecto presenta también una correlación directa, no sólo con postulados a nivel global derivados de la propia Agenda 2030 de la ONU, sino también con las “Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019) aprobadas por la Secretaría de Estado de Turismo. Dichas directrices constituyen algunos de los ejes configuradores de “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” y más concretamente en lo relativo a los principios de crecimiento socioeconómico, preservación de los valores naturales y culturales, beneficio social, participación y gobernanza, adaptación permanente y liderazgo.

Así, en lo relativo al crecimiento socioeconómico, postulado desde las Directrices de la Secretaría de Estado de Turismo, el proyecto de mejora “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” permitió profundizar en la cohesión socioeconómica de todos los municipios

que integran el destino, así como la redistribución de los flujos de visitantes, canalizando ciertos flujos hacia aquellos recursos ubicados en municipios con menos raigambre turístico.

Un objetivo secundario se relacionaba con la transformación competitiva, donde las herramientas digitales asumieran un papel protagonista para adaptarse a los atributos que el turista demanda. En este sentido, se generó una lista de recursos en Google Maps que se utilizaría, a través de las diversas opciones para compartir que proporciona Google, como una herramienta versátil, tanto de marketing de precisión, como de marketing de posicionamiento. El resultado fue que se compartiría a través de todos los medios disponibles, como pudieran ser webs, blogs, redes sociales...

Además, el proyecto diseñado presentaba sinergias directas con “Google Trekker Sierra de Guadarrama”, proyecto pionero en España que integraba 15 rutas de un destino mapeadas con Trekker de Street View, donde algunos de los caminos disponibles presentan intersecciones con los recursos integrados en el proyecto objeto de análisis que se desarrollan en el medio natural, como es el caso del Valle de La Barranca.

En cuanto a la preservación de los valores naturales y culturales, una de las líneas fundamentales de las Directrices Generales de la Estrategia 2030 de Turismo Sostenible de España “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” contribuían de modo esencial a la preservación de los valores naturales y culturales integrados representados por los 13 recursos imprescindibles incorporados a la ruta.

Para ello, la figura del guía turístico resulta esencial, y se postula como figura clave en el proyecto, como persona que pone en valor el recurso y el destino, y que permite que el turista lo valore y se implique en la conservación de esos recursos patrimoniales que han permitido una experiencia placentera y enriquecedora.

En lo referido al beneficio social, para conseguir un reparto de los beneficios del sector, el proyecto se concebía para incrementar la cohesión socioeconómica en el destino Sierra de Guadarrama, donde aquellos municipios con menos turismo se podrán beneficiar del flujo de visitantes generado a través de “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”. Sin su adecuada conservación, no hay ruta de calidad.

Asimismo, los acuerdos con las mancomunidades de servicios sociales de la comarca para integrar el producto en los viajes de los mayores potenciarían un turismo de proximidad, con menor impacto sobre el medio ambiente y considerando a los vecinos como parte fundamental del desarrollo turístico del destino.

Del lado de la participación y gobernanza, también presentes en las directrices de la Secretaría de Estado de Turismo para 2030, resultan el elemento vertebrador que se encuentra en el origen del presente proyecto, así como el elemento que más reforzado salió de la ejecución del proyecto, como se pondrá de manifiesto en el posterior desglose del proyecto.

La Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid forma parte de la mesa de calidad del destino, lo cual permitió integrar una visión estratégica de región en la ruta confeccionada; además de constituir un ejemplo de la participación y gobernanza participativa entre la Administración Regional, la Administración Local y también la Administración Estatal, donde el destino Sierra de Guadarrama forma parte del Comité Interdestinos y lidera el proyecto en el territorio en el marco del SCTE.

A este respecto, el propio director general de Turismo de la Comunidad de Madrid, José Ramón Castiñeira, afirmaba “El proyecto “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” representa un ejemplo de colaboración institucional, así como de la interacción público-privada. Constituyen dos de los principios inspiradores de la Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019; la participación de la Dirección General de Turismo en la Mesa de Calidad del destino Sierra de Guadarrama permite complementar el enfoque estratégico con un enfoque operativo para potenciar el turismo cultural, patrimonial y de naturaleza en nuestra región”.

A través de la visión de cooperar para competir, que vertebra el proyecto, se consiguió una ruta que fue elegida la mejor ruta a nivel nacional en 2018 por los usuarios de Turinea, el mayor portal de rutas temáticas en España. Esto representa una ventaja competitiva respecto a otros destinos competidores de la Sierra de Guadarrama, posicionándose tanto desde el punto de vista de la naturaleza como de los recursos patrimoniales y culturales.

A este respecto, el director general de Turinea testimoniaba que “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” fue elegida por los usuarios como la Mejor Ruta de España TURINEA 2018, entre las más de 400 que integran el portal. Ello constituye una evidencia de cómo el concepto de ruta temática trasciende de un itinerario concreto para vertebrar comarcas y generar desarrollo local en el destino Sierra de Guadarrama a través del turismo sostenible.”

En términos de gobernanza turística, el presente proyecto supuso la correa de transmisión de los valores y líneas estratégicas postuladas desde el ente gestor del destino hacia los nuevos equipos de gobierno y corporaciones municipales resultados de las elecciones municipales celebradas durante 2019; la ruta “Los 13 Imprescindibles de la Sierra

de Guadarrama” permitía dado su carácter participado y competitivo, constituir un elemento tractor de la gobernanza con independencia de los partidos políticos gobernantes en el destino. El proyecto permanecía, aunque los equipos de gobierno cambiaban.

En lo relativo a la adaptación permanente postulada desde las directrices estratégicas de España para 2030, es necesaria la adaptación permanente donde, desde el equipo de gestores SICTED Sierra de Guadarrama, se hace un análisis continuo del entorno general a través del modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) que pueden influir en el proyecto diseñado para a través de las mejoras pertinentes su mantenimiento competitivo en el mercado.

No se trataba sólo de buscar la calidad y la mejora, sino también de posibilitar que el sector tuviera capacidad de respuesta frente al nuevo entorno de cambios constantes. Se puso de manifiesto esta adaptación durante la pandemia motivada por COVID-19, donde debido a la heterogeneidad de los diversos recursos integrados en “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” determinados recursos permitían una mejor comercialización adaptada a una demanda que buscaba experiencias en el medio natural, o en cualquier caso en un medio exterior y no en interiores.

Además, la profesionalización de la comercialización de “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” a través de una agencia de viajes mayorista-minorista asegura su adaptación a las necesidades requeridas por el cliente, readaptando el producto a las necesidades cambiantes de éste.

Todo ello, en términos de reforzar cada vez más la gobernanza desarrollada desde el ente gestor del destino.

Por último, en lo relativo al liderazgo y las directrices estratégicas de la Secretaría de Estado de Turismo para 2030, aplicado al presente proyecto, se encuentra presente al intentar con este proyecto consolidar el papel del destino como uno de los líderes a nivel regional, posicionándose, no como el referente que ya es en turismo de naturaleza, sino también impulsar de modo conjunto el turismo patrimonial y cultural.

En cuanto a la “Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019” (Comunidad de Madrid, 2016), el proyecto ahora analizado se encuentra plenamente integrado en la misma. Efectivamente, dicha estrategia contemplaba, dentro del bloque para la “Creación e impulso de productos y destinos turísticos”, medidas en el ámbito del turismo cultural y patrimonial, activo y de naturaleza y de articulación de destinos. En este sentido,

“Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” integran de modo directo a todas ellas, y de modo indirecto otra como es el turismo gastronómico.

Además, otro de los objetivos de la estrategia autonómica era la promoción en la capital para vender la Comunidad de Madrid en su conjunto, donde “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” están presentes en la red de oficinas de la Comunidad de Madrid, incluida la abierta en noviembre de 2019 en Puerta de Sol 5, que constituye el principal centro de la red de oficinas.

La integración de Adesgam, ente gestor del destino Sierra de Guadarrama, en la mesa de turismo regional permite la transferencia de conocimientos entre todos los agentes involucrados garantizando la posibilidad de réplica al proyecto que nos atañe en otros destinos autonómicos adaptándose a la idiosincrasia y estrategia de cada destino y siempre dentro del marco de la estrategia autonómica.

9.7.2 Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto

En referencia al ámbito de trabajo, como se anticipaba en el apartado precedente el proyecto ahora analizado es resultado del grupo de mejora constituido en el marco del SICTED del destino Sierra de Guadarrama, denominado “Conociéndonos mejor, trabajando juntos en la Sierra de Guadarrama” aprobado en la mesa de calidad del destino en noviembre de 2016, a propuesta del gestor del destino, y que desarrolló un total de 9 reuniones para la definición del proyecto de mejora candidato en la categoría “Mejor Proyecto de Mejora SICTED 2019” en la X Edición de los Premios SICTED convocados por la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP.

De hecho, el proyecto obtuvo el premio como 1º Finalista al mejor proyecto de mejora de destino SICTED 2019, equivalente a segundo mejor proyecto de mejora a nivel nacional, entre más de 200 destinos, en reconocimiento al trabajo realizado por todos los agentes participantes y la involucración mostrada en la mejora continua para el destino.

El proyecto descrito, por lo transversal de sus objetivos presentaba una acción principal, así como de una serie de acciones integradoras y complementarias que se relacionan con posterioridad, fundamentales para una implantación efectiva y sostenible en el tiempo del proyecto. La formación específica a agentes públicos y privados del destino resultaba clave, tanto en materia de creación de producto, puesta en valor del patrimonio, como en lo relativo a competencias transversales para su comercialización.

A lo largo del diagnóstico, diseño e implantación, estuvieron presentes más de 500 participantes (alcaldes, concejales, directores y subdirectores generales de turismo de la Comunidad de Madrid, técnicos de la Consejería de Medio Ambiente, empresarios de toda la cadena de valor turístico, mancomunidades de servicios sociales, asociaciones de personas con discapacidad, vecinos, sindicatos, representantes de la universidad, informadores de turismo de la Comunidad de Madrid...).

Todos los participantes en las distintas acciones desarrolladas en el marco del presente grupo de mejora se entienden integrados en el proyecto, puesto que con sus aportaciones han ido retroalimentando su implantación y difusión entre todos los agentes del territorio.

En lo que respecta al diagnóstico, conviene señalar como el propio grupo de mejora es fruto de una de las acciones priorizadas en un anterior grupo de mejora, a saber, “Parque Nacional y SICTED en la Sierra de Guadarrama” que diagnosticó una carencia de conocimiento del destino por los propios actores turísticos del mismo. Asimismo, se incidía en la necesidad de generar productos turísticos atractivos para la generación de desarrollo socioeconómico en el destino, capaces de atraer a turistas fuera de la región madrileña y por supuesto al gran mercado emisor existente en una isócrona de menos de una hora del destino.

De igual manera, el proyecto “Crea Turismo Sostenible en la Sierra de Guadarrama” promovido por Adesgam, cofinanciado por el Fondo Social Europeo a través de la Fundación Biodiversidad, había determinado “la necesidad de establecer medidas que permitieran incrementar el gasto por turista, así como la generación de una oferta turística atractiva en el conjunto de municipios de la comarca, con capacidad para complementar la oferta del parque nacional, como fórmula para desarrollar un sector turístico competitivo en el destino.”

También, se tuvo en cuenta el resultado de un proyecto que lideraba la Comunidad de Madrid en 2017 para un plan regional de turismo sostenible, donde de las consultas al vecindario resultaba que un 34,43% se mostraba de acuerdo en poner en marcha acciones para atraer más turistas al destino, un 27,05% totalmente de acuerdo, un 12,30% se mostraba indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13,93% se mostraba en desacuerdo con acciones que incrementaran el número de visitantes y un 12,30% totalmente en desacuerdo.

Además, el entorno resultaba favorable para un proyecto de estas características, puesto que 2018 iba a ser el Año Europeo de Patrimonio Cultural declarado por la Unión Europea. Ello permitía establecer recursos patrimoniales de referencia en el destino Sierra de Guadarrama, claramente relacionado con su patrimonio natural. Un patrimonio cultural que

no constituye sólo un legado del pasado, sino también un recurso imprescindible para nuestro futuro, dado su indiscutible valor educativo y social, así como su potencial económico.

A partir de los objetivos generales establecidos para el proyecto y señalados con anterioridad se fijaron los siguientes objetivos específicos con sus respectivos indicadores:

- Al menos un 75% de los recursos fueran de carácter patrimonial y cultural. Un 25% referidos a patrimonio natural.
- Al menos 1 recurso turístico por cada uno de los municipios representados en el ente gestor a través de Adesgam, a saber, 13 municipios.
- Que al menos una agencia de viajes distinguida SICTED comercializara y distribuyera el producto creado “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”.

El fundamento de tales objetivos se encuentra en que se trata de un destino, en el que los distintos análisis de demanda realizados presentan un visitante tipo predominante, con residencia en la Comunidad de Madrid, con amplia representación del segmento familiar, pero donde se estaba detectando un incremento e interés del viajero en pareja, tanto de jóvenes, como de mayores de 50 años, que busca disfrutar no sólo de la naturaleza. El 25% de los recursos debían seguir presentando atributos atractivos para el visitante y turista predominante que valora preferentemente el medio natural del destino Sierra de Guadarrama.

Se realizó una completa planificación temporal del proyecto, que iba desde la determinación de los objetivos estratégicos y operativos, la formación en materia de sostenibilidad turística y puesta en valor del patrimonio, diagnóstico e identificación de recursos turísticos de interés, selección de recursos, presentación de recursos, elaboración de fichas de recursos, redacción de contenidos para cada recurso integrado, elaboración de la guía “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”, promoción online y offline (portal turístico oficial del destino y de asociados, Central de Reservas Sierra del Guadarrama, asistencia a ferias nacionales e internacionales...), visita de campo guiada a la ruta y comercialización a través de agencia de viajes.

El proyecto podría haber concluido en el primer cuatrimestre de 2019, pero se entendió esencial, que los nuevos equipos de gobierno resultantes de las elecciones municipales en el segundo cuatrimestre de 2019 adoptaran también un papel protagonista, que facilitara su implicación al menos hasta 2023, fecha de las próximas elecciones de carácter municipal. Es decir, el proyecto se extendió desde el primer cuatrimestre de 2017 hasta el tercer cuatrimestre de 2019, sin perjuicio de que sigue vigente dado que se trata de un producto comercializado en el destino Sierra de Guadarrama desde entonces.

El proyecto se diseñó y planificó para la consecución del producto mínimo viable; teniendo en cuenta los recursos efectivamente disponibles, básicamente capital humano integrado por equipo gestor SICTED, técnicos municipales, responsables públicos municipales, del responsable de la agencia receptiva en destino, y las alianzas con la Comunidad de Madrid para la financiación de formación específica para la puesta en valor del patrimonio, así como con una editorial leonesa para la realización de una elegante guía en formato papel como publicación promocional.

Sobre ese proyecto mínimo viable se irían incorporando todas las mejoras y ampliaciones de producto derivadas de la alianza público-privada entre el ente gestor del destino y la Central de Reservas Sierra del Guadarrama. Asimismo, se incorporó como asesor y formador en el grupo de mejora al presidente de *Interpret Europe*, plataforma europea para la cooperación y el intercambio, especialmente en investigación y educación, en materia de interpretación del patrimonio.

En cuanto a la ejecución y resultados, se destaca el testimonio del responsable de la Central de Reservas Sierra del Guadarrama, empresa distinguida SICTED que afirmaba lo siguiente “Nuestra Central de Reservas está comercializando a nivel nacional con alto nivel de satisfacción entre los clientes el producto “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”; su elaboración en el marco del grupo de mejora SICTED Sierra de Guadarrama desde la colaboración público-privada y desde la cooperación entre municipios; se trata de un producto turístico competitivo que permite complementariamente desarrollar el turismo activo en el destino. “

Al margen de cumplir todos los objetivos “intangibles” fijados, explicados con anterioridad a nivel de destino, en especial lo relativo a la cohesión y empoderamiento de los agentes públicos del territorio, así como de los indicadores específicos que habrían de integrar el producto, constituye una evidencia de su éxito que el producto se comercializa desde entonces por la Central de Reservas Sierra del Guadarrama, a través de su web y de su agencia de viajes física mayorista-minorista.

La referencia expresa a una cifra numérica, el 13, en el producto ofrecido desde la Central de Reservas Sierra del Guadarrama, en la alianza público-privada con Adesgam, permite trabajar con una orientación a la fidelización del cliente que realiza una visita guiada a uno de los recursos, donde le faltarían 12 para convertirse en un perfecto conocedor de la Sierra de Guadarrama y obtener “La Guadarrameña”, un pasaporte creado de modo específico. Asimismo, se han diseñado incentivos económicos para lograr la repetición y ampliación de las ventas de las visitas guiadas a los imprescindibles.

Además, dicha alianza público-privada posibilita la realización de venta cruzada para ampliar la experiencia del cliente, posibilitando la contratación de alojamiento, y tratando de contribuir a la minimización de una de las debilidades del destino, como es una baja pernoctación de los visitantes al encontrarse muy cerca de su lugar de residencia en el caso de que sea Madrid su destino emisor.

Asimismo, se favorece un amplio desarrollo socioeconómico al contratar a guías locales habilitados para la puesta en valor de los recursos integrados en la ruta propuesta.

Por otro lado, su comercialización por un operador turístico privado contribuye a la sostenibilidad financiera del proyecto, incentivando el mantenimiento de los recursos turísticos integrantes de la ruta por parte de las administraciones públicas competentes.

La visita guiada comercializada ofrece un guía turístico o técnico de montaña, seguro de accidentes y responsabilidad civil y, de modo opcional, autobús, restaurante y alojamiento.

En la fecha de presentación de la candidatura a los premios SICTED, si bien no se había realizado un estudio sistematizado para la evaluación del proyecto, existían evidencias objetivas, como que 25 empresarios turísticos del destino mostraron su interés en asumir los costes para anunciarse en la guía de “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” no pudiendo asumirse toda la demanda de anunciantes que querían formar parte de la citada guía.

Otra evidencia queda de manifiesto en el hecho de que la Central de Reservas Sierra del Guadarrama, además de la ruta ahora descrita, está creando productos de turismo activo asociado, para lograr una mayor penetración en otros segmentos del mercado, pero siempre desde “Los 13 Imprescindibles”. De hecho, se presentó en 2020 en la categoría de mejor producto de turismo activo, gestionado por la empresa Aire Libre para Fitur.

Además, se comenzó a trabajar en una amplia penetración en el imaginario de la sociedad civil del destino y de municipios aledaños (Colmenar Viejo, Tres Cantos, San Sebastián de los Reyes...), a través de cuñas de radio diarias contratadas desde el ente gestor. Todo ello garantiza que los vecinos se sientan parte y se impliquen con “su proyecto”. Asimismo, los acuerdos con la Mancomunidad de Servicios Sociales La Maliciosa lograrían que los mayores disfruten de la ruta, realizando turismo de proximidad que se constituye como un hito relevante para la gobernanza del destino a través de “Los 13 Imprescindibles”, así como la disminución del impacto ambiental de los viajes de los mayores a otros destinos más lejanos. Además, se contribuía a potenciar el flujo de renta entre los mayores de la comarca y el sector turístico del destino.

A este respecto, la presidenta de la Mancomunidad de Servicios Sociales La Maliciosa que representa a Guadarrama, Los Molinos, Cercedilla, Collado Mediano y Navacerrada señalaba que “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” diseñados desde el destino SICTED Sierra de Guadarrama va a constituir un elemento de cohesión vecinal del territorio en torno a una historia común. Es una magnífica oportunidad para que nuestros mayores realicen turismo guiado de proximidad en la comarca, valorando los recursos culturales y naturales del destino y convirtiéndose en los mejores embajadores turísticos.”

Asimismo, se logró implementar de modo efectivo el concepto de cooperar para competir en materia turística entre los municipios integrados en el destino, y por supuesto con el tejido empresarial del territorio.

Al igual que ocurría con el proyecto analizado anteriormente en materia de accesibilidad, en este caso también se trata de un proyecto estratégico para el desarrollo socioeconómico del destino, por lo que en una parte relevante de las comunicaciones corporativas, tanto en redes sociales, como en diversos comunicados de prensa incorporaban mención expresa al proyecto, ya fuera el objeto principal a comunicar o de modo accesorio ligado a otros proyectos con los que se generaban sinergias en el destino.

De hecho, una búsqueda de “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama” en Google en diciembre de 2019 ofrecía aproximadamente 353.000 resultados; el reconocimiento como mejor Ruta de España 2018, a través de los usuarios de Turinea, el mayor portal de rutas temáticas en España, representó un interés muy importante en los medios, donde al margen de medios locales y comarcales se ha noticiado en medios RTVE, Cadena Ser, MITECO, La Vanguardia, El Economista...

Asimismo, existen más de 5 entradas en relación con este proyecto en la web oficial de Adesgam. No obstante, el mayor esfuerzo y medios por el tipo de visitante al que se dirige es en radio; donde los impactos durante 2019 ascendieron a aproximadamente 13.500.000 resultantes de las 5 cuñas diarias -de lunes a viernes- promocionales contratadas en Onda Cero Madrid Norte en las desconexiones locales de los 5 programas de mayor audiencia a nivel nacional de la emisora.

Asimismo, se promocionó con material específico tanto por parte del ente gestor del destino, como de Central de Reservas Sierra del Guadarrama en las siguientes ferias durante 2018 y 2019: *World Travel Market* -WTM- de Londres, *International Tourism Travel* de Berlín, Feria Internacional del Turismo de Interior de Valladolid, Expotural en Madrid y la Feria Internacional de Turismo de Madrid. Adicionalmente, se incorporó al porfolio de productos

para el programa de trabajo con turoperadores internacionales “Cosmopolitas 2018” celebrado en Madrid, de la mano de Turespaña y Comunidad de Madrid.

Se realizaron hasta 21 talleres y acciones con agentes públicos y privados del destino turístico, dirigidos a la satisfacción de uno de los objetivos del proyecto, consistente en formar en un sentido muy amplio e inclusivo de responsables públicos y privados, así como técnicos en materia ambiental, turística y cultural, así como en la puesta en valor del patrimonio cultural y natural, creación de producto turístico y comercialización de producto. Se superaron los 500 participantes con una metodología plenamente participativa.

El proyecto aquí analizado presenta sinergias con otros proyectos del destino como “Sierra de Guadarrama para tod@s:turismo y accesibilidad”, “Los paisajes de la sierra de Madrid se sientan a la mesa”, “Google Trekker Street View Sierra de Guadarrama”, “CiclMadrid Sierra de Guadarrama” y con “Tras las huellas de la toponimia de la Sierra de Guadarrama”.

9.8 El proyecto de mejora “Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020. Diagnóstico y propuestas de desarrollo”

9.8.1 Antecedentes, objeto, objetivos y alineamiento con las políticas públicas

En las propias bases de la convocatoria de la XI Edición Premios SICTED 2020, impulsadas desde la Secretaría de Estado de Turismo se reflejaba como el año 2020 se trató de un año atípico para el sector turístico.

La crisis motivada por el COVID-19 produjo graves consecuencias negativas en todo el tejido productivo turístico en España y a nivel global. De tal modo que, las restricciones de movilidad, la distancia social y las nuevas reglas en cuanto a salud y seguridad habían cambiado el modo de viajar de turistas y visitantes, así como la manera de prestación de servicios por parte de los servicios turísticos. Un punto de inflexión en el mercado que requiere trabajar por el necesario alineamiento entre la oferta y las nuevas características de la demanda.

Continuaba indicando la Secretaría de Estado de Turismo como, con la convocatoria de los Premios SICTED, se quería otorgar un reconocimiento público al gran esfuerzo desarrollado en por los destinos, profesionales y empresarios que, en su apuesta por la calidad turística, tomaban el SICTED como una herramienta válida para la gestión de la crisis en su destino u organización.

El proyecto de mejora “Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020.Diagnóstico y propuestas de desarrollo” fue preseleccionado, conforme a las bases aprobadas en la XI Edición de Premios SICTED 2020, por la Secretaría de Estado de Turismo, en la categoría de “Mejor proyecto de mejora SICTED 2020”.

El proyecto de mejora que nos atañe se enmarca, al igual que ocurría con “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”, en la estrategia aprobada por el ente gestor Sierra de Guadarrama y por la junta directiva de Adesgam dirigida al apoyo institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para 2030 con los proyectos desarrollados en el destino.

“Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020.Diagnóstico y propuestas de desarrollo” se trata de un informe cuya finalidad era el análisis de forma cuantitativa y cualitativa todos los factores relacionados con el sector turístico en el destino, de tal modo que se ha podido establecer un detallado diagnóstico de la situación, marcada entre otros elementos por COVID-19.

El análisis de esta información permitiría establecer las bases para definir los ejes estratégicos del destino y plantear un conjunto de actuaciones que permitan satisfacer unos objetivos que respondan a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y partes interesadas, tanto internos como externos, en el marco de la Agenda 2030.

El proyecto es el resultado del trabajo de dos grupos de mejora “Conociéndonos mejor, trabajando juntos en la Sierra de Guadarrama” en primer lugar y “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”. Dos grupos de mejora que continúan operativos en el destino, toda vez que se relacionan con dos de los ejes de este. Se trata del trabajo conjunto entre los distintos actores, aprovechando los conocimientos y capacidades de cada uno de ellos y, por otro lado, seguir evolucionando y avanzando hacia un destino cada vez más inclusivo, favorecedor e integrador para el atendimento de las necesidades de todas las personas.

En cuanto a los objetivos del proyecto, cabe destacar:

- Actualizar al nuevo contexto del sector turístico el informe “Situación del Turismo en la comarca Adesgam” elaborado en 2012 por Adesgam en el marco del programa “Empleaverde” de la Fundación Biodiversidad, así como el diagnóstico realizado en el grupo de mejora “Parque Nacional y SICTED Sierra de Guadarrama”.
- Disponer de un documento estratégico en el medio-largo plazo basado en el análisis cuantitativo y cualitativo de las actuales problemáticas y oportunidades para el

desarrollo de un turismo competitivo y sostenible en el destino en el marco de SICTED y alineado con la Agenda 2030.

- Generar un marco adecuado de trabajo para las nuevas tendencias de demanda turística resultantes de la crisis sanitaria motivada por COVID-19.
- Potenciar un turismo sostenible en el destino, con una oferta turística de calidad y el ofrecimiento de un producto turístico altamente competitivo y sostenible como factor diferencial.
- Potenciar una cultura de oferta que integre calidad y sostenibilidad en los servicios turísticos del destino.
- Generar sinergias entre los agentes públicos y privados del destino.
- Potenciar el turismo como uno de los principales referentes de desarrollo socioeconómico en el destino.
- Lograr la implicación en la definición de la estrategia turística del destino Sierra de Guadarrama de los equipos de gobierno locales surgidos de las elecciones municipales de 2019, potenciando la cohesión de un destino supramunicipal.
- Potenciar la gobernanza, utilizando para la realización del diagnóstico y de las propuestas de desarrollo la opinión de la sociedad de acogida, así como de asociaciones empresariales radicadas en el destino y otras partes interesadas.
- Utilizar la inteligencia turística basada en el análisis de la reputación turística online para la elaboración del diagnóstico y la comprensión de las fortalezas y debilidades del destino desde el punto de vista de la oferta y de la demanda.
- Establecer y fomentar un marco de colaboración con otros destinos de la región de similares características.

A continuación, se presentan de modo sucinto los alineamientos del proyecto con las “Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030” aprobadas por la Secretaría de Estado de Turismo, y que constituyen algunos de los ejes configuradores del mismo, en lo relativo a los principios de crecimiento socioeconómico, preservación de los valores naturales y culturales, beneficio social, participación y gobernanza, adaptación permanente y liderazgo.

Así, en lo relativo al crecimiento socioeconómico, postulado desde las directrices de SETUR, el proyecto de mejora presenta acciones específicas al respecto en su eje 3 referido a la “Comercialización para generar valor” con 19 acciones específicas y también en su eje 4 dirigido al “Fortalecimiento del tejido empresarial” con 8 acciones concretas.

Asimismo, el eje 6 definido como “Sierra de Guadarrama: destino inteligente” contempla acciones específicas para potenciar un turismo inteligente en el territorio. El estudio de la reputación turística online, integrado en el proyecto de mejora para la realización del diagnóstico, constituye un paso relevante, al disponer de un cuadro de mando dinámico dirigido a la gestión de la información para mejora de la competitividad turística a través de la adaptación de la oferta a las necesidades de la demanda.

En cuanto a la preservación de los valores naturales y culturales, el proyecto de mejora contempla el eje 2 denominado “Sierra de Guadarrama Sostenible”, con 9 acciones específicas para la preservación de los mismos; se contempla reforzar la alianza con actores como el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y el Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares.

Asimismo, se prescribe reforzar el trabajo de Adesgam en los proyectos “Pymes y ODS” y “Creando AyuntamientoODS en la Sierra de Guadarrama” en alianza con la Fundación Copade. Se pone en valor la figura del guía de turismo activo, plenamente profesionalizada, que resulta esencial, como persona que pone en valor el recurso y el destino, y que permite que el turista lo valore y se implique en la conservación.

En lo referido al beneficio social, el proyecto de mejora contempla el eje 5 “Sierra de Guadarrama: solidaria, inclusiva y accesible” con 8 acciones concretas para su consecución. Entre otros, el impulso de planes para continuar potenciando un turismo inclusivo que garantice la accesibilidad universal en el destino que también contribuirá a la diferenciación y al incremento de la competitividad.

La participación y gobernanza resultan el elemento vertebrador del proyecto. Se ha realizado encuesta a residentes del destino, logrando una participación que dota de un intervalo de la confianza del 95% a los resultados, relativos en relación con la visión sobre la importancia e impacto del turismo, opinión sobre el destino y la oferta turística, el futuro del destino, así como ideas y propuestas de actuación.

De igual manera, se ha contado para el diagnóstico y propuestas de acción con amplia representación de las partes interesadas, junto al sector público y empresarial del destino. A saber, Dirección General de Turismo, la dirección del Parque Nacional Sierra de Guadarrama, del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares, asociación de Amigos de los Caminos de Santiago de Madrid, Centro Español de Turismo Responsable, Fundación ONCE, asociación Diabetes Madrid, Ciclamadrid, CCOO (territorial Sierra de Guadarrama), Fundación Copade, Fundación FAMOF, Mancomunidad de Servicios Sociales Las Cañadas, PREDIF, Universidad Nebrija...

Es necesaria la adaptación permanente, dado que no se trata sólo de buscar la calidad y la mejora, sino también de posibilitar que el sector tenga capacidad de respuesta frente al nuevo entorno de cambios constantes. Como evidencia de ello, se amplió el alcance de las acciones integradas en el proyecto para abordar de modo específico lo relativo a la incidencia de COVID-19, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

El equipo de gestión del SICTED Sierra de Guadarrama hace un análisis continuo del entorno general a través del modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) que pueden influir en el proyecto. A través de grupos de trabajo, se priorizarán las acciones a llevar a cabo.

En cuanto al liderazgo ejercido desde el destino basta indicar que la acción de evaluación de la reputación turística *online* del destino se constituye como pionera a nivel regional en dicha materia y constituye una fuente esencial para detectar los atributos valorados por la demanda, en positivo y en negativo, planificando acciones de mejora.

9.8.2 Aproximación al ámbito de trabajo, diagnóstico, planificación, ejecución y resultados, evaluación, comunicación y aspectos cualitativos del proyecto

De acuerdo con lo señalado el proyecto constituye uno de los resultados de los grupos de mejora constituidos en el destino y citados con anterioridad, a saber, “Conociéndonos mejor, trabajando juntos en la Sierra de Guadarrama” y “Sierra de Guadarrama para tod@s: turismo y accesibilidad”.

Ambos fueron aprobados por la mesa de calidad del destino, constituyéndose sus participantes como integrantes de dichos grupos. A lo largo del diseño, diagnóstico y la ejecución y desarrollo del mismo, han participado el sector público de 13 ayuntamientos, así como las asociaciones empresariales y vecinales integradas en Adesgam (ej. Asociación de Empresarios Guadarrama Alto, Asociación de Empresarios de Hoyo de Manzanares, Red de Emprendedoras en Movimiento -aporta también una visión de género-, Asociación de Empresarios de Guadarrama, Asociación de Empresarios de El Boalo, Cerceda y Mataelpino y la Asociación Entorno Los Molinos); además de los establecimientos distinguidos en SICTED Sierra de Guadarrama, pertenecientes al sector de la restauración, turismo activo, parques de ocio, agencias de viaje y oficinas de información turística.

Asimismo, se entendía fundamental la participación en el diagnóstico y propuestas de desarrollo para el destino de organizaciones con un ámbito de representación distinto al definido por el propio territorio del destino, y con experiencia en el sector en otros lugares de

España o Europa. De ese modo, en el proyecto participaron directamente organizaciones como la Asociación de Amigos de los Caminos de Santiago de Madrid, Asociación de Empresas de Turismo Activo y Ecoturismo de Madrid (AETAM), Asociación Española de Guías de Montaña (AEGM), Asociación Espacio Empresarial Municipios Madrid (EEMM), Centro Español de Turismo Responsable, Asociación Club de Producto Cicloturismo en Madrid, Comisiones Obreras (CCOO -territorial Sierra de Guadarrama-), Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, Equipo A de Arqueología, EscapadaRural (aglutina más de 16.000 alojamientos en España), Guadarrama Gastronómica, Fundación COPADE, Fundación FAMOF, Fundación ONCE, Interpret Europe, Mancomunidad de Servicios Sociales "Las Cañadas", Club Deportivo Elemental Navalmedio Actividades en Naturaleza, Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, Parques Regionales de la Comunidad de Madrid, Consejería de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Sostenibilidad de Madrid, Plataforma Representativa Estatal de Personas con Discapacidad Física (PREDIF) y la Asociación de Ecoturismo de España. La representatividad de las organizaciones participantes, a nivel regional y nacional, supera de largo los 1000 empresarios, empresarias y profesionales.

El presidente de la Asociación de Empresarios de Turismo Activo y Ecoturismo de Madrid testimoniaba en la memoria postulada a los premios SICTED por el destino "...el proyecto ha servido para que las empresas privadas podamos alinear nuestros objetivos con los objetivos del destino, aprovechando las sinergias que ello genera. El tener claro cuál va a ser el camino a seguir, nos permite planificar a largo plazo y poder apostar en profundidad por el destino. Asimismo, el estudio de reputación *online* nos permite conocer mejor a nuestro potencial cliente, pudiendo adaptar nuestra oferta y nuestros servicios a los que se demandan, conociendo la percepción que tiene el viajero de la Sierra de Guadarrama".

En lo referido al diagnóstico, se detectó la necesidad de definir un proyecto estratégico a medio-largo plazo, alineado con la Agenda 2030, así como profundizar en la gobernanza turística mediante la toma de opinión a residentes respecto al turismo. Un elemento que presenta cierto riesgo desde el punto de vista del ente gestor del destino, en el sentido de que se expone a que una opinión muy negativa y contraria al turismo por parte de la población de acogida, puede representar un punto de inflexión con efectos negativos y pérdida de legitimidad para el abordamiento futuro de la promoción del destino.

El desarrollo del método elegido para la encuesta ciudadana sería objeto de un análisis específico y excedería los objetivos de la presente investigación.

No obstante, se hace constar que la consulta se realizó a través de un cuestionario *online*, con libre acceso a toda la población, que se difundió a través de redes sociales y la web de Adesgam y los municipios del destino. Se lograron un total de 625 respuestas válidas, que permiten obtener unas tendencias de opinión representativas a nivel destino equivalentes a un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del $\pm 4\%$. Si bien conviene recalcar que el nivel de participación fue relativamente bajo en algún municipio.

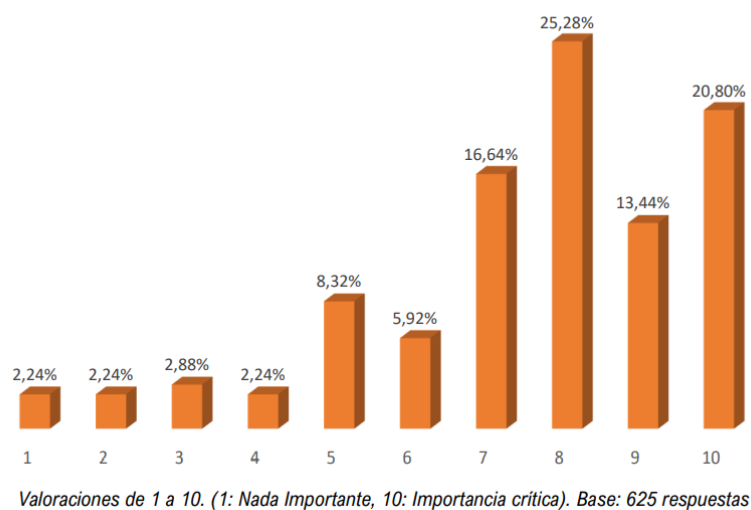
En la consulta, se preguntó sobre la situación actual del turismo, las opiniones sobre posibles planes futuros y se solicitaron sugerencias e ideas para el impulso del desarrollo del destino.

Se distinguieron los siguientes bloques temáticos:

- Visión sobre la importancia e impacto del turismo en la Sierra de Guadarrama.
- Opiniones sobre el destino y la oferta turística.
- Visión sobre el futuro del turismo.
- Ideas y propuestas de actuación.

Se destaca a continuación (Figura 70.) el resultado correspondiente a la cuestión relativa sobre la relación entre el turismo y el desarrollo socioeconómico del destino, debido a la relevancia de la misma en cuanto a la interpretación y enfoque del resto de cuestiones planteadas.

Figura 70. Resultados a la cuestión *¿hasta qué punto piensas que el turismo es importante para el desarrollo socioeconómico del territorio?*

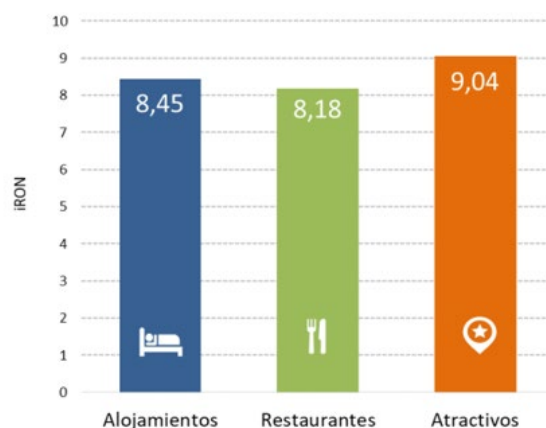


Fuente: Adesgam y Comunidad de Madrid (2020)

Por otro lado, se entendía fundamental el uso de una herramienta de inteligencia turística para detectar y estructurar las opiniones de los visitantes y los turistas de modo masivo (más de 50.000 opiniones fueron objeto de análisis) respecto a su opinión del tejido productivo turístico, así como de los atractivos del destino, donde también se incluyen las empresas de actividades obteniendo un índice de reputación turística online.

Se plasman a continuación en la Figura 71. los índices de reputación turística *online* correspondientes a los distintos subsectores:

Figura 71. *iRON Índice de Reputación Online por sectores*
n= 62.969 opiniones / iRON escala 0-10



Fuente: Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value (2020)

La planificación y alcance definidos para el proyecto presentado en noviembre de 2019 en la mesa de calidad del destino fueron objeto de modificación en 2020. Dicho cambio, afectó al alcance e incorporación de manera transversal de todo lo relativo a COVID-19, al detectarse que su incidencia se extendería más allá de 2020, modificando incluso de modo estructural todo el sector turístico, en cuanto a oferta y demanda.

Los indicadores de cumplimiento de objetivos están ligados a la realización de todos los entregables, previstos en el proyecto. Uno de los requisitos prefijados para el proyecto se relacionaba con disponer al menos de 5 acciones concretas para la consecución de los objetivos de cada una de las líneas estratégicas que se definieran.

Una vez aprobada la necesidad del proyecto por la mesa de calidad, se produjo un compromiso del equipo directivo de Adesgam para la búsqueda y dotación de financiación

suficiente para su realización, encomendando al equipo gestor del SICTED su coordinación. La cofinanciación fue posible gracias al apoyo financiero de la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid que valoró positivamente un proyecto plenamente alineado con sus objetivos.

En cuanto a la ejecución y resultados el proyecto se inició de modo efectivo en abril de 2020, fecha en la que se logró la disponibilidad final de los recursos financieros asignados y se concluyó en noviembre de 2020.

La disponibilidad, interés y confianza en SICTED Sierra de Guadarrama, de todos los integrantes del grupo de mejora, junto a mesa de calidad y *stakeholders* resultó imprescindible para poder acometer en tan breve espacio de tiempo un proyecto tan ambicioso, más aún por la casuística de 2020 tan marcada por la COVID-19 y las limitaciones asociadas.

Por el tipo de proyecto, no procede un estudio sistematizado de evaluación a su conclusión, en el sentido que todas las acciones se encuentran operativas desde su conclusión, y el impacto real se irá manifestando a lo largo años siguientes a su finalización, a través del despliegue de las acciones propuestas en el informe. El mismo supone un documento de trabajo, con el horizonte 2030, consensuado y participado con las partes interesadas.

No obstante, existen algunas evidencias que constituyen indicadores efectivos de la utilidad del proyecto ya presentes a los 4 meses desde la conclusión.

Se consiguió un acuerdo con Consorcio Regional Transportes Madrid y Delegación de Gobierno para una línea de bus lanzadera al Puerto de Navacerrada, para potenciar la movilidad sostenible en el destino.

También, se desarrolló un Decálogo Turismo Responsable COVID-19 con difusión en toda la red de oficinas de turismo de la Comunidad de Madrid. Se iniciaron las negociaciones para la implementación de un *Car Sharing* Hyundai Sierra de Guadarrama.

Uno de los impactos indirectos del proyecto se encuentra directamente relacionado con el hecho de que, el completo diagnóstico realizado en cuanto a oferta y demanda, así como la reputación turística *online*, está constituyendo la base para la presentación a las convocatorias ordinarias de los Planes de Sostenibilidad Turística de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo por parte de algunos de los ayuntamientos que integran el destino Sierra de Guadarrama, así como por el propio destino Sierra de Guadarrama.

De hecho, el Plan de Sostenibilidad Turística Adesgam Sierra de Guadarrama, fundamentado en el proyecto de mejora aquí analizado, e integrado en el Plan Territorial de la Comunidad de Madrid 2021, ha resultado beneficiario de una asignación de 2.000.000,00 € en el marco de la convocatoria correspondiente al ejercicio 2021 del Programa Extraordinario de Sostenibilidad Turística en Destinos 2021-2023, dirigida a entidades locales, en el contexto de la submedida 2 de la inversión 1 del Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico, componente 14 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Si se analiza la comunicación ligada al proyecto desde el punto de vista interno, se realizó la presentación *online* de los resultados del proyecto a todos los agentes intervinientes en el mismo. En cuanto a la comunicación externa, se llevó a cabo la comunicación en redes sociales (Facebook y Twitter), junto a entradas específicas en www.adesgam.org y www.sierraguadarrama.info tanto al inicio del proyecto como a la conclusión del mismo.

Las notas de prensa generadas desde el ente gestor del destino SICTED Sierra de Guadarrama tuvieron importante acogida en medios de comunicación nacionales, así como a nivel regional, comarcal y local. De modo específico, existen impactos relativos a las acciones del proyecto en Cadena Ser, Cadena Cope, Onda Cero, La Vanguardia, ABC, El Mundo, Madridiario, Telemadrid, Aquí en la Sierra, Madrid Norte 24 Horas, El Guadarramista...

Asimismo, el proyecto se presentó en el escenario principal del stand de la Comunidad de Madrid en Fitur 2021.

Por último, destacar algunos de los aspectos cualitativos del proyecto, ligados en este caso a las sinergias con otros proyectos afrontados en el destino como son: “Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama”, “Los paisajes de la sierra de Madrid se sientan a la mesa”, “Sierra de Guadarrama Accesible”, “Foro de Movilidad Inclusiva en el eje UAM-Sierra de Guadarrama” proyecto de la red de universidades europeas Civis desarrollado por UAM y Adesgam, junto al ayuntamiento de Alcobendas”, “CiclMadrid Sierra de Guadarrama” y “Pymes y ODS”, entre otros.

CAPÍTULO 10

CAPÍTULO 10 CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

10.1 Contraste de hipótesis o categorías analíticas

Se iniciaba la presente investigación a partir de la formulación de siete hipótesis de partida, epígrafe 1.2, cuya validez se ha contrastado a lo largo de los bloques segundo y tercero de la tesis, llegando a las conclusiones que se muestran en la Tabla 22.

Tabla 22. Contraste de hipótesis o categorías analíticas

HIPÓTESIS/CATEGORÍAS ANALÍTICAS	Aceptada		Rechazada
	Totalmente	Parcialmente	
H1. Los enfoques amplios de calidad total y excelencia incorporan la sostenibilidad como principio de gestión.			
H2. El enfoque a destino se manifiesta como el más idóneo para poder abordar el análisis de la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico, tanto desde el punto de vista del visitante y del turista, como en lo referente al propio destino.			
H3. La distribución competencial existente en España, repartida entre diversas Administraciones Públicas, dificulta la existencia de modelos de calidad turística integradores de los distintos niveles de Administración, así como del sector privado.			
H4. Como consecuencia de la complejidad y diversidad del fenómeno turístico y la diversidad de partes interesadas en los destinos turísticos resulta fundamental la existencia de organizaciones ad hoc para la gestión de los mismos.			
H5. La implantación de sistemas de calidad en la gestión orientados a aportar valor a todos los <i>stakeholders</i> implicados en los destinos turísticos resulta un factor crítico de competitividad.			
H6. El modelo SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) presenta suficiente flexibilidad para poder abordar las necesidades derivadas de la adaptación al entorno general de los destinos, así como aquellas relacionadas con la diversa tipología de destinos existente.			
H7. La metodología SICTED presenta elementos estructurantes, procedimientos y recursos, junto a la flexibilidad necesaria, para poder avanzar en aspectos claves de la competitividad y sostenibilidad de los destinos.			

H1. Los enfoques amplios de calidad total y excelencia incorporan la sostenibilidad como principio de gestión.

Se ha tenido ocasión de evidenciar del análisis realizado en el capítulo 4 como estado evolutivo de la calidad se ha producido de tal modo que en un primer estadio se manejaba el concepto en torno a la conformidad de los productos fabricados con las especificaciones fijadas unilateralmente por el empresario, conceptuada como una etapa de control de calidad. Una segunda etapa de aseguramiento de la misma, con fundamento en la aptitud del producto para el uso para el que fue concebido. Se centra prioritariamente en el proceso de producción, pero se incorporan algunos procesos de apoyo. Para evolucionar a una etapa de gestión de Calidad Total o excelencia, que abarca a todos los procesos relacionados con la fabricación de productos o prestación de servicios y con un concepto de la calidad basado en la satisfacción del cliente. La diferencia sustancial radica en que el concepto de cliente se extiende más allá de aquellos que compran los productos o servicios de una organización, o que visitan un determinado destino, de tal modo que la calidad implica la satisfacción de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés presentes en un destino turístico. Y por supuesto toda la sociedad en su conjunto, incluyendo necesariamente el medio ambiente y las generaciones futuras.

El Modelo de Excelencia EFQM se configura como el principal referente en materia de excelencia a nivel mundial, prescribiendo como uno de los resultados en cuanto a gestión, la sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales. Así como, el compromiso de la misma para avanzar hacia la economía circular. Y todo ello inspirado en el papel protagonista de las organizaciones públicas y privadas en relación con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, para que las empresas sean socialmente responsables y sostenibles, junto a la contribución a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Deben gestionar para la protección del planeta, promocionando la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad.

Se ha puesto de manifiesto la necesidad en el sector turístico de alinear la oferta con una demanda donde la COVID-19 ha consolidado la tendencia ya iniciada con anterioridad relativa a la búsqueda de productos turísticos y destinos más sostenibles.

H2. El enfoque a destino se manifiesta como el más idóneo para poder abordar el análisis de la competitividad y sostenibilidad en el sector turístico, tanto desde el punto de vista del visitante y del turista, como en lo referente al propio destino.

Se ha tenido ocasión de contrastar a partir del análisis desarrollado en los capítulos 3 y 5 que la consecución de un turismo de calidad, competitivo y sostenible debe partir de la consideración del destino como parámetro fundamental de referencia. La propia OMT configura el destino como una unidad básica de análisis del sector. El itinerario de consumo turístico se desarrolla en tres momentos, antes, durante y después del viaje. Y el “durante” se manifiesta como el momento de la verdad, aquel en el que el turista valora la satisfacción o no de sus expectativas previas, a través de su experiencia en el destino. De un destino que deberá ofrecer recursos y servicios turísticos de calidad, en un espacio bien conservado, que se manifestarán como expresión de la competitividad del destino.

Asimismo, se ha puesto de manifiesto como es en el espacio físico que da soporte al destino donde se dan cita, conviven e interactúan las distintas partes interesadas, para las que el destino debe trabajar y contribuir a su cohesión y desarrollo socioeconómico. Se trata del sector público, del sector empresarial, de los turistas y de la comunidad residente. Nuevamente el destino como lugar de despliegue de una gobernanza que debe atender a la amalgama de intereses “contrapuestos” entre los *stakeholders* a través de su participación en la toma de decisiones.

Se conduce de forma clara a la complementariedad entre competitividad y sostenibilidad de los destinos, términos no antagónicos, con una competitividad comprensiva no sólo de beneficios económicos, sino con una variable de sostenibilidad relacionada con la contribución a la cohesión social y conservación de los recursos heredados o creados del destino, naturales o culturales. Y es que la calidad del territorio de producción (el destino) en cuanto a su medio natural, su patrimonio cultural y su paisaje, como máxima expresión, condiciona la competitividad del mismo.

H3. La distribución competencial existente en España, repartida entre diversas Administraciones Públicas, dificulta la existencia de modelos de calidad turística integradores de los distintos niveles de Administración, así como del sector privado.

Del estudio realizado en el capítulo 2 se ha constatado que las competencias turísticas derivadas del entramado constitucional, legislativo y normativo en España residen fundamentalmente y con carácter más amplio y profundo en las Comunidades Autónomas. Ello ocasiona que el fundamento de la intervención estatal en materia de calidad turística se sustente en la asignación del art. 149.1. 13ª de la Constitución de 1978, relativo a las competencias en la fijación de las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica

También se ha puesto de manifiesto como la transversalidad del sector turístico supone en la práctica la asunción de competencias por la Administración Estatal y las Entidades Locales, en materias relacionadas y con afección a dicho sector a pesar de no regularse con la nomenclatura “turismo”, lo cual incrementa la complejidad del fenómeno turístico.

Se ha encontrado que la evolución normativa hacia “una Administración, una competencia” empuja aún más a la necesidad de una buena coordinación entre las diversas Administraciones Públicas, con el soporte de órganos de colaboración o convenios entre las mismas, que permitan instrumentar sistemas de calidad turística en los destinos con reconocimiento a nivel nacional y donde las Comunidades Autónomas puedan ejercer el protagonismo en la materia que les otorga la Carta Magna.

También se ha podido evidenciar la inexistencia de normativa que prescriba con carácter general, a nivel autonómico y local, la existencia de órganos para la participación, aunque sólo sea con carácter consultivo o deliberativo, en la toma de decisiones en materia turística del sector privado. Se tratará, en su caso, de una cuestión discrecional en el marco de sus competencias.

H4. Como consecuencia de la complejidad y diversidad del fenómeno turístico y la diversidad de partes interesadas en los destinos turísticos resulta fundamental la existencia de organizaciones ad hoc para la gestión de los mismos.

Del estudio y análisis elaborado en los capítulos 3 y 5 ha permitido contrastar que, dada la transversalidad de la materia turística, su territorialidad y la gran cantidad de partes interesadas en la misma, con intereses contrapuestos en ocasiones, hacen recomendable la existencia de una organización ad hoc para la gestión de los destinos turísticos.

De hecho, su inexistencia podría impedir conocer los verdaderos intereses del sector público y privado y el desarrollo de políticas para su satisfacción.

Se ha constatado la importancia de una composición público-privada para los entes gestores de los destinos con el objetivo de asegurar la competitividad y sostenibilidad del destino, generando beneficios para el desarrollo local y la comunidad de acogida. Organizaciones de gestión de destinos impulsoras de la cooperación público-pública y público-privada.

No obstante, no se ha podido confirmar la imperativa necesidad de la existencia de entes específicos de gestión turística, pudiéndose dotar también las administraciones locales con capacidad de gestión en los territorios, de órganos, instituciones o mesas que permitan abordar la integración de los diversos intereses. Sobre todo, en el caso de destinos cuya delimitación sea coincidente con una demarcación administrativa. En el caso de destinos supramunicipales, se aprecia un mayor énfasis en la necesidad de disponer de una organización específica para la gestión del destino.

H5. La implantación de sistemas de calidad en la gestión orientados a aportar valor a todos los *stakeholders* implicados en los destinos turísticos resulta un factor crítico de competitividad.

Del estudio efectuado en los capítulos 3 y 5 se concluye que la competitividad de un destino turístico debe aportar bienestar socioeconómico a la comunidad residente, incrementando su calidad de vida. Para ello se deberán ofrecer bienes y servicios de calidad a los turistas, que los fidelice y los convierta en prescriptores del destino. Y eso significa que se deberá trabajar tanto por parte del empresariado, como por parte del sector público del destino que deberá contribuir, entre otros, a la conservación de los recursos culturales y naturales, mantenimiento y creación de infraestructuras, dotación de seguridad...y a crear una cultura turística en los residentes.

Se pone de manifiesto como la implantación de un sistema de calidad en destino, integrador de los diversos intereses e inquietudes de las partes interesadas, orientado a profesionalizar y dotar de calidad los servicios turísticos y los productos diseñados, se convierte en un elemento crítico para la competitividad del destino.

H6. El modelo SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) presenta suficiente flexibilidad para poder abordar las necesidades derivadas de la adaptación al entorno general de los destinos, así como aquellas relacionadas con la diversa tipología de destinos existente.

Se ha podido contrastar del examen realizado en los capítulos 7, 8 y 9 como los elementos metodológicos estructurantes del modelo SICTED lo configuran como un modelo consolidado en España que permite su implantación con éxito en destinos diversos de sol y playa, urbano-culturales, turismo rural...

Se ha logrado concluir que las características del modelo lo confieren los atributos de integral, integrador y participativo, creador de ventajas competitivas, estructurado, flexible, impulsor de otros sistemas, orientado a resultados y con un enfoque a procesos.

Se aprecia una flexibilidad que ha permitido la evolución del modelo hacia un entorno general cada vez más demandante de la potenciación de la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, diversidad funcional e innovación en el sector turístico. Y un modelo que ha demostrado su agilidad, a pesar de ser un modelo implantado a nivel nacional, y con participación de las distintas administraciones públicas, para reaccionar de modo rápido ante la crisis provocada por la COVID-19. Se incorporaron al sistema de calidad elementos específicos que permitieron reforzar la competitividad del destino y de sus servicios turísticos mediante la distinción específica con la marca “Preparado COVID-19”, como garante de una mayor seguridad sanitaria.

H7. La metodología SICTED presenta elementos estructurantes, procedimientos y recursos, junto a la flexibilidad necesaria, para poder avanzar en aspectos claves de la competitividad y sostenibilidad de los destinos.

Se ha podido demostrar con el estudio y análisis de casos, como la metodología presente en el modelo SICTED, permite su adecuación al entorno genérico y específico de los destinos. Así como la obtención del máximo rendimiento derivado de la colaboración entre administraciones en el marco de la distribución de competencias turísticas en España. También se ha contrastado como el modelo posibilita un enfoque estratégico en el marco de las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España para 2030. Las mismas que presentan como objetivo mantener el liderazgo mundial en cuanto a competitividad turística a través de un modelo de crecimiento sostenido y sostenible.

Un modelo que dispone de metodología para trabajar la calidad, la competitividad y sostenibilidad, con elementos específicos de aplicación tanto para el tejido productivo, como para el destino en su conjunto. No obstante, no se ha podido contrastar la relación directa entre la implantación del SICTED en un destino y el incremento de la competitividad y sostenibilidad de este. Se ha podido concluir que es el enfoque estratégico otorgado a la herramienta SICTED por los gestores del destino, así como el objeto de los grupos de mejora constituidos y la metodología empleada para el desarrollo de los mismos lo que determina la evolución positiva de la competitividad y sostenibilidad de los destinos.

10.2 Principales conclusiones de la tesis

La presente tesis se origina con el espíritu de analizar la aptitud del modelo SICTED como herramienta para trabajar y potenciar la sostenibilidad y competitividad en los destinos turísticos.

Se ha puesto de manifiesto que resulta óptimo enfocar la calidad turística en una acepción integradora de la sostenibilidad y generadora de competitividad. No cabe hablar de calidad, si no abarca la sostenibilidad, en su triple balance, social, económico y ambiental. Tampoco cabe hablar de sostenibilidad si no se ofrece un servicio de calidad en el destino.

Asimismo, se ha constatado que la calidad turística debe entenderse con un enfoque de reciprocidad entre destino y los servicios turísticos presentes en el mismo. Los servicios turísticos se deben esforzar por incrementar la calidad ofrecida, potenciando así la competitividad del destino y su sostenibilidad, junto a la del propio tejido productivo. Y el destino turístico debe trabajar para potenciar su calidad, arrastrando y empujando por dicha senda al tejido productivo. Todo ello con un objetivo prioritario: constituir el destino como un elemento tractor del desarrollo socioeconómico del territorio y de su población residente, contribuyendo al incremento de la calidad de vida de esta.

Se puede afirmar que cualquier sistema de calidad a implantar en un destino turístico debe tener como fundamento la existencia de una realidad que trasciende a los servicios turísticos, sean públicos o privados, a nivel individual, para pasar a integrarse en una realidad superior cuyo éxito en materia de competitividad y sostenibilidad influye en el éxito de los servicios turísticos a nivel particular.

La transversalidad de la materia turística hace que haya múltiples competencias sectoriales, que no son propiamente la turística, que influyen sin embargo en dicha disciplina.

La Constitución Española de 1978 no contempla para el Estado competencia exclusiva alguna en materia de turismo. De hecho, la distribución de competencias entre las Administraciones Públicas españolas otorga un mayor peso competencial a las Comunidades Autónomas. De tal modo que todas ellas ostentan competencias exclusivas en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial.

Ello genera un problema a priori, puesto que la articulación de sistemas de calidad turística para los destinos, por parte de las CC.AA. podría representar en la práctica la existencia de sistemas heterogéneos entre las diversas regiones. Ello generaría confusión y dispersión para la demanda turística, en un país que se posiciona como destino en su conjunto, a nivel internacional, pero que dispusiera de sistemas de calidad turística en

destinos diferenciados según la comunidad autónoma. La solución para evitar dicha situación viene de la mano de la competencia exclusiva estatal para fijar las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica.

Con dicho fundamento se posibilita la existencia del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), de SCTE Destinos o Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), coordinado e impulsado a nivel estatal y con proyección en todo el territorio nacional, pero donde su gestión e implantación requiere de la necesaria cooperación de las CC.AA., y la imprescindible implicación de la Administración Local.

Una de las cuestiones que se podría echar en falta en el texto constitucional es la existencia de una regulación expresa de la materia turística en el articulado correspondiente a los principios rectores de la política económica y social. Se trataría de poner las bases para facilitar el marco adecuado para incrementar más la competitividad y sostenibilidad del sector turístico español, que constituyó en 2019 el 12,4% del PIB nacional.

Se ha observado que en un sector donde el destino turístico se manifiesta como una unidad básica de análisis, y donde con independencia de la existencia de distintas escalas, como son la nacional, regional, comarcal o local, lo cierto es que las últimas modificaciones legislativas han ido en detrimento y reducción de las competencias turísticas de los municipios. Sin embargo, los mismos ostentan un papel fundamental para una gestión exitosa de la cuestión turística en su ámbito territorial. Con ello, se dificulta el desarrollo de un sector que ha mostrado su contribución a la articulación del desarrollo socioeconómico en España desde los años 50 y 60, y que está llamado a ostentar un papel importante en la cohesión territorial, así como en contribuir a luchar contra la despoblación rural en muchos lugares.

La asignación de competencias turísticas de modo exclusivo a las CC.AA., junto a la actual legislación en materia de régimen local orientada a hacer efectivo el principio “una Administración una competencia”, dificultan el desarrollo de modelos de calidad turística integradores de los distintos niveles de la Administración para los destinos turísticos. No obstante, el modelo SICTED, surgido en un momento de “menor rigidez” administrativa en cuanto a las competencias ahora referidas, y su evolución consolidada para el otorgamiento de una mayor participación de las CC.AA. constituye un referente óptimo, al disponer además de órganos específicos de coordinación a nivel nacional, así como una metodología favorecedora de la participación de las Comunidades Autónomas en alguno de los órganos esenciales de gestión del destino turístico.

En este contexto y en lo referido a alguna participación del sector privado en la toma de decisiones turísticas relacionadas con las competencias asignadas a las distintas

Administraciones Públicas, se ha constatado que existen organismos como el Consejo Español de Turismo a nivel nacional.

Sin embargo, su existencia, no constituye una garantía de la efectiva participación del sector privado en sistemas de calidad turística a nivel destino, lo cual representa una necesidad ineludible si se quiere lograr la capilarización de dichos sistemas en todo el territorio nacional, y por supuesto, la efectiva implicación de los agentes privados en la toma de decisiones relacionadas con el destino del cual forman parte y en el que desarrollan su actividad. Por otro lado, la doctrina reclama y justifica la conveniencia de participación de la propia comunidad residente en la gestión de los destinos turísticos, como agente privado plenamente afectado. Por tanto, sería conveniente un avance legislativo en el sentido de prescribir con carácter general la necesidad de órganos participativos, con integración del sector privado entendido con un amplio alcance, en los ámbitos autonómico y local.

Un destino turístico constituye un espacio físico, pero también intangible con una representación en el imaginario de la demanda, no estanco, y donde siempre están presentes distintas partes interesadas, públicas y privadas, y dentro de estas últimas tanto el tejido productivo prestador de la oferta principal y complementaria, como la propia comunidad de acogida. Se trata del lugar donde el turista disfruta sus experiencias, relacionándose con la población de acogida y donde la existencia de organizaciones de gestión de destino permite trabajar para la sostenibilidad y competitividad. Para ello, existe un obstáculo, como es el hecho de que los intereses en muchos de los casos pueden resultar contrapuestos, entre lo público y lo privado, entre el propio sector público, y por supuesto contradictorio entre los agentes privados, es decir, entre empresas y población de acogida.

En cualquier caso y ya se trate de intereses contrapuestos o de intereses complejos de articular y sincronizar, la existencia de un ente gestor u organización de gestión de destino se muestra esencial para trabajar por el ofrecimiento de recursos y servicios de calidad adaptados a las necesidades y expectativas de la demanda, pero en todo caso garantes de la sostenibilidad de los destinos turísticos. Para ello, resulta óptima la participación de todos los agentes interesados en los órganos de decisión de dichos entes gestores. En efecto, las organizaciones de gestión de destinos deben ejercer una gobernanza eficiente, un liderazgo estratégico y una ejecución eficaz.

En este sentido, la dificultad de articular propuestas ampliamente consensuadas se ha encontrado que puede tener su origen en un problema de base consistente en que el sector privado reprocha al público la falta de conocimiento de este acerca de las necesidades reales del sector privado. Y el sector público, por el contrario, entiende que el agente más beneficiado

por las actuaciones públicas son los empresarios turísticos y sin embargo no se muestran dispuestos a realizar contraprestaciones. Por tanto, la existencia de organizaciones que aglutinen los diversos intereses, integrándolos en sus órganos de toma de decisiones, se posicionan como el mejor modo para trabajar de modo eficiente para potenciar la competitividad y sostenibilidad de los destinos.

Cabe señalar que, un factor como la crisis sanitaria y turística propiciada por el COVID-19 está contribuyendo a consolidar una tendencia, que ya se venía observando, como es el crecimiento del segmento de demanda que valora la sostenibilidad del destino y de los servicios turísticos, y la tiene en cuenta para decidir su destino vacacional. Ello propicia la simbiosis del binomio competitividad y sostenibilidad, favoreciendo una estrategia de competitividad basada en la diferenciación apoyada en elementos de sostenibilidad y no en precios bajos, contribuyendo con ello a incrementar la calidad ofrecida al turista desde el destino.

Se puede afirmar que el reto último para el ente gestor del destino es generar un rico y variado ecosistema entre todos los *stakeholders* que permita poner en valor el destino en su conjunto y los atributos consensuados de competitividad y sostenibilidad articulados a través de sistemas de gestión del destino, como pueda ser un sistema de calidad turística.

La presente investigación ha demostrado la complejidad y riqueza de matices que tiene el concepto de “grupos de interés” en el ámbito turístico y las implicaciones que dicha complejidad genera en cuanto a cómo involucrar a dichos agentes en la adopción y definición de políticas y estrategias, así como en su desarrollo.

Se evidencia que la calidad ha ido evolucionando, desde una primera etapa donde se circunscribe exclusivamente a la producción industrial, hacia una consideración de la calidad en el ámbito de los servicios, comprensiva por tanto de los servicios turísticos. Pero, además, su alcance cualitativo ha progresado desde la estricta consideración de la inspección y el control y aseguramiento de la calidad, hacia el concepto de calidad total o excelencia. Ello significa que no es suficiente el enfoque al cliente de las organizaciones y destinos, sino que debe trascender dicho enfoque hasta orientarse a todas las partes interesadas y la sociedad en su conjunto, pues es precisamente esta la que hace posible la supervivencia de organizaciones y destinos.

Una orientación en la gestión de destinos basada en la excelencia habrá de considerar en todo caso la variable ambiental, que da soporte a la propia comunidad residente, como cada vez en mayor medida a los intereses del turista, cuestión esta última que se ha potenciado con motivo del COVID-19 como se ha señalado con anterioridad.

De hecho, el propio Modelo EFQM, paradigma de la excelencia, maneja como evidencias de los resultados de la percepción de la sociedad, lo referido a la sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas ambientales, sociales y económicas, así como el compromiso de avanzar en materia de economía circular.

Las estrategias de calidad turística constituyen un factor clave de competitividad sostenible, permiten afrontar el complejo entorno actual, favorecen la sostenibilidad, orientan la organización y sus servicios al mercado, contribuyen a la implicación de personas de los agentes del destino, permiten a los entes gestores una visión global y sistemática para la dirección de la organización, facilitan las alianzas entre agentes oferentes de servicios turísticos, incrementan la reputación y favorecen la confianza de los turistas, incrementan la formación y profesionalización del sector turístico y se promueve la innovación en la oferta turística y en la gestión del destino (Martín Castilla, 2009).

Existe consenso doctrinal entre una diferenciación entre calidad objetiva y la calidad percibida. La primera desde el punto de vista de la oferta y derivada de la medición y verificación de determinados elementos o estándares. Y, por otro lado, la calidad percibida desde el lado de la demanda y relacionada con la evaluación realizada por parte del propio cliente. Se está en condiciones de concluir que, en la medida que un sistema de calidad turística en un destino turístico considere ambas facetas, se podrá afirmar su idoneidad para trabajar en la potenciación de la competitividad y sostenibilidad del destino.

Si bien las necesidades y expectativas del visitante y del turista constituyen un elemento clave para un sistema de calidad turística, ya se encuentre impulsado a nivel destino o a nivel de empresario individual, la satisfacción de las cada vez mayores exigencias de los turistas no debe constituir en ningún caso un riesgo para la sostenibilidad del destino, de tal modo que se soslaye dicha sostenibilidad. De no ser así, los proveedores de servicios priorizarían el beneficio a corto plazo a través de la satisfacción de dichas necesidades en detrimento de la conservación futura. Y con ello, se truncará el objetivo principal del destino turístico y su ente gestor: la mejora de la calidad de vida de los residentes, protegiendo el entorno y ofreciendo una experiencia de calidad.

Existe una gran dificultad, incluso cabe hablar de imposibilidad, de establecer un modelo explicativo de la competitividad para los diversos destinos turísticos. No solo eso, los propios modelos planteados, evolucionan y se modifican por sus creadores, ya sean estos científicos o instituciones incluso de carácter internacional. Por ello, conviven diversos modelos científicos, de mayor o menor aceptación en función de la escala de aplicación y de la tipología de destino. En cualquier caso, y aun existiendo elementos comunes a los diversos

modelos planteados, cabe señalar que los mismos tienen presente, con independencia de la nomenclatura utilizada, la gestión turística del destino, junto a una referencia, más o menos explícita a la conversión de las ventajas comparativas en ventajas competitivas a través de dicha gestión.

A pesar de no existir una doctrina netamente aceptada para cuantificar la sostenibilidad de un destino turístico, sí existe consenso en la consideración del enfoque social, económico y ambiental. Y así lo respaldan los modelos de medición de competitividad turística sostenible como se ha podido constatar.

La OMT establece que la calidad constituye uno de los motores claves de la competitividad turística, pero que implica también aspectos relacionados con el respeto por el entorno humano, natural y cultural. Se está en condiciones de afirmar que no cabe hablar por tanto de contradicción entre competitividad y sostenibilidad turísticas, sino de complementariedad y refuerzo mutuo.

La activa colaboración de sector público y privado en los entes gestores u organizaciones de gestión de destinos permitirá crear ventajas competitivas diversas, y la consecución de objetivos como garantizar la sostenibilidad, mejorar el rendimiento del turismo, fortalecer la gobernanza institucional, evitar duplicidades y lograr eficiencia, redistribuir los beneficios del turismo y consolidar la cultura turística del destino.

El modelo SICTED, desarrollado entre 2000-2001 es un sistema promovido por la Secretaría de Estado de Turismo con el apoyo de la FEMP. Permite la adhesión de destinos turísticos, bajo distintas fórmulas jurídicas, que posibilitan la participación de destinos que no tienen porqué responder a una realidad plenamente administrativa. Se presenta como una apuesta por la calidad de España como elemento de diferenciación frente a los destinos competidores. Y todo ello con independencia de la tipología de destino turístico de que se trate.

El mencionado modelo presenta una metodología que permite trabajar por la calidad turística a nivel destino, en un sentido integrador de la competitividad y la sostenibilidad, presentando elementos dirigidos a trabajar tanto con un enfoque de calidad objetiva, como de calidad percibida.

Se pone de manifiesto como, el hecho de tratarse el SICTED de un sistema impulsado a nivel estatal constituye un elemento clave de competitividad, puesto que garantiza su supervivencia, así como la dotación de la distinta tipología de recursos necesarios para mantener el modelo en todo el territorio nacional.

La apuesta por la gobernanza también está presente en el máximo órgano del SICTED a nivel nacional, el Comité Interdestinos, en el que participan los propios destinos turísticos, administraciones supramunicipales, la FEMP y el ICTE.

Uno de los objetivos fundamentales del SICTED es la creación de una estructura permanente de gestión e impulso de la calidad en cada destino, y de ese modo una red de estructuras de gestión de destinos a nivel nacional.

La metodología y herramientas de las que dispone un sistema de calidad turística como SICTED, desde un enfoque a destino, permite caracterizarlo como integrador y participativo, creador de ventajas competitivas, estructurado, flexible, integral, impulsor de otros productos del SCTE, orientado a resultados y organizado por procesos.

Su carácter flexible ha sido precisamente el que permitió, con agilidad, integrar buenas prácticas dirigidas a la reducción del riesgo de contagio por el coronavirus SARS-CoV-19. Ello posibilitó a los servicios turísticos disponer de un distintivo específico, "Preparado COVID-19", homogéneo y válido a nivel nacional para generar confianza y seguridad sanitaria en los turistas.

No obstante, la metodología SICTED por sí misma no garantiza de modo automático la consecución de la sostenibilidad en el destino. Sin embargo, su carácter flexible, pero desde unas firmes estructuras de gestión, permitirá a los gestores del evolucionar ampliamente en materia de sostenibilidad, en función de la orientación estratégica que se ofrezca al sistema por dichos gestores, las prioridades y las decisiones adoptadas para que la sostenibilidad constituya el elemento vertebrador del destino en cuestión.

Los grupos de mejora, una de las herramientas de la metodología SICTED, se han mostrado esenciales para el diseño, la creación, el establecimiento y consolidación de las redes de colaboración entre los agentes integrantes de los destinos turísticos, de las cuales depende en gran medida la competitividad de dichos destinos. Y en mayor medida en el caso de los pequeños destinos turísticos.

Y es que, los citados grupos de mejora de destino constituyen una de las herramientas más poderosas con las que cuenta un destino SICTED para trabajar aspectos concretos dirigidos a la diferenciación del destino, con el objetivo de aumentar su competitividad, así como para desarrollar una gestión sostenible del mismo, con la intervención de los integrantes del tejido productivo turístico.

La metodología SICTED exige a los destinos adheridos el compromiso de potenciar la sensibilización del tejido productivo en materia de calidad, sostenibilidad, diversidad funcional

e innovación con carácter específico. No obstante, se aprecia la necesidad de que dichos elementos se integran expresamente en el protocolo de adhesión de destinos como un compromiso expreso del propio destino con los objetivos específicos de la evolución y enfoque estratégico del mismo en materia de sostenibilidad, diversidad funcional e innovación.

Una de las fortalezas del SICTED es su configuración como un modelo en el que participan tanto la Administración estatal, la autonómica y la local, así como el sector privado. Además, dispone de elementos metodológicos para posibilitar la participación en sus órganos gestores de toda la diversidad de partes interesadas que interactúan en el ecosistema turístico de un destino. Las empresas y profesionales turísticos ostentan un papel fundamental, no sólo en cuanto a su participación en los órganos de decisión del destino, sino también como agentes impulsores de la calidad turística en sus establecimientos a través de la implantación del propio SICTED. Todo ello favorece la potenciación de la gobernanza a nivel destino, y a partir de ella la competitividad y sostenibilidad del mismo.

Los requisitos definidos por la metodología para la mesa de calidad del destino SICTED, facilita la posibilidad de integración de los cuatro grupos claves de partes interesadas, a saber: el sector público, el sector privado, los turistas y la sociedad civil. Incluso podrán estar presentes dichos grupos en el ente gestor, en función de la naturaleza jurídica y enfoque otorgado al mismo.

Asimismo, aparte de los agentes interesados a nivel local, también formará parte de la mesa de calidad, en el momento actual, la comunidad autónoma donde se emplace el destino. Podrá formar parte de la citada mesa de calidad siempre que aquella lo estime oportuno, tras la preceptiva invitación por parte del ente gestor del destino a formar parte de la misma, en una clara determinación hacia la cooperación pública, facilitadora de alineamiento de la estrategia corporativa y competitiva del destino en el marco de la estrategia turística regional. Además, se fortalecerá la gobernanza de la región con los destinos turísticos de su territorio, retroalimentando su política turística regional con las necesidades detectadas en los propios destinos.

No obstante, se hace constar que sería muy recomendable establecer la obligatoriedad de permitir la participación de las comunidades autónomas en las mesas de calidad constituidas con anterioridad a la fijación del requisito por la metodología.

Y es que el SICTED se trata de una metodología que, a nivel de servicios turísticos, integra buenas prácticas referidas al cumplimiento normativo, la dirección, la gestión de personas, la relación con proveedores y clientes, el marketing, las ventas, así como en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, responsabilidad social corporativa e innovación.

El SICTED presenta una robusta metodología con herramientas complementarias orientadas a la profesionalización y puesta en valor del ecosistema turístico del destino e incremento de su competitividad. Se trata de la formación, las asistencias técnicas individualizadas, las asistencias técnicas colectivas, los grupos de mejora y el distintivo/marca de Compromiso de Calidad Turística.

La estructura del sistema, así como las metodologías de trabajo le otorgan al SICTED rasgos de una burocracia mecánica con un enfoque a procesos plenamente procedimentados. Como un mecanismo de coordinación dirigido a conseguir un desarrollo homogéneo del modelo en toda la red de destinos, con el soporte técnico de la plataforma tecnológica para facilitar el control. Todo ello, sin perjuicio de contar también con rasgos más propios de una burocracia profesional, en un entorno complejo como el de los destinos turísticos, fijando modos de coordinación basados en la normalización de las habilidades requeridas para algunas de los profesionales intervinientes en el modelo SICTED, lo cual permite la descentralización del modelo por todo el territorio nacional.

El modelo SICTED ha presentado en los últimos años una profunda renovación que se aprecia dirigida por un lado a la configuración de los manuales de buenas prácticas de modo específico para las características de cada servicio turístico, así como al establecimiento de buenas prácticas avanzadas en materia de sostenibilidad, diversidad funcional, innovación y responsabilidad social corporativa para los servicios turísticos adheridos. Se estima que se debería seguir profundizando en dicha evolución, integrando algunas de las buenas prácticas avanzadas con carácter obligatorio para todo servicio turístico, sin perjuicio de su incorporación previa como buenas prácticas recomendables.

Dentro de los 27 módulos que integran la formación estructural del modelo SICTED, para los servicios turísticos adheridos, 6 de ellos se relacionan directamente con la sostenibilidad y 11 de ellos con la competitividad. La flexibilidad del modelo permitirá que el destino pueda extender a todo el tejido productivo, aunque no se encuentre adherido formalmente al sistema, la gran mayoría de los módulos formativos.

Los 5 ejes integrantes de las Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 encuentran soporte y respaldo en los distintos elementos metodológicos de SICTED.

Como ocurre con toda herramienta, y el SICTED lo es, su máximo potencial se corresponde con la utilización idónea de la misma, dentro del abanico de usos para el cual puede emplearse en función del diseño con el que fue concebida. Eso significa que el establecimiento de una serie de orientaciones, derivadas de la experiencia en su uso, y la

aplicación a casos concretos en un destino, puede constituir un avance significativo para sacar el mayor provecho y rendimiento de la mencionada herramienta en relación con la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos.

Podemos concluir que, efectivamente, tal como proponía esta tesis, el modelo SICTED ha demostrado claramente su carácter clave en la promoción de la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos en España entendida con un alcance de carácter económico, social y ambiental.

10.3 Líneas de investigación futuras

Se es consciente que esta tesis constituye sólo el comienzo de una serie de investigaciones que profundicen sobre el tema expuesto, y que seguro que orientarán los siguientes pasos en la materia.

En dicho sentido, sería importante profundizar en el análisis de cuáles constituyen las mejoras a implementar en el modelo SICTED para incrementar su consolidación como modelo de referencia a nivel nacional para la diversa tipología de destinos turísticos, en lo relativo a la potenciación de la competitividad y sostenibilidad de los mismos.

Así, consideramos que también deberá ser objeto de investigaciones posteriores el papel a desempeñar por la metodología de Destinos Turísticos Inteligentes en la potenciación de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos. Así como la factibilidad de su implementación con éxito en distintos destinos turísticos, con independencia de la caracterización cualitativa y/o cuantitativa de estos.

Asimismo, se debería profundizar en la relación, bien de complementariedad, o por el contrario de carácter excluyente, existente entre los modelos de calidad turística en destinos como pueda ser el SICTED y el modelo de Destino Turístico Inteligente, ambos promovidos desde la Secretaría de Estado de Turismo. Todo ello en términos de los principios de eficiencia y eficacia previstos por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público para las Administraciones Públicas.

Y, por último, avanzar en el análisis de los sistemas de certificación para destinos relativos a la sostenibilidad turística existentes en el mercado, impulsados o no desde la Administración Pública, de carácter nacional, europeo o internacional. Así como su aptitud para afrontar convenientemente la calidad a ofrecer por los servicios turísticos de los destinos y su rol en el desarrollo de la competitividad turística tanto del empresariado, como de los destinos turísticos.

11. BIBLIOGRAFÍA

Abreu, M., Ruhanen, L., y Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 492-512.

Adesgam. (2018). *Los 13 Imprescindibles de la Sierra de Guadarrama*. Adesgam.

Adesgam, Comunidad de Madrid y Vivential Value. (2020). Estudio de la reputación turística online del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama y el área de influencia de Adesgam.

Adesgam y Comunidad de Madrid. (2011). Sierra de Guadarrama-Alto Manzanares. Destino Turístico Responsable 2014.

Adesgam y Comunidad de Madrid. (2020). Situación del Turismo en el Destino Sierra de Guadarrama 2020. Diagnóstico y propuestas de desarrollo.

Albertos, J. M., Caravaca, I., Méndez, R., y Sánchez, J. L. (2004). Desarrollo territorial y procesos de innovación socioeconómica en sistemas productivos locales. En Sánchez, JL, Aparicio J. y Alonso JL (coords.). *Recursos territoriales y geografía de la innovación industrial en España*. Ediciones Universidad de Salamanca, 2004, pp. 15-60

Almeida, F. N., Coll, M., Brunet, P. J., y Monteserín, O. (2005). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, (39), 201-226.

Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L., y Martín Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Síntesis*.

Alonso, A. G. (2009). Competencias comunitarias, estatales y autonómicas en materia de turismo. *Estudios Turísticos*, (180), 65-114.

Alonso, V. H. (2009). *Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito (Tesis doctoral)*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

Alonso-Almeida, M.M., y Celemín-Pedroche, S. (2016). Competitividad y destinos turísticos sostenibles. *Esic Market*, (154), 275-306.

- Amaya, C. M., Zizaldra, I. Z., y Mundo, R. (2015). Examen del fenómeno del turismo contemporáneo y la competitividad en la frontera del conocimiento. *El Periplo Sustentable: Revista de Turismo, Desarrollo y Competitividad*, (28), 81-114.
- Anderson, D. H., y Brown, P. J. (1984). The displacement process in recreation. *Journal of Leisure Research*, 16 (1), 61-73.
- Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z., y Mitrevska, E. (2012). Sustainability and competitiveness of tourism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 44, 221-227.
- Arancegui, M. N. (2003). Análisis y políticas de clusters: teoría y realidad. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (53), 14-49.
- Aranguren, M. J. y Wilson, J. (2014). Competitividad territorial/Territorial competitiveness. *Boletín de Estudios Económicos*, 69 (213), 517.
- Arias, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y educación en enfermería*, 18(1), 13-26.
- Ávila, R. y Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de los destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-44.
- Azcárate, T., Benayas, J., Nerilli, G., y Justel, A. (2019). Guía para un turismo sostenible. Retos del sector turístico ante la Agenda 2030. *REDS*.
- Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos*, 160, 45-68.
- Barrado, D. (2013). Cultura urbana e industrias culturales como alternativa al modelo económico heredado: experiencias españolas recientes en las ciudades de Sevilla y Cáceres. *Las Ciudades Españolas en la Encrucijada: Entre el "Boom" Inmobiliario y La Crisis Económica*. Asociación de Geógrafos Españoles, Real Sociedad Geográfica, pp. 411-451.
- Barrado, D. (2016). Destino turístico y competitividad territorial: una aproximación desde la geografía a la competitividad territorial y al papel del territorio como factor competitivo. *Esic Market*, (154), 233-273.
- Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa: el caso Unilever España (Tesis doctoral)*. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

- Blancas, F. J., González, M., Guerrero, F. M., y Lozano, M. (2010). Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía. *Rect@*, 11(1), 85.
- Blanco, L. B., Diéguez, M. I. D., y Gueimonde, A. (2015). Propuesta de indicadores de recursos de competitividad turística en los espacios naturales protegidos. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 947-957.
- Boniface, P. (1998). Tourism culture. *Annals of Tourism Research*, 25(3), 748-750.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., y Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs y destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Bramwell, B., y Lane, B. (1993). Turismo sostenible: un enfoque global en evolución. *Revista de Turismo Sostenible*, 1(1), 1-4.
- Bravo, M. S. (2004). La competitividad del sector turístico. *Boletín Económico/Banco De España*, septiembre 2004, P.91-106.
- Brundtland, G. H. (1987). Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Alianza Editorial.
- Budowski, G. (1976). Tourism and environmental conservation: conflict, coexistence, or symbiosis? *Environmental Conservation*, 3(1), 27-31.
- Buffa, F. (2015). Young tourists and sustainability. Profiles, attitudes, and implications for destination strategies. *Sustainability*, 7(10), 14042-14062.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., y Cooper, C. (1998). Competition or co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. *Embracing and Managing Change in Tourism*, 45-56.
- Cabello, J. M., Navarro, E., Prieto, F., Rodríguez, B., y Ruiz, F. (2014). Multicriteria development of synthetic indicators of the environmental profile of the Spanish regions. *Ecological Indicators*, 39, 10-23.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *Urban Studies*, 39 (13), 2395-2411.

- Camisón, C., y Yepes, V. (1994, noviembre). Normas ISO 9000 y gestión de Calidad Total en la empresa turística». II Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana. Valencia, España.
- Camisón, C. (2004). Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. *Mediterráneo Económico*, 5.
- Camisón, C. (2020). Competitiveness and sustainability in tourist firms and destinations. *Sustainability*, 12(6), 2388.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2007). *Gestión de la Calidad. España. Pearson*.
- Cardona, J. R., Álvarez, D., y Sánchez-Fernández, M. D. (2020). Gestión del destino turístico: percepción de los impactos sostenibles. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais* (53), 7-21.
- Choi, H. C., y Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27(6), 1274-1289.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: lo que los gobiernos locales deben saber*. CGLU.
- Comisión Europea. (2000). *Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad de los destinos turísticos urbanos*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Commission of the European Communities. (2001). *Working together for the future of European tourism*. Commission of the European Communities.
- Comunidad de Madrid. (2016). *Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019*.
- Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. (1995). Carta del Turismo Sostenible.
- Consejo General de Economistas de España, 2018. (2018). Turismo y Economía. Análisis, medición y horizonte. *Turismo y Economía. Análisis, Medición y Horizonte*. Consejo General de Economistas.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., y Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management Science*, 51(7), 1046-1059.

- Cornwall, A., y Gaventa, J. (2001). Bridging the gap: citizenship, participation and accountability. *PLA Notes*, 40 (2001), 32-35.
- Corral, F. (2006). La competitividad de los destinos turísticos a través de la gestión de los sentidos. *Revista De Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente: RESTMA*, (5), 77-84.
- Costa, C., Ferreira, A. M., y Santos, M. C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations. *Tourism y Management Studies*, 10 (1), 73-81.
- Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit' to 'stretch'. *Business Strategy and the Environment*, 7(3), 162-172.
- Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 431-442.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. Signet Book.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- Crouch, G. I., y Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Crouch, G. (2007). Modelling destination competitiveness. *A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. CRC for Sustainable Tourism.
- Villanueva, A. (2016). Las competencias de los entes locales en materia de turismo tras la reforma del régimen local español. En Tapia, R., Carrasco P.J, Oliva, E. *Hacia el ámbito del derecho administrativo* (pp.167-182). Ediciones Eternos Malabares.
- Cvelbar, L. K., y Dwyer, L. (2013). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487-504.
- de Europa, Consejo. (1985). Carta europea de autonomía local. *Ed. Unión Iberoamericana de Municipalistas*. CEMI.
- de Pozas, L. J. (1949). Ensayo de una teoría del fomento en el derecho administrativo. *Revista De Estudios Políticos*, (48), 41-54.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Dykinson.

- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis. Quality, Productive and Competitive Position*. MIT.
- Díaz Martín, A. M. (1998). La calidad de servicio percibida por los clientes y por las empresas de turismo rural. *Revista Española De Investigación de Marketing*, 2(1), 31.
- Díaz, F. (2006). *Política turística: la competitividad y sostenibilidad de los destinos*. Tirant lo Blanch.
- Diéguez Castrillón, I., Gueimonde Canto, A., Sinde Cantorna, A., y Blanco Cerradelo, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 5(2), 101-124.
- Dredge, D., Macbeth, J., Carson, D., Beaumont, N., Northcote, J. K., y Richards, F. (2006). *Achieving sustainable local tourism management: Phase 1-practitioners guide*.
- Dueñas, B., Fernández, I., López, A. M., Reyes, D., y Villaverde, Y. (2019). *Análisis de datos, evaluación y propuestas de mejora del Sistema de Calidad Turística Español (SCTE)*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Dupeyras, A., y MacCallum, N. (2013). *Indicators for measuring competitiveness in tourism: A guidance document*. OECD Publishing.
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Mihalič, T., y Koman, M. (2014). Integrated destination competitiveness model: testing its validity and data accessibility. *Tourism Analysis*, 19(1), 1-17.
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad.
- EFQM (2019). *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad.
- Einarsson, S., y Sorin, F. (2020). Circular Economy in travel and tourism: A conceptual framework for a sustainable, resilient and future proof industry transition. *CE360 Alliance*.
- Enright, M. J., y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
- European Commission (2014). *Economic impact and travel patterns of accessible tourism in Europe*. DG Enterprise and Industry.

- FEMP (2008). Modelos de gestión turística local: Principios y prácticas. *Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo*.
- FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2014). *Edición de los Premios SICTED 2014 Bases de la convocatoria*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2016). *Edición de los Premios SICTED 2016 Bases de la convocatoria*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- FEMP y Secretaría de Estado de Turismo (2021). *Edición de los Premios SICTED 2022 Bases de la convocatoria*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Fennell, D. A. (2008). Responsible tourism: A Kierkegaardian interpretation. *Tourism Recreation Research*, 33(1), 3-12.
- Foronda, C., y García, A. M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, (23), 89-110.
- Frangialli, F. (1998). Sustainable tourism. *Sustainable tourism.*, 148-149.
- Fundación Entorno*. (2001). *Hábitos de consumo y medio ambiente, España. Fundación Entorno*.
- García, G., y Sancho, A. (2018). El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores y líderes. En *Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. ESADE-Fira de Barcelona.
- García, J. R., y Ruíz, R. P. (2020). ¿Hacia un turismo más sostenible tras el covid-19? Percepción de las agencias de viajes españolas. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas*, (21).
- García, J. Á, Del Río, María de la Cruz, Sánchez, A. D., y Orgaz, B. U. (2017). Sistema de calidad turístico español: revisión de la literatura. *Ágora*, 19(2), 4.
- García, L. A. (2006). *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario*. International Labour Office.
- Garrod, D. B., y Fyall, D. A. (2004). *Tourism marketing: a collaborative approach*. Channel View Publications.
- Gartner, W. C. (2005). Image and sustainable tourism systems. *Tourism, Development and Growth* (pp. 175-191). Routledge.

- Gartrell, R. B. (1994). *Destination marketing for convention and visitor bureaus*, Dubuque, IA: Kendall.
- Gaztelumendi, I., Tarí, A., y Mora, D. (2019). Informe sobre economía circular aplicada al turismo. *SEGITTUR Turismo e Innovación*.
- Gil, M. D., y García, M. D. (2017). La estructura social como factor clave para el desarrollo de destinos turísticos rurales. Caso de estudio: El Valle de Ricote (Murcia). *Cuadernos De Turismo*, (39), 215-238.
- Gobierno de España. (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Plan de modernización y competitividad del sector turístico*.
- Gómez, D., y Martín, C. (2015). La participación de los stakeholders en los destinos turísticos españoles: análisis de la situación actual. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (65), 151-174.
- Gómez, D., Martín, C., y Plumed, M. (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso de España. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(15), 7-17.
- Gooroochurn, N., y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.
- Grocock, J. M. (1986). *The chain of quality: market dominance through product superiority*. Wiley.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 619-652.
- Gummesson, E., y Grönroos, C. (1988). Quality of services: lessons from the product sector. *Add Value to Your Service*, 35-39.
- Gursoy, D., y Rutherford, D. G. (2004). Host attitudes toward tourism: An improved structural model. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 495-516.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policy, Processes and Relationship*. Pearson.
- Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), pp.437-457.

- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Heath, E. T. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 10, no. 2, pp. 124-141.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición.
- Hernández, A. B., De la Paz, M., y García, L. A. (2015). La metodología de Taguchi en el control estadístico de la calidad. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, 23(37)
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- Hosteltur. (2020, 18 julio). Pandemia cambia los factores que miden la competitividad turística. Hosteltur.
- Hsu, C., Shih, M., Huang, B., Lin, B., y Lin, C. (2009). Predicting tourism loyalty using an integrated Bayesian network mechanism. *Expert Systems with Applications*, 36(9), 11760-11763.
- Hultman, J., y Hall, C. M. (2012). Tourism place-making: Governance of locality in Sweden. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 547-570.
- Ivars, J. A. (2001). Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores. Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante.
- Jafari, J. (1987). Tourism models: The sociocultural aspects. *Tourism Management*, 8(2), 151-159.
- Jara-Santamera, M. A. (2022). Turismo y economía circular. Researchgate.
- Jiménez, P., y Aquino, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 977-995.
- Junta de Castilla y León. (2002). *Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos*. Junta de Castilla y León.
- Juran, J. M., y Gryna, F. (1993). Manual de Control de Calidad 4º. Edición McGraw-Hill.

- Ko, T. G. (2005). Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach. *Tourism Management*, 26(3), 431-445.
- Krippendorf, J. (1987). *The Holiday Makers: Understanding the impact of Leisure and Travel*. Heinemann.
- Lacosta, A. J. (2006). La introducción de criterios de sostenibilidad ambiental en la gestión de los municipios turísticos: la iniciativa Municipio Turístico Sostenible. *Turismo y Cambio Territorial: ¿Eclósión, Aceleración, Desbordamiento?* 465-478.
- Lamas, S. A., Nascimento, E. D., y Mazaro, R. M. (2019). Gobernanza y sustentabilidad en destinos turísticos. Un análisis del discurso académico. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 28(4), 1002-1020.
- Lea, J. (1988). *Tourism and development in the Third World*. Routledge.
- Linares, H. L., y Garrido, G. M. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 453-466.
- Linares, H. L., y Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 453-466.
- López, J., y Gadea, A. (2001). *Una nueva administración pública: estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*. Oñati.
- Lozano, B. (2015). *¿Qué será de las OMICs tras la Ley 27/2013, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local?* Centro de Estudios de Consumo.
- Malik, O. R., y Kotabe, M. (2009). Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. *Journal of Management Studies*, 46(3), 421-450.
- Mariño, J. A., Sánchez, M. J., Martín, F. A., y Hernández, J. M. (2012). Aproximación a la calidad en el sector turístico español: planes y herramientas. *Turismo y Sostenibilidad: V Jornadas de Investigación en Turismo (2012)*, 541-557.
- Mariño, J. A., Sánchez, M. J., Martín, F. A., y Hernández, J. M. (2013). Calidad en el sector turístico. Análisis del estado del arte. *Turismo e Innovación: VI Jornadas de Investigación en Turismo (2013)*, 291-312,.

- Marrero, J. R. M., y Santana, M. A. S. (2008). Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias. *Cuadernos de Turismo*, (22), 123-143.
- Martín Castilla, J. I. (2004). *"El modelo EFQM referente óptimo en la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia"* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Martín Castilla, J. I. (2007). La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia. *Boletín Económico de ICE*, 2909, 57-66.
- Martín Castilla, J. I. (2009). Las estrategias de calidad en respuesta a los grandes retos del sector turístico español. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 69-80.
- Mathieson, A., y Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.
- Mazaro, R. M., y Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), 789-809.
- McIntosh, R. W., y Goeldner, C. R. (1985). *Tourism: principles, practices, philosophies*. John Wiley y Sons.
- Medina, M. (2006). *La promoción de la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de descentralización*. FIIAPP.
- Melgosa, F. J. (2003). La Constitución española y el turismo. En dirigida por Balado y García Regueiro. *La Constitución Española en su XXV aniversario* (pp. 1.161 a 1.171). Ed. C.I.E.P.-I.I.C.P. BOSCH.
- Melián, A., y García, J. M. (2003). Potencial competitivo del turismo en un destino. *Annals of Tourism Research en español*.
- Merinero, R., y Pulido, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173-194.
- Middleton, V. T., y Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: A marketing perspective*. Routledge.
- Mikulić, J., Kožić, I., y Krešić, D. (2015). Weighting indicators of tourism sustainability: A critical note. *Ecological Indicators*, 48, 312-314.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2007). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Guía para la aplicación de la economía circular en el sector turístico de España*.

Mitchell, R., Wooliscroft, B., y Higham, J. E. (2013). Applying sustainability in national park management: balancing public and private interests using a sustainable market orientation model. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 695-715.

Moore, S. A., y Polley, A. (2007). Defining indicators and standards for tourism impacts in protected areas: Cape Range National Park, Australia. *Environmental Management*, 39(3), 291-300.

Muñoz, A. M., y Fuentes, L. (2013). La cooperación público-privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de Turismo*, (31), 199-223.

Navarro Jurado, E., Tejada, M., Almeida, F., Cabello, J., Macías, R. C., Delgado, J., Fernández, F., Gutiérrez, G., Luque, M., y Málvarez, G. (2012). Carrying capacity assessment for tourist destinations. Methodology for the creation of synthetic indicators applied in a coastal area. *Tourism Management*, 33(6), 1337-1346.

Nordin, S., y Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.

OMT (Organización Mundial del Turismo) (1997). *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de Turismo Sostenible*. OMT.

OMT (2004). *Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía Práctica*. OMT.

Organización de Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. ONU.

Orozco, J., y Sandoval, P. (2004). La competitividad sustentable de las ciudades frente a la globalización. *Regional Studies*, 38(9), 69.

- Ortiz, F. I. (2020). Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos. *El Periplo Sustentable: Revista de Turismo, Desarrollo y Competitividad*, (39), 387-409.
- Ortiz, F. I., Robles, V. H., y Guzmán, A. (2018). Análisis teórico de los modelos de competitividad de destinos turísticos. Un acercamiento para la competitividad de los destinos turísticos mexicanos. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(3), 195-221.
- Osorio, E. (2006). Gestión Competitiva en los destinos turísticos de interior. *Gestión competitiva en los destinos turísticos de interior (Tesis doctoral)*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Otto, J. E., y Ritchie, J. B. (1995). Exploring the quality of the service experience: A theoretical and empirical analysis. *Advances in Services Marketing and Management*, 4(1), 37-61.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pardellas, X. X. (2006). La competitividad territorial en el sector turístico: notas sobre el debate conceptual y la literatura científica. *Revista de Análisis Turístico*, (1)
- Pearce, D. W., y Warford, J. J. (1993). *World without end: economics, environment, and sustainable development*. Oxford University Press.
- Pérez, J. M. (2004). *Marco constitucional del turismo*. Thomson-Aranzadi.
- Pérez-Guerra, R. (2014). La intervención administrativa en el sector turístico español: la política turística. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (43), 396-413.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., y Sevilla-Jiménez, M. (2014). La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones. *Cuadernos de Turismo*, (34), 265-285.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International.
- Porter, M. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harward Business Review*, march-april, 73-91.

preferente.com (2020, 26 de abril). El turismo agrupa al 18% de las empresas en España, de las cuales el 97% son pequeñas. *preferente.com*

Pulido-Fernández, J. I., y López-Sánchez, Y. (2014). Perception of sustainability of a tourism destination: Analysis from tourist expectations. *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 13(7), 1587-1598.

Queiroz, F., y Rastrollo-Horrillo, M. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. *Tourism y Management Studies*, 11(2), 47-55.

Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.

Reichardt, C. S. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Ediciones Morata.

Ritchie, J. R., y Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.

Ritchie, J. R., Crouch, G. I., y Hudson, S. (2000). Assessing the role of consumers in the measurement of destination competitiveness and sustainability. *Tourism Analysis*, 5(2-3), 69-76.

Ritchie, J., y Crouch, G. (2000). Un Destino Competitivo, una Perspectiva Sustancial en Dirección Turística. *Editorial Caribe*.

Rivera, M. (2021). Turismo sostenible en zonas rurales, oportunidad de empleo y desarrollo socioeconómico. *Ambienta*,

Rodríguez, C. J., y Abeal, J. P. (2014). Industrial Tourism, Wine Tourism and Quality: the Rías Baixas wine route. *ROTUR: Revista de Ocio y Turismo*, 7(1), 94-105.

Rodríguez-Antón, J. M. (2015). *Análisis de la competitividad de España como destino turístico*. ACCI (Asoc. Cultural y Científica Iberoamericana).

Rodríguez-Antón, J. M., Andrada, L. R., del Mar Alonso-Almeida, M., y Pedroche, M. S. C. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (38), 415-430.

Rodríguez-Arana, J. (2008). Sobre la distribución de competencias en materia de turismo. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (32), 369-406.

- Romão, J., Neuts, B., Nijkamp, P., y Shikida, A. (2014). Determinants of trip choice, satisfaction and loyalty in an eco-tourism destination: A modelling study on the Shiretoko Peninsula, Japan. *Ecological Economics*, 107, 195-205.
- Saderra, L. (1993). *El secreto de la calidad japonesa: el diseño de experimentos clásico, Taguchi y Shainin*. Marcombo.
- Salgado, A. (1996). La distribución de competencias en materia de turismo. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (9), 319-336.
- Sánchez del Río-Vázquez, M., Rodríguez-Rad, C. J., y Revilla-Camacho, M. (2019). Relevance of social, economic, and environmental impacts on residents' satisfaction with the public administration of tourism. *Sustainability*, 11(22), 6380.
- Sánchez Rivero, M., y Pulido Fernández, J. I. (2008). *Medida de la sostenibilidad turística: Propuesta de un índice sintético*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Sánchez, R., y González, J. (2012). *Administración de empresas: Objetivos y decisiones*. McGraw Hill.
- Sautter, E. T., y Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Schenkel, E., y Pérez, M. I. (2019). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2019a). *Estructura organizativa del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED)*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2019b). *Guía del destino SICTED*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2020). *Reglamento de gestión interna del SICTED*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2021a). *¿Qué es el SICTED?* Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2021b). *Balance SICTED 2020*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.

- Secretaría de Estado de Turismo. (2021c). *Catálogo formativo SICTED*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de turismo. (2021). *Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos*. Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2021d). *Programa de Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos. Edición ordinaria*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Secretaría General de Turismo. (1995). *Programa turismo, desarrollo y medio ambiente: la sostenibilidad como referencia, informe final*. Secretaría General de Turismo.
- Sierra, B. S., Falces, C., Ruiz, M. A., y Alier, E. (2003). Estructura de la calidad percibida en servicios de hostelería con clientelas cautivas. *Esic Market*, (116), 21-44.
- Siles, D. (2016). *Competitividad de los destinos turísticos: Caso del mediterráneo español* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
- Spence, A. M., Hazard, H. A., Fellow, R., y Kennedy, J. F. (1988). International competitiveness. *The International Executive*, 30(1), 32-34.
- Taguchi, G. (1981). *On-line quality control during production*. Japanese Standards Association.
- Torres Saumeth, K. M., Solís Ospino, L., y Ruiz Afanador, T. S. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimensión empresarial*, 10, 100-107.
- Torres, P., y Marrero, M. (2014). Algunas consideraciones sobre la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Retos Turísticos*, 2 (2),
- Torres-Delgado, A., y Saarinen, J. (2014). Using indicators to assess sustainable tourism development: a review. *Tourism Geographies*, 16(1), 31-47.
- Tregear, A., Mcleay, F., y Moxey, A. (1997). Sustainability and tourism marketing: competitive or complementary?. *Tourism and sustainability: principles to practice*, 119-127.
- Turisme Comunitat Valenciana. (2019). *100 Recomendaciones para los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana. Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Generalitat Valenciana.
- Tyrrell, T., Paris, C. M., y Biaett, V. (2013). A quantified triple bottom line for tourism: Experimental results. *Journal of Travel Research*, 52(3), 279-293.

- Unión Europea. (2017). *El Sistema Europeo de Indicadores Turísticos. Herramienta del ETIS para la Gestión de Destinos Sostenibles*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- UNWTO (World Tourism Organization). (1993). *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects*. UNWTO.
- UNWTO. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook*. UNWTO.
- UNWTO. (2015). *Why Tourism?* UNWTO.
- UNWTO. (2019). *Position Paper on Tourism Policy and Strategic Planning*. UNWTO.
- UNWTO. (2019a). *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges (2019th ed.)*. UNWTO.
- UNWTO. (2019b). *UNWTO Tourism Definitions*. UNWTO.
- UNWTO. (2021). *World Tourism Barometer*. UNWTO.
- Vargas, E. E. V., López, L. J., y Martínez, R. S. (2014). La dimensión ambiental en las preferencias de consumo del turista. Caso Cancún. *Revista De Administração Da Unimep*, 12(2), 42-58.
- Vasilachis, I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Centro Editor de América Latina.
- Volgger, M., y Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Wan, Y. K. P., y Li, X. (2013). Sustainability of tourism development in Macao, China. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 52-65.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151-166.
- Wang, Y., Lam, K., Harder, M. K., Ma, W., y Yu, Q. (2013). Developing an indicator system to foster sustainability in strategic planning in China: A case study of Pudong New Area, Shanghai. *Ecological Indicators*, 29, 376-389.
- World Economic Forum. (2013). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013*. Geneva. Switzerland.

El modelo SICTED como herramienta para la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. El caso del destino Sierra de Guadarrama.

Miguel Ángel Jara Santamera. Tesis doctoral.

World Economic Forum. (2017). *The Travel y Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva. Switzerland.

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications, Unites States of America.

Žabkar, V., Brenčič, M. M., y Dmitrović, T. (2010). Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management, 31*(4), 537-546.

Zamora, M. R. (2019). Calidad en el sector turístico: marco normativo y planificación. *Pasos Vol. 17 N.O 2., 17*(2), 299-312.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing, 52*(3), 2-22.