



GOVERNANÇA AL SECTOR TURÍSTIC: DIMENSIONS, MODELS I INTERNALITZACIÓ. PROPOSTA D'UN MODEL DE MESURA DE LA GOVERNANÇA A LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES

Octavi Bono i Gispert

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

**Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització.
Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions
turístiques.**

Governance in the tourism sector: dimensions, models, and internalisation. Proposal
for a model to measure governance in tourist destinations.

Octavi Bono i Gispert

TESI DOCTORAL
2023

**Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització.
Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions
turístiques.**

Governance in the tourism sector: dimensions, models, and internalisation. Proposal
for a model to measure governance in tourist destinations.

Octavi Bono i Gispert

TESI DOCTORAL

Dirigida pel Doctor Salvador Anton Clavé i pel Doctor Martí Casadesús Fa

Programa de Doctorat en Turisme i Oci



Tarragona
2023



FEM CONSTAR que aquest treball, titulat "*Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització. Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions turístiques*", que presenta n' Octavi Bono i Gispert per a l'obtenció del títol de Doctor, ha estat realitzat sota la nostra direcció al Departament de Geografia d'aquesta universitat.

Vila-seca (Tarragona), 28 de març de 2023

Els directors de la tesi doctoral,



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Salvador
Anton Clavé
2023.03.28
13:36:57
+02'00'

Dr. Salvador Anton Clavé

CASADES
US FA
MARTI -
77961204J

Digitally signed
by CASADESUS
FA MARTI -
77961204J
Date: 2023.03.28
13:46:43 +02'00'

Dr. Martí Casadesús i Fa

La pus difícil cosa del món es regir los homens

Francesc Eiximenis

1330-1409

[El Dotzè del Crestià, Tractat de regiment de prínceps e de comunitats, cap. 94]

The most common way people give up their power is by thinking they don't have any

Alice Walker

1944

Per què?

El perquè sempre m'ha semblat una pregunta rellevant, probablement és la que més intensament sadolla el desig de curiositat i a la vegada la que millor descriu el motiu profund que es troba darrera qualsevol situació o fenomen. El perquè ens porta també a entendre millor els objectius i per tant a centrar-nos en allò que és rellevant i significatiu, tot clarificant idees que esdevenen oportunitats de millora. El perquè no és pas nou, des dels presocràtics forma part de les nostres cabòries i, tot i que no és necessari buscar-hi tanta transcendència, el fet és que és important i jo me'l pregunto tot sovint.

Per què fer doncs la tesi doctoral? Segur que hi ha aspectes que a cop calent ho podrien explicar: el fer una contribució al coneixement -per modesta que sigui- o també afrontar una repte personal que requereix d'un cert nivell d'esforç, de dedicació i perseverança que vulguis que no acaba sent gratificant.

La decisió però no la prens d'avui per demà i probablement hi ha altres elements al llarg del temps que, de manera conscient o inconscient, t'hi van acostant i potser són fins i tot més rellevants. En el meu cas puc recordar entre d'altres una situació viscuda a principi dels anys 90 que alguna cosa hi va tenir a veure, per lluny que estigui en el temps. Jo feia poc havia acabat els meus estudis de turisme, ja treballava en una empresa del sector i aprofitava propostes diverses per seguir formant-me. Recordo que a Tarragona s'havien programat unes jornades de Geografia del Turisme des de la Universitat de Barcelona (en aquell moment la delegació que teníem de la universitat a casa nostra, atès que la Rovira i Virgili encara no havia nascut) sota la direcció del Dr. Josep Oliveres i la d'un molt jove Salvador Anton, estudiant predoctoral. Reconec que no recordo gaire cosa del contingut però sí que conservo a la memòria el fet de constatar que la gestió del turisme requeria del rigor i la solvència que ells dos traspuaven i que, malauradament, el sector en aquell moment en general no aplicava. El turisme durant anys va veure com s'hi feien aproximacions superficials, sovint des de la gosadia més que no pas des del coneixement i la capacitat. Les raons probablement són múltiples: un sector jove si es compara amb d'altres àmbits productius, abordat des de l'emprenedoria atrevida dels pioners, sense l'aixopluc durant anys de l'acadèmia i percebut com de fàcil accés i no des de la complexitat que el caracteritza.

Una solvència, tornant al Dr. Oliveres i al Dr. Anton, que el temps ha transformat en una intel·lectualitat que ultrapassa l'espai de l'expertesa de manera similar a com ho explica l'Enzo Traverso, és a dir, amb voluntat de transformar les

coses. Crec que d'una manera o altra van inocular en mi aquesta inquietud pel coneixement aplicat a un camp de gestió, el del turisme.

Més endavant el desenvolupament professional em va portar a seguir en el sector però saltant de l'àmbit privat a l'àmbit públic, descobrint en aquest camp un nou entorn per mi també extraordinàriament interessant. Potser algú em titllarà d'il·lús o de romàntic però jo em vull ubicar en aquell grup dels qui -més enllà de la desafecció generalitzada- encara creuen que el sector públic pot contribuir a fer millors societats, a afavorir el desenvolupament en tots els sentits i a fer-les més justes. Un sector públic mogut pel que podríem anomenar valors postburocràtics: la racionalitat econòmica, la responsabilitat pels resultats, l'esperit de col·laboració, la transparència i l'actitud facilitadora de la participació activa de la ciutadania. Un sector públic on també s'hi troben, malgrat que molts no ho creguin, professionals capacitats, innovadors, honestos i compromesos. Un sector públic que ha anat evolucionant molt en els darrers 30 anys i que encara té, siguem justos, molta necessitat de millora. Reflexionant sobre política un dels meus savis de capçalera, en Daniel Innerarity, deia que "les societats estan ben governades quan ho estan per sistemes en els que es sintetitza una intel·ligència col·lectiva amb regles, normes i procediments". Doncs bé, en això la gestió pública professionalitzada hi pot fer molt.

Amb el que just acabo d'explicar es desgranen tres ingredients -vocació pel turisme, compromís amb el sector públic i inquietud pel coneixement- que no és estrany que adequadament combinats hagin conduït a encetar i a seguir el camí que et porta a fer una tesi doctoral. N'afegeixo encara un altre i és la passió que sento pel meu país i això ha fet que la tesi es centri precisament en la governança i el turisme a Catalunya com a camp d'anàlisi, sense renunciar a una necessària extrapolació global.

Podria dir que el viatge ha durat 7 anys intensos i gratificants on he tingut la fortuna de gaudir del mestratge del Dr. Salvador Anton i el Dr. Martí Casadesús que han aportat un volum de coneixement, paciència i disponibilitat que no podré agrair mai prou. Els resultats han estat en sí mateixos un aprenentatge, però encara ho ha estat més estat aprendre del procediment i de tot això ells en són els responsables.

Dic podria dir perquè, com ja he apuntat, penso que l'itinerari va començar abans, força abans, a partir també del contacte amb persones que m'han aportat elements que ara d'una manera o altra també es tradueixen en aquest treball. Un viatge en el que he tingut la sort de trobar-me a molts de qui he après coses i que ara em ve de gust de recordar, a risc també de deixar-me'n alguns altres: dels meus pares, el seu compromís amb la formació, sempre fent un esforç titànic per tal de fer-

nos-la possible; de la meva àvia Teresa, la seva capacitat de treball, l'optimisme i aquell punt sofert que tenia; de la Montse, la seva cura pels detalls i de l'Antonio la seva sinceritat i el rigor; i dels dos el valor de la presència, incondicionalment al costat i sempre disposats a sumar-se a qualsevol proposta només pel gust de compartir llocs i moments; del Gerard el compromís *ad infinitum* amb els valors i els principis com a guia vital i la mirada del qui creu que pot canviar el món; de la Laia l'autoexigència i l'esforç sense límits i la capacitat d'encarar el futur i de la Magalí la seva vitalitat, energia i esperit creatiu.

També més enllà de la família he tingut la fortuna d'aprendre d'altres companys de viatge de l'entorn professional. D'en Josep Mariné el valor de l'experiència i del municipalisme, d'en Joan Aregio la consideració de la capacitació tècnica a l'administració, d'en Josep Graset l'estima absoluta pel turisme i la cultura i d'en Josep Poblet el seu compromís amb la bona gestió pública i el talent, la importància de l'apoderament i la seva capacitat de visió. Un concepte, el valor de la visió, que per cert en aquest treball també ha adquirit una certa presència.

Doncs bé, amb les inquietuds i les persones que d'una manera o altra m'hi han portat, el viatge ara acaba però ja em plantejo que sigui una estació d'enllaç més que no pas el final de la travessia.

Índex

Índex de taules

Índex de gràfics

Relació d'acrònims

Relació d'articles publicats

Resum – *Abstract*

1. Introducció	29
1.1 Preàmbul.....	29
1.2 Objectius de la recerca.....	31
1.3 Disseny de la recerca.....	33
1.4 Síntesi de la metodologia	35
1.5 Àrea d'estudi	37
2. Marc conceptual, revisió de la literatura	43
2.1 Governança i la seva evolució.....	43
2.2 Dimensions de la governança	51
2.3 Internalització i mesura de la governança.....	55
2.4 Governança de les destinacions turístiques	58
3. Dimensions i models de governança turística en un sistema turístic: l'experiència de Catalunya	66
3.1 Introducció.....	66
3.2 Objectius i metodologia	66
3.2.1 Objectius.....	66
3.2.2 Recollida de dades	67
3.2.3 Qüestionari	68
3.2.4 Tècniques analítiques	72
3.3 Resultats: significats, interpretació de les dimensions i models.....	73
3.3.1 Significats	73
3.3.2 Models de governança.....	78
3.4 Discussió.....	84
3.5 Conclusions.....	89

3.5.1 Contribucions teòriques	89
3.5.2 Contribucions pràctiques.....	90
4. La internalització de les dimensions participació i coherència de la governança a les organitzacions de gestió de destinacions turístiques.....	93
4.1 Introducció.....	93
4.2 Objectius i metodologia	93
4.2.1 Objectius.....	93
4.2.2 Selecció dels casos d'estudi i qüestionari	94
4.2.3 Recollida de dades	100
4.2.4 Anàlisi de la informació	100
4.3 Resultats	101
4.3.1 Aproximació a la consideració global de la governança i les seves dimensions	101
4.3.2 Percepció del nivell de governança a Catalunya a través de la valoració realitzada pels propis ens que integren el sistema.....	113
4.3.3 Caracterització de les dimensions de la governança de cada ens mitjançant l'anàlisi realitzada pels propis ens sobre ells mateixos.....	115
4.3.4 Descripció de la dinàmica d'internalització en cada cas d'estudi.	118
4.3.5 Resum i mesura de la dinàmica d'internalització observada	127
4.4 Discussió.....	130
4.5 Conclusions.....	135
4.5.1 Contribucions teòriques	135
4.5.2 Contribucions pràctiques.....	137
5. Baròmetre de la governança de les destinacions turístiques, una eina des del model EFQM.	140
5.1 Introducció.....	140
5.2 Models de mesura de la governança del turisme.....	141
5.3 El model EFQM, perseguint la millora i la transformació.....	144
5.4 Objectius i metodologia	148
5.4.1 Objectius.....	148
5.4.2 Dimensions considerades de la governança en turisme.....	148
5.4.3 Estructura de l'instrument de mesura, contrast i prova pilot	149
5.5 Proposta de model pel Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques	150

5.5.1 El model EFQM 2020 com a marc de referència i la seva relació amb les dimensions de la governança.	150
5.5.2 Proposta d'instrument	154
5.5.3 El contrast des de l'expertise	155
5.5.4 Prova pilot, cas d'estudi al Departament de Cultura i Turisme del govern d' Abu Dhabi.....	156
5.6 Discussió.....	159
5.7 Conclusions.....	161
5.7.1 Contribucions teòriques	161
5.7.2 Contribucions pràctiques.....	162
6. Conclusions generals.....	165
7. Referències.....	175
8. Annexos.....	191
8.1 Annex A: Certificat CEIPSA.....	192
8.2 Annex B: Qüestionari.....	195
8.3 Annex C: Valoracions derivades de les respostes a la pregunta 11 del qüestionari	202
8.4 Annex D: Anàlisi de correspondències múltiples, puntuacions factorials de les observacions.	203
8.5 Annex E: Matriu de correlacions.....	204
8.6 Annex F: Guió entrevistes	205
8.7 Annex G: Informació general sobre les organitzacions i les persones entrevistades.....	207
8.8 Annex H: Participants en les entrevistes en profunditat i guió.....	208
8.9 Annex I: Qüestionari d'autoavaluació de la governança a les destinacions turístiques	210

Índex de taules

Taula 3.1: Caracterització de les respostes rebudes.....	69
Taula 3.2: Caracterització de les organitzacions enquestades.....	69
Taula 3.3: Relació de significats únics associats a la governança.....	75
Taula 3.4: Relació de conceptes múltiples associats a la governança turística.....	77
Taula 3.5: Mesura d'adequació de mostreig de Kaiser-Meyer-Olkin.....	79
Taula 3.6: Valors específics dels factors i nivells de variabilitat.....	80
Taula 3.7: Anàlisi de components principals: contribució de les variables.....	81
Taula 4.1: Valors atorgats a la participació i la coherència per a cada organització ...	96
Taula 4.2: Tipologia de les organitzacions seleccionades i nivells de les valoracions de les dimensions participació i coherència.....	99
Taula 4.3: Sistema de quantificació de la internalització de la governança mitjançant la participació i la coherència.....	101
Taula 4.4: Jerarquia dels ítems al servei d'una bona governança.....	102
Taula 4.5: Contrast de la valoració dels ítems al servei d'una bona governança.....	103
Taula 4.6: Valoració dels ítems associats a la participació.....	104
Taula 4.7: Valoració dels ítems associats a l'efectivitat.....	106
Taula 4.8: Valoració dels ítems associats a l'apertura.....	107
Taula 4.9: Valoració dels ítems associats a la coherència.....	108
Taula 4.10: Valoració dels ítems associats a la responsabilitat.....	109
Taula 4.11: Valoració dels ítems associats al <i>know-how</i> i qualitat.....	111
Taula 4.12: Valoració dels ítems associats a la simplicitat.....	113
Taula 4.13: Percepció de la governança dels ens territorials.....	114
Taula 4.14: Resum del casos d'estudi analitzats.....	128
Taula 4.15: Valoració quantificada del nivell de la internalització.....	129
Taula 4.16: Comparació del posicionament previ i la internalització de la governança mitjançant les dimensions participació i coherència.....	133
Taula 5.1: Quadre de síntesi dels models d'avaluació de la governança identificats.	142
Taula 5.2: Dimensions i atributs de la governança a les destinacions turístiques.....	148
Taula 5.3: Relació entre blocs i criteris del model EFQM i les dimensions i atributs de la governança.....	151
Taula 5.4: Factors de ponderació de les dimensions de la governança.....	154
Taula 5.5: Resultats de l'autoavaluació al DCT d'Abu Dhabi.....	157

Índex de gràfics

Gràfic 1.1: Procediment i relació entre objectius, metodologia i resultats.....	34
Gràfic 3.1: Principals àmbits d'actuació de les organitzacions enquestades.	71
Gràfic 3.2: Distribució jeràrquica de les dimensions de la governança a les destinacions.....	78
Gràfic 3.3: Variança explicada per cada factor.....	80
Gràfic 3.4: Distribució jeràrquica dels models de governança.....	83
Gràfic 4.1: Distribució de les organitzacions segons la seves valoracions de les dimensions participació i coherència i organitzacions escollides per l'anàlisi de casos.	98
Gràfic 4.2: Trànsit del posicionament a la internalització de la governança mitjançant les dimensions participació i coherència.....	134
Gràfic 5.1: Concepte i estructura del model EFQM.....	145
Gràfic 5.2: Relació entre blocs i els criteris del model EFQM i dimensions de la governança.....	153
Gràfic 5.3: Procés per a la definició de l'instrument d'avaluació.....	159

Relació d'acrònims

ACP:	Anàlisi de Components Principals
BGDT:	Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques
CGGI:	Chandler Good Government Index
DCT:	Department of Culture and Tourism - Abu Dhabi
DMMO:	Destination Marketing and Management Organisation Organització de Màrqueting i Gestió de Destinacions
EFQM:	European Foundation of Quality Management
OCDE:	Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic
PETC:	Pla Estratègic de Turisme de Catalunya
QoG:	Quality of Government
WGI:	Worldwide Governance Indicator

Relació d'articles publicats

Fins el moment de la defensa d'aquesta tesi se n'ha derivat la publicació dels articles següents:

Bono i Gispert, O. & Clavé Anton, S.(2020). Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17(4). 100465. DOI: 10.1016/j.jdmm.2020.100465

JCR 2020: 6'952. Rang (HOSPITALITY, LEISURE, SPORT AND TOURISM): 11/58 (Q1)

SJR 2020: 1'703. Rang (TOURISM, LEISURE AND HOSPITALITY MANAGEMENT): 7/120 (Q1).

Bono i Gispert, O., Clavé Anton, S. & Casadesús Fa, M. (2023). The internalization of participation and coherence dimensions of governance in tourism destination management organisations. An exploratory approach. *Sustainability*, 15(3). 2449. DOI: 10.3390/su15032449

JCR 2021: 3'889. Rang (ENVIRONMENTAL STUDIES): 57/128 (Q2)

SJR 2021: 0'664. Rang (GEOGRAPHY, PLANNING AND DEVELOPMENT): 99/747 (Q1)

Resum

L'objectiu d'aquesta tesi doctoral és comprendre millor l'abast del concepte governança i la seva internalització aplicats a la gestió de les destinacions turístiques, a la vegada que proveir d'un model i un instrument que faciliti la seva mesura. La gestió del turisme ha de tenir en compte la complexitat que el caracteritza, la seva marcada transversalitat, la multiplicitat d'actors tant públics com privats que hi operen i les diverses interrelacions que això implica. La governança és un dels reptes clau per afrontar aquesta complexitat i per aquesta raó adquireix sentit el seu estudi.

El concepte de governança ha assolit una presència creixent en els debats acadèmics dels darrers anys, encara que no ho ha fet de la mateixa manera a l'àmbit de la gestió de les destinacions turístiques. La recerca que aquí es presenta permet determinar com els actors d'un sistema turístic, en aquest cas el català, perceben i entenen la governança i amb aquesta informació identificar les dimensions que la integren i els models que se'n deriven. A partir de l'anàlisi de xarxes semàntiques i de la comprensió de les pràctiques dels propis actors del sistema, es categoritzen set dimensions de la governança turística: participació, coherència, responsabilitat, eficàcia, *know-how*/qualitat, apertura i simplicitat. Aplicant l'anàlisi de components principals al conjunt de variables associades a cada categoria, s'identifiquen cinc models diferents de governança: Estratègia Transparent, Resultats Responsables, Resultadisme Hermètic, Moralisme Democràtic i Burocràcia Democràtica.

En una segona fase la investigació determina com s'internalitza la governança a les destinacions turístiques. La internalització de la governança s'entén com el compromís de les organitzacions relacionades amb la gestió de les destinacions amb el desplegament de conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança i el desenvolupament i l'exercici de les seves funcions, responsabilitats i poder. Per aquesta part la metodologia utilitzada és la de l'estudi de casos. S'han analitzat vuit organitzacions -també de Catalunya- que, des de l'àmbit públic i privat, manifesten diferents graus de compromís amb la governança, amb entrevistes en profunditat i revisions documentals. En cada cas s'han analitzat dues dimensions de la governança: la participació i la coherència. S'ha observat com les organitzacions amb més o menys grau de compromís mostren una clara equivalència entre la visió de la governança i el nivell d'interiorització de les dimensions de participació i coherència. No obstant això, hi ha una implementació retòrica dels conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança entre les destinacions amb posicions més neutres.

Malgrat la importància de la governança, es troben a faltar instruments de caràcter global i integrador que permetin identificar el nivell de la governança de les destinacions turístiques. En una tercera etapa, aquesta recerca té com a objectiu determinar una eina de mesura, Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques, que abasti el conjunt de les dimensions que la configuren. Per a fer-ho, identifica la intensa relació entre els criteris del model de gestió per l'excel·lència EFQM i les dimensions de la governança. Aquest instrument persegueix cobrir una necessitat que sembla que no es troba suficientment atesa i vol ser, consistent, holístic, intensiu, ponderat, referenciable, comparable i fàcilment aplicable. L'instrument es configura sobre 7 dimensions de la governança i 31 atributs que les detallen, amb un sistema que pondera les dimensions segons la seva importància i establint una meta de referència màxima. La participació d'un grup d'experts en la seva revisió i l'aplicació com a cas d'estudi en una autoritat turística, el Departament de Cultura i Turisme d'Abu Dhabi, permeten garantir la seva funcionalitat i operativitat.

Un millor coneixement del que suposa la governança i un instrument per la seva mesura poden contribuir a una millor gestió de les destinacions turístiques.

Paraules clau:

Governança del turisme, dimensions de la governança, models de governança, internalització de la governança, gestió de les destinacions, avaluació de la governança, EFQM, sistema turístic, política pública, Catalunya.

Abstract

The objective of this doctoral thesis is to improve our understanding of the scope of the governance concept and its internalisation as applied to tourism destination management, as well as to provide a model and an instrument to facilitate its measurement. The subject of tourism management must take into account the complexity that characterises it, its marked transversality, the multiplicity of both public and private actors operating in it, and the various interrelationships that this involves. Governance is one of the key challenges in dealing with this complexity, which is why it makes sense to study it.

The concept of governance has achieved a growing presence in academic debates in recent years, although this has not been matched in the field of tourism destination management. The research presented here allows us to see how the actors in a tourism system, in this case the Catalan one, perceive and understand governance and armed with that information, to identify its dimensions and models. Based on semantic network analysis and an understanding of the practices of the actors in the system, seven dimensions of tourism governance are categorised: participation, coherence, accountability, effectiveness, know-how/quality, openness, and simplification. Applying principal component analysis to the set of variables associated with each category, five different governance models are identified: Transparent Strategy, Liable Outcomes, Hermetic Results-oriented-ism, Democratic Moralism, and Democratic Bureaucracy.

In a second stage, the research determines how governance is internalised in tourism destinations. Governance internalisation is understood as the commitment of the organisations involved in destination management to the deployment of governance concepts, precepts, practices and actions and the deployment and exercise of their roles, responsibilities and power. The methodology used in this section is that of the case study. Eight organisations, also Catalan and from the public and private spheres, that recognise varying degrees of commitment to governance were analysed through in-depth interviews and documentary reviews. In each case, two dimensions of governance –participation and coherence– were analysed. It was observed how organisations with higher or lower degrees of commitment show a clear equivalence between the vision of governance and the degree of internalisation of the participation and coherence dimensions. However, there is a rhetorical implementation of governance concepts, precepts, practices and actions among destinations with more lukewarm positions.

Despite the importance of governance, we lack comprehensive, integrative instruments to identify the degree to which it is implemented in tourist destinations.

In a third stage, this research aims to define a measurement tool –the Barometer of Governance in Tourist Destinations– that covers all its inherent dimensions. To this end, this instrument will identify the strong relationship between the EFQM excellence management model criteria and the dimensions of governance. The aim is for it to cover a need that appears to be insufficiently addressed and to make it consistent, holistic, intensive, weighted, referenced, comparable and easy to apply. It will be based on seven dimensions of governance and 31 attributes that detail them, with a system that weighs the dimensions according to their importance and establishes a maximum reference target. The participation of a group of experts in its review and application in a tourism authority, the Department of Culture and Tourism of Abu Dhabi, as a case study, guarantees its functionality and operability.

It will provide a better understanding of what governance entails and as a measurement instrument it will be able to contribute to the improved management of tourist destinations.

Key words:

Tourism governance, governance dimensions, governance models, governance internalisation, destination management, governance measure, EFQM, tourism system, public policy, Catalonia.

1. Introducció

1.1 Preàmbul

El turisme és un fenomen d'importància creixent arreu del planeta que en els darrers 70 anys s'ha anat consolidant com un dels principals sectors econòmics i ha contribuït al desenvolupament per múltiples vies (Gwenhure & Odhiambo, 2017). La seva dimensió és global però es configura a nivell local i aquesta doble dimensió és molt rellevant a l'hora d'afrontar la seva gestió (Borges et al., 2013).

En paral·lel, governança és un concepte associat a la gestió que té el perímetre poc definit, que ha evolucionat al llarg del temps i que ha permès múltiples aproximacions (Borges et al., 2013) que en alguns casos han contribuït a una certa banalització del terme (Velasco González, 2014).

Vinculant els dos conceptes s'observa que el turisme com a activitat té determinades singularitats que fan que el terreny estigui adobat per la governança (Pechlaner & Volgger, 2013; Velasco González, 2006). Una d'aquestes singularitats és l'enorme transversalitat (Bramwell & Lane, 2011) que el connecta amb múltiples àmbits i que reclama que s'afronti la seva gestió des d'una mirada àmplia. També la tradicional relació d'actors públics i privats al voltant de la gestió de les destinacions. Aquests elements s'amplien amb la complexitat pròpia del sector (Baggio, et al., 2010) i el desig d'una part de la societat de fer sentir la seva veu en aquells temes que l'afecten. Així mateix s'hi suma la necessitat de donar una resposta adient als problemes del sector, a les expectatives dels actors i al creixement de la demanda de major transparència a la societat.

La gestió de les destinacions turístiques ha viscut una evolució al llarg dels darrers anys que ha fet que els seus responsables hagin deixat de situar el focus essencialment en l'acollida dels visitants i la difusió d'una imatge de la destinació vers els mercats objectiu, per abastar una mirada més àmplia i global des del desenvolupament sostenible. Aquesta major amplitud dels camps de gestió és la que s'explica a través de la incorporació de pautes de governança a les destinacions turístiques. Aquesta incorporació s'entén pel fet que la governança esdevé una eina amb la qual les destinacions es poden adaptar als canvis que es produeixen en els complexos entorns en els que es situen (Baggio et al., 2010).

En l'anàlisi de la governança de les destinacions els acadèmics s'han interessat per la gestió de les destinacions (Nordin et al., 2005; Svensson & Nordin, 2005; Baggio

et al., 2010; Pechlaner et al., 2015), les diferències territorials (Beaumont & Dredge, 2010), la definició d'arquetips organitzatius i els models (Pierre, 1999; Di Gaetano & Strom, 2003; Provan & Kenis 2007; d'Angella et al. 2010 i Hall 2011a), les interaccions entre els actors (Svensson & Nordin, 2005; Islam et al., 2017), el rol dels grups d'interès (Greenwood, 1993), les relacions público privades (Dredge & Whitford, 2011), la participació (Tosun, 2005) i en menor mesura la participació de la ciutadania (Tosun, 2005; Nunkoo, 2015), la resolució de conflictes (Velasco González, 2014), la cooperació (Hall, 1999), el valor al servei de la sostenibilitat (Bramwell & Lane, 2011; Hall, 2011b; Borges et al., 2013; Farmaki, 2015), l'elaboració de models d'avaluació (McLennan, 2013; Duran Fuentes, 2013; Queiroz & Rastrollo-Horrillo, 2015; Fernández-Tabales et al. 2017; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018) i les tendències de futur (Joppe, 2018).

L'encaix actual de les organitzacions a la societat fa que determinades idees semblin integrar-se automàticament en els patrons de gestió. Conceptes com sostenibilitat, excel·lència, responsabilitat social o governança esdevenen difícilment renunciabls però més enllà del discurs retòric es fa necessari identificar fins a quin punt són tinguts en compte. El turisme com a àmbit no n'és aliè. D'aquesta manera, el fet que els actors que integren un sistema turístic defineixin un determinat concepte de governança no implica que les seves pautes organitzatives i de gestió estiguin inspirades i condicionades pel mateix. Té sentit per tant identificar com s'internalitza la governança en una organització. En aquesta recerca, s'ha d'entendre internalització com el resultat d'incorporar i aplicar un seguit de conceptes, preceptes, pràctiques i accions -derivades de la governança de les destinacions turístiques- a la gestió per desplegar l'exercici propi de funcions, responsabilitat i poder que es tenen assignats.

D'altra banda, són poques les recerques desenvolupades que hagin tingut per objectiu establir un sistema d'indicadors sobre els organismes gestors (McLennan et al., 2012) o la governança a les destinacions, i no sempre generant un sistema o mecanisme per l'avaluació de forma integral. Per contra, l'Organització Mundial del Turisme ha convidat repetidament a establir un bon sistema d'indicadors sobre la governança (Duran Fuentes, 2013). Aquesta recerca vol arribar també a definir un model d'avaluació, Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques, inspirat en l'estructura i en la dinàmica del model EFQM. Des del seu inici el model EFQM ha esdevingut una referència per tal que les organitzacions desenvolupin una cultura de millora i innovació a la vegada que és més crític i exigent, en el nivell d'excel·lència de les organitzacions, comparat amb els altres models més reconeguts.

La seva implantació és àmplia, de manera especial a Europa, i amb la darrera versió del 2020 es resolen bona part dels dèficits que el model anterior patia. La sensibilitat del model vers la sostenibilitat i la innovació, la comprensió de les dinàmiques de l'ecosistema i la mirada al futur són aspectes que coincideixen amb els reptes que han d'afrontar les destinacions turístiques. Es persegueix que el Baròmetre sigui integrador del conjunt de les dimensions que configuren la governança a les destinacions turístiques i que permeti situar als gestors de les DMMO (organitzacions de gestió i màrqueting de les destinacions) davant la seva realitat pel que fa a governança i els àmbits de millora que es puguin generar.

Els objectius d'aquest treball són doncs entendre el concepte de governança a nivell de destinació, comprendre les relacions entre les dimensions que l'integren i identificar models de governança en turisme. Aquest estudi vol determinar també com s'internalitza la governança a les destinacions turístiques i si els posicionaments previs davant la governança es tradueixen realment en la gestió. Finalment, i fruit dels elements anteriors, es persegueix crear un instrument de mesura basat en el model EFQM per conèixer la situació de les DMMO davant la governança.

1.2 Objectius de la recerca

Els actors d'un sistema turístic poden tenir, a partir del seu coneixement i especialment de la seva experiència, una percepció de la governança que malgrat ser poc conscient i latent és clara i es formalitza quan s'analitza el sistema en el seu conjunt. La percepció de la governança pot servir com a base per a identificar els models existents en les destinacions turístiques, analitzar el nivell d'internalització i a la vegada construir eines de mesura de la governança. És des d'aquest punt de partida que es plantegen un seguit de qüestions que orienten la recerca que desplega aquesta tesi:

- a) Quines dimensions configuren el concepte de governança segons els actors d'un sistema turístic?
- b) Quins models de governança es generen en un sistema turístic?
- c) Com internalitzen la governança els actors d'un sistema turístic?
- d) Quina eina pot avaluar la governança a les destinacions turístiques?

Per tal de poder profunditzar en un més intens i millor coneixement de la governança d'un sistema turístic, des de la perspectiva dels seus actors principals i de les dinàmiques que s'hi generen, aquesta tesi afronta un seguit d'objectius:

OBJECTIU GENERAL

Aprofundir en el coneixement de la governança a les destinacions turístiques i de manera especial a les organitzacions de gestió de les mateixes.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

Per garantir una comprensió més conceptual de la governança a les destinacions que permeti aproximacions a una casuística àmplia i diversa:

- 1) Identificar i resumir les dimensions que fan la governança comprensible i intel·ligible des de la perspectiva d'un actor turístic.
- 2) Observar si existeixen models de governança en un sistema turístic que es puguin categoritzar.
- 3) Avaluar el nivell d'internalització de la governança a les destinacions turístiques i els aspectes que ho afavoreixen i ho dificulten.

OBJECTIUS OPERACIONALS

Per garantir l'aplicabilitat del resultat de la recerca proveint de mecanismes que permetin operar de manera real sobre els àmbits de gestió:

- 4) Construir una eina que permeti de forma objectiva mesurar i determinar quantitativament el nivell de governança de qualsevol sistema turístic.
- 5) Testar el model i l'eina creada tot aplicant-la en un sistema turístic determinat.

Per assolir els dos primers objectius, el document identifica en primer lloc els elements, dimensions, que conformen el concepte de governança des de la perspectiva dels actors del sistema turístic. Una vegada conegudes les dimensions s'observen el tipus de relacions que s'estableix entre elles, el predomini d'algunes i la distància amb d'altres. Són aquestes interrelacions les que configuren els diferents models.

Un model de governança descriu les bases sobre les quals una organització estableix les pautes de governança. És la projecció de la estratègia a través d'un enfocament de vegades sistemàtic i conscient i de vegades intuïtiu. El valor dels models rau en què permeten veure les diferents maneres d'enfocar una destinació turística des del punt de vista de la governança, i en quins aspectes de la governança es posa èmfasi. Els gestors es poden reconèixer en els models i poden comprendre amb més claredat quins són els atributs de la governança, prenent-ne consciència, avaluant si són els més apropiats per a la situació de la destinació, i en conseqüència, prendre decisions. Per això s'analitza el sistema turístic català mitjançant tècniques quantitatives i qualitatives que permeten acostar-se al concepte de governança i identificar models.

El tercer dels objectius s'afronta analitzant la internalització de la participació i la coherència en tant que dimensions principals de la governança i sobre un nombre determinat d'organitzacions del sistema turístic català, representatives de diversos graus de compromís amb les dimensions mencionades, per tal d'apreciar si es produeixen diferències significatives segons la percepció i consideració prèvia que se'n té.

El quart objectiu persegueix la creació d'un model i una eina de mesura, a la que s'anomena Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques a partir de la identificació de les dimensions que la integren i de la ponderació dels seus pesos. L'eina, que es vincula a l'estructura del model EFQM, vol tenir un caràcter holístic, intensiu i permetre l'autoavaluació. S'estableix el terme baròmetre per analogia al que suposen els baròmetres econòmics que integren un conjunt de dades derivades d'indicadors per descriure l'economia en el seu conjunt, les seves tendències i les pautes de comportament dels consumidors.

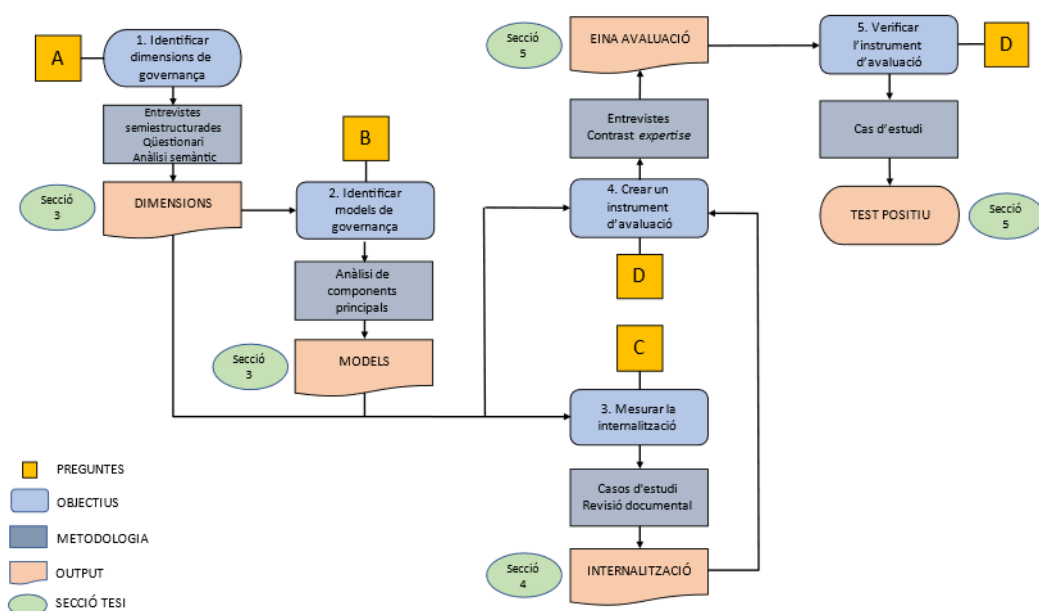
Finalment amb el cinquè objectiu es busca també contrastar la seva funcionalitat i operativitat amb l'aplicació sobre un cas d'estudi. A tal efecte s'ha escollit el *Department of Culture and Tourism - Abu Dhabi* (DCT) atès que és l'única autoritat turística nacional a nivell mundial en estar avaluada pel model EFQM.

1.3 Disseny de la recerca

En aquesta recerca es persegueix seguir un itinerari (Gràfic 1.1) configurat en tres etapes. En la primera etapa es concentra l'esforç més important de revisió de

literatura i es fa per identificar les dimensions de la governança des de la perspectiva dels propis actors del sector i per conèixer els atributs i pesos de les mateixes així com els models que se'n deriven. Les entrevistes semiestructurades, l'elaboració d'un qüestionari, l'anàlisi semàntica i l'anàlisi de components principals són els mecanismes amb els que s'afronten els objectius n.1 i n.2 i que responen a les preguntes a i b. La primera etapa conclou amb la publicació d'un article a la revista *Journal of Destination Marketing & Management* que recull els objectius plantejats al voltant de les dimensions i els models.

Gràfic 1.1: Procediment i relació entre preguntes, objectius, metodologia i resultats



Font: l'autor

Aquest primer pas és el que permet afrontar la segona etapa i també fer una aproximació a la internalització de dues dimensions, participació i coherència, escollides entre la resta per la seva importància. S'analitza la distància entre el posicionament que es té davant el valor de les dimensions i les actuacions reals al servei d'aquestes dimensions, d'aquesta manera es tracta l'objectiu n.3 i es dona resposta la pregunta c. Els casos d'estudi i la revisió documental han estat els instrument metodològics per resoldre aquesta fase que es tanca amb la publicació d'un nou article a la revista *Sustainability*.

Finalment el gruix d'aquestes dades permeten encetar la tercera etapa i establir un model i un instrument d'avaluació a partir del marc funcional identificat en el model EFQM com a element de referència. Aquesta eina, anomenada Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques, s'ha pogut validar a partir d'una metodologia basada en el contrast des de l'expertesa i des d'un cas d'estudi. D'aquesta manera es dona resposta a la pregunta d i s'afronten els objectius n.4 i n.5.

L'itinerari que s'expressa és consistent, no es tracta d'un recorregut amb fites isolades que puguin quedar desvinculades de l'objectiu general de la recerca ja expressat. De la mateixa manera cal subratllar que no només es plantegen els objectius anunciats sinó que es concep cada fase per tal d'alimentar i assolir la següent i per aquesta raó s'ha configurat aquesta seqüència en el disseny de la recerca. La coherència de la recerca es materialitza a través de la connexió entre els cinc objectius que condueix a un major i més cohesionat coneixement sobre la governança a les destinacions turístiques.

1.4 Síntesi de la metodologia

La combinació d'instruments quantitius amb instruments qualitius permet obtenir una comprensió més completa del tema de recerca. Les dades quantitatives proporcionen suport estadístic mentre que les dades qualitatives ajuden a contextualitzar amb més detall els resultats quantitius. La combinació d'aquests mètodes també pot proporcionar un enfocament més divers i inclusiu de la recerca. El detall ampliat de la metodologia es troba en els apartats 3.2, 4.2 i 5.4 d'aquest document.

De les entrevistes semiestructurades com a mètode d'investigació qualitativa es valora la seva flexibilitat ja que permeten explorar les experiències i perspectives de l'entrevistat amb més profunditat, la capacitat de facilitar informació més detallada que la que podrien generar en una entrevista estructurada i, per tant, proporcionar una comprensió més profunda del tema que s'està explorant, amb més informació de context (Miller & Glassner, 1997).

L'anàlisi semàntica és una eina valuosa perquè permet identificar conceptes, patrons i temes així com relacions subjacents entre les dades que s'han recopilat, anant més enllà de les simples definicions (Vera-Noriega et al., 2005). Això ajuda a

donar sentit a la informació i a desenvolupar una comprensió més profunda de les experiències, perspectives i actituds de les organitzacions que s'estudien.

La necessitat d'analitzar i modelar conjunts de dades complexos dóna especial valor a l'anàlisi de components principals com a eina. La capacitat de reducció de la dimensionalitat permet reduir el nombre de variables en un conjunt de dades alhora que reté la màxima quantitat d'informació, facilita la identificació de patrons, defineix relacions entre les dades i clústers tot ajudant a seleccionar les característiques més importants d'un conjunt. En el camp del turisme els hem trobat tant en l'anàlisi de la qualitat de les destinacions (Vajčnerová et al., 2016) com en el del màrqueting (Kulcsár, 2010).

En relació als casos d'estudi, molt emprats en la recerca en turisme (Beeton et al., 2005), s'ha de destacar que a partir de l'anàlisi detallada i exhaustiva de casos particulars, es poden entendre problemes i contextos complexos, es proporciona informació d'una forma pràctica i des d'una comprensió profunda que contribueix al desenvolupament de la teoria proporcionant proves i coneixements tot generant transferibilitat.

El contrast dels experts permet aprofitar la màxima experiència per introduir ajustos. La revisió dels experts ajuda a garantir que la informació sigui rigorosa, vàlida i fiable. Contribueix a eliminar qualsevol biaix o subjectivitat que es pugui tenir assegurant que la investigació sigui més objectiva i com es pot utilitzar per millorar l'aplicabilitat. Si el grup d'experts és plural el valor de les seves aportacions no rau només en el coneixement i *expertise* sinó també en la especialització que poden ostentar. Els experts externs poden portar els investigadors a noves maneres d'analitzar les dades que permetin veure-les d'una forma nova o suggerir nous marcs dels quals extreure'n referències per interpretar i tornar a presentar els resultats (Sandelowski, 1998).

Finalment indicar que l'Oficina de Coordinació i Assessorament en Seguretat i Protecció de Dades de la URV ha validat els procediments emprats i ha notificat que es considera aquesta recerca adequada des de la perspectiva de la protecció de dades personals (Ref. OCAS-682). De la mateixa manera el Comitè Ètic d'Investigació en Persones, Societat i Medi Ambient ha certificat que (Annex A):

- La proposta de projecte presentada estava d'acord amb les bones pràctiques científiques, els valors de correcció científica, capacitació, justícia, solidaritat, protecció dels subjectes vulnerables, tracte digne,

autonomia personal, privacitat, confidencialitat, reparació del dany i respecte als Drets humans.

- La proposta de projecte va complir amb la legislació europea, espanyola i catalana vigent aplicable, així com amb la normativa pròpia de la URV en matèria d'R+D+I.
- La proposta de projecte va complir amb les exigències metodològiques, ètiques i jurídiques en l'àmbit de les competències del CEIPSA, en relació amb els següents aspectes:
 - a) Valor social i justificació del projecte.
 - b) Personal investigador.
 - c) Metodologia.
 - d) Aspectes ètics específics: risc-benefici, mesures de prevenció i reparació del dany, selecció i reclutament, protecció de subjectes vulnerables, informació, consentiment, privacitat i confidencialitat.
 - e) Compliment de la documentació: consentiment informat, document de seguretat de l'arxiu, autoritzacions i requisits normatius vigents.

1.5 Àrea d'estudi

El turisme és i continuarà sent un valor important i estratègic de l'economia catalana (Anton Clavé, 2021). A Catalunya es posen al mercat més de 918.000 llits, considerant totes les fórmules d'allotjament, es reben més de 19,3 milions de turistes internacionals, 78.000 empreses hi operen contribuint a la generació del 12% del PIB, del 13,3% de l'ocupació i d'una despesa global de 24.177 milions d'euros (IDESCAT, 2019).

L'activitat turística al país mostra un recorregut llarg en el temps que el porta a disposar ja de les primeres estructures pioneres de gestió de l'activitat, essencialment la promoció, el 1908 (Cocola-Gant & Palou Rubio, 2015), a desplegar un creixement exponencial a partir de la dècada dels 50 del segle passat (Garay Tamajón, 2007) i a situar-se entre els 20 primers països del món en ingressos i arribades de turisme internacional en el segle XXI (UN-World Tourism Organization, 2020).

A Catalunya el mateix Estatut del 2006 estableix a l'article 171 que correspon a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de turisme que inclou en tot cas: l'ordenació i la planificació del sector turístic; la promoció del turisme que inclou la subscripció d'acords amb ens estrangers i la creació d'oficines a l'estranger; la regulació i la classificació de les empreses i els establiments turístics i la gestió de la xarxa d'establiments turístics de titularitat de la Generalitat; la regulació dels drets i els deures específics dels usuaris i els prestadors de serveis turístics i dels mitjans alternatius de resolució de conflictes; els ensenyaments i la formació sobre turisme que no donin dret a l'obtenció d'un títol oficial i també la fixació dels criteris, la regulació de les condicions i l'execució i el control de les línies públiques d'ajut i de promoció del turisme. El desenvolupament de les tasques al servei d'aquest marc competencial es porta a terme amb la coordinació necessària amb la Secretaria de Estado de Turismo.

Les organitzacions responsables de la gestió de les destinacions turístiques (DMMO) tenen definides les seves funcions mitjançant diversos marcs normatius. Els més rellevants són la llei de turisme (Llei de Turisme de Catalunya, 2002) i els propis estatuts en el cas que siguin organismes autònoms. D'altres també donen competència, la llei de Bases de Règim local (Llei Reguladora de les Bases del Règim Local, 1985) i les seves posteriors modificacions¹, però no detallen amb la mateixa profunditat les responsabilitats i tasques a desenvolupar.

La llei de Turisme de Catalunya estableix al seu capítol I les competències de les administracions públiques, la Generalitat, el *Conselh Generau d'Aran*, els municipis, les comarques i les províncies, observant-se un cert solapament o coincidència de funcions. Els articles 35 i 36 singularment mencionen els drets i els deures de les empreses turístiques destacant entre els primers que "podran participar en la planificació, la programació i l'adopció de les decisions de les administracions turístiques, directament o per mitjà de les associacions o organitzacions en que s'integrin, d'acord amb la legislació vigent".

Aquestes normes són una guia per emmarcar allò que es pot i s'ha de portar a terme des d'una perspectiva competencial, general i teòrica, però és un fet que les funcions es reajusten a partir d'un seguit d'altres aspectes: capacitats i habilitats dels equips, recursos disponibles, lideratge i visió dels responsables i d'una forma especial

¹ Llei 11/1999, de 21 de abril, de modificació de la Llei 7/1985, Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, Decret legislatiu 2/2003, del 28 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya.

la relació amb els actors (*stakeholders*) del propi ecosistema que configura la destinació.

La simple enumeració d'unes competències en una norma no determina el grau d'esforç que es distribueix entre elles per a la seva execució ni tampoc permet identificar si se'n generen de noves més enllà de les que venen relacionades.

D'altra banda, els *stakeholders* poden contribuir a modelar el marc de tasques i funcions a partir de les seves pròpies inquietuds i necessitats, traslladant uns elements i no uns altres, també a partir de les seves expectatives, atès que esperen un determinat tipus de resposta i dels mecanismes de relació que s'estableixen configurant una determinada governança. Es genera doncs, en relació a les tasques i funcions de les DMMO, una situació que s'articula a un doble nivell: responsabilitats definides normativament i responsabilitats derivades de la relació amb els *stakeholders* de la destinació i la seva influència.

Catalunya ha disposat en els darrers anys diversos documents d'orientació estratègica. Així trobem ja el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2005-2010, el del període 2013-2016, acompanyat de les Directrius Nacionals de Turisme 2020 (Torres-Solé et al., 2019), o el més recent i fins fa poc vigent, el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya (PETC) 2018-2022 (Direcció General de Turisme, 2017). Aquest últim ha tingut per objectiu establir les bases per gestionar l'activitat turística al país en el futur tot i que ha quedat molt condicionat pels efectes de la COVID-19. De fet el pla dibuixava diferents escenaris de quin podria ser el volum de turistes internacionals que rebria Catalunya en un futur i un d'ells arribava a preveure la xifra de 35,6 milions de turistes internacionals al 2030. En aquest entorn, el PETC estableix set eixos vertebradors de les accions que s'havien de dur a terme, i que es desenvolupen mitjançant 29 iniciatives. Un d'aquest eixos es centrava específicament en la governança.

Fent doncs atenció al eix n.7 sobre governança s'identificava la necessitat d'establir un model de governança molt més eficaç. El PETC determinava que el sector turístic català s'hauria de beneficiar d'un nou marc de governança que facilités la inclusió i la mobilització dels principals grups d'interès del sector públic i privat. La Direcció General de Turisme, com ens de màxima responsabilitat al sector, hauria de liderar la implementació de la nova estratègia.

De forma similar en el mateix període, 2018-2022, l'Agència Catalana de Turisme ha tingut vigent el Pla de Màrqueting de Turisme de Catalunya (Agència

Catalana de Turisme, 2017). En aquest document, al servei de la promoció i el suport a la comercialització, s'hi troba també una direcció estratègica centrada específicament en la governança.

És en aquest context de dimensió del sector, de distribució de competències i rols entre els actors, de definició estratègica i de inquietud per la governança que aquesta recerca adquireix sentit i interès. És d'interès, complementàriament, perquè existeixen al país 88 associacions que de manera sectorial i a la vegada territorial defensen els interessos corporatius davant les diferents administracions. Per la seva banda, el sector públic opera a un quàdruple nivell: local, comarcal, provincial i nacional. Existeixen a nivell local 165 oficines de turisme registrades, la qual cosa dibuixa quin és el nombre aproximat d'actors públics que tenen un interès definit, encara que sigui a escales diferents, sobre aquest sector. És habitual que entre els ens públics s'estableixin sistemes de representació dels col·lectius empresarials en el òrgans de govern, observant-se que com més evolucionat és l'ens en les seves pautes de gestió major és el nivell de participació per part d'actors privats.

Des d'aproximadament l'any 2015, l'activitat turística en algunes zones de Catalunya ha ocupat espais centrals de debat de l'opinió pública pel que fa possibles externalitats (Milano, 2018) i a com condiciona la relació entre residents i visitants, reforçant el rol de la ciutadania a l'hora de reclamar una major participació i sostenibilitat en la gestió d'aquells elements que l'afecten directament. Els entorns urbans amb espais d'alta aglomeració són els que han propiciat en alguns casos respostes negatives per part dels residents (González-Reverté, 2022). D'aquí que els ciutadans demanessin una participació més gran en la planificació estratègica de l'activitat. Tot i que es tracta d'un debat que es pot entendre com un procés deliberadament activat de confrontació ideològica sobre el turisme i els seus límits en termes d'expansió i desenvolupament (Huete & Mantecón, 2018), situa la governança turística al centre de la política i del debat professional i acadèmic a Catalunya.

Analitzar la governança d'un sistema turístic té sentit perquè ajuda a entendre els mecanismes que regeixen la gestió d'una destinació des de la perspectiva de la relació entre els actors que hi intervenen (Pechlaner & Volgger, 2013), de la manera en la que participen en l'exercici del poder i del pes que es dóna a una o altra dimensió integrant del concepte governança. Té sentit analitzar la governança de l'activitat turística a Catalunya per la importància d'aquesta indústria en el conjunt del sistema productiu, per les competències normatives, per l'existència d'una àmplia xarxa d'organitzacions que formen grups d'interès, així com el creixent interès dels ciutadans

pel fenomen del turisme, fins i tot alguns amb reaccions adverses. Aquests aspectes justifiquen l'anàlisi de la governança a Catalunya.

De manera intencionada, especialment per la tercera fase de la recerca, s'ha ampliat l'abast del marc de referència anant més enllà del sistema turístic català des de la perspectiva metodològica. Alguns dels experts que van participar en el procés inicial de revisió de l'instrument d'avaluació tenien l'origen en països com Suïssa, Flandes o Turquia o garantien una àmplia experiència internacional. De forma similar el cas d'estudi pel contrast final de l'instrument es va fer a Abu Dhabi. La raó de la tria d'Abu Dhabi es centra en el fet que l'autoritat turística d'aquest país, Department of Culture and Tourism - Abu Dhabi, és la única a nivell mundial avaluada amb el model EFQM, assolint el reconeixement Excellence 5 star a finals de l'any 2019.

El turisme és un sector clau en el pla de competitivitat d'Abu Dhabi. El sector suposa el 3.6% del producte interior brut de l'emirat, acull 2,83 milions de visitants internacionals pernoctant i va generar una despesa total superior als 6.146 milions d'euros el 2019. L'oferta d'allotjament es concentra essencialment en el sector hotelier amb 66.000 places ubicades en un 89% a la capital (Department of Culture and Tourism Abu Dhabi, 2020).

La visió econòmica d'Abu Dhabi per al 2030, anomenada "*Abu Dhabi Economic Vision 2030*", esbossa una estratègia a llarg termini per al desenvolupament de l'emirat en diversos sectors, inclòs el turisme. La visió pretén transformar Abu Dhabi en una economia sostenible i diversificada, basada en el coneixement i centrada a crear noves oportunitats econòmiques, millorar la qualitat de vida dels seus residents i garantir-ne la prosperitat a llarg termini (The Government of Abu Dhabi, 2008).

Els elements clau de l'estratègia 2030 d'Abu Dhabi per al turisme són: augmentar la contribució del turisme a l'economia, desenvolupar nous productes i experiències turístiques, millorar l'experiència del visitant, promoure la sostenibilitat i reforçar les relacions de partenariat. Els objectius del Departament de Cultura i Turisme d'Abu Dhabi pretenen duplicar la mida del sector fins a assolir els 23 milions de visites, internacionals i domèstiques, una despesa de 8.345 milions d'euros i una aportació del 6% al PIB el 2030 (Department of Culture and Tourism Abu Dhabi, 2020).

Ambdós aspectes, la selecció del grup d'experts i del cas d'estudi pel contrast, contribueixen a garantir una aplicabilitat global del resultat d'aquesta part de la recerca.

2. Marc conceptual, revisió de la literatura

2.1 Governança i la seva evolució

En ocasions, a l'àmbit de la Ciència Política es genera dificultat per disposar de consens i uniformitat a l'hora de definir determinats conceptes (Sartori, 1970), es veu en el cas singular de la governança però va força més enllà. Els matisos s'estableixen en base a aproximacions acadèmiques diferents així com també entorns culturals desiguals.

Una primera aproximació situa en un mateix pla les idees de sistema polític, estat, administració pública i govern. Vindria en un altre pla el concepte de polítiques públiques. El primer bloc es desplega de manera inclusiva, anant del sistema polític com a element més general que integra els altres per acabar en el govern. El sistema és la pròpia organització política d'una societat i l'estat reclama unes condicions específiques que fan que l'organització política d'un conglomerat social estigui assentat en un territori i estigui sotmès a una autoritat amb òrgans que exerceixen el poder. L'administració pública és el conjunt dels individus i les institucions governamentals que desenvolupen les tasques pròpies del govern. Finalment, el govern és el conjunt d'institucions que determinen la manera com s'obté i s'exerceix el poder.

Complementàriament, alguns autors fan un enorme exercici de simplificació del concepte de política pública tot dient que és allò que un govern decideix fer o no fer (Dye, 2013). La definició queda curta i introdueix pocs matisos, s'aproxima millor a la realitat el definir política pública com els projectes i les activitats dissenyades per una autoritat pública a fi i efecte de satisfer les necessitats d'una societat, ja sigui davant d'un col·lectiu o d'un espai geogràfic, així com estimular l'assoliment de determinats objectius fruit de la persecució d'un determinat model.

Una política pública ha d'intentar doncs donar de manera clara resposta a un repte que afronta la societat, no pot ser simplement un paquet d'accions que es despleguen de manera reactiva. Demana l'assignació de recursos, implica optar per alternatives que al cap i a la fi es deriven de determinats valors i paradigmes. Aquesta dimensió major hauria de suposar, tot i que no sempre succeeix, majors nivells de consens intentant no deixar les polítiques més rellevants a la submissió que suposen el cicles electorals. És aquí on pren força la idea de governança.

Ni el concepte de governança ni la seva evolució no poden ser abordats sense analitzar primer el paper exercit per l'administració pública i la seva transformació en els darrers quaranta anys. De fet, governança significa coses diferents per a diferents persones (Bevir & Rhodes, 2001).

Des de finals del segle XIX fins pràcticament l'inici de la dècada dels 80 del segle XX el model que, amb matisos però de manera prou generalitzada, s'ha mantingut en les societats occidentals, és el de l'*Old Public Administration*. Un model fonamentat en la jerarquia organitzativa i la meritocràcia com a elements bàsicament distintius (Robinson, 2015) i que tenia com a característiques principals segons McCourt (2013) les següents: s'establí una clara distinció entre la política i els polítics electes d'una banda i l'administració i el nomenament de funcionaris administradors de l'altra; l'administració tenia solució de continuïtat, intentava generar seguretat jurídica sent previsible i es governava a través de normes; els funcionaris i administradors havien de ser nomenats en base a la seva capacitació i mèrit i s'estructuraven en una divisió funcional del treball i una jerarquia de tasques i persones; els recursos per la gestió pertanyien a les organitzacions públiques i finalment es servia a l'interès públic més que no pas al privat.

La Nova Gestió Pública, *New Public Management*, explica el gir que fa l'administració a partir dels anys 80 creant un model que té vigència aproximadament fins mitjans dels anys 90 principalment en els països a l'entorn de l'OCDE (Neves Pereira et al, 2017). L'origen d'aquesta nova mirada passava per intentar resoldre les dificultats amb les que l'administració es trobava per donar respostes a situacions on l'economia de mercat es feia sentir de manera notable. La gestió de recursos de manera eficient per reduir costos era un aspecte rellevant i es conduïa des d'aproximacions a eines de gestió pròpies del sector privat. Els elements que caracteritzaven la Nova Gestió Pública eren segons Osborne (2017): fer una especial atenció a la capacitat de gestió pròpia del sector privat; valorar el lideratge emprenedor en el propi sector públic; establir un èmfasi especial en el control d'*inputs* i *outputs* i també auditar el rendiment de la gestió; es segregaven els serveis públics en les seves unitats més bàsiques per insistir en el seu millor control i es tendia a una creixent subcontractació externa en el mercat per tal de garantir els serveis públics indirectament amb el procediment de contractació del proveïment a actors privats.

A partir del nou mil·lenni, com a tendència es comença a consolidar el Nou Servei Públic, *New Public Service*, propiciant que el focus de la gestió pública siguin els ciutadans de manera inequívoca però no pensant en ells com a receptors d'uns

serveis sinó com a actors participants (Pereira López & Gulías, 2015). Sota aquesta mirada el rol del funcionari-administrador no és pas exercir un control sobre els aspectes propis de la societat sinó contribuir a que la ciutadania pugui definir i articular els seus interessos comuns. Les característiques bàsiques d'aquest model són segons Denhardt i Denhardt (2000) i Bourgon (2007): disposar d'una ciutadania activa i compromesa i que pugui anar més enllà d'interessos particulars tot adquirint una mirada més àmplia i global sobre els problemes de la societat; els empleats públics han d'incorporar habilitats que ultrapassen les que abans facilitaven el control o la direcció de la societat i que ara han de passar per intermediar, negociar i resoldre situacions de conflicte complexes garantint la participació; disposar de governs oberts, accessibles, responsables i que donin compte de manera continua i entenedora del resultat de la seva gestió; perseguir la construcció de marcs de col·laboració amb la ciutadania; estimular el fet de compartir responsabilitats i perseguir una actitud altament transparent que faci créixer la informació disponible per tal d'eleva el debat amb la ciutadania i per contribuir a una millor comprensió de les polítiques públiques.

La transició del model de la Nova Gestió Pública al Nou Servei de Públic, a partir dels anys noranta, és el moment en el que el concepte de governança va començar a prendre forma i a fer acte de presència tant a l'àmbit de la gestió com a l'acadèmic (Pereira López & Gulías, 2015). Pel que fa al turisme el procés arriba més tard (Borges et al., 2013).

El significat de governança era, i fins a cert punt encara és, difús amb contorns poc perfilats que permeten aproximacions no sempre del tot coincidents (Rhodes, 1996) o que com a mínim subratllen en alguns casos alguns elements per davant d'altres. Alguns autors senyalen que els elements associats a la governança són espinosos, complexos, diversificats, difusos i de vegades contradictoris (Borges et al., 2013). Es fa evident també una certa evolució del terme al llarg del temps, mostrant canvis en el concepte així com matisos clars en funció de l'ens o de l'acadèmic que s'hi aproxima.

L'evolució en el temps ha portat a un ús intensiu i poc adequat del terme que alguns han denunciat pel risc de caure en una retòrica banal (Velasco González, 2014), quan veritablement hauria de permetre trobar nous instruments per afrontar situacions que suposen conflictes d'interessos enfortint els actors més dèbils del sistema. Tot i això, sembla haver-hi un consens que amb la governança es tracta d'explicar una nova forma de exercir el govern, prestant especial atenció a la participació de les xarxes d'actors afectats pels temes (Jordan et al., 2013), a la

manera com es prenen les decisions i a la manera com es comparteix el poder (Neves Pereira et al., 2017). Amb la governança es fomenta també la interacció entre els àmbits públic, privat i civil (Rhodes, 1996). Aquesta interacció segurament el que fa es traduir nous models de societat en els que els rols per l'exercici de lideratge s'estan transformant.

Les definicions, provinents d'organismes i d'autors diversos, són doncs ara per ara múltiples i com s'ha dit evolucionen al llarg del temps. Ja el 1992 el Banc Mundial definia governança com *"el mètode a través del qual el poder es exercit en la gestió dels recursos econòmics, polítics i socials per assolir el desenvolupament"* (World Bank, 1992).

El professor d'Affers Internacionals a la George Washington University, James N. Rosenau, ampliava l'abast del terme, anava més enllà del perímetre de l'exercici oficial del poder, i el veia com un *"fenomen més global que el govern que abraça les institucions governamentals, però també subsumeix els mecanismes informals i no governamentals pels quals aquelles persones i organitzacions dins del seu àmbit d'actuació avancen, satisfan les seves necessitats i compleixen els seus desitjos"* (Rosenau et al., 1992).

La importància de la interacció dels actors, *stakeholders*, ja s'apuntava per part d'en Jan Kooiman, avui professor emèrit de la Erasmus University de Rotterdam, a l'establir com a definició de governança, *"els patrons i les estructures que emergeixen en un sistema sociopolític, com el comú resultat dels esforços d'intervenció interactiva de tots els actors implicats"* (Kooiman, 1993).

La Comissió sobre Governança Global, que va ser activada pel primer ministre suec Ingvar Carlsson, va tenir un recorregut curt en el temps, però amb l'impuls de Nacions Unides el 1995 definia governança com *"la suma de les múltiples maneres com els individus i les institucions, públiques i privades, gestionen els seus assumptes comuns. És un procés continu mitjançant el qual poden acomodar-se interessos diversos i conflictius i adoptar-se algunes accions cooperatives. Inclou les institucions formals i els règims amb poder per a imposar obediència, així com acords informals que les persones i les institucions han establert."* (Commission on Global Governance, 1995). S'introduïen ja matisos tan interessants com la gestió de conflictes i la cooperació.

Per l'OCDE el concepte de governança és *"l'ús de l'autoritat política i l'exercici del control en una societat en relació amb la gestió dels seus recursos per al*

desenvolupament social i econòmic" (OECD, 1995). Aquesta definició abraça el paper de les autoritats públiques en l'establiment de l'entorn on funcionen els agents econòmics i en la determinació de la distribució dels beneficis, així com la naturalesa de la relació entre governants i governats (Weiss, 2000).

Poc després, el 1996, en Roderick A. W. Rhodes, professor emèrit de la University of Newcastle-upon-Tyne, posava l'accent sobre l'existència de xarxes complementàries: *"governança són les xarxes autoorganitzatives i interorganitzatives que complementen el mercats i les estructures jeràrquiques com estructures de govern tot assignant amb autoritat recursos i exercint control i coordinació"* (Rhodes, 1996).

El 1997, en Pierre Calame, director de la Fondation Charles Léopold Mayer, veia la governança centrada en la transformació de la societat vers models amb formes de funcionament més participatives, equitatives i sostenibles, establia que *governança és la capacitat que tenen les societats humanes de dotar-se de sistemes de representació, institucions, processos i òrgans socials per administrar-se a sí mateixes amb una acció voluntària* (Calame & Tamant, 1997).

Més enllà de l'impuls fet a la Comissió sobre Governança Global, les Nacions Unides des del seu Programa pel desenvolupament (UNDP) el 1997 introduïen la idea de consens al definir governança com *"l'exercici de l'autoritat econòmica, política i administrativa per tal de gestionar els assumptes d'un país a tots els nivells. Integra els mecanismes, els processos i les institucions a través de les quals els ciutadans i grups articulen els seus interessos, exerceixen els seus drets legals, posen en comú les seves obligacions i busquen l'acord pel que fa a els seves diferències"* (United Nations Development Programme, 1997).

El Banc Mundial, a partir del treball de Kaufmann, Kraay i Zoido-Lobaton, feia evolucionar la seva definició del 1992 i el 1999 definia governança com *"les institucions i les tradicions a través de les quals un país exerceix l'autoritat. Això inclou els processos pels quals els governs són escollits, controlats i substituïts, la capacitat dels governs de formular i implementar polítiques sòlides i el respecte dels ciutadans i l'estat per les institucions que gestionen les interaccions econòmiques i socials entre ells"*. L'organisme financer feia una aproximació més propera a la idea convencional de govern i on només s'apuntava al respecte a les interaccions derivades dels ciutadans (Kaufmann et al.1999).

La Comissió Europea al seu Llibre Blanc sobre la Governança Europea l'any 2001 començava a introduir elements que, d'una forma o altra, expressaven que

governança era el resultat de la suma d'unes determinades dimensions a l'afirmar que governança són les *"regles, processos i conductes que afecten la manera amb la que s'exerceix el poder a nivell europeu, particularment per allò que fa referència a l'apertura, la participació, la responsabilitat, l'efectivitat i la coherència"* (European Commission, 2001). La idea del que després s'ha anomenat dimensions de la governança ja és doncs introduïda.

L'Institute on Governance amb seu al Canadà el 2002 apuntava, sense dir-ho, a les dimensions de la participació i la rendició de comptes com a més rellevants a l'afirmar que *"la governança determina qui té el poder, qui pren les decisions, com fan sentir la seva veu els altres actors i com es dóna compte del que es fa"* (Institute on Governance, 2002).

El Dr.Goran Hyden, professor emèrit del Departament de Ciències Polítiques de la University of Florida, establia el 2003 que governança és *"la formació i la custòdia de les regles formals i informals que regulen l'àmbit públic, l'àmbit en que actuen els actors estatals i econòmics i socials per prendre decisions"* (Hyden, et al., 2003), distingint entre un doble pla, formal i informal, de normes.

Kenneth Kernaghan, professor emèrit de Ciència Política de la Brock University, fixava el 2009 com a definició de governança: *"les institucions, estructures i processos a través dels quals s'exerceix el poder, la influència i l'autoritat incloent els processos de decisió, és a dir qui i com participa. Inclou també la participació en els processos de decisió del govern mitjançant un ampli ventall d'actors del govern i de la societat civil"* (Kernaghan, 2009), destacant la capacitat d'influència com un mecanisme més d'exercici del poder.

El 2013, des d'un anàlisi específic de les destinacions turístiques i el rol dels actors en elles, els professors Andreas Strobl i Mike Peters, del Departament de Gestió Estratègica, Màrqueting i Turisme de la University of Innsbruck, posaven en valor la idea d'objectiu comú al definir governança com el *"conjunt divers d'elements i mòduls de govern que actuen col·lectivament en diferents nivells espacials, així com el procediment d'un ens que coordina els grups d'interès i les organitzacions per aconseguir objectius comuns"* (Strobl & Peters, 2013). La referència a l'objectiu comú és la que situa la col·laboració com una fase més avançada que la simple coordinació o la cooperació.

És interessant l'anàlisi del conjunt d'aquestes definicions i s'observa una evolució relativa del concepte però no extraordinàriament intensa. No sembla que es

caigui en el risc del que suposaria acostar-se a la idea de *significant flotant* tal i com el planteja Laclau (2005) i on s'acaba produint la primacia del significant sobre el significat com a conseqüència de desplegar múltiples definicions amb una determinada intenció. De fet el que es denota és que els matisos que incorporen les diferents definicions s'alimenten més de la naturalesa de les organitzacions que les emeten (Ruhanen et al., 2010), també del posicionament dels teòrics, que no pas d'un canvi conceptual disruptiu fruit de l'evolució dels entorns o de les societats que acullen estructures de govern. Així doncs, als inicis dels anys 90 el concepte governança es centrava bàsicament en l'exercici del poder al servei d'un objectiu definit com era el desenvolupament econòmic (World Bank, 1992) tot introduint també ja les interaccions (Kooiman, 1993) que apareixen en un sistema i de forma especial com les interaccions dibuixaven conflictes en espais d'interès comú. La mirada s'establia també de forma especial sobre el fet que en alguns països en vies de desenvolupament la manca de determinats factors, etiquetats com governança, eren un fre o un impediment al creixement econòmic. En aquest període, la complexitat, dinamisme i diversitat (Kooiman, 1993) que caracteritzen les societats van començar a manifestar-se. Això va propiciar i exigir nous sistemes de govern. Així, la governança es va entendre inicialment com una nova forma de gestió pública estructurada al voltant de models d'organització que eren molt sensibles al mercat (Rhodes, 1996).

A llarg de la segona meitat dels 90 la governança reforça la idea de l'existència de xarxes complementàries a les estructurares convencionals del govern (Rhodes, 1996), centrades en la ciutadania com un cos actiu que vol administrar-se i participar en allò que és del seu interès (Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament, 1997). En aquest període, la idea de governança es caracteritza per la interdependència de les organitzacions, les interaccions entre els membres d'una xarxa, el valor de la confiança entre els actors i l'autonomia d'aquestes xarxes en relació amb els estats (Rhodes, 1996). Aquest aspecte s'emmarca en el context d'un canvi de paradigma pel que fa al rol d'alguns estats (Treviño Cantú, 2011) en un procés de buidat d'algunes de les seves funcions o la manera amb la que es proveeixen determinats serveis. És el que s'ha anomenat *hollow state*.

A partir de l'any 2000 s'incorporen sobre la base de les definicions anteriors elements que volen caracteritzar de quina manera es porta a terme l'exercici d'aquest poder (Comissió Europea, 2001). Apareixen ja de forma clara dimensions com l'apertura, la responsabilitat, l'efectivitat, la coherència, la rendició de comptes. S'està vinculant a la idea de governança tot allò que es destil·la de les teories de la Nova

Gestió Pública, que s'havien fet presents ja uns anys abans (Osborne & Gaebler, 1992) en el discurs dels models de gestió de l'administració i que vol tenir present i intentar adoptar mecanismes de gestió i alguns valors propis de les pràctiques empresarials.

Aquesta influència té present també l'evolució de la Nova Gestió Pública vers el Nou Servei Públic (Denhart & Denhart, 2007) on la idea de participació en els afers públics ja no passa només per aquells col·lectius que poden tenir una connexió molt directa -sovint d'interès econòmic- sinó també per aquells que es senten interpel·lats a la participació des d'una perspectiva més cívica o d'efectes patits de manera paral·lela o tangencial. El concepte de govern queda curt i s'estira cap a una idea d'exercici de poder compartit de l'autoritat. Els ciutadans adquireixen visió col·lectiva i una perspectiva a llarg termini i també la necessitat de conèixer més i millor el rol de l'administració.

Més enllà de tot això expressat anteriorment, es podria també establir una distinció de caràcter més transversal al llarg del temps on s'intueix darrera de la conceptualització de la governança com una fi en si mateixa o bé com un mitjà al servei d'uns determinats objectius.

Davant alguns dels dèficits que certament es poden generar pel que suposa desplegar models de gestió sota criteris de governança -ineficiències, menysteniment del rol dels electes i per tant del valor del sistema electiu, inestabilitat de les organitzacions- s'introdueix el concepte de metagovernança que en el fons intenta governar la governança o dit d'una altra forma, regular l'autoregulació.

En aquest sentit l'Estat segueix les regles de joc de la governança; garantir la compatibilitat dels diferents mecanismes i règims de governança; desplegar un monopoli relatiu d'intel·ligència i informació organitzativa amb què donar forma al coneixement; actuar com un àrbitre per a les disputes que sorgeixin dins i sobre la governança; tractar de reequilibrar les diferències de poder enfortint les forces o sistemes més febles en nom de la integració del sistema i/o la cohesió social; intentar modificar les capacitats estratègiques i els interessos dels actors individuals i col·lectius en diferents contextos estratègics i, per tant, alterar-ne les implicacions en les estratègies i tàctiques preferides i també assumir la responsabilitat política en cas de fracàs de la governança (Amore & Hall, 2016).

2.2 Dimensions de la governança

El concepte de governança és multidimensional i la revisió del mateix revela, com ja s'ha vist, que té significats diferents (Rhodes, 1996).

Els investigadors han identificat diverses dimensions en parlar de la governança. Ruhanen et al. (2010) van detallar-ne fins a quaranta. Altres estudiosos redueixen aquest número. Per exemple, Baud i Dhanalakshmi (2007) es concentren en dues; Ackerman (2004) en tres; Frischtak (1994), Licht et al. (2007) i Ashbaugh-Skaife et al. (2006) en quatre; Friedmann (1998), Luo (2005), Beritelli et al. (2007) i Nordin i Svenson (2007) en cinc; Batterbury i Fernando (2006); Bai et al. (2004) i Bhimani (2008) en sis; Kaufmann (1999) en vuit; i Eagles (2009) i Siddiqi et al. (2009) defineixen fins a deu.

El nombre és certament gran tot i que també s'observa que en les relacions més extenses es poden generar agrupacions sota categories comunes (Ruhanen et al., 2010). Algunes institucions han fet un exercici de síntesi, és el cas per exemple de la Comissió Europea que amb el seu Llibre Blanc sobre Governança es concentra en cinc principis que es combinen per formar la base del bon govern (European Commission, 2001):

Participació. La ciutadania ha d'implicar-se de manera més sistemàtica en l'elaboració i implementació de les polítiques.

Apertura. Les institucions han de donar més importància a la transparència i la comunicació en la presa de decisions.

Coherència. Les polítiques són extremadament diverses i cal dur-les a terme de manera coherent.

Accountability. Aclarint el paper de cada part en el procés de presa de decisions. Cada actor implicat hauria d'assumir la responsabilitat del paper que se li atorga.

Efectivitat. Les decisions s'han de prendre al nivell i en el moment adequats, lliurant el resultat necessari.

Desgranant amb més detall, la participació s'interpreta com un exercici fonamental en el que els ciutadans prenen part activament en les polítiques públiques i en els processos de presa de decisions. Tenen la capacitat i la responsabilitat de

contribuir a determinar què els importa i com poden assolir els seus objectius de la manera més eficaç (Bingham et al., 2005).

Es general s'accepta que les polítiques són més efectives i manejables quan es desenvolupen mitjançant relacions de participació i col·laboració entre les institucions polítiques i la comunitat. Per aconseguir-ho, diversos actors no institucionals participen en els processos de presa de decisions i d'implementació de diferents maneres. Aquest enfocament inclou no només pretén satisfer els requisits funcionals de l'elaboració de polítiques, sinó també satisfer la necessitat de legitimitat de les elits polítiques (d'Albergo, 2010).

Hi ha tres aspectes significatius que condicionen els mecanismes de participació: en primer lloc, qui participa en el procés; en segon lloc, els mètodes emprats pels participants per comunicar-se i prendre decisions junts; i, finalment, com es vinculen aquests debats amb la política o l'acció pública (Fung, 2006). En qualsevol cas permetre una major participació ciutadana i oferir oportunitats per a l'avaluació del rendiment del govern i la presa de decisions polítiques pot ser un pas crucial per generar confiança en el govern (Kweit & Kweit, 2007).

Pel que fa a l'apertura cal dir que al llarg dels darrers vint-i-cinc anys hi ha hagut molts intents de reforçar la transparència a tots els nivells de govern. Aquests intents s'han guiat per una expectativa que la millora de la transparència comportaria millores en la qualitat del govern (Koscak & Fung, 2014).

Un dels beneficis més significatius de la transparència és el foment d'una major confiança en el govern. Quan les organitzacions són transparents en relació a les seves accions, decisions i processos, és més probable que siguin percebudes com a fiables i responsables per part de la ciutadania. Un nombre creixent d'experts i professionals ha debatut sobre el paper de la transparència en l'administració pública davant els reptes que s'enfronten en aquest àmbit. Tot i que hi ha acord que la transparència és important, també es reconeix la necessitat de ser més estratègic en el seu ús per millorar la governança. Actualment, la transparència es considera sovint com una solució única als reptes governamentals, però té limitacions i pot ser que no sigui eficaç en totes les situacions. El debat sobre el paper de la transparència en l'administració pública sorgeix de la confusió sobre les seves capacitats i limitacions (Cucciniello et al., 2017). En aquest sentit alguns acadèmics s'han qüestionat fins a quin punt la transparència és realment capaç de complir el conjunt d'objectius que se li atribueixen habitualment (Etzioni, 2014).

De la mateixa manera, en els darrers temps hi ha hagut un increment substancial d'investigació acadèmica centrada en la utilització de la transparència com a mitjà per millorar l'eficàcia de la governança, fet que explica l'impuls de polítiques de Govern Obert (Fukuyama, 2016).

La coherència és una altra de les dimensions abastament acceptada encara que no tots els autors l'etiqueten amb aquesta denominació i sovint l'expressen a través dels atributs que la descriuen. La Comissió Europea la identifica clarament com un dels cinc pilars de la governança. En aquest sentit per a la Comissió el concepte de coherència és fonamental quan es tracta de polítiques i accions, ja que han d'estar connectades lògicament i ser comprensibles. La demanda de coherència ha anat en augment per diversos factors. En primer lloc, hi ha hagut un augment del nombre de tasques, que requereix un enfocament integrat i unificat. En segon lloc qüestions globals afecten les polítiques de diferents sectors, posant l'accent en la necessitat de coherència. En tercer lloc, cada vegada són més els actors, la qual cosa crea la necessitat d'un enfocament coherent per garantir la coherència dins d'un sistema complex. Per tot això, assolir la coherència requereix un lideratge fort i una responsabilitat de les institucions per establir un enfocament adient (European Commission, 2001).

La rendició de comptes, integrada en una categoria que es podria anomenar responsabilitat és una de les dimensions rellevants de la governança, i implica la fiabilitat i la pràctica de donar compte de l'activitat portada a terme per part de les institucions i les organitzacions de la societat civil als ciutadans de la seva comunitat local. El principi de responsabilitat és un dels principis bàsics continguts també en el Llibre Blanc sobre Governança a nivell europeu (European Commission, 2001) i també especialment tinguda en compte pel Banc Mundial en les primeres reflexions sobre governança (World Bank, 1992), probablement pel fet de ser un camp en el que s'identificaven mancances i en el que es reclamaven millores (Paul, 1992).

Existeix un aspecte de caire semàntic que es necessari mencionar. Convencionalment s'ha traduït de l'anglès el concepte *accountability* com retre comptes o responsabilitat atès que no hi ha un terme més ajustat, amb tot no és exactament el mateix. L'*accountability* i la responsabilitat són conceptes relacionats, però no són el mateix, sobretot quan es tracta de governança.

L'*accountability* es refereix a l'obligació dels individus o organitzacions d'assumir la responsabilitat de les seves accions, decisions i rendiment. En el context de la governança l'*accountability* es refereix als mecanismes i processos pels quals les

persones o organitzacions en llocs d'autoritat es fan responsables de les seves accions, decisions i rendiment. Aquests mecanismes poden incloure requisits d'informació, supervisió i la possibilitat de patir conseqüències per no complir les expectatives. Essencialment, el *retre comptes* garanteix que els que ocupen llocs d'autoritat siguin responsables de les seves accions i decisions, i que siguin responsables davant el públic al qual serveixen.

D'altra banda, la responsabilitat es refereix al deure o l'obligació d'una persona o organització de completar una tasca o realitzar una funció, alhora que assegura que es compleixen determinats objectius i estàndards. En el context del governança, la responsabilitat es refereix als deures i obligacions dels qui ocupen llocs d'autoritat d'actuar en el millor interès de les persones a les quals serveixen.

La confusió entre responsabilitat i *accountability* (McGrath, & Whitty, 2018) es pot caracteritzar com una manca de separació de l'obligació de realitzar adequadament una tasca (responsabilitat) de la responsabilitat de garantir que es fa de manera satisfactòria (*accountability*). Aquest matís no és tan clar en llengua catalana.

Finalment i pel que fa a l'efectivitat és probable que hagi estat el Banc Mundial l'ens que més ha subratllat la seva importància. Aquest organisme reconeix que la governança abasta una àmplia gamma de dimensions i entre elles la gestió eficaç del sector públic -això inclou disposar d'institucions i serveis públics eficients i efectius que responguin a les necessitats dels ciutadans- i l'eficiència dels governs, és a dir, disposar de governs capaços d'implementar polítiques i oferir serveis amb els recursos adients (World Bank, 1992).

La literatura acadèmica, sempre ha prestat atenció al rendiment en diversos aspectes. Això inclou el progrés i l'eficàcia de les economies a nivell nacional i regional, l'eficiència i l'èxit de les polítiques i programes públics, i els resultats democràtics com l'equitat, la representació i la participació. En els darrers temps, s'ha posat més èmfasi en l'anàlisi i la creació de polítiques públiques, així com en la mesura i l'avaluació del rendiment de les institucions, agències, programes i col·laboracions governamentals, com ara xarxes i associacions entre els sectors públic i privat (Lynn & Robichau, 2013).

És interessant veure també com alguns acadèmics han fet per interpretar l'efectivitat no només com un element associat a una organització aïllada sinó com el resultat de la col·laboració entre ens que s'espera de la governança. És així com les

xarxes organitzatives, amb una identitat clara i objectius específics, requereixen algun tipus de gestió per garantir que els membres treballin junts de manera col·laborativa i de suport, que es resolguin els conflictes i que els recursos s'utilitzin de manera eficient i eficaç (Provan & Kenis, 2007).

2.3 Internalització i mesura de la governança

El concepte d'internalització s'ha aplicat sovint a camps com la gestió de la qualitat (Nair & Prajogo, 2009; Heras-Saizarbitoria, 2011; Escrig-Tena et al., 2019) i la gestió mediambiental (Karapetrovic & Casadesús, 2009; Campos et al., 2015). Des d'aquesta perspectiva, la internalització és un procés de transició del coneixement explícit al tàcit (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Per la seva banda Nair & Prajogo (2009) aclareixen que representa un procés d'absorció d'informació tant tàcita com explícita a les organitzacions i la seva traducció en coneixement. Naveh i Marcus (2005) expliquen el concepte d'internalització com a implementació i pràctica diària.

Les investigacions actuals sobre la internalització intenten determinar els vincles entre les motivacions, si les causes internes o externes tenen un efecte més gran en la internalització (Allur et al., 2014) i els seus processos, així com les accions que se'n deriven. Entre les causes internes hi ha la preocupació per la qualitat dels serveis i productes, també la sistematització dels processos, la millora del control de la gestió (Brown et al., 1998), el reconeixement internacional, un impacte més eficaç sobre la demanda (Arauz & Suzuki, 2004), la reducció d'errors i costos, la millora de l'eficiència (Ataseven et al., 2014), la cultura de la qualitat, el lideratge, el compromís dels empleats i la formació (Tarí et al., 2018). Entre les causes externes figuren les exigències dels clients, les preocupacions mediambientals i la pressió social (Tarí et al., 2018), la millora de la imatge (Huarng et al., 1999) i també la pressió competitiva o l'existència de determinades normatives (Heras & Boiral, 2015). En l'àmbit de la gestió de la qualitat alguns estudis identifiquen un pes més gran de les causes internes sobre les externes al servei de la internalització (Escrig-Tena et al., 2019). Altres autors (Donaire, 1994) arriben a la conclusió contrària i sostenen que la internalització de variables -en aquest cas ambientals- per part de les empreses és el resultat de les influències externes de la legislació ambiental i de la pressió imposada per la comunitat nacional i internacional que es tradueixen en repercussions internes.

Tot i que les pressions institucionals generalment enforteixen la internalització de pràctiques ambientals proactives, és precisament en l'àmbit de la gestió ambiental on la influència de les parts interessades pot donar suport a la integració d'aquestes pràctiques o fomentar la seva adopció superficial (Testa et al., 2018). Altres autors afirmen que la pressió dels agents secundaris no contribueix a la interiorització (Castka & Prajogo, 2013).

Així mateix s'ha prestat atenció a les dificultats més grans amb què es troben les petites empreses per afrontar els processos d'internalització i, per tant, d'una major competitivitat. La limitació de recursos pot posar en desavantatge els gestors de les petites empreses (Briscoe et al., 2005) en els processos d'internalització.

Finalment constatar també que els estudis sobre internalització són més nombrosos en sectors com l'industrial que no pas en el turístic (Tarí et al., 2018) on la literatura és molt limitada.

Específicament i pel que fa a la literatura relativa a models per mesurar la governança de manera global cal dir que és àmplia tot i que probablement cap instrument sigui perfecte. De fet la mesura en si mateixa és problemàtica i això explica que sovint es facin servir indicadors de naturalesa composta basats en percepcions. (Oman & Arndt , 2010).

El *Worldwide Governance Indicator* (WGI) del Banc Mundial és probablement l'experiència més intensa i de més abast al servei de l'anàlisi de la governança. El WGI, impulsat pels treballs de Kaufmann, Kraay i Mastruzzi (2011) mesura sis dimensions de la governança des del 1996: participació i rendició de comptes, estabilitat política i absència de violència, eficàcia governamental, qualitat reguladora, estat de dret i control de la corrupció. Els indicadors agregats es basen en diversos centenars de variables individuals subjacents, recollides d'una àmplia varietat de fonts de dades existents. Les dades reflecteixen les opinions sobre la governança dels enquestats i experts dels sectors públic, privat i d'ONGs de tot el món. Malgrat tot, qualsevol mesura empírica observada de governança només serà un indicador imperfecte de les dimensions més àmplies de la governança, i les dades que proporciona el WGI no són una excepció (Kaufmann et al., 2011).

Atenent al fet ja expressat que el concepte de governança no és únic, es desprèn que hi puguin haver sistemes de mesura que posin l'accent en aspectes diferents. Aquest seria del *Chandler Good Government Index* (CGGI) que es centra en la profunda relació existent, segons l'institut que el promou, entre governança i

prosperitat nacional. Aquesta relació es caracteritza per tres principis: les capacitats dels governs són importants; els governs eficaços creen oportunitats perquè les persones i les empreses prosperin i finalment la bona governança condueix a millors resultats i a més confiança pública. L'Índex CGGI consta 7 pilars i 35 indicadors que a la vegada es componen de més de 50 mètriques (Chandler Institute of Governance, 2022).

Rothstein i Teorell (2012) són també coneguts per les seves contribucions a la mesura de la governança. Han desenvolupat diversos enfocaments innovadors per mesurar la qualitat del govern, inclòs el conjunt de dades Quality of Government (QoG). Aquest conjunt de dades inclou mesures de corrupció, estat de dret, eficàcia del govern, responsabilitat i altres dimensions de la governança. Rothstein argumenta que la qualitat del govern és un factor crític per determinar el desenvolupament econòmic i social d'un país. Els països amb una governança d'alta qualitat tendeixen a tenir millors resultats econòmics, nivells més alts de confiança social i sistemes polítics més estables.

Fukuyama (2013) insisteix en la idea que la mesura no és senzilla atès que ja d'entrada no existeix un acord sobre el que exactament significa governança. Malgrat tot planteja quatre aproximacions per mesurar-la: considerant els procediments que s'apliquen; considerant les capacitats que integren els recursos i el grau de professionalització; considerant els *outputs* generats i finalment considerant el grau d'autonomia en la gestió. Amb tot Fukuyama és crític amb la via dels *outputs* en la que hi troba dificultats metodològiques, on entén que l'acció del govern no és aïllada fent que els resultats depenguin també d'altres actors i a la vegada perquè en una acció de bon govern no es pot prescindir del procediment apel·lant només a l'eficàcia.

És similar també l'apreciació que feien ja amb anterioritat Court, Hyden i Mease (2002) al senyalar la diferència entre indicadors de resultats de governança i indicadors de processos de governança. Els indicadors de resultats fan referència a la qualitat de la governança en termes d'un resultat, com per exemple el nivell de corrupció, mentre que els indicadors de procés fan referència a la qualitat de la governança en termes de com s'aconsegueixen els resultats.

Altres autores com Bersch i Botero (2014) es preocupen més per aspectes metodològics. Per elles la primera pregunta que haurien de plantejar-se els usuaris potencials de qualsevol indicador de governança no és la mida del marge d'error, sinó si els indicadors són mesures vàlides del que pretenen mesurar. Expliquen que la

tendència a l'agregació compulsiva d'indicadors és problemàtica, especialment per a conceptes polifacètics com la governança.

2.4 Governança de les destinacions turístiques

La idea de bon govern i d'exercici compartit de poder aplica de manera general en tots els camps i a la vegada es perfila amb matisos quan es vincula a àmbits específics. El paper del govern en el turisme i la influència de la política en el desenvolupament del turisme ha estat durant molt de temps d'interès per als estudiosos.

No va ser fins ben entrada la dècada de 1990 que la temàtica de la governança va començar a tenir més presència als estudis turístics publicats (Borges et al., 2013). Dins el marc teòric, s'observa una evolució progressiva que va de la planificació de les destinacions fins a la governança passant per la gestió de destinacions (Pechlaner et al., 2015). En aquests darrers 30 anys, s'ha produït un canvi gradual en l'enfocament de la literatura sobre polítiques turístiques, passant de la noció de govern a la de governança (Hall, 2011b).

Així doncs, els acadèmics del turisme han abordat de manera àmplia el concepte analitzant, entre les principals qüestions, el paper dels grups d'interès (Greenwood, 1993); la cooperació (Hall, 1999); la gestió de destinacions (Nordin et al., 2005; Nordin & Svensson, 2005; Pechlaner et al., 2015); els entorns complexos (Baggio et al, 2010); la participació social (Tosun, 2005); les diferències territorials (Beaumont & Dredge, 2010); l'impacte a la sostenibilitat (Bramwell & Lane, 2011; Hall, 2011b; Borges et al, 2013; Farmaki, 2015); les relacions publicoprivades (Dredge & Whitford, 2011); les interaccions entre actors (Svensson & Nordin, 2005; Islam et al., 2017); les eines de quantificació (Duran Fuentes, 2013; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018); la resolució de conflictes (Velasco González, 2014); les tendències de futur (Joppe, 2018); i els models (Pierre, 1999; Di Gaetano & Strom, 2003; Provan & Kenis 2007; d'Angella et al. 2010 i Hall 2011a).

Per desenvolupar i aplicar polítiques turístiques a les destinacions, és necessari el coneixement, la reflexió, l'aplicació del poder, els recursos i les normes, i també la coordinació i la cooperació entre nombrosos actors. Aquestes són les característiques clau de la governança (Bramwell, 2011).

El turisme es caracteritza per la interdependència (Bichler & Lösch, 2019), per tant, els diferents tipus de cooperació entre els actors produeixen diferents nivells d'exercici del poder i diferents mecanismes per exercir-lo en la gestió de les destinacions (Saito & Ruhanen, 2017). Existeix també una aproximació que posa en valor la naturalesa de l'activitat turística com a terreny adobat per la governança atenent a la tradicional relació públicoprivada existent, la necessària implicació de la societat en la destinació per garantir el bon desenvolupament de la mateixa, el caràcter enormement transversal del fenomen turístic i la visió tradicional dels actors del fet que la destinació és un espai de trobada de tots els que hi estan implicats (Velasco González, 2006).

El dinamisme del sector turístic i les múltiples tasques dels gestors de les destinacions també fan necessari que la governança busqui gestionar amb èxit la complexitat, coordinant i establint enllaços amb tots els actors (Palmer, 1998). Així, la governança es converteix en una eina amb què les destinacions poden adaptar-se als canvis en els entorns complexos en què es troben (Baggio et al., 2010). De la mateixa manera, la cooperació entre els actors es completa des de la perspectiva de les oportunitats generades amb els sistemes d'innovació territorial que acaben com a eines útils per a la governança de les destinacions turístiques (Anton Clavé & Duro, 2010). De retruc, encara que en sentit contrari, es constata com la governança té un impacte al nivell d'innovació de les destinacions (Svensson & Nordin, 2005). Governança i innovació a les destinacions turístiques, doncs, s'alimenten mútuament.

Malgrat aquesta teòrica oportunitat, avançar en la governança del turisme no és una tasca senzilla i alguns autors n'identifiquen les raons. En primer lloc, el turisme interactua i se solapa amb d'altres àmbits com ara el transport, la immigració, el desenvolupament regional, la gestió mediambiental i la política econòmica. En conseqüència, les polítiques i les accions encaminades a implantar un turisme sostenible han de situar-se en un marc polític més ampli del que el turisme és només un component. En segon lloc, la influència de l'Estat com a impulsor principal de les polítiques està disminuint. Els governs s'han retirat parcialment de la participació activa i directa en l'aplicació de les polítiques i han optat per utilitzar altres instruments indirectes per aconseguir les seves aspiracions polítiques (Dregde, 2015).

Altres encara hi veuen més raons perquè aquest terreny adobat per la governança no estigui exempt de complexitat: l'existència de múltiples grups d'interès- sovint en competència- que participen a la producció i el subministrament de productes turístics, les relacions de poder esbiaixades entre el govern, les elits del sector i els

residents locals, així com el fet que el turisme és un sector fragmentat per la qual cosa normalment falta lideratge (Islam et al. 2017). El caràcter plural del turisme com a indústria, que defineix interessos molt variats entre les companyies que l'integren, influeix de manera determinant en la manera amb la que la governança es desenvolupa a les destinacions (Erkuş-Öztürk, 2011).

El turisme és doncs un context interessant per estudiar la governança, ja que es troba a la intersecció dels sectors públic, privat i comunitari. Es constata que la competitivitat d'una destinació quedarà determinada per aquesta acció comuna i compartida (Pechlaner et al., 2012) en la que l'administració esdevé doncs espai de trobada (Duran Fuentes, 2013).

En turisme, tradicionalment, el sector públic ha adoptat un enfocament descendent, centralitzat i burocràtic que ha fet que el govern assumeixi la responsabilitat de la provisió d'infraestructures, el control de la planificació, la comercialització i la promoció i el desenvolupament proactiu per al bé públic percebut. Amb posterioritat, s'ha recomanat una forma alternativa de governança ascendent, descentralitzada i inclusiva, en què s'anima les comunitats i empreses locals a assumir una responsabilitat més gran en la gestió (Ruhanen et al., 2010).

En una fase inicial s'interpretava l'objectiu de la governança turística com la coordinació dels agents locals per dissenyar i desenvolupar destinacions, fomentant diferents formes valuoses de compromisos, sinergies i col·laboracions entre els actors públics i privats i ajudant els responsables polítics a aplicar el desenvolupament sostenible (Presenza et al., 2015).

De manera similar per alguns autors el concepte de governança aplicat a la destinació turística consisteix en desenvolupar regles i mecanismes per portar a terme les polítiques i les estratègies empresarials que permeten involucrar a totes les institucions i persones (Beritelli et al., 2007). Per a d'altres la idea de governança en turisme s'explica amb la coordinació dels diferents nivells dels governs amb la societat civil que habita a les destinacions i el teixit empresarial del sector que hi opera (Madrid Flores, 2009). La col·laboració entre els actors denota diferents nivells d'exercici del poder i de la capacitat d'exercir-lo en la gestió de les destinacions (Saito & Ruhanen, 2017).

Les interaccions entre els diversos actors produeixen les experiències que acaben consumint els turistes i la qualitat d'aquestes experiències a la destinació dependrà també de la qualitat de les interaccions entre els actors (Zeghni, 2015). De

fet la mirada sobre els efectes de la governança en el sector turístic igual que es pot fer des de la demanda es pot fer des de l'oferta i constatar que la competitivitat d'una destinació quedarà determinada per aquesta acció comuna i compartida (Pechlaner, et al., 2012). Malgrat que la relació entre actors públics i privats en el sector, com a fet habitual, ha estat un element d'impuls a la governança no es pot entendre com l'únic objectiu en pro de la millora i el desenvolupament de l'activitat.

Es destaca doncs la potencialitat de la governança a l'hora de crear xarxes de coordinació i cooperació entre les actors que directa o indirectament es troben implicats en la cadena de valor del turisme (Moscoso, 2014), ara bé, la confiança en el govern i el coneixement de la realitat turística seran factors clau per tal que la participació d'actors externs a l'activitat pugui fer una contribució positiva a la governança (Nunkoo, 2015). Aquest concepte apuntat per Nunkoo, coneixement de la realitat turística, és un factor clau sense el qual el valor de la participació no només perd significació sinó que pot esdevenir contraproductiu i també reforça l'aportació d'altres dimensions de la governança com són el *know-how* i l'apertura.

És un fet que inicialment els treballs de recerca han abordat la governança turística des d'una perspectiva de la indústria i centrada sobre les millors pràctiques, estratègies i rol dels actors, però han dedicat poca atenció al paper dels residents locals en la governança del turisme (Bichler, 2021). La situació s'ha anat corregint en els darrers anys tot fent un acostament a la participació més àmplia i plural. No s'hauria d'entendre però aquesta menor atenció com una manca d'interès des de l'acadèmica sinó com la simple traducció d'una realitat on la participació dels residents en la gestió dels ens responsables de les destinacions era, i fins a cert punt encara és, molt baixa.

Si això sempre havia estat important, i més pel fet que era un aspecte no resolt, els escenaris post COVID-19 són una invitació encara més ferma per fomentar la integració efectiva i la participació activa de les persones que viuen en la destinació, amb una intervenció real en les decisions que afecten el desenvolupament turístic del territori en concret (Vargas, 2020). Amb la governança turística es disposa doncs d'un mecanisme per la resolució de conflictes d'una activitat que en pot generar (Velasco González, 2014).

Una governança adaptada i eficaç és també un requisit clau per implementar el turisme sostenible: pot millorar els processos democràtics, proporcionar orientació i oferir els mitjans per aconseguir avenços pràctics (Branwell & Lane, 2011). El desenvolupament sostenible del turisme està vinculat a l'aplicació d'una bona,

transparent i equitativa governança, en la que es recullen mètodes de gestió comunitària i d'economia social basats en la participació, l'autogestió de gran part del procés de desenvolupament turístic, l'adopció democràtica de decisions i la distribució equitativa dels recursos i beneficis (Bramwell & Lane, 2011; Lanquar & Rivera, 2010).

La mateixa utilitat és la que fa situar la governança com un element central d'una aproximació ben equilibrada al turisme sostenible (Beaumont & Dredge, 2010) fins al punt que garantir aquest desenvolupament sostenible només serà possible esdevenint un dels reptes a afrontar des de la governança del sector (Hall, 2011a). El desenvolupament de xarxes coordinades o integrades té efectes per aquelles organitzacions que han d'atendre objectius de desenvolupament sostenible (Hall, 2011a). Una governança eficaç és doncs un requeriment clau per al desenvolupament del turisme sostenible i contribueix a la millora dels processos participatius oferint les eines necessàries per avançar de forma concreta i pràctica en aquest camp (Bramwell, Lane, 2011). El repte és important atès que la sostenibilitat no és un element únicament abastable des de les polítiques turístiques i reclama un actuació més àmplia des de perspectives ambientals, socials i econòmiques que després no tenen sempre la capacitat d'entendre i interpretar adequadament el propi fenomen turístic (Bramwell, 2011). Singularment també s'observa com en la gestió específica dels espais naturals, que són també destinacions turístiques, la governança adquireix formulacions complexes que evolucionen cap a models participatius *bottom-up* (Islam et al., 2017) com a garantia d'una millor gestió. És interessant doncs veure com dos dels grans reptes que afronta avui el fenomen turístic, sostenibilitat i governança, tenen un comportament tant simbiòtic i de relació estreta.

L'Organització Mundial del Turisme s'ha acostat també al tema i ho ha fet de manera més omnicompreensiva ja que descriu governança com *“una pràctica de govern que és mesurable, que té per objectiu conduir els diferents sectors turístics en els diferents nivells del govern vers formes de coordinació, col·laboració i/o cooperació, que siguin eficients, transparents i sotmeses a la rendició de comptes, que ajudin a assolir els objectius d'interès col·lectiu compartits per diverses xarxes d'actors involucrats en el sector, amb la finalitat de desenvolupar solucions i oportunitats mitjançant acords fonamentats en el reconeixement de les seves interdependències i responsabilitats compartides”* (Durán Fuentes, 2013). En l'exercici de les taques pròpies de l'administració es pot comprendre que, en el cas del turisme, adquireixi un valor important no només la capacitat de gestionar sinó també esdevenir un espai de

trobada de les interaccions i les interdependències entre els diversos actors (Durán Fuentes, 2013).

La governança, entesa així, es pot aplicar a la gestió d'una destinació creant nous àmbits de relació amb la capacitat de prendre decisions col·lectives, des de perspectives no necessàriament jeràrquiques i de mercat, al llarg de tota la cadena de valor (Song et al., 2013).

Per aplicar el concepte d'internalització a l'anàlisi de la governança de les destinacions turístiques, en aquesta recerca s'entén per internalització de la governança el compromís de les organitzacions relacionades amb la gestió de les destinacions en el desplegament dels conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança i el desenvolupament i exercici de les funcions, responsabilitats i poder.

Per anar més enllà en la comprensió del paper de la governança en la gestió de les destinacions turístiques, seria útil discutir com implica un ús actiu de les pràctiques subjacents a la presa de decisions en la pràctica diària de les organitzacions (Nair i Prajogo, 2009). Mentre que alguns treballs proposen un marc teòric (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2019) altres se centren de vegades en aspectes concrets, com la planificació (Fernández-Tabales et al., 2017). Encara no s'ha identificat però cap estudi que explori com mesurar el compromís de governança en el sector turístic.

De fet i en general, derivat de la revisió de l'estat de l'art, la relació governança turisme adquireix una connotació positiva i es concep la governança com a factor clau a tenir en compte a l'hora de d'impulsar noves destinacions turístiques o iniciar un desenvolupament de l'activitat turística de manera sostenible (Barbini et al., 2011).

Per tot això el lideratge esdevé clau en la gestió de la destinació turística doncs és la palanca que permet estimular la participació, afavorir la coordinació i la col·laboració, definir objectius que siguin assumibles pels altres actors i conduir la destinació sota pautes de desenvolupament sostenible (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández J, 2016). És necessari doncs disposar d'una metodologia clara, al servei de la governança de les destinacions, que permeti a totes les parts implicades en la gestió de la destinació turística dirigir les seves actuacions d'acord amb els principis de bona governança, tenint en compte el rol que desenvolupa cadascuna d'elles en la planificació, coordinació, execució i avaluació de la seva gestió (Bertucci, 2002). D'aquesta manera la governança serà una via per la resolució de conflictes i per l'aprofitament d'oportunitats.

De forma contrària a la sostenibilitat, la mesura i els sistemes d'indicadors per la governança de les destinacions turístiques són escassos en l'àmbit acadèmic. De fet, durant molt de temps els indicadors existents utilitzats per mesurar les institucions en una destinació turística han estat poc desenvolupats (McLennan et al., 2012). Malgrat tot, és bàsic entendre el grau de maduresa en la gestió de les destinacions turístiques a través de l'avaluació del seu nivell de governança.

S'identifiquen 4 models -el de Duran Fuentes (2013), el de Queiroz i Rastrollo-Horrillo (2015), el de Fernández-Tabales, Foronda-Robles, Galindo-Pérez de Azpillaga, i García- López (2017) i el de Pulido Fernández i Pulido Fernández (2017)- que són analitzats a l'apartat 5.2 d'aquesta tesi.

Duran Fuentes (2013) presenta un model detallat per mesurar la governança a la indústria turística, que identifica set àrees clau que s'han d'utilitzar per crear un conjunt d'indicadors recolzats per exemples concrets i bones pràctiques. Aquest enfocament pot ajudar a descobrir coneixements valuosos sobre l'estat de la governança del sector turístic i identificar àrees de millora.

Els acadèmics han intentat crear models similars, però poden ser més concisos i menys exhaustius. Per exemple, Queiroz i Rastrollo Horrillo (2015) es centren en tres factors clau: tipus d'actors, processos de participació i transparència i rendició de comptes. Proposen 12 indicadors rellevants per avaluar el progrés d'una destinació turística cap a l'assoliment del bon govern. Mentrestant, Fernández-Tabales et al. (2017) proposen un sistema que inclou 43 indicadors en cinc subsistemes. Finalment, Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018) suggereixen un conjunt de 81 indicadors que els responsables de gestionar-la poden adaptar a les característiques i circumstàncies úniques d'una destinació específica.

En qualsevol cas quan s'hagi de construir un sistema caldrà que els indicadors responguin a criteris de claredat, pertinència, economia, supervisió, adequació i amb aportació marginal de valor (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018).

3. Dimensions i models de governança turística en un sistema turístic: l'experiència de Catalunya

3.1 Introducció

El concepte de governança està relacionat amb la política, el propòsit o sobre la millor manera d'aconseguir aquest propòsit. Per aquest motiu, analitzar les dimensions i els models de governança té sentit, ja que un millor coneixement de la governança ens oferirà una major capacitat per assolir polítiques públiques.

És per això que es persegueix identificar i comprendre les dimensions i models de la governança d'un sistema turístic mitjançant l'exemple de Catalunya, entenent que és un concepte relacionat amb el desenvolupament de polítiques i la cerca de la millor manera d'assolir els seus objectius.

Són escassos els estudis sobre models existents. Alguns s'estableixen a partir d'un nombre reduït de dimensions (Queiroz & Rastrollo-Horrillo, 2015) que centren el focus en aspectes com la participació, la transparència i la rendició de comptes. D'altres incorporen les eines de planificació, la confiança i les característiques de les xarxes existents a l'hora de definir-los (Fernández-Tabales et al., 2017). Alguns autors (d'Angella et al., 2010) identifiquen 4 models: normatiu, de lideratge de firma, emprenedor i fragmentat, a partir del tipus i la quantitat dels actors, el finançament, la participació i els procediments en la presa de decisions. Aquesta escassetat es deriva de la pròpia complexitat de la xarxa de relacions que s'estableixen a la destinació, però això no fa que no sigui possible la creació de models (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2016) i d'altra banda és una invitació per aprofundir en aquest camp.

3.2 Objectius i metodologia

3.2.1 Objectius

Aquesta part de l'estudi persegueix dos objectius:

1. Identificar i sintetitzar les dimensions que facin que la governança sigui comprensible i intel·ligible des de la perspectiva d'un actor turístic.
2. Observar si hi ha models de governança en un sistema turístic que es puguin categoritzar.

Per assolir aquests dos objectius s'identifiquen en primer lloc els elements (dimensions) que conformen el concepte de governança des de la perspectiva dels actors del sistema turístic. Una vegada conegudes les dimensions s'observen el tipus de relació que s'estableix entre elles, el predomini d'algunes i la distància entre d'altres. Són aquestes interrelacions les que configuren els diferents models.

Un model de govern descriu les bases sobre les quals una organització estableix les directrius de governança. És la projecció de la estratègia a través d'un enfocament de vegades sistemàtic i de vegades intuïtiu. El valor dels models resideix en què permeten veure les diferents maneres d'enfocar una destinació turística des del punt de vista de la governança, i en quins aspectes de la governança es posa l'accent. Els gestors es poden reconèixer en els models i poden comprendre amb més claredat quins són els atributs de la governança, prenent-ne consciència, avaluant si són els més apropiats per a la situació de la destinació i prendre decisions.

Per això s'analitza el sistema turístic català mitjançant tècniques quantitatives i qualitatives que permeten apropar-se al concepte de governança i identificar els models.

3.2.2 *Recollida de dades*

Per desenvolupar l'estudi, va ser necessari obtenir informació dels actors per a l'elaboració del qüestionari. Es van portar a terme quatre entrevistes semiestructurades amb agents clau del sector, tant de l'àmbit públic com del privat, i representant diferents àmbits territorials (la Federació Catalana de Càmpings i Ciutats de Vacances, la Comissió de Turisme de la Diputació de Barcelona, el Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona i el Patronat de Turisme de la Diputació de Girona). Els resultats van ser una primera aproximació al tema i van ajudar a determinar el grau de coneixement dels agents sobre la governança i a aclarir-ne alguns conceptes. També van aportar informació molt útil per elaborar les preguntes i interpretar les que podrien ser dimensions del concepte de governança.

Els criteris de selecció de les entitats en aquesta fase es van centrar en una àmplia representativitat territorial, la incorporació d'agents públics i privats i l'elecció del responsable de l'entitat per assistir a l'entrevista. Aquestes entrevistes en profunditat es van fer entre l'agost i octubre del 2016. Aquest mètode s'havia aplicat amb èxit en

anteriors estudis (Dodds, 2007; Bramwell & Cox, 2009; Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2016).

3.2.3 Qüestionari

El qüestionari s'havia d'elaborar en funció de la necessitat de informació al servei dels objectius específics d'aquest treball i, alhora, definir nous continguts per àrees potencials d'anàlisi posteriors. Per tant, l'explotació de les dades generades podria anar més enllà de la definició de la governança turística, així com dels models que poguessin identificar-se.

Es van preparar 7 versions del qüestionari i se'n va ajustar el contingut i l'extensió fins un total de 37 preguntes (Annex B). Aquesta part de la recerca es centra en l'anàlisi de la informació derivada de les preguntes n.8, n.9 i n.11, utilitzant la resta de dades per contextualitzar i donar llum sobre el significat de les respostes a aquestes tres preguntes clau. Les dues primeres permeten comprendre què pensen els actors del sistema turístic català quan se'ls pregunta per la paraula "governança" i, a continuació, aprofundir en la identificació de models. La pregunta n.11 permet avaluar el pes que tenen les dimensions en la governança i, per exercir un millor control sobre elles, es va proposar desglossar els conceptes a avaluar en dos. La resta del qüestionari permet doncs la contextualització de la informació i serà la base de posteriors investigacions.

El qüestionari es va enviar el 15 d'abril del 2017 a un total de 253 actors, públics i privats, de tot Catalunya, dels diferents nivells de l'administració i dels diversos àmbits sectorials. A l'agost del 2017 s'havien rebut 107 respostes, de les quals 97 estaven completes. Ni el qüestionari ni la carta que l'acompanyava contenien una definició de governança, precisament per no contaminar les respostes. De fet, és important assenyalar que no es va demanar als enquestats una definició de governança, sinó el que entenien que era la governança i així poder inferir-ne les dimensions. Com es pot observar a la Taula 3.1, les respostes rebudes conformen una realitat molt diversa, plural i representativa, i que és coherent amb l'univers global de referència.

Taula 3.1: Caracterització de les respostes rebudes

ÀMBIT	% univ.	% resp.	TERRITORI	% univ.	% resp.	NATURALES	% univ.	% resp.
Local	58,49	53,61	Barcelona	26,48	21,65	Pública	56,53	65,98
Comarcal	23,71	21,65	Girona	27,27	19,59	Privada	34,78	22,68
Provincial	8,30	14,43	Lleida	17,39	13,40	Mixta	8,69	11,34
Nacional	7,90	7,22	Tarragona	20,55	39,17			
Altres	1,60	3,09	Catalunya	8,31	6,19			

Font: l'autor

Pel que fa a l'àmbit territorial de la seva actuació s'observa que la distribució de les respostes és força equilibrada responent a la pròpia distribució de l'activitat turística al país i amb una lleugera sobrerrepresentació de la demarcació de Tarragona. Atenent a la naturalesa de l'organització, la major presència d'ens públics no és tant una disfunció en l'aplicació del qüestionari com una correlació amb la seva major dimensió en el conjunt del sistema turístic català. Aquests valors no queden lluny dels que es deriven del propi univers analitzat on els ens públics representen el 56,53% del total.

La disponibilitat de recursos pressupostaris descriu un sistema enormement divers i dispers. La mitjana dels pressupostos es situa en 1.532.157,00€, però aquesta informació és fins a cert punt enganyosa ja que la desviació típica és molt elevada arribant a 6.946.038,97€. S'observa (Taula 3.2) que el 21,51% de les organitzacions disposen d'un pressupost per sota de 25.000,00€, el 41,94% per sota de 100.000,00€, el 75,28% per sota de 500.000,00€ i que el 84,96% per sota del milió d'euros. Només el 15,04% dels ens disposen d'un pressupost superior a un milió d'euros.

Taula 3.2: Caracterització de les organitzacions enquestades

PRESSUPOST €	% resp.	NOMBRE EMPLEATS	% resp.	VOLUM PLACES ALLOTJAMENT	% resp.
0 a 25.000	21,51	1	16,67	Fins a 100	9,52
25.001 a 50.000	9,68	2	13,33	101 a 500	12,38
50.001 a 100.000	10,75	3 a 5	25,55	501 a 1.000	11,43
100.001 a 250.000	19,35	6 a 10	21,11	1.001 a 5.000	24,76
250.001 a 500.000	13,99	11 a 15	6,67	5.001 a 10.000	2,86
500.001 a 1.000.000	9,68	16 a 20	5,56	10.001 a 30.000	15,24
1.000.001 a 2.500.000	7,52	21 a 30	5,56	Més de 30.000	23,81
2.500.001 a 5.000.000	1,07	31 a 40	3,33		
5.000.001 a 10.000.000	4,30	De 41 a 300	2,22		
Més de 10.000.000	2,15				

Font: l'autor

Aquesta desigualtat en la disponibilitat de recursos trasllada les diferents realitats organitzatives existents en el sistema turístic català. Curiosament, les organitzacions amb pressupostos de mida mitjana i equips petits que operen en

destinacions mitjanes i grans destinacions constitueixen la major part de l'univers analitzat.

La situació observada amb els pressupostos gestionats té una certa correlació també amb la dimensió dels recursos humans existent en cada ens. La mitjana d'empleats en cada organització és de 12,03 amb una desviació típica elevada de 33,15. S'observa que el 16,67% dels ens tenen només una persona configurant l'equip. Les estructures de fins a 2 empleats suposen el 30% i si s'amplia fins a 5 representen el 55,55% del total. Només el 5,55% de les organitzacions tenen equips amb més de 30 empleats. S'està davant doncs d'organitzacions certament petites.

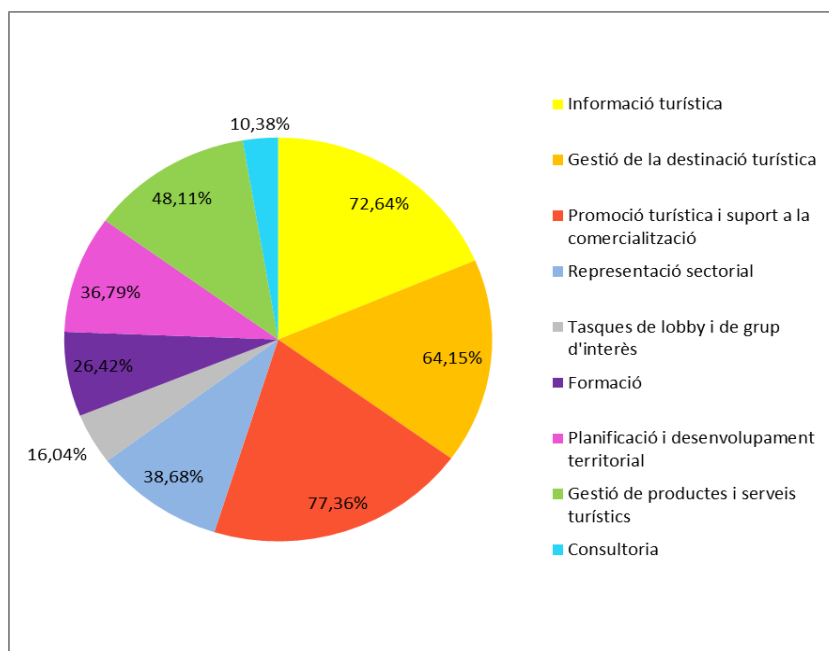
Les dades observades pel que fa a àmbits d'actuació, pressupost i nombre d'empleats ajuden a entendre la caracterització dels ens públics, privats i mixtos que operen en el sistema turístic català. Aquesta primera aproximació és de caràcter intern en relació a la seva pròpia realitat com a organitzacions i es pot completar millor si es fa atenció al volum de l'oferta existent en l'espai territorial on desenvolupen la seva activitat.

Es fa evident també des d'aquesta perspectiva que la mida reduïda en relació a equips i recursos s'explica també en bona part per el volum d'oferta sobre la que han d'actuar. El 21,90% dels ens operen en destinacions de fins a un màxim de 500 places d'allotjament. El 33,33% ho fan en destinacions fins a un màxim de 1.000 places. Únicament el 23,81% de les organitzacions desenvolupen les seves funcions en destinacions on el volum de l'oferta supera les 30.000 places. Des d'una perspectiva territorial Lleida és la demarcació on el predomini de les destinacions petites de fins a 500 places és més important (34,78%).

Quan als enquestats se'ls pregunta pels àmbits principals en els que actua la seva organització, amb la possibilitat que la resposta fos múltiple (Gràfic 3.1), es fa evident que la promoció turística/suport a la comercialització (77,36%) és junt amb la informació turística (72,64%) la funció més destacada.

Cal considerar que aquesta distribució d'àmbits queda condicionada per la caracterització de l'univers i de les respostes rebudes.

Gràfic 3 1: Principals àmbits d'actuació de les organitzacions enquestades.



Font: l'autor

Altres funcions expressades són la gestió de la destinació turística (64,15%), la gestió de productes i serveis turístics (48,11%), la representació sectorial (38,68%) i la planificació/desenvolupament territorial (36,79%), quedant en una altre nivell menor la formació (26,42%), les tasques de lobby (16,04%) o la consultoria (10,38%). Si es fa una aproximació específica als valors que es deriven dels ens de caràcter privat s'identifica que les funcions més rellevants canvien, la representació sectorial (91,67%) esdevé el primer àmbit seguida de les tasques de lobby (58,33%).

En resum, el sistema turístic català està integrat per organismes en els que es fa evident les enormes diferències que existeixen entre ells pel que fa a recursos tant econòmics com personals i que condicionen la seva capacitat d'operar en bona part dels casos.

L'activitat turística al país es desenvolupa de manera desigual i en entorns o bé d'una enorme concentració o bé d'una dimensió reduïda i en alguns casos inexistent. De la mateixa manera, l'estacionalitat de l'activitat esdevé un element que caracteritza el turisme a Catalunya. Aquesta realitat es tradueix en la caracterització dels ens i dels recursos que poden aplicar i gestionar, tot plegat podria incidir també en la seva percepció del que és governança i en com aplicar criteris de bon govern.

3.2.4 Tècniques analítiques

3.2.4.1 Anàlisi semàntica

El primer objectiu d'aquesta investigació és delimitar el concepte de governança en el turisme des de la perspectiva dels actors turístics catalans i identificar-ne les dimensions tenint en compte que s'ha constatat el caràcter difús dels seus límits i l'evolució del terme al llarg del temps. Diversos autors (Vera-Noriega et al., 2005; Verd Pericás, 2005; Allan Urzúa, 2008; Hinojosa Rivero, 2008; Castañeda Morfín, 2016) han desenvolupat tècniques que permeten construir xarxes semàntiques que es deriven d'un concepte i que permeten entendre com s'interpreta per part d'un col·lectiu concret anant més enllà dels límits del que seria la seva definició. Les xarxes semàntiques possibiliten per tant un mitjà d'accés a l'organització cognitiva del coneixement (Vera-Noriega et al., 2005).

La pregunta n.8 demanava un únic concepte davant la qüestió "Quina idea se li acut espontàniament quan sent parlar de governança?". Complementàriament es va optar per demanar quatre atributs com a resposta a la pregunta n. 9, "Podria indicar quatre elements principals d'un model de gestió d'una destinació turística sota criteris de governança?"

A efectes de contextualització i organització de les respostes, l'anàlisi ha tingut en compte que amb la literatura revisada sobre governança s'han identificat una sèrie de dimensions recurrents: la participació (Bingham et al., 2005; Nordin et al., 2005; Tosun, 2005; Vernon et al., 2005; Eagles, 2009; Jordan et al., 2013; Nunkoo, 2015), la coherència (Beritelli et al., 2007; Eagles, 2009), la responsabilitat (Kaufmann et al., 1999; Eagles, 2009; Queiroz & Rastrollo-Horrillo, 2015; Paddison & Walmsley, 2018), l'eficàcia (World Bank, 1992; Eagles et al., 2010; Valente et al., 2015), el *know-how* (Nordin et al., 2005; Beritelli et al., 2007) i l'apertura o la transparència (Eagles, 2009, Fukuyama, 2016). Aquest treball es basa en la seva identificació prèvia, per posar-les a consideració dels actors públics involucrats en el sistema turístic objecte d'anàlisi i per comprendre si dins cadascuna d'aquestes categories s'incorporen conceptes que ajuden a entendre millor l'abast de la dimensió específica i el seu desplegament des de la perspectiva d'una destinació turística. L'anàlisi semàntica ha permès en aquest treball validar les dimensions, detallar-ne el contingut i significats i identificar-ne una de nova.

3.2.4.2 Anàlisi de components principals

El segon objectiu, determinar els models de governança des de la perspectiva de la possible relació entre les dimensions identificades, s'ha estudiat mitjançant l'anàlisi de components principals (ACP), una tècnica estadística descriptiva factorial basada en una matriu de dades amb una sèrie d'elements amb què es mesuren diverses variables diferents.

L'ACP simplifica la complexitat de les dades d'alta dimensió i conserva tendències i patrons. Ho fa transformant les variables en menys dimensions que actuen com a resums de característiques. L'anàlisi realitzada va intentar identificar l'estructura d'un grup de variables observades interpretant les interrelacions entre elles. L'objectiu era trobar un nou conjunt de variables, més petit que l'inicial, per expressar de manera més comprensible les dimensions comunes entre les variables originals. L'ACP també ha permès altres funcionalitats, com ara establir relacions entre les variables i veure com s'associen entre sí o com es distancien.

Aquest instrument s'ha aplicat a les valoracions de la pregunta n.11 del qüestionari on als participants se'ls demanava que valoressin el seu grau d'acord amb un seguit de 14 afirmacions que de manera no directament visible traduïen les 7 dimensions de la governança analitzades a través de l'anàlisi semàntica. Cada dimensió ha estat abordada amb dues afirmacions amb la intenció d'analitzar matisos de més detall que les expliquen i també propiciar un major contrast entre les respostes per garantir el rigor dels resultats. El redactat d'aquesta pregunta va quedar condicionat pel resultat de les entrevistes prèvies per l'elaboració del qüestionari.

Les dues eines emprades, anàlisi de la xarxa semàntica i anàlisi de components principals, operen coordinadament en dues fases per arribar primer al concepte i després als models. L'anàlisi de la xarxa semàntica ha permès comprovar el que s'identificava a les entrevistes prèvies.

3.3 Resultats: significats, interpretació de les dimensions i models

3.3.1 Significats

Com s'ha indicat anteriorment, dues preguntes del qüestionari, les números 8 i 9, van ser dissenyades per definir el concepte de governança des de la visió i l'experiència dels actors del sistema turístic català. La pregunta n.8 ("Quina idea se li

acut espontàniament quan sent parlar de governança?") tenia com a objectiu observar quina idea única s'associava al concepte de governança. La pregunta n.9 ("Podria indicar quatre elements principals d'un model de gestió d'una destinació turística sota criteris de governança?") permet analitzar la governança turística. La pregunta n.8 va rebre 91 respostes vàlides que plantejaven un total de 22 ítems diferents. Aquests ítems mostraven en alguns casos proximitat i sinonímia que s'han volgut atendre i tractar per tal de procedir a una normalització de les dades obtingudes:

- Les respostes de govern, bon govern i govern ideal s'han tractat sota un mateix concepte de bon govern.
- Les respostes cooperar, col·laboració i col·laboració públicoprivada han estat agrupades en un únic concepte que ha estat col·laboració.
- S'ha volgut distingir entre les respostes donades com a col·laboració, en les seves tres aproximacions comentades anteriorment, i les donades com a coordinar.
- S'han mantingut de manera diferenciada 2 respostes molt similars però que denoten idees diferents: responsabilitat i corresponsabilitat.
- S'han mantingut de manera diferenciada les respostes gestió i cogestió doncs expressen idees diferents.
- S'ha eliminat una resposta, lentitud, atès que denotava una aproximació sarcàstica al concepte governança.
- S'han rebutjat cinc respostes perquè eren frases complexes impossibles de resumir en una idea.

Atesos aquests comentaris a la taula 3.3 s'observa com la categorització d'aquests paraules s'ha relacionat amb algunes de les dimensions teòriques: coherència, participació, responsabilitat, efectivitat i apertura.

Les dimensions tenen l'origen en la revisió de la literatura realitzada i en les entrevistes preparatòries per l'elaboració del qüestionari. Es genera per tant una definició de significat de governança més detallada que facilita una millor comprensió del terme.

Això ha permès agrupar-los de manera consistent per tal de poder concentrar el concepte de governança en un conjunt d'elements més reduït i més entenedor. Aquests ítems configuren el que alguns autors (Hinojosa Rivero, 2008) han anomenat

valor J i és indicador de la riquesa semàntica de la xarxa. S'ha establert també un valor anomenat FMG propi de l'anàlisi quantitatiu de les xarxes semàntiques. Aquest valor permet quantificar la distància entre les paraules.

Taula 3.3: Relació de significats únics associats a la governança

N. ORDRE (J)	PARAULA	FREQÜÈNCIA (F)	%	VALOR FMG %	DIMENSIÓ
1	Gestió	19	20,89	100,00	COHERÈNCIA
2	Col·laboració	12	13,19	63,14	PARTICIPACIÓ
3	Coordinació	9	9,89	47,34	PARTICIPACIÓ
4	Bon govern	8	8,79	42,08	COHERÈNCIA
5	Participació	8	8,79	42,08	PARTICIPACIÓ
6	Lideratge	5	8,79	42,08	COHERÈNCIA
7	Llei	4	5,49	26,28	RESPONSABILITAT
8	Control	3	4,39	21,01	EFFECTIVITAT
9	Eficiència	3	3,30	15,80	EFFECTIVITAT
10	Canvi	3	3,30	15,80	COHERÈNCIA
11	Planificació	3	3,30	15,80	COHERÈNCIA
12	Millora	2	2,19	10,48	COHERÈNCIA
13	Cogestió	2	2,19	10,48	PARTICIPACIÓ
14	Estratègia	2	2,19	10,48	COHERÈNCIA
15	Corresponsabilitat	1	1,10	5,27	RESPONSABILITAT
16	Organització	1	1,10	5,27	COHERÈNCIA
17	Codecisió	1	1,10	5,27	PARTICIPACIÓ
18	Eficàcia	1	1,10	5,27	EFFECTIVITAT
19	Administració	1	1,10	5,27	COHERÈNCIA
20	Sector privat	1	1,10	5,27	PARTICIPACIÓ
21	Comunicació	1	1,10	5,27	APERTURA
22	Responsabilitat	1	1,10	5,27	RESPONSABILITAT

Font: l'autor

A través del conjunt total de paraules derivades del concepte que s'analitza, es dona un valor del 100% a la paraula més freqüent i es determina el percentatge de les següents paraules definidores segons la primera. Els valors FMG més alts determinen el nucli de la xarxa.

El qüestionari preveia tot seguit la pregunta n.9 ("Podria indicar quatre elements principals d'un model de gestió d'una destinació turística sota criteris de governança?") que forçava a una ampliació de la primera aproximació proposada en la pregunta anterior tot i mantenir un abast limitat ja que només es demanaven 4 conceptes associats a la gestió d'un espai turístic, a la governança turística, i no només al concepte abstracte de governança.

Les respostes vàlides a aquesta pregunta varen ser 206 i varen traslladar un total de 43 ítems diferents. Aquests ítems també mostraven com abans en algun cas

proximitat i sinonímia que s'han volgut de igual manera atendre i tractar per tal de procedir a una normalització de les dades obtingudes:

- Les respostes ordenació i regulació s'han agrupat.
- Les respostes gestió i gestió tècnica s'han agrupat.
- Les respostes col·laboració i cooperació s'han agrupat.
- Les respostes efectivitat i eficàcia s'han agrupat, malgrat el matís distintiu.
- Per les mateixes raons expressades en relació a la pregunta n.8 s'han mantingut diferenciades les respostes corresponsabilitat i responsabilitat i cogestió i gestió.

La possibilitat d'ampliar a 4 les respostes ha proporcionat més matisos a l'aproximació al concepte de governança turística. Un primer element que s'ha fet evident es veure com han aparegut conceptes associats a actituds. D'aquesta manera s'han mencionat: disponibilitat, lleialtat, compromís, entusiasme, consens, cohesió, transversalitat, acord, confiança o adaptació. Ara bé, aquests conceptes no s'han tingut en compte tot i que es valora la possibilitat d'aprofundir en els mateixos en anàlisis futures. S'ha fet palesa també una aparició clara del concepte coneixement o per derivació i de manera més àmplia la idea de *know-how* i qualitat amb expressions com: coneixement, professionalitat, formació, innovació, excel·lència, qualitat i millora. Finalment s'ha expressat la idea de simplicitat de forma tímida però clara amb la paraula agilitat. Tal i com s'observa a la taula 3.4, una primera aproximació doncs a com és concebuda la governança turística per part dels actors que operen en aquest sector ens dibuixa un bloc de 7 dimensions: participació, coherència, responsabilitat, efectivitat, *know how*/qualitat, apertura i simplicitat.

Cadascuna de les dimensions s'interpreta doncs de la següent manera:

- Participació, entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.
- Coherència, entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització coordinant els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.
- Responsabilitat, entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la ciutadania de les fites.

- Efectivitat, entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.
- *Know-how*/qualitat, entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, perseguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.
- Apertura, entesa com l'explicació proactiva d'allò que es porta a terme, facilitant l'accés a la informació pública de manera comprensible, senzilla i actualitzada.
- Simplicitat, entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.

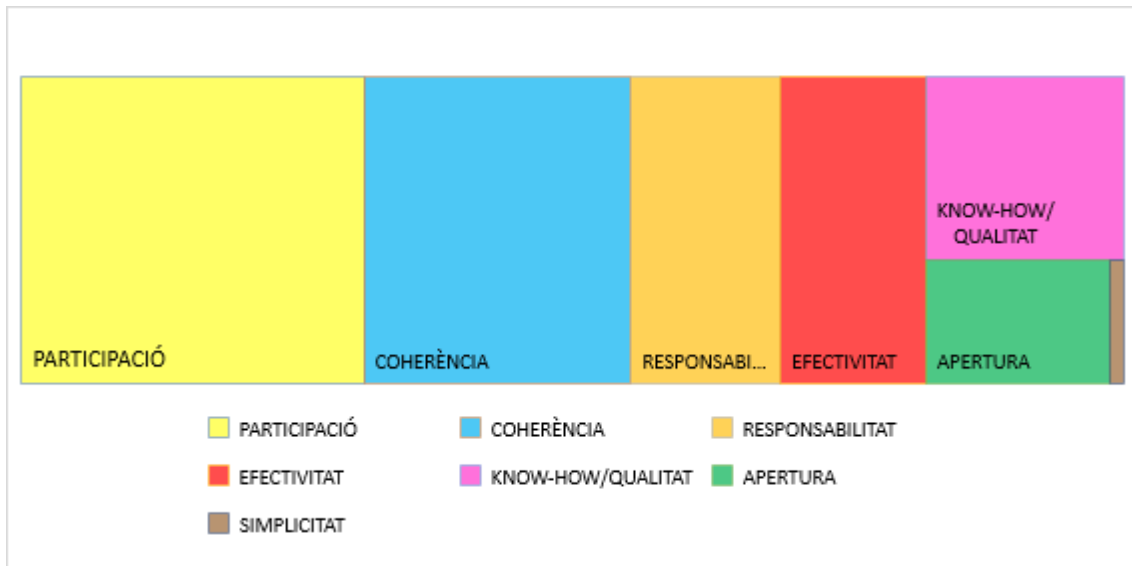
Taula 3.4: Relació de conceptes múltiples associats a la governança turística

PARAULES I FREQUÈNCIA	FREQUÈNCIA	%	VALOR FMG %	DIMENSIO
Col·laboració (25), participació (19), coordinació (9), sinèrgies (3), corresponsabilitat (2), cofinançament (2), cogestió (2), codecisió (1), ciutadania (1)	64	31,07	100	<i>Participació</i>
Planificació (17), gestió (9), estratègia (8), organització (3), lideratge (3), coherència (3), visió (2) competitivitat (1), traçabilitat (1), implementació (1), reptes (1), pressupost (1)	50	24,27	78,12	<i>Coherència</i>
Sostenibilitat (15), responsabilitat (7), ordenació (3), llei (2), rendició de comptes (1)	28	13,59	43,75	<i>Responsabilitat</i>
Eficiència (7), resultats (5), objectius (5), eficàcia (4), control (4), efectivitat (2)	27	13,11	42,18	<i>Efectivitat</i>
Coneixement (10), formació (4), qualitat (2), professionalitat (2), previsió (1), excel·lència (1), innovació (1), millora (1)	22	10,68	34,37	<i>Know-how /qualitat</i>
Comunicació (9), transparència (5)	14	6,79	21,87	<i>Apertura</i>
Agilitat (1)	1	0,49	1,56	<i>Simplicitat</i>

Font: l'autor

La distribució jeràrquica de les dimensions de la governança turística queda recollida al gràfic 3.2.

Gràfic 3.2: Distribució jeràrquica de les dimensions de la governança a les destinacions



Font: l'autor

3.3.2 Models de governança

Els models de governança s'han identificat a partir del resultat de l'anàlisi de components principals (ACP). Com ja s'ha comentat, l'ACP simplifica la complexitat descrita per una sèrie de variables en múltiples dimensions, conservant al mateix temps les tendències i els patrons. L'ACP és una eina molt útil per comprendre les relacions entre les dimensions observades a l'anàlisi, ja que els components principals s'expressen com una combinació lineal de les variables originals. Des del punt de vista de la seva aplicació es considera un mètode de reducció, és a dir, un mètode que permet la reducció de la dimensió del nombre de variables originals considerades en l'anàlisi. L'ACP és un dels mètodes d'anàlisi factorial i com a tal indica com les variables tendeixen a agrupar-se. A l'examinar el contingut conceptual dels ítems que pertanyen al mateix factor, es pot entendre quins factors subjacents expliquen les correlacions entre ells. És per aquesta raó que s'ha considerat molt útil per identificar els models de governança.

Aquesta eina s'ha aplicat a les valoracions de la pregunta n.11 (Annex C) del qüestionari on als participants se'ls demanava que valoressin el seu grau d'acord amb un seguit de 14 afirmacions que de manera no visible traduïen les 7 dimensions de la governança identificades amb un parell d'indicadors cadascuna (Annex D).

Per determinar la solidesa estadística, s'ha fet servir la prova d'adequació del mostreig Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) per comprovar si les correlacions parcials entre les variables eren petites quan estaven entre 0 i 1. Els resultats es mostren a la taula 3.5.

Taula 3.5: Mesura d'adequació de mostreig de Kaiser-Meyer-Olkin

KMO	
EFFECTIVITAT – resultat com objectiu principal	0,548
APERTURA - compartir informació	0,880
PARTICIPACIÓ – col·laboració actors	0,904
RESPONSABILITAT – retre comptes	0,843
COHERÈNCIA – planificació	0,834
SIMPLICITAT – reducció burocràcia	0,847
KNOW-HOW – factor clau d'èxit	0,921
RESPONSABILITAT – control	0,766
APERTURA – comunicació activa	0,900
PARTICIPACIÓ – vinculació dels afectats	0,826
EFFECTIVITAT – predomini ètica a resultat	0,818
COHERÈNCIA – visió	0,908
SIMPLICITAT – reducció normativa	0,862
KNOW.HOW – formació	0,875
KMO	0,862

Font: l'autor

Aquesta prova indica el grau en què cada variable d'un conjunt es prediu sense error per les altres variables. Un valor KMO de 0 indica que la suma de correlacions parcials és gran en relació amb la suma de correlacions, cosa que indica que l'anàlisi factorial és probablement inadequada. Un valor KMO proper a 1 indica que la suma de correlacions parcials no és gran en relació amb la suma de correlacions i, per tant, l'anàlisi factorial hauria de donar lloc a factors diferents i fiables.

L'anàlisi factorial es torna més adequat a mesura que el valor augmenta. En aquest cas, el KMO és igual a 0,862, cosa que per a aquesta recerca defineix una bona adequació del mostreig ($0,8 \leq KMO \leq 0,9$). Com s'observa a la taula 3.6 i al gràfic 3.3. Pel que fa al treball s'ha aplicat el criteri de Kaiser que porta a seleccionar cinc components.

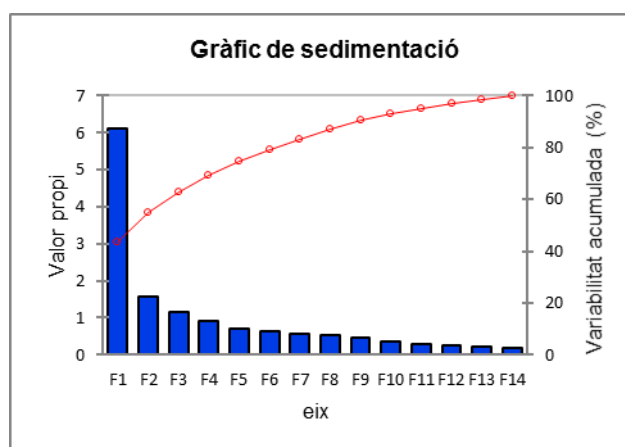
Taula 3.6: Valors específics dels factors i nivells de variabilitat

	F1	F2	F3	F4	F5
Valor propi	6,095	1,556	1,167	0,906	0,716
% variabilitat	43,534	11,116	8,338	6,470	5,113
% acumulat	43,534	54,650	62,989	69,459	74,572

Font: l'autor

Així es representa el nombre de components i es detecta el punt en què la corba de components esdevé gairebé horitzontal. L'eix vertical (valor) indica la quantitat de variància explicada per cada factor a l'eix horitzontal. Tres dels components (F1, F2 i F3) tenen un valor propi superior a 1 i expliquen de manera acumulada el 62,989% de la informació; amb els altres dos valors de F4 i F5, inferiors a 1, s'acaba d'explicar fins el 74,572% de la informació.

Gràfic 3.3: Variança explicada per cada factor



Font: l'autor

Derivat de la matriu de correlacions (Annex E) s'observa la no existència de correlacions negatives entre les variables. S'observen correlacions positives que són més intenses entre coherència (entesa com a planificació) i responsabilitat (entesa com a control) i entre *know-how* i apertura (entesa com a comunicació activa). La menor correlació que es pot observar la veiem entre la dimensió efectivitat (entesa com resultats com a objectiu) i la dimensió efectivitat (entesa com resultats subordinats a l'ètica) o bé el retre comptes de la dimensió responsabilitat amb la reducció normativa de la dimensió simplicitat.

Derivat també de la matriu de correlacions s'observa com l'efectivitat, entenent els resultats com l'objectiu més important en la gestió, és la variable que menys incidència té en les altres. L'apertura, entesa com la capacitat de comunicar activament, esdevé la variable que més intensament acompanya a la resta. De forma similar la coherència, expressada com la visió, és una variable altament correlacionada amb la resta. La subrogació de l'ètica als resultats, dins la dimensió efectivitat, manté nivells relativament baixos amb el conjunt de les variables llevat de amb l'apertura, entesa com la comunicació activa, i amb participació, entesa com la vinculació dels afectats. Finalment, amb l'anàlisi de components principals es poden identificar el que podríem anomenar cinc models de governança del sistema turístic català que es corresponen als 5 factors obtinguts, tal i com s'observa a la taula 3.7.

Taula 3.7: Anàlisi de components principals: contribució de les variables en %

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	F5
EFFECTIVITAT – resultat com objectiu principal	0,411	22,686	33,204	4,134	7,533
APERTURA – compartir informació	9,629	1,539	1,878	4,297	5,656
PARTICIPACIÓ – col·laboració actors	7,028	5,687	4,785	5,536	2,387
RESPONSABILITAT – retre comptes	3,923	21,683	0,235	5,525	1,977
COHERÈNCIA – planificació	5,810	11,204	6,238	3,172	1,173
SIMPLICITAT – reducció burocràcia	6,584	4,269	22,462	5,644	0,021
KNOW-HOW – factor clau d'èxit	9,899	0,991	0,517	10,581	0,068
RESPONSABILITAT – control	4,887	11,613	0,207	0,886	64,642
APERTURA – comunicació activa	11,020	1,798	2,197	1,754	0,855
PARTICIPACIÓ – vinculació dels afectats	7,600	2,079	1,809	25,897	10,872
EFFECTIVITAT – predomini ètica a resultat	6,083	8,257	2,004	23,519	1,215
COHERÈNCIA – visió	9,510	3,269	1,087	0,255	2,320
SIMPLICITAT – reducció normativa	7,959	4,106	19,030	2,613	1,075
KNOW-HOW – formació	9,656	0,819	4,439	6,206	0,207

Font: l'autor

3.3.2.1 Estratègia transparent

Existeix un primer component principal que explica el 43,534% de la informació. En aquest cas el model de governança concentra el focus en l'apertura i el *know-how* com a dimensions principals completades per la coherència, entesa com a visió, i la participació. De la mateixa manera s'allunya de l'efectivitat i la responsabilitat. Els ens en els quals predominen aquests factors són entitats que saben com s'han de fer les

coses, cap a on es vol conduir l'organització, volen fer-ho bé i tenen cura en explicar la seva actuació obertament. Malgrat que tenen un clar capteniment per la seva capacitat, no s'obsessionen pels resultats.

3.3.2.2 Resultats responsables

Un segon component principal explica el 11,116% de la informació. Per els actors vinculats a aquest component el model de governança destaca el valor de la responsabilitat i l'efectivitat sense que aquesta es subordini als comportaments ètics. S'allunya de la simplicitat i encara en major mesura del coneixement. Es pot interpretar el compromís amb el resultat com el fet que porta al control i la rendició de comptes com a companys de viatge en la gestió. Costa d'entendre la dicotomia entre efectivitat i simplicitat doncs la segona podria ser un factor d'impuls al primer. Les organitzacions en les que predominen aquests factors estan compromeses amb el resultat a obtenir, en base a les seves capacitats presents, sobre el que en fan un seguiment exhaustiu i del que estan disposades a donar-ne compte.

3.3.2.3 Resultadisme hermètic

El tercer component principal explica el 8,338% de la informació. Aquest model de governança es focalitza per damunt de tot en la simplicitat i l'efectivitat sense subordinació als comportaments ètics. Per contra es distancia de les dimensions responsabilitat i apertura. Fa prevaler l'eficiència renunciant a donar veu als actors i als elements que no estan directament integrats al que és gestió (comunicació, transparència...). Les organitzacions en les que predominen aquests factors són entitats que fan prevaldre el resultat per damunt de tot, reclamant simplicitat en els procediments per tal d'assolir-lo i gens preocupades en comunicar allò que porten a terme.

3.3.2.4 Moralisme democràtic

El quart component principal explica el 6,470% de la informació. Centrat en la participació, entesa com a mecanisme per donar veu als que es veuen afectats pel

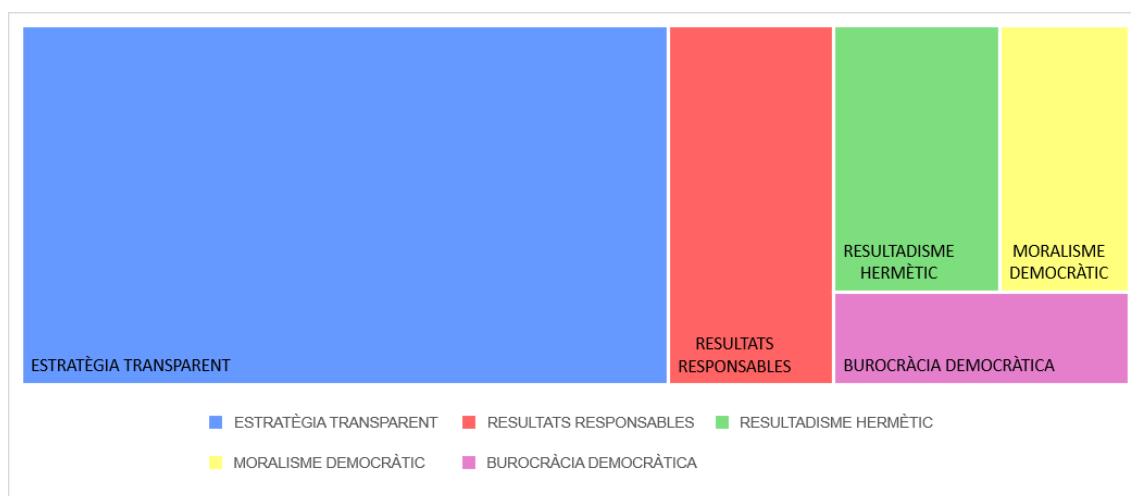
resultat d'una situació, i l'ètica com a condicionant del resultat. S'allunya de la coherència expressada com visió i de la responsabilitat expressada com a control. Concentrat en la missió a la que s'hi aproxima sense la suposada sofisticació que es deriva del coneixement. Els ens en els quals predominen aquests factors són ens que fan prevaldre per damunt de tot la possibilitat de facilitar la participació d'aquells que es senten vinculats o afectats a l'activitat fent que els resultats estiguin sempre subordinats a condicionants ètics situant-se més en la gestió del dia a dia que en el mig o el llarg termini.

3.3.2.5 Burocràcia democràtica

El cinquè component principal explica el 5,113% de la informació. Orbita al voltant de la responsabilitat entesa des del control i la participació, i també des d'una aproximació als afectats. S'allunya de la simplicitat i el *know-how*. Les organitzacions en les que predominen aquests factors són organitzacions que es preocupen pel control, pel procediment sense patir per la càrrega burocràtica o normativa i donant veu a aquells que hi tenen coses a dir, deixant en un segon pla l'obtenció d'un resultat.

Els factors identificats permeten definir els models que d'altra banda adquireixen pesos diferents en el seu predomini en el sistema turístic català, tal i com s'expressa al gràfic 3.4.

Gràfic 3.4: Distribució jeràrquica dels models de governança



Font: l'autor

3.4 Discussió

Les dimensions són un dels elements més analitzats de la governança. De les diverses investigacions es desprèn que es poden identificar fins a 40 dimensions (Ruhanen et al., 2010). Les que s'han estat identificades en aquesta recerca coincideixen amb part de les habituals, encara que formen un conjunt més reduït.

El treball ha permès reconèixer l'abast de les dimensions definides a nivell de les destinacions turístiques. Les dimensions identificades són participació (entesa com col·laboració i la possibilitat de prendre part en les accions dels altres), coherència (entesa com planificació i gestió estratègica), responsabilitat (entesa com el compliment de les funcions atenent a criteris de desenvolupament sostenible), efectivitat (entesa com eficiència en l'assoliment de resultats), *know-how* i qualitat (entesos com coneixement, formació i qualitat), apertura (entesa com comunicació activa i transparència), i simplicitat (entesa com la capacitat de donar resposta de manera senzilla i flexible). Aquestes dimensions coincideixen amb les que bona part dels acadèmics havien identificat en àmbits propis de la gestió pública de caràcter generalista, més les observades en els resultats de la recerca. Malgrat la coincidència és un fet que l'espectre queda més reduït. És important recordar la diversitat de les organitzacions que van respondre el qüestionari i per tant la representativitat del conjunt del sistema a partir de la mostra efectiva. És aquesta representativitat la que donarà solidesa a un nou instrument per mesurar la governança.

D'entre les dimensions identificades en aquesta recerca la simplicitat no sembla haver estat descrita per altres treballs (Ruhanen et al., 2010). Malgrat això, cal tenir present que la seva freqüència entre els actors del sistema turístic català és menor si la comparem amb les altres dimensions mencionades.

Tal i com s'ha vist, la participació és sense cap mena de dubte una de les dimensions que major presència adquireix en la majoria de les anàlisis. Sembla però una mancança que la dimensió participació no hagi estat objecte d'un major contrast, d'una aproximació crítica associada a dues derivades que es poden fer al voltant del concepte: legitimitat (Fung, 2006; Cullen-Knox et al., 2017) i capacitat (Provan & Kenis, 2007). Les aproximacions a la legitimitat, quan s'han produït, han estat vinculades a organismes de caràcter internacional o global (Bexell, 2014).

Les tecnologies de la informació i la comunicació també han donat lloc a consideracions en termes d'e-participació per part d'alguns estudiosos i sovint s'ha

considerat que afavoreixen la participació dels que ja participaven (Komito, 2005). A més, per aconseguir una e-participació efectiva cal que hi hagi directrius, una guia i un impuls (Islam, 2008). Alguns estudis han analitzat paral·lelament el concepte de llicència social (Morrison, 2015), entès com l'acceptació o fins i tot l'aprovació d'un projecte o iniciativa per part de la comunitat local i altres grups de grups d'interès. Això no obstant no resol els dubtes que es poden generar al voltant de la legitimitat i la capacitat, si bé és cert que aquest no era l'objectiu d'aquest estudi.

Cal fer atenció també a com alguns teòrics (Paddison & Walmsley, 2018) consideren que, en entorns públics on s'afavoreix la participació, s'ha de transferir la responsabilitat que haurà de ser compartida. Aquest doble sentit -decisió *ergo* responsabilitat- no és sempre compartit per aquells que reclamen la participació.

Són interessants les reflexions (Beritelli et al., 2007) que persegueixen entendre millor les dinàmiques de la governança corporativa per tal de ser aplicades sobre les destinacions turístiques amb l'ànim d'aconseguir no només una major efectivitat sinó també la implementació real dels plans en un context de gestió amb coherència. La idea de gestió com a part de la coherència entra en col·lisió amb alguns autors com Eagles (2009) amb la transparència ja que una aplicació estricta del que es podria anomenar eines de management no afavoreix els mecanismes per fer visible la pròpia gestió. Malgrat tot, per autors com Fukuyama (2016) és amb la transparència, combinada amb la responsabilitat entesa com el *retre comptes*, com millor es contribueix a la configuració d'un govern de qualitat. En el cas d'aquesta part de la recerca les dues grans dimensions que configuren principalment la governança són la participació i la coherència. Tot i així, quan s'identifiquen els models no apareixen combinades i per tant no estableixen un model específic com seria d'esperar atesa la seva importància.

També és des de l'entorn empresa, des del que es pot fer una aportació important en termes de *know-how* al servei del desenvolupament turístic (Nordin et al., 2005). És al sector privat a qui es reconeix una major capacitat a la destinació d'innovar i d'aportar el coneixement i l'expertesa necessària per garantir la competitivitat. En el model anomenat Estratègia Transparent, fruit dels resultats de l'anàlisi d'aquest treball, és el *know-how* també una de les dimensions principals del mateix.

Alguns autors defineixen pel seu anàlisi una metodologia similar a l'emprada en la part de l'anàlisi de les xarxes semàntiques quan fan una selecció prèvia de

dimensions de la governança derivades de la revisió de les teories de governança corporativa (Beritelli et al., 2007). Després es fan servir com a eina d'anàlisi de les estructures de governança de les destinacions.

El conjunt d'aquestes dimensions, detallades en els seus significats, ajuden a entendre millor el concepte de governança des d'una perspectiva general i teòrica, amb l'afegit que aquesta recerca fa de manera específica del valor de la simplicitat. Així, és possible definir un perímetre més concret per al concepte. El treball ha permès també establir les bases per a una ponderació dels pesos de les diferents dimensions des de la perspectiva dels actors del sistema turístic català.

Malgrat el fet que la gestió de l'activitat turística podria ser un terreny adobat per a la governança (Velasco González, 2006), la literatura pel que fa a models és encara reduïda. De fet, aquesta és també una conclusió presentada per altres autors que han tractat aquest tema: pocs estudis relacionats amb el turisme han explorat els models de governança del turisme a les destinacions (Wan & Bramwell, 2015).

Algunes aproximacions han diferenciat les xarxes a nivell de governança local pel seu tipus de lideratge, ja sigui amb participació comunitària, una associació publicomunicipal o un organisme de gestió turística en què el pes més gran prové del sector privat (Beaumont & Dredge, 2010). La categorització en aquest cas no es deriva tant de les dimensions que componen el concepte, com de la naturalesa de qui estableix la direcció. Dit això, s'observen certs patrons que val la pena de considerar.

Als organismes de gestió del turisme es va constatar que les aportacions de més valor estratègic eren fruit de la participació, així com d'una major transparència i la rendició de comptes. Aquest darrer cas s'aproparia al model de model de Burocràcia Democràtica, identificat en aquesta investigació, i configurat al voltant de la responsabilitat i la participació.

Una altra aproximació és la que estableix els models en base a la combinació de quatre elements: els actors clau, els objectius, les normes d'interacció, els rols i les estratègies del govern (Di Gaetano & Strom, 2003; Pierre, 1999). Això ha portat en la literatura a la identificació de cinc models de governança: Directiva, Corporatista, Clientalista, Pluralista i Populista (Di Gaetano & Strom, 2003) que d'altres encara amplien amb dues més, Pro-creixement, Pro-benestar (Gill & Williams, 2011).

S'identifiquen també enfocaments basats en la relació entre actors públics i privats a les destinacions turístiques i els estils de gestió, proposant quatre models:

jeràrquic, de mercat, de xarxes i comunitari (Hall, 2011a). Aquest darrer model comunitari definit per Hall, on la ciutadania manifesta el seu desig d'implicar-se més directament a la governança a través del debat i el diàleg, enllaçaria parcialment amb el que s'ha vist en els models de Moralisme Democràtic i Democràcia Burocràtica identificats en aquesta investigació.

Alguns autors classifiquen els models de governança en funció de dos aspectes: que els seus membres participin de l'exercici del govern de forma directa o bé delegada o que tinguin un govern de participació plural o un govern amb lideratge de només un dels òrgans que el componen (Provan & Kenis, 2007). Aquests acadèmics estableixen als seus models la dicotomia entre eficàcia i participació, de manera semblant a com s'estableix al model de Moralisme Democràtic definit en aquesta investigació.

Existeix una aproximació interessant que identifica 4 models -normatiu, de lideratge de firma, emprenedor i fragmentat- que s'estableixen en base també a la combinació de 4 ítems: la tipologia i nombre dels actors, el finançament de l'ens, el retorn obtingut de la participació i els procediments en la presa de decisions (d'Angella et al., 2010). En aquest cas, a diferència d'aquesta tesi, es tracta d'elements que no s'originen tampoc des de les dimensions de la governança.

La identificació i caracterització dels cinc models de governança turística (Estratègia Transparent, Resultats Responsables, Resultadisme Hermètic, Moralisme Democràtic i Burocràcia Democràtica) identificats en aquesta recerca és quelcom nou. La novetat rau en el fet que la identificació dels models es fa en funció de com interactuen les dimensions de la governança i això provoca que els models siguin el resultat directe dels elements intrínsecs de la governança no d'aspectes només purament organitzatius. Això ajuda a comprendre, per a un nombre determinat d'organitzacions, quins elements adquireixen un pes més gran a l'hora d'explicar els factors que orienten la gestió d'una destinació turística, des de la configuració de patrons de comportament en la gestió de l'espai turístic influenciats per un subconjunt de dimensions particulars.

La seva utilitat també es pot veure en la mesura que faciliten un millor anàlisi de les polítiques públiques, de les relacions entre els actors i de l'impuls donat a la pròpia governança. També és una novetat el fet que la identificació dels models en aquest treball es basa en el conjunt de dimensions que conformen el concepte de

governança a les destinacions i no només en una d'elles agafada aïlladament, o en altres criteris possiblement fins i tot externs.

És per això que, des d'una perspectiva metodològica, l'anàlisi de components principals al servei d'una millor comprensió de la governança en un sistema turístic suposa una certa novetat ja que en aquest camp d'estudi no ha sovintejat la seva aplicació. De fet, ha estat extraordinàriament útil per identificar i conceptualitzar els models de governança existents. Podem trobar alguns exemples del seu ús en l'estudi de la gestió de parcs naturals al Canadà (Eagles, 2009) o en un estudi per la generació d'un índex de governança a Austràlia (Strydom & Skully, 2009). Tot i això, en cap d'aquests casos va ser en la mateixa línia que en aquesta recerca. Per descomptat, més enllà de l'àmbit de la governança, altres investigacions han utilitzat l'anàlisi de clústers i l'ACP per avaluar altres temes relatius a les destinacions que podrien estar relacionats amb governança, com, per exemple, la qualitat, per citar-ne només un (Vajčnerová et al., 2016).

Hi ha alguns aspectes de la gestió de les destinacions turístiques que podrien portar a considerar que existeix també una certa singularitat en la seva governança (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2019). Aquest es refereix a elements com la tradicional participació de les organitzacions empresarials als òrgans de govern, la influència de les dinàmiques de mercat a les iniciatives, l'enorme transversalitat que comporta l'aplicació de polítiques que influeixen en altres àmbits (infraestructures, cultura medi ambient, treball, transport, etc.), una major sensibilitat davant de certes tendències (qualitat, sostenibilitat, accessibilitat, turisme responsable turisme, etc.) i la seva incorporació a les polítiques.

D'altra banda, és important no només identificar les dimensions sinó també comprendre'n el grau d'influència, la interrelació i, per tant, les cultures organitzatives que acaben descrivint. Per a l'eficàcia del sistema en conjunt, podria ser de interès reconèixer per a cada organització si hi ha un enllaç amb algun dels models descrits, per tal de comprendre les seves pautes de funcionament i intentar desenvolupar actuacions a partir d'aquest millor coneixement organitzatiu.

3.5 Conclusions

3.5.1 Contribucions teòriques

Els actors que integren el sistema turístic català des de les vessants pública i privada interpreten el concepte de governança a partir de 43 conceptes, que s'han agrupat en 7 dimensions tenint en compte l'anàlisi de la literatura i els resultats: participació, coherència, responsabilitat, efectivitat, *know how*/qualitat, apertura i simplicitat. Totes ells són prou rellevants com per ser tingudes en compte per l'elaboració d'un model d'avaluació de la governança. Es confirma la coincidència amb el gruix de les dimensions identificades per bona part dels acadèmics (Pechlaner et al., 2012), sent la simplicitat una nova dimensió derivada d'aquest treball.

Aquestes dimensions presenten pesos diferents, sent la participació i la coherència els dos elements principals amb un pes superior al 50% en el conjunt de les dimensions. Es confirma que participació i coherència són les dues dimensions que adquireixen una major presència en la definició teòrica de la governança en un sistema turístic i haurien per tant de ser les garants d'un model de bon govern. Curiosament es constata que quan s'identifiquen els models predominants aquests no queden configurats en base a una combinació específica d'elles dues.

Aquests aspectes porten a considerar un exercici "retòric" entre els responsables del sector sobre el valor de la participació com a dimensió de la governança.

Quan les dimensions són estudiades per veure si entre elles estableixen determinats esquemes de relació s'observen 5 models diferenciats rellevants de governança en els què les combinacions porten a fer prevaler unes o altres dimensions. Atenent a les seves característiques, aquests models poden ser anomenats de la següent manera: Estratègia Transparent, Resultats Responsables, Resultadisme Hermètic, Moralisme Democràtic i Burocràcia Democràtica.

Tanmateix, només dos dels models integren la participació: Moralisme Democràtic i Burocràcia Democràtica, i amb els índex de variabilitat més baixos. Es pot discutir doncs el valor que bona part de la literatura dona a la participació (Bingham et al., 2005; Nordin et al., 2005; Tosun, 2005; Vernon et al., 2005; Eagles, 2009; Jordan et al., 2013; Nunkoo, 2015) i genera una certa contradicció veure com, des de la perspectiva de les dimensions en el cas català, es subratlla molt el pes de la participació però després la seva incidència en la configuració de models no té la

mateixa importància. Es genera una dicotomia entre la retòrica i la pràctica que porta a pensar en l'interès d'un anàlisi exclusiu dels mecanismes reals d'internalització de la de participació.

Sorpren, de tota manera, que no existeixi una relació entre els models de governança identificats i els aspectes que caracteritzen els ens (volum de pressupost disponible, dimensió dels equips, volum d'oferta de la destinació on operen, àmbit territorial, naturalesa pública o privada). Cal reiterar que les respostes obtingudes provenen d'un col·lectiu divers i plural, com s'explica a l'apartat 3.2.4, i que, per tant, podrien haver donat lloc a connexions que les dades no demostren. Fins a cert punt, la vinculació a un o altre model de governança sembla derivar-se més per una aproximació de caràcter cultural que no pas pels propis elements distintius de la capacitat de gestió de cada ens.

La majoria dels models de governança que es publiquen a la investigació turística procedeixen de patrons reals basats en l'observació crítica dels acadèmics, mentre que aquest document intenta desenvolupar models basats en observacions realitzades pels professionals del sector.

3.5.2 Contribucions pràctiques.

El fet de poder identificar un model de governança preestablert en una destinació adquireix utilitat entre els actors vinculats al sistema per tal de poder interactuar de manera més fluida, aprofitar les potencialitats que es deriven d'aquelles dimensions que prevalen en el model i introduir elements que impulsin les dimensions que són més dèbils i que mereixen ser corregides.

S'observa que aquesta recerca fa una identificació de models en base a una combinació predominant de dimensions i una absència d'altres, quan la majoria dels models existents ho fan mitjançant les variacions d'una sola dimensió -seria el cas de Beaumont i Dredge, (2010)- o bé a través d'elements caracteritzadors de les estructures organitzaves dels ens estudiats com estableixen d'Angella, Carlo i Sainaghi (2010).

Tal i com ho expressa Kooiman (1993), el fenomen turístic es desenvolupa en societats cada vegada més complexes, dinàmiques i diverses i ho fa manifestant una enorme capacitat d'evolució. Aquest substrat hauria de convidar a establir models

de governança molt fonamentats en la participació i la coherència. Dues dimensions, donar veu als actors del sistema i gestionar des de la capacitat i l'adequada orientació, que garantirien de manera natural la presència de la resta de dimensions. Un model no identificat en aquesta recerca, que es podria anomenar Estratègia Democràtica, i que ens podria plantejar com un model a prescriure amb el desig d'afavorir el bon govern de les destinacions turístiques.

De manera derivada, el fet de poder reconèixer una estructura de ponderació de valor i pesos entre les dimensions que integren la governança en els espais turístics ha de facilitar la configuració d'un mecanisme de mesura i avaluació que permeti reconèixer i avaluar la realitat de qualsevol destinació d'escala similar. Des del reconeixement d'un determinat nivell, i de l'origen dels dèficits, es poden introduir mecanismes de correcció i millora.

4. La internalització de les dimensions participació i coherència de la governança a les organitzacions de gestió de destinacions turístiques.

4.1 Introducció

Una millor comprensió del funcionament de la governança pot ajudar a entendre com pot contribuir a una gestió més exitosa de les destinacions turístiques i la seva complexitat, especialment des de la perspectiva de la coordinació i el treball en xarxa entre actors (Palmer, 1998). Així doncs, la governança turística es pot entendre com una eina amb la qual les destinacions es poden adaptar als canvis en els complexos entorns que habiten (Baggio et al., 2010). D'aquesta manera, el coneixement del nivell d'internalització de la governança pot conduir a una capacitat de resposta més gran a la complexitat de les destinacions turístiques.

Però, està realment interioritzada la governança de les destinacions turístiques? O és una pregunta retòrica? Per respondre aquesta pregunta aquesta part de la recerca pretén determinar com s'internalitza la governança a les destinacions turístiques. La internalització de la governança s'ha estudiat poc i existeixen més treballs acadèmics en d'altres camps com el de la gestió de la qualitat o la gestió mediambiental. Per a alguns autors, la internalització de la gestió de la qualitat implica un ús actiu de les pràctiques subjacents per modificar el comportament i la presa de decisions (Nair & Prajogo, 2009). Per altres, s'entén com a implementació i pràctica diària (Naveh & Marcus, 2005). En aquesta recerca la internalització s'entén com el compromís de les organitzacions relacionades amb la gestió de destinacions amb el desplegament dels conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança derivats de la gestió de les destinacions turístiques i el desenvolupament i l'exercici de les funcions, responsabilitats i poder assignats. Els elements que afavoreixen i els que dificulten la internalització de la governança, a través de la participació i la coherència, es detallen a l'apartat de conclusions.

4.2 Objectius i metodologia

4.2.1 Objectius

Es pretén entendre quina consideració fan globalment de la idea de governança i les seves dimensions els actors d'una destinació turística, i a més si els

posicionaments previs sobre la governança es tradueixen realment en la gestió. Per la consideració global de la governança s'han afrontat el conjunt de les 7 dimensions a partir del qüestionari. Per conèixer la relació entre els posicionaments previs i la internalització real s'ha concentrat el focus en dues dimensions principals de la governança turística en el cas de vuit organitzacions relacionades amb la gestió de la destinació turística al sistema turístic català: participació i coherència.

La participació es defineix com la possibilitat de prendre part a les accions de l'altre assumint responsabilitats. La coherència s'entén com la manera com una organització aconsegueix assolir un fi amb la capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent. Mentre que la participació és la dimensió que més pes ha adquirit en els darrers anys a l'hora de reflexionar sobre la governança i és, sens dubte, un factor clau per fer-la efectiva (d'Angella et al., 2010), la coherència ha estat menys estudiada com a dimensió en sí mateixa. Tot i això, algunes institucions, entre elles la Comissió Europea (European Commission, 2001) l'han identificada en la seva singularitat.

4.2.2 Selecció dels casos d'estudi i qüestionari

Complementàriament al qüestionari, la investigació s'ha dut a terme mitjançant l'anàlisi de vuit casos d'estudi al sistema turístic català. Com s'ha vist a l'apartat 3.3 s'han identificat set dimensions de governança en analitzar el sistema institucional del turisme a Catalunya així com que el pes de la participació era el més alt (31,07%) i, juntament amb la coherència(24,27%), són les dues dimensions que més es manifesten quan es preguntava als enquestats pels conceptes que associaven a la governança.

Aquesta part de la recerca ara proposa determinar la internalització de la governança mitjançant l'estudi de les dimensions de participació i coherència en vuit organitzacions turístiques catalanes. La selecció dels casos no ha estat arbitrària i és el resultat d'un procés en dues fases.

En primer lloc, s'han utilitzat les valoracions efectuades per les 90 organitzacions analitzades del sistema turístic català a les preguntes n.10 i n.11 del qüestionari (taula 4.1) que, combinades, permeten estimar de manera quantificada la seva visió sobre la participació i la coherència com a dimensions d'interès per a la governança de les destinacions.

A pregunta n.10 se'ls demanava ordenar jeràrquicament segons la seva importància una sèrie d'afirmacions relacionades amb les 7 dimensions de la governança (participació, coherència, responsabilitat, efectivitat, *know-how*/qualitat, apertura i simplicitat) identificades. A la pregunta n.11 se'ls demanava valorar quantitativament el paper que la mateixa sèrie d'afirmacions haurien de tenir en un bon model de gestió de les destinacions.

A cada pregunta, un parell d'afirmacions feien referència a la participació (C, J) i un parell d'afirmacions a la coherència (E, L). La resta d'afirmacions estaven també organitzades per parells i feien referència a la resta de dimensions identificades.

La combinació d'aquests elements permet fer un càlcul (taula 4.1) que descriu per a cada organització enquestada el valor que li atorga a cada dimensió. En el cas de la participació i de la coherència, els càlculs de les mesures obtingudes, s'extreuen de les fórmules següents:

$$\text{Valor de la participació} = [(P1+P2)/2]*FPP/14$$

$$\text{Valor de la coherència} = [(C1+C2)/2]*FPC/14$$

On:

P1= Valoració de la importància de la primera afirmació (C) sobre participació de 0 a 10

P2= Valoració de la importància de la segona afirmació (J) sobre participació de 0 a 10

C1= Valoració de la importància de la primera afirmació (E) sobre coherència de 0 a 10

C2= Valoració de la importància de la segona afirmació (L) sobre coherència de 0 a 10

FPP, Factor de ponderació per la participació= $[(15-OJP1)+(15-OJP2)]/2$

FPC, Factor de ponderació per la coherència= $[(15-OJC1)+(15-OJC2)]/2$

OJP1= Ordre jeràrquic de la primera afirmació (C) sobre participació en un conjunt de 14 afirmacions de dimensions de governança.

OJP2= Ordre jeràrquic de la segona afirmació (J) sobre participació en un conjunt de 14 afirmacions de dimensions de governança.

OJC1= Ordre jeràrquic de la primera afirmació (E) sobre coherència en un conjunt de 14 afirmacions de dimensions de governança.

OJC2= Ordre jeràrquic de la segona afirmació (L) sobre coherència en un conjunt de 14 afirmacions de dimensions de governança

Taula 4.1: Valors atorgats a la participació i la coherència per a cada organització

OBSERVACIÓ	PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ	COHERÈNCIA
	OJP1	OJP2	FPP	OJC1	OJC2	FPC	P1	P2	\bar{x}	C1	C2	\bar{x}		
o2	1	8	11,00	5	3	11,00	9	9	9,00	5	10	7,50	6,75	5,89
o3	1	12	8,50	10	13	3,50	10	7	8,50	8	7	7,50	5,16	1,88
o4	1	12	8,50	2	6	11,00	10	4	7,00	8	6	7,00	4,25	5,50
o5	8	13	4,50	1	11	9,00	9	6	7,50	10	10	10,00	2,41	6,43
o6	2	13	7,50	5	3	11,00	10	10	10,00	10	10	10,00	5,36	7,86
o7	3	4	12	6	11	6,50	7	8	7,50	8	8	8,00	6,16	3,71
o8	2	11	8,50	3	1	13,00	10	6	8,00	9	10	9,50	4,86	8,82
o9	1	10	9,50	2	7	10,50	8	8	8,00	7	9	8,00	5,43	6,00
o11	2	6	11,00	1	12	8,50	9	8	8,50	10	8	9,00	6,68	5,46
o12	7	4	9,50	10	12	4,00	7	6	6,50	9	10	9,50	4,41	2,71
o13	4	3	12,00	1	6	11,50	9	7	8,00	10	2	6,00	6,57	4,93
o14	1	12	8,50	7	10	6,50	10	1	5,50	8	7	7,50	3,34	3,48
o15	3	7	10,00	4	11	7,50	10	9	9,50	10	10	10,00	6,79	5,36
o16	1	2	14,00	4	12	7,00	10	9	9,50	7	7	7,00	9,16	3,50
o17	1	2	14,00	8	12	5,00	10	9	9,50	9	9	9,00	9,16	3,21
o18	9	13	4,00	1	3	13,00	6	8	7,00	10	9	9,50	2,00	8,82
o21	12	4	7,00	7	8	7,50	10	9	9,50	7	9	8,00	4,75	4,29
o22	1	12	8,50	2	4	12,00	10	10	10,00	10	10	10,00	6,07	8,57
o23	7	10	6,50	1	13	8,00	7	9	8,00	8	6	7,00	3,71	4,00
o24	6	3	11,00	9	1	10,00	7	8	7,50	7	8	7,50	5,63	5,36
o25	4	9	8,50	2	14	7,00	10	9	9,50	10	9	9,50	5,77	4,75
o26	10	12	4,00	7	2	10,50	8	7	7,50	8	9	8,50	2,14	6,38
o27	1	11	9,00	2	3	12,50	9	8	8,50	9	9	9,00	5,46	8,04
o28	1	5	12,00	9	6	7,50	10	10	10,00	10	10	10,00	8,57	5,36
o29	1	7	11,00	12	5	6,50	0	0	0,00	2	0	1,00	0,00	0,46
o30	6	14	5,00	1	12	8,50	10	9	9,50	10	10	10,00	3,39	6,07
o32	1	8	11,00	3	5	11,00	10	8	9,00	9	9	9,00	6,75	7,07
o34	2	8	10,00	1	3	13,00	10	10	10,00	10	10	10,00	7,14	9,29
o35	1	12	8,50	2	13	7,50	10	10	10,00	10	10	10,00	6,07	5,36
o37	12	8	5,00	13	7	5,00	8	6	7,00	10	10	10,00	2,50	3,57
o38	6	9	7,50	4	12	7,00	9	7	8,00	10	7	8,50	4,29	4,25
o39	2	4	12,00	3	10	8,50	10	10	10,00	10	10	10,00	8,57	6,07
o40	3	10	8,50	2	1	13,50	7	7	7,00	5	8	6,50	4,25	6,27
o41	1	12	8,50	4	8	9,00	10	4	7,00	10	7	8,50	4,25	5,46
o42	2	1	14,00	3	4	11,50	10	5	7,50	10	8	9,00	7,23	7,39
o44	1	13	8,00	2	9	9,50	10	9	9,50	10	7	8,50	5,43	5,77
o45	1	11	9,00	2	6	11,00	10	7	8,50	10	8	9,00	5,46	7,07
o47	3	8	9,50	2	1	13,50	9	8	8,50	10	9	9,50	5,77	9,16
o49	1	12	8,50	3	2	12,50	10	9	9,50	10	10	10,00	5,77	8,93
o50	2	11	8,50	1	4	12,50	10	8	9,00	10	9	9,50	5,46	8,48
o51	14	6	5,00	10	8	6,00	10	8	9,00	10	10	10,00	3,21	4,29
o52	3	8	9,50	2	9	9,50	10	10	10,00	8	10	9,00	6,79	6,11

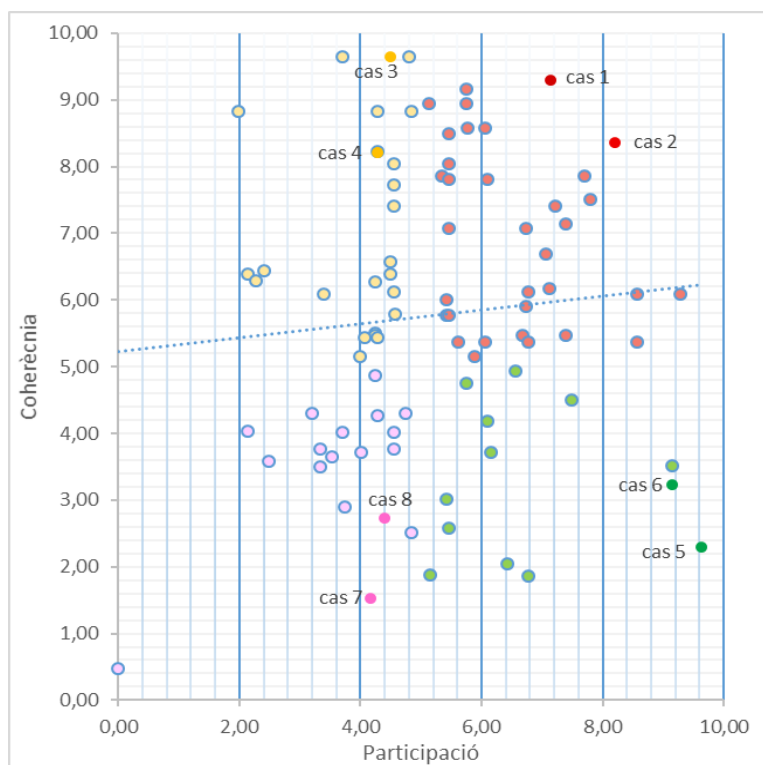
OBSERVACIÓ	PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ	COHERÈNCIA
	OJP1	OJP2	FPP	OJC1	OJC2	FPC	P1	P2	\bar{x}	C1	C2	\bar{x}		
o53	1	14	7,50	3	4	11,50	10	7	8,50	9	9	9,00	4,55	7,39
o55	4	5	11,00	10	11	4,50	6	4	5,00	8	10	9,00	3,75	2,89
o57	1	10	9,50	7	11	6,00	10	6	8,00	7	7	7,00	5,43	3,00
o58	2	12	8,00	5	6	9,50	10	5	7,50	8	8	8,00	4,29	5,43
o59	13	4	6,50	11	14	2,50	9	9	9,00	9	8	8,50	4,18	1,52
o60	1	7	11,00	2	6	11,00	10	8	9,00	8	9	8,50	7,07	6,68
o61	14	5	5,50	12	6	6,00	10	8	9,00	8	9	8,50	3,54	3,64
o62	1	13	8,00	5	2	11,50	10	5	7,50	10	10	10,00	4,29	8,21
o63	4	11	7,50	5	12	6,50	8	7	7,50	8	8	8,00	4,02	3,71
o64	2	13	7,50	1	3	13,00	9	7	8,00	10	9	9,50	4,29	8,82
o67	1	6	12,00	2	7	10,50	10	9	9,50	10	10	10,00	7,80	7,50
o68	9	6	7,50	2	3	12,50	8	9	8,50	9	9	9,00	4,55	8,04
o69	2	5	12,00	3	1	13,00	10	10	10,00	8	10	9,00	8,21	8,36
o70	2	11	8,50	4	9	8,50	10	4	7,00	9	7	8,00	4,25	4,86
o72	3	12	7,50	1	11	9,00	10	7	8,50	10	9	9,50	4,55	6,11
o73	1	11	9,00	5	8	8,50	10	7	8,50	10	9	9,50	5,46	5,77
o74	1	2	14,00	10	12	4,00	10	10	10,00	8	8	8,00	9,64	2,29
o76	3	6	11,00	9	7	7,00	10	10	10,00	9	9	9,00	7,50	4,50
o77	1	10	9,50	7	4	9,50	9	3	6,00	9	7	8,00	4,07	5,43
o78	1	5	12,00	6	2	11,00	10	8	9,00	10	10	10,00	7,71	7,86
o79	1	8	11,00	2	5	11,50	10	9	9,50	7	8	7,50	7,13	6,16
o80	7	8	7,50	10	11	4,50	10	7	8,50	7	8	7,50	4,55	2,41
o81	3	10	8,50	4	2	12,00	9	6	7,50	10	8	9,00	4,55	7,71
o82	1	11	9,00	2	5	11,50	10	7	8,50	9	10	9,50	5,46	7,80
o84	1	12	8,50	10	11	4,50	10	8	9,00	9	7	8,00	5,46	2,57
o85	1	13	8,00	5	7	9,00	10	4	7,00	9	7	8,00	4,00	5,14
o86	3	9	9,00	2	5	11,50	7	7	7,00	7	9	8,00	4,50	6,57
o87	7	8	7,50	2	1	13,50	9	9	9,00	10	10	10,00	4,82	9,64
o88	13	9	4,00	11	4	7,50	10	5	7,50	9	6	7,50	2,14	4,02
o89	4	6	10,00	14	8	4,00	9	10	9,50	5	8	6,50	6,79	1,86
o90	13	6	5,50	12	3	7,50	9	8	8,50	8	6	7,00	3,34	3,75
o91	1	11	9,00	2	4	12,00	10	8	9,00	10	10	10,00	5,79	8,57
o92	3	9	9,00	1	4	12,50	10	6	8,00	10	10	10,00	5,14	8,93
o93	4	10	8,00	1	2	13,50	8	7	7,50	9	8	8,50	4,29	8,20
o94	6	8	8,00	11	1	9,00	8	8	8,00	8	10	9,00	4,57	5,79
o95	2	14	7,00	3	6	10,50	10	8	9,00	9	8	8,50	4,50	6,38
o96	10	4	8,00	12	8	5,00	10	7	8,50	8	6	7,00	4,86	2,50
o97	3	7	10,00	13	11	3,00	9	9	9,00	10	9	9,50	6,43	2,04
o98	3	14	6,50	1	2	13,50	10	6	8,00	10	10	10,00	3,71	9,64
o99	3	13	7,00	2	1	13,50	10	8	9,00	10	10	10,00	4,50	9,64
o100	1	10	9,50	5	2	11,50	10	8	9,00	10	9	9,50	6,11	7,80
o101	3	1	13,00	4	9	8,50	10	10	10,00	10	10	10,00	9,29	6,07
o102	2	5	12,00	7	6	8,50	9	9	9,00	9	9	9,00	7,39	5,46

OBSERVACIÓ	PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ			COHERÈNCIA			PARTICIPACIÓ	COHERÈNCIA
	OJP1	OJP2	FPP	OJC1	OJC2	FPC	P1	P2	\bar{x}	C1	C2	\bar{x}		
o103	4	7	9,50	6	11	6,50	9	9	9,00	10	8	9,00	6,11	4,18
o104	1	14	7,50	12	4	7,00	10	7	8,50	8	8	8,00	4,55	4,00
o105	1	6	12,00	4	5	10,50	10	8	9,00	10	9	9,50	7,39	7,13
o106	13	9	4,00	6	2	11,00	8	8	8,00	8	8	8,00	2,29	6,29
o107	1	7	11,00	2	10	9,00	8	7	7,50	9	7	8,00	5,89	5,14

Font: l'autor

En segon lloc, del conjunt de 90 observacions vàlides, s'han escollit dues organitzacions que presenten valors més accentuats en les avaluacions binomials següents: alta participació-alta coherència, baixa participació-alta coherència, alta participació-baixa coherència i, finalment, baixa participació -baixa coherència. (Gràfic 4.1).

Gràfic 4.1: Distribució de les organitzacions segons la seves valoracions de les dimensions Participació i Coherència i organitzacions escollides per l'anàlisi de casos.



Font: l'autor

La selecció també s'ha completat considerant aspectes que conformen un grup divers d'organitzacions, tenint en compte la ubicació geogràfica, el caràcter públic i privat, el tipus de producte principal i el volum de llits a la destinació (Taula 4.2). Les

organitzacions seleccionades s'han numerat com a estudis de cas per mantenir el seu anonimat.

Taula 4.2: Tipologia de les organitzacions seleccionades i nivells de les valoracions de les dimensions Participació i Coherència.

ORGANISME OBSERVAT	VALORACIÓ PARTICIPACIÓ	VALORACIÓ COHERÈNCIA	TIPOLOGIA
CAS 1: OT local d'una destinació de litoral consolidada i 30.400 places d'allotjament	7.14	9.29	Alta participació Alta coherència APAC
CAS 2: PT provincial d'una destinació d'interior i 70.100 places d'allotjament	8.21	8.36	Alta participació Alta coherència APAC
CAS 3: Ens comarcal mixt d'una destinació d'interior d'alts valors naturals i 7.900 places d'allotjament	4.50	9.64	Baixa participació Alta coherència BPAC
CAS 4: OT comarcal d'una destinació d'interior d'alts valors patrimonials i rurals i 1.100 places d'allotjament	4.29	8.20	Baixa participació Alta coherència BPAC
CAS 5: Ens local privat de representació sectorial en una destinació de litoral consolidada i 51.000 places d'allotjament	9.64	2.29	Alta participació Baixa coherència APBC
CAS 6: OT local d'una destinació d'interior d'alt valor cultural i 2.400 places d'allotjament	9.16	3.21	Alta participació Baixa coherència APBC
CAS 7: Ens provincial privat de representació sectorial en una destinació consolidada de litoral i d'interior i 257.000 places d'allotjament	4.18	1.52	Baixa participació Baixa coherència BPBC
CAS 8: OT local d'una destinació d'interior d'alts valors patrimonials i 200 places d'allotjament	4.41	2.71	Baixa participació Baixa coherència BPBC

Font: l'autor

Com és sabut, l'anàlisi de casos pràctics és una manera valuosa d'explorar els esdeveniments en el moment en què succeeixen (Cihangir & Seremet, 2022). Els estudis de casos demostren una flexibilitat que no és evident en molts instruments de recerca alternatius i que poden il·lustrar les complexitats d'una situació en reconèixer més d'un factor contribuent. Per això s'utilitzen molt en la investigació turística (Beeton, et al., 2005).

Els estudis de casos no només s'utilitzen sovint, sinó que són un enfocament molt útil i necessari en la investigació turística (Xiao & Smith, 1982). Tot i que l'enfocament d'estudi de casos ha estat criticat per la manca de dades representatives i generalitzables, l'enfocament d'estudi de casos múltiples pot superar aquest desavantatge (Cihangir & Seremet, 2022).

Per aquesta part de la recerca també s'han pres en consideració les preguntes 12 a 37 del qüestionari.

4.2.3 Recollida de dades

Per analitzar el nivell d'internalització de les dimensions de participació i coherència de la governança a les organitzacions seleccionades, es va dissenyar un guió d'entrevista semiestructurada (Annex F). Pel que fa a la participació, l'objectiu de l'entrevista era identificar si era plural i suficient; si s'estenia a altres grups socials no sectorials; si era funcional; si traduïa les necessitats dels actors de l'ecosistema; si integrava grups de treball; si comptava amb mecanismes de coordinació interna i externa i en quina mesura incloïa cooperació, cofinançament, codecisió i corresponsabilitat.

Pel que fa a la coherència, es tractava d'identificar l'existència d'una estratègia; la planificació; la visió; el grau de lideratge sobre els actors i la gestió de la qualitat; l'adequació de l'estructura organitzativa a l'estratègia; l'avaluació de resultats; l'existència d'una carta de serveis; els factors de competitivitat identificats; i els reptes per a la destinació. Als vuit casos d'estudi seleccionats els entrevistats van ser els directors tècnics o presidents de cada organització (Annex G). Les entrevistes van durar una mitjana de 70 minuts i es van gravar al lloc de treball entre novembre i desembre del 2020. Tots els entrevistats van romandre a l'anonimat i es va garantir la confidencialitat. A més de les entrevistes, es van revisar els plans estratègics i les cartes de serveis de les organitzacions en relació amb les dimensions analitzades en aquells casos en els que existien.

Pel que fa al qüestionari les característiques i el procediment és el que ja s'ha descrit amb anterioritat a l'apartat 3.2.4.

4.2.4 Anàlisi de la informació

El grau de compliment, segons les evidències identificades, amb els elements relacionats amb les dimensions de participació i coherència s'ha avaluat atenent a cinc nivells de mesura (rang de puntuació) que es mostren a la Taula 4.3. Cada nivell s'ha quantificat segons una sèrie de trams prèviament establerts amb puntuacions creixents basades en increments de cinc punts. L'establiment de trams dins cada rang permet fer ajustos més curosos de les puntuacions. Aquest sistema d'avaluació

s'aplica a 11 aspectes relacionats amb la participació i a 10 aspectes relacionats amb la coherència.

Taula 4.3: Sistema de quantificació de la internalització de la governança mitjançant la participació i la coherència.

EVIDÈNCIES	RANG DE PUNTUACIÓ	TRAMS
Sense evidències o anecdòtiques	0-10	3 trams: 0-5-10
Algunes evidències	15-35	5 trams: 15-20-25-30-35
Bastantes evidències	40-60	5 trams: 40-45-50-55-60
Evidències clares	65-85	5 trams: 65-70-75-80-85
Evidències totals	90-100	3 trams: 90-95-100

Font: l'autor

4.3 Resultats

4.3.1 Aproximació a la consideració global de la governança i les seves dimensions

El qüestionari permet disposar d'un volum de dades gran en relació a la consideració global de la idea de governança i la seva percepció. En ell, amb la pregunta n.10, als enquestats se'ls va presentar una relació de 14 afirmacions/ítems i se'ls va demanar que les classifiquessin segons l'ordre d'importància en relació a la seva capacitat de contribuir a un bon model de gestió d'una destinació turística (Taula 4.4).

La mitjana del rànquing s'estableix dividint la ponderació de la posició classificada entre el nombre total de respostes. La posició n.1 es valora amb 14 punts, la n.2 amb 13 punts, la n.3 amb 12 punts, la n.4 amb 11 punts etc. i la n.14 amb 1 punt. Aquest mecanisme intentava corregir la tendència a una valoració general alta i poc diferenciada dels ítems atès que a priori tots expressaven aspectes positius.

La col·laboració entre els actors vinculats a una destinació és interpretada com l'element de més valor al servei d'una bona gestió. Una col·laboració que, segons els resultats, s'ha d'establir en un context en el què les accions es porten a terme en un marc planificat i orientat en funció d'una visió clara i des de la garantia que suposa aplicar el coneixement necessari.

Taula 4.4: Jerarquia dels ítems al servei d'una bona governança

CONCEPTE	VALORACIÓ
La col·laboració entre tots els actors és un element clau en la gestió d'un espai turístic	11,44
Les accions que es porten a terme han de respondre a un pla i un objectiu	9,90
El coneixement és un valor clau per garantir l'èxit	9,37
Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora en la gestió	8,54
Les organitzacions han de definir bé la seva visió per desenvolupar bé les seves funcions	8,42
Per damunt dels resultats hi ha d'haver el comportament ètic	7,61
Comunicar activament millora el funcionament de les organitzacions	6,91
S'ha de poder mesurar l'efecte de les accions que es porten a terme	6,81
Cal donar compte de les accions que es porten a terme	6,76
La formació continua facilita l'adaptació a un sector tan dinàmic com és el turisme	6,53
Les persones afectades per un tema han de poder intervenir en la solució del mateix	6,33
Els resultats són l'objectiu principal en la gestió	6,17
La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de els organitzacions	5,34
Un baix nivell de burocràcia afavoreix la competitivitat	4,88

Font: l'autor

A la banda baixa d'aquest conjunt d'afirmacions els enquestats situen el baix nivell de burocràcia i la simplificació normativa. La menor valoració d'aquests dos elements pot generar una certa sorpresa atès que són aspectes que sovintegen en el discurs que de vegades es fa de manera crítica davant la gestió pública.

Els darrers anys a Catalunya el turisme s'ha posat en el centre del debat, s'ha fet present en les agendes dels gestors públics i en les inquietuds d'una part de l'opinió pública, amb tot s'observa que la idea de la participació que es tradueix del punt "les persones afectades per un tema han de poder intervenir en la solució del mateix" no es interpretat com un aspecte d'una importància rellevant al servei d'un bon model de gestió de les destinacions turístiques.

Una aproximació només a les respostes de les organitzacions del sector privat mostra que valoren lleugerament millor aquests dos conceptes ("La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de els organitzacions" 7,82 i "Un baix nivell de burocràcia afavoreix la competitivitat" 7,09) però els segueixen situant en posicions relativament baixes del rànquing que ells defineixen, onzena i tretzena respectivament. Es fa interessant veure també com des del sector privat es posa de

manifest una més gran valoració del comportament ètic per damunt dels resultats que ocupa la tercera posició de la seva classificació amb una puntuació de 8,91.

El qüestionari amb la pregunta n.11 permet fer una verificació dels resultats observats en la classificació que es genera en la pregunta n.10 ja que es demana que els mateixos 14 ítems siguin valorats en una escala de 0 a 10 (Taula 4.5)

Taula 4.5: Contrast de la valoració dels ítems al servei d'una bona governança

CONCEPTE	VALORACIÓ JERÀRQUICA	VALORACIÓ ESCALA 0-10
La col·laboració entre tots els actors és un element clau en la gestió d'un espai turístic	11,44	9,18
Les accions que es porten a terme han de respondre a un pla i un objectiu	9,90	8,87
El coneixement és un valor clau per garantir l'èxit	9,37	8,41
Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora en la gestió	8,54	8,05
Les organitzacions han de definir bé la seva visió per desenvolupar bé les seves funcions	8,42	8,51
Per damunt dels resultats hi ha d'haver el comportament ètic	7,61	8,39
Comunicar activament millora el funcionament de les organitzacions	6,91	8,20
S'ha de poder mesurar l'efecte de les accions que es porten a terme	6,81	8,07
Cal donar compte de les accions que es porten a terme	6,76	7,58
La formació continua facilita l'adaptació a un sector tan dinàmic com és el turisme	6,53	8,27
Les persones afectades per un tema han de poder intervenir en la solució del mateix	6,33	7,57
Els resultats són l'objectiu principal en la gestió	6,17	6,90
La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de les organitzacions	5,34	7,21
Un baix nivell de burocràcia afavoreix la competitivitat	4,88	6,61

Font: l'autor

Pel que fa a l'ordre el resultat és pràcticament idèntic amb només dos ítems que són contemplats de manera fins a cert punt diferent pel que fa a la seva rellevància. "Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora en la gestió" cau de la posició 4 a la posició 8. "La formació continua facilita l'adaptació a un sector tan dinàmic com és el turisme" escala notablement en la jerarquia d'importància

passant de la posició 10 a la posició 4. El canvi a “La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de els organitzacions” és menor al transitar des de la posició 13 a la 12.

Pel que fa específicament a la participació (Taula 4.6) s’ha pogut constatar que la implicació en la gestió pública per part dels actors externs a la pròpia administració té una consideració menor de la què potser es podria esperar atenent al grau de conscienciació, positiva o negativa, que sembla tenir l’activitat turística avui entre la ciutadania.

Taula 4.6: Valoració dels ítems associats a la participació

CONCEPTE	VALORACIÓ
Els actors del sector privat han de tenir un rol purament consultiu	2,04
Els actors del sector privat han de poder intervenir en la definició de les polítiques vinculades a temes que els afecten	4,33
Els actors del sector privat han de poder intervenir en l’execució de les polítiques vinculades a temes que els afecten	4,02
La participació s’ha d’articular majoritàriament de manera formal facilitant la integració en els òrgans de govern	3,96
Les estructures informals (reunions, trobades...) que es generen espontàniament són la millor via per tal de canalitzar la participació dels diversos agents	3,22
En alguns aspectes la participació oberta a tothom pot entrar en contradicció en la legitimitat que els responsables públics han obtingut mitjançant processos electorals	3,27
La generació de xarxes entre els diferents actors és la millor eina per construir marcs de participació	4,07
Les persones afectades per un tema han de poder ser consultades per a la seva resolució	4,14

Font: l'autor

De fet també queda per sota del pes que es pot interpretar de l’estricta anàlisi semàntica (31,07%). Quan s’aprofundeix amb més detall sobre aquest concepte i es demana quin és el grau d’acord amb les afirmacions presentades² s’evidencia que s’espera que els actors del sector privat no poden tenir només un rol consultiu en les organitzacions gestores de les destinacions a les quals estan vinculats, s’espera d’ells

² Les preguntes que conviden a manifestar el grau d’acord amb un seguit d’afirmacions porten a calcular una mitjana per traduir-ho en un valor numèric. En aquest cas la mitjana es calcula dividint la ponderació del grau d’acord entre el nombre total de respostes. Existeixen cinc nivells per expressar el grau d’acord. L’opció *molt desacord* es ponderada amb un valor 1 i l’opció *molt d’acord* amb un valor 5. Les altres tres que es situen entre aquests dos extrems es ponderen ordenadament amb 2, 3 i 4.

que puguin intervenir en la definició de polítiques i d'una manera no tant destacada, però encara notable, en l'execució d'algunes iniciatives.

Es valora més la participació estructurada i formalitzada que no pas aquella que es pot portar a terme de manera informal tot i que per damunt d'aquestes dues modalitats es posa en major consideració la generació de xarxes com a eina que permet constituir marcs de participació. A diferència del que es mencionava amb anterioritat, al voltant del fet que l'afectació d'un tema no semblava ser un aspecte que validés la possibilitat de participar en la seva gestió, ara que s'introdueix el matís de ser consultat en lloc de participar en la resolució, aquesta possibilitat pren una major consideració.

És interessant constatar que no existeix una opinió clarament definida pel que fa a si la participació pot entrar en contradicció amb els mecanismes d'exercici del govern i de l'apoderament que es tenen establerts actualment via eleccions a les nostres societats i pels quals els electes i els seus equips estan autoritzats a conduir les organitzacions sota la seva responsabilitat.

Si l'anàlisi es fa només sobre els actors del sector privat que han respost el qüestionari s'incrementen els valors que expliquen la seva posició pel que fa a un rol actiu: el seu rol no pot ser només consultiu (1,41), es veuen més encaixats en la definició d'estratègies (4,73) que en l'execució de les mateixes (4,55) i curiosament, encara que només sigui de manera molt lleugera (3,41), els genera algun dubte més el fet que la participació pot entrar en contradicció amb la legitimitat.

S'observa una major proximitat amb els valors de la mitjana quan ens situem amb les respostes dels ens que actuen a nivell local. Si l'àmbit d'actuació es superior, especialment en l'àmbit provincial o nacional, els valors són més semblants a aquells observats únicament entre els actors del sector privat, especialment pel que fa al seu rol consultiu i també executiu. Potser es podria esperar el contrari si una major proximitat física entre el que té la responsabilitat d'administrar la destinació i els actors privats de la destinació pogués explicar l'existència de vincles més estrets

Pel que fa a l'efectivitat, la seva consideració, tant en l'exercici d'ordenació jeràrquica com en el de quantificació de la importància no la situen entre els elements més rellevants. De manera similar amb l'anàlisi semàntica s'identificava un pes del 13,11%.

Quan de manera més detallada (Taula 4.7) s'ha desplegat el concepte d'efectivitat s'observa que el poder mesurar l'efecte de les accions portades a terme

(4,08) és l'element que provoca una més alta consideració. Curiosament es té també una consciència molt clara que la complexitat d'un sistema turístic fa que sovint sigui difícil de mesurar aquests efectes (3,92). Això no posa en contradicció els dos elements sinó que descriu la importància i necessitat d'un major i millor coneixement dels efectes de les accions impulsades sense deixar de ser conscients que sovint aquest anàlisi no és senzill.

Taula 4.7: Valoració dels ítems associats a l'efectivitat

CONCEPTE	VALORACIÓ
Els resultats són l'objectiu principal en la gestió	3,66
S'ha de poder mesurar sempre l'efecte de les accions que es porten a terme	4,08
La sostenibilitat econòmica dels projectes impulsats des del sector públic hauria de ser una condició inexcusable per a la seva execució	3,69
La complexitat d'un sistema turístic fa que sovint sigui difícil de mesurar els efectes de les accions	3,92
Quan es parla de promoció, com a activitat del sector públic en turisme, la mesura dels seus efectes no es fa de manera adient	3,77

Font: l'autor

No hi ha un posicionament del tot clar que, en el cas del sector públic i pel que fa a les accions de promoció, la mesura dels efectes no sempre es fa correctament (3,77), tot i que s'apunta la tendència en la direcció d'una actuació no correcta. Quan es pregunta singularment per elements associats a efectivitat no hi ha un consens elevat que els resultats siguin l'objectiu principal de la gestió (3.66) i cal anar a les pregunta n.10 per acabar d'interpretar que no sembla un dels elements de pes en un model de bona governança.

La perspectiva dels ens del sector privat marca algunes diferències sobre els valors generals i els mateixos ens públics. L'afirmació que tradueix una major valoració és la no adequada mesura dels efectes de les accions de promoció (4,14) i per contra el major desacord amb el fet que la complexitat del sistema turístic dificulti la pròpia mesura (3,55). L'exigència davant el fet que cal mesurar sempre els efectes de les accions portades a terme es tradueix amb la valoració més elevada en el conjunt dels ítems (4,27).

S'observa que a mesura que s'incrementa l'àmbit territorial d'actuació dels ens s'eleva també el nivell d'exigència al voltant del concepte efectivitat, havent de

mesurar sempre els efectes (4,43) i es considera que la complexitat del sistema turístic no és tant una barrera per la mesura (3,86) com quan s'analitzin els actors en el seu conjunt. Pel que fa a l'àmbit territorial d'actuació no s'identifiquen diferències significatives en relació als valors globals.

En relació a l'apertura (Taula 4.8), entesa com una forma àmplia d'interpretar el concepte transparència i comunicació al servei d'un bon model de governança, amb l'anàlisi semàntica s'havia detectat una presència relativament petita dels termes integrats en aquesta categoria (6,79%) però la seva valoració és alta quan s'oferia la possibilitat d'ordenar jeràrquicament (pregunta 10) i de quantificar el seu pes (pregunta 11).

Taula 4.8: Valoració dels ítems associats a l'apertura

CONCEPTE	VALORACIÓ
Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora de la gestió	4,32
Amb la transparència s'està arribant a nivells d'infoxicació que no reverteixen en la millora de la gestió	2,96
Sovint en la gestió compartida de les destinacions turístiques es proporciona informació del que s'ha realitzat més que no pas informació per valorar si s'han d'impulsar o no determinades accions	3,79
La informació que es comparteix des del sector públic és complexa i no contribueix a una millor comprensió de la realitat que la genera	3,02
Sense informació suficient es fa impossible exercir el control adequat de la tasca de l'administració	4,05
La informació disponible sobre els efectes de les accions i polítiques que es fan des de les administracions és insuficient	3,55

Font: l'autor

El fet de compartir la informació de forma adient es valorat de manera important (4,32) per la seva capacitat d'incidir en una millora de la gestió i s'entén que sense informació suficient tampoc es pot exercir el control apropiat de la tasca de l'administració (4,05). Aquest darrer punt es reforça quan es manifesta poc acord amb l'afirmació que la transparència provoca nivells d'infoxicació i que no reverteix en la millora de la gestió. La llei catalana de transparència (19/2014) reclama a les administracions, i a determinades entitats sense ànim de lucre, que siguin clares i transparents en benefici de la ciutadania per tal que aquesta conegui les funcions, els recursos i els pressupostos que es deriven de la seva activitat, facilitant un millor control i també una major participació ciutadana en el fet públic. Succeeix però que el compliment d'aquest nou marc normatiu pot crear un objectiu en si mateix més que no

pas atendre els objectius que el van impulsar. En qualsevol cas aquesta potencial perversió de la intenció inicial no és percebuda així quan s'analitzen les respostes. Aquest aspecte es percebent de forma lleugerament diferent quan l'anàlisi es fa només sobre els actors del sector públic que traslladen un nivell d'acord superior a l'afirmació (3,09). La resta d'afirmacions analitzades només fent atenció als ens públics presenten valors molt propers als globals sense diferències notables.

Des dels ens privats s'incrementa el grau d'acord pel que fa al valor del fet de compartir la informació al servei d'una millor gestió (4,50). De forma previsible expressen un major desacord amb el fet que la transparència pugui esdevenir infoxicació (2,68). Només reforcen lleugerament en relació als valors globals l'afirmació que la informació compartida des del sector públic és complexa (3,18) i que aquella que es trasllada sobre els efectes de les accions i les polítiques és insuficient (3,77). Les diverses escales territorials, de local a estatal, en les que els ens actuen no generen valors significativament diferents en la valoració dels conceptes analitzats, tampoc ho fan els àmbits geogràfics d'actuació.

Com a dimensió, la coherència adquiria un pes significatiu derivat de l'anàlisi semàntica (24,27%) sent junt amb la participació els dos elements que es manifestaven de manera més recurrent quan als enquestats se'ls preguntava pels conceptes que associaven a governança. Aquesta categoria agrupa conceptes expressats com planificació, estratègia, organització, visió, lideratge etc.

Amb coherència (Taula 4.9) es fa referència a aquells elements que contribueixen a una bona orientació de la gestió, amb anàlisi, reflexió, definició de rols, establiment lideratge i planificació.

Taula 4.9: Valoració dels ítems associats a la coherència

CONCEPTE	VALORACIÓ
El que és rellevant en la planificació és poder donar resposta als elements que ocupen a curt termini	2,78
La planificació a mig i llarg termini és la que permet garantir la competitivitat	4,16
La definició de rols i responsabilitats de forma clara esdevé un element bàsic per a la governança	4,39
Sense lideratge polític es dificulta la construcció d'una estratègia al servei de la gestió del sector turístic	3,84
La planificació estratègica és l'únic element que permet l'assoliment dels objectius definits	4,05

Font: l'autor

L'anàlisi del qüestionari fa veure que la planificació s'interpreta com un mecanisme per donar resposta a inquietuds i necessitats definits en el llarg termini i es posa en valor la seva aportació a la competitivitat (4,16) així com en l'assoliment dels objectius definits per les organitzacions (4,05).

En aquest àmbit, i per damunt de tot, la definició de rols i responsabilitats són interpretats com un element bàsic al servei de la governança (4,39). Es valora menys el pes del lideratge polític com un element per la construcció d'una estratègia al servei de la gestió del sector turístic (3,84).

La mirada específica des del sector privat s'expressa amb una notable correlació amb els valors generals presentant una lleugera major valoració dels conceptes. La definició de rols i responsabilitats (4,50) és l'aspecte més valorat seguit de la planificació al servei de la competitivitat (4,45). No s'identifiquen apreciacions diferents derivades de l'escala territorial de les organitzacions ni de la part del país on actuen.

En relació a la responsabilitat (Taula 4.10) cal dir que aquesta dimensió ha integrat el 13,59% de les respostes donades a la idea de governança en l'anàlisi semàntica integrant aspectes com sostenibilitat de manera molt destacada, també expressions vinculades al marc normatiu com ordenació i llei, la pròpia paraula responsabilitat i finalment la rendició de comptes.

Taula 4.10: Valoració dels ítems associats a la responsabilitat

CONCEPTE	VALORACIÓ
La gestió s'ha de fer inqüestionablement sota els condicionants d'un comportament ètic	4,54
Sostenibilitat i turisme responsable esdevenen objectius que acompanyen qualsevol gestió en l'àmbit turístic	4,49
Cal justificar l'oportunitat dels projectes en clau del resultat que s'espera	3,74
Els efectes de les accions de política turística també s'han de mesurar des de la perspectiva del seu impacte sobre la qualitat de vida de la població resident	4,49
Els indicadors disponibles per a mesurar responsabilitat són limitats	3,65
De forma regular s'ha d'informar a la població local dels resultats de la gestió	4,07

Font: l'autor

Amb responsabilitat s'està expressant doncs la capacitat de respondre de les accions pròpies, amb el compliment de les normes i una actitud ètica, sota els

condicionants que es deriven d'un desenvolupament sostenible i donant compte d'allò que es fa. Agregant el conjunt dels elements encaixables en aquest concepte s'observa que es situaria en el tercer lloc en el conjunt de les 7 dimensions identificades.

El comportament ètic associat a la gestió és el concepte que genera una valoració més alta entre els enquestats (4,54).

De forma similar existeix també un acord molt elevat amb el fet que sostenibilitat i turisme responsable són dos objectius que han d'acompanyar qualsevol gestió en l'àmbit turístic (4,49). El mateix nivell de valoració s'aplica al fet d'haver de mesurar els efectes de les accions de la política turística en el qualitat de vida dels residents (4,49) a qui s'haurà d'informar regularment dels resultats obtinguts (4,07). Existeix una menor consideració, i es mou més a prop del ni d'acord ni desacord, pel fet d'haver de justificar l'oportunitat dels projectes en clau dels resultats esperats (3,74) o de l'existència limitada d'indicadors que avaluin la responsabilitat.

L'aproximació específica a aquest bloc des de les respostes dels ens que representen el sector privat no queda lluny dels valors generals. Curiosament es valora més la idea de sostenibilitat i turisme responsable (4,68), el comportament ètic (4,68), quedant lleugerament per sota la valoració dels efectes dels impactes entre la població resident (4,36) que tot i així és també molt elevada.

L'escala territorial no trasllada valoracions distants als resultats generals, es reforça lleugerament des de l'àmbit local la mesura dels efectes de la política turística sobre la població resident (4,56), aspecte comprensible atenent a una major proximitat amb ella. De forma similar però inversa, des de l'àmbit nacional aquesta valoració és lleugerament inferior (4,38).

L'àmbit geogràfic d'actuació no introdueix matisos rellevants en l'anàlisi dels diferents conceptes, s'identifica una major valoració per part dels ens que operen a la demarcació de Barcelona de la justificació de l'oportunitat dels projectes en clau del resultat esperat (4,00).

L'anàlisi semàntica identifica *know-how* i qualitat com una dimensió de pes mig i amb una valoració del 10,68%. En aquesta dimensió de la governança es poden identificar dos blocs de conceptes traslladats, que tot i la proximitat introdueixen matisos. D'una banda es troben coneixement, formació, professionalitat i previsió que d'una forma o altra expressen les capacitats i habilitats per la realització d'un seguit de tasques. D'altra banda es troben qualitat, excel·lència, millora i innovació entesos com

els elements amb els que l'organització intenta ajustar els seus productes i serveis als requeriments i expectatives dels seus clients.

Les valoracions (Taula 4.11) destaquen de manera especial la consideració que sense generació ni transferència de coneixement no es pot garantir la competitivitat (4,34). Bona part dels ens enquestats tenen també una important responsabilitat en el camp del màrqueting i la promoció, segurament aquest fet porta a manifestar un acord elevat amb que, en la gestió de la destinació turística, la intel·ligència de mercats és un element central (4,22).

Taula 4.11: Valoració dels ítems associats al know-how i qualitat

CONCEPTE	VALORACIÓ
En la gestió de la destinació turística la intel·ligència de mercats és un element central	4,22
Les bones pràctiques de tercers són un element de referència per a la millora de la pròpia gestió	4,18
Els programes de formació ocupen una part important dels plans d'actuació	3,90
Sense generació ni transferència de coneixement no es garanteix la competitivitat	4,34
Només amb informació de qualitat es gestiona de manera eficient	4,11

Font: l'autor

El *benchmarking* com a eina d'aprenentatge es posa en valor i es manifesta un acord elevat amb el fet que les bones pràctiques de tercers són un element de referència per a la millora de la pròpia gestió (4,18).

També hi ha un grau d'acord elevat amb que només amb informació de qualitat es pot fer gestió de manera eficient (4,11). Es reconeix que potser els programes de formació no ocupen una part tant important dels plans d'actuació (3,90) dels respectius ens enquestats.

L'anàlisi centrada únicament a les respostes dels ens privats reclama que es faci atenció només al major acord que es manifesta al voltant de la importància dels programes de formació en els plans d'actuació (4,18). Complementàriament des dels ens públic aquest concepte genera un menor grau d'acord (3,79).

L'àmbit geogràfic d'actuació no introdueix variacions importants en l'anàlisi dels diferents conceptes. Tampoc ho fa l'escala territorial.

Finalment la simplicitat com a dimensió de la governança ha generat una certa sorpresa. Més enllà del treball d'aquesta tesi i del qüestionari que s'analitza en aquest moment, és un fet que en el discurs dels actors que es vinculen a l'administració existeix una idea generalitzada: l'administració pública és complexa i excessivament burocratitzada.

En la relació específica amb l'administració turística aquesta percepció és similar, tot i que sovint no es discrimina si aquesta complexitat la genera l'àmbit estrictament turístic o d'altres que incideixen transversalment (medi ambient, urbanisme, seguretat etc.). També té un punt de contradictori el fet que en algunes situacions on les administracions catalanes han volgut avançar més decididament en la simplificació de marcs normatius i procedimentals s'han trobat amb actituds refractaries per part d'alguns gestors de l'oferta.

De fet, la transposició de la Directiva de Serveis 2006/123/CE que té com a objectiu bàsic l'eliminació d'obstacles al desenvolupament dels serveis als estats membres de la Unió Europea, tot canviant un intervenció administrativa prèvia per autoritzar les activitats amb llicències per un sistema d'intervenció posterior mitjançant la inspecció i la supervisió, ha vist com se li traslladaven objeccions i resistències des de col·lectius com els guies o les agències de viatge en el seu moment. També alguns ens locals hi ha manifestat el seu desacord davant processos d'autorització dels habitatges d'ús turístic en els seus municipis.

En l'anàlisi semàntica la idea de simplicitat té una dimensió molt petita expressada només pel concepte agilitat com un atribut de governança. Tot i que el seu pes, derivat de les respostes al qüestionari, és només del 0,49%, s'ha volgut mantenir com una dimensió diferenciada ja que no es pot obviar que forma part del debat d'una manera molt intensa.

Més enllà del fet que inicialment amb l'anàlisi semàntica la idea de simplicitat tingués una presència reduïda, els conceptes que se'n deriven són certament apreciats (Taula 4.12).

Taula 4.12: Valoració dels ítems associats a la simplicitat

CONCEPTE	VALORACIÓ
La burocràcia excessiva té efectes paralitzants sobre l'activitat econòmica	4,30
La burocràcia excessiva té efectes limitadors sobre les inversions turístiques	4,24
Els marcs normatius han de fer per la simplificació per damunt de qualsevol altre aspecte	3,65
Tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat els procediments interns són millors si són més senzills	4,20
La burocràcia garanteix el control sobre la pròpia activitat de l'administració	3,05
La burocratització no és només un problema del sector públic i també es produeix en el privat quan les companyies adquireixen una certa mida.	3,74

Font: l'autor

Es manifesta un acord elevat amb el fet que la burocràcia excessiva té un efecte paralitzant sobre l'activitat econòmica (4,30) així com limitador de noves inversions (4,24). Es manifesta també un grau acord elevat pel fet que els procediments interns són millors si són més senzills (4,20). Per contra no es creu que al menys la burocràtica tingui com aspecte positiu el fet de garantir un major control sobre l'activitat de l'administració (3,05). Només de manera lleugera es manifesta un acord sobre si l'aspecte dimensió condueix a la burocratització també en l'àmbit privat (3,74). De manera similar el grau d'acord es baix davant el fet que les normes facin prevaler la simplificació sobre qualsevol altre aspecte (3,65). Aquest darrer punt no sembla del tot alineat amb les idees de paralització i limitació de les inversions expressades amb anterioritat.

En aquest punt les respostes dels ens privats es mouen al voltant dels valors generals. Destaca només el fet que encara es creu menys que la burocràcia sigui un factor garant del control sobre la pròpia activitat de l'administració (2,91).

La resta dels elements que permeten un filtratge de les respostes no presenten diferències notables sobre els valors globals.

4.3.2 Percepció del nivell de governança a Catalunya a través de la valoració realitzada pels propis ens que integren el sistema

Un element interessant és fer per reconèixer de quina manera els diferents ens públics i privats avaluen el nivell de la governança d'altres ens amb els que interactuen de manera regular. El qüestionari preveu entre les preguntes 19 i 26 fer aquesta

aproximació (Taula 4.13) a diferents escales territorials: local, comarcal, provincial i nacional.

Taula 4.13: Percepció de la governança dels ens territorials

DIMENSIONS AVALUADES	NIVELL LOCAL	NIVELL COMARCAL	NIVELL PROVINCIAL	NIVELL NACIONAL
La informació que proporciona sobre la seva gestió és clara i suficient	3,49	3,10	3,70	3,41
Les seves actuacions persegueixen afavorir la participació d'actors externs tant a nivell consultiu com d'execució de les propostes	3,89	3,29	3,84	3,39
Les activitats que porta a terme són oportunes i n'analitza l'impacte	3,69	3,10	3,73	3,43
Regularment dona compte del que porta a terme i se'n responsabilitza	3,84	3,27	3,89	3,55
Les seves accions s'emmarquen en un pla estratègic que dona sentit a l'activitat	3,82	3,35	4,16	3,86
És una organització que fa del coneixement un element central per a la gestió	3,64	3,22	3,86	3,57
És una organització que intenta simplificar els procediments i la burocràcia	3,50	3,04	3,36	3,07
MITJANA (Escala 0-5)	3,69	3,19	3,79	3,46
VALORACIÓ GLOBAL DE LA GOVERNANÇA (Escala 0-10)	6,82	5,67	7,19	6,26
MITJANA DELS DOS DARRERS VALORS (Escala 0-10)	7,10	6,03	7,38	6,59

Font: l'autor

Cadascuna d'aquestes diferents escales territorials s'analitza amb dues qüestions. La primera qüestió proposa que es manifesti el grau d'acord o de desacord amb un total de 7 afirmacions³. Cadascuna d'aquestes afirmacions correspon a una de les dimensions identificades dins el concepte de governança (apertura, participació, eficàcia, responsabilitat, coherència, *know how*/qualitat i simplicitat).

La segona de les qüestions convida a valorar globalment els paràmetres de governança aplicats a l'escala territorial corresponent.

³ De manera idèntica al que s'explicava quan s'analitzaven les dimensions de la governança la mitjana es calcula dividint la valoració del grau d'acord entre el nombre total de respostes. Existeixen cinc nivells per expressar el grau d'acord. L'opció molt desacord es valorada amb un valor 1 i l'opció molt d'acord amb un valor 5. Les altres tres que es situen entre aquests dos extrems es valoren ordenadament amb 2, 3 i 4.

El primer element que es pot constatar és que no existeixen valoracions extraordinàriament distants entre les 4 escales analitzades. S'observa també que es produeix una valoració lleugerament més elevada quan es reclama que es valorin els 7 paràmetres de manera separada que quan es convida a fer una valoració global del concepte de governança.

Quan es pren la mitjana dels valors totals⁴, els ens de caràcter provincial són els que mereixen una major valoració pel que fa a la percepció del que avui és la seva governança (7,38). A l'altre extrem es situen els ens comarcals (6,03).

Els ens locals acaben tenint una valoració força elevada (7,10) segurament impulsada per un millor coneixement de les activitats portades a terme atesa una més alta proximitat que afavoreix la participació en ells (3,89) així com una rendició de comptes més clara (3,84).

Costa interpretar la valoració que es fa dels ens comarcals. Bona part d'ells són ens públics sovint amb una disponibilitat de recursos més limitada aspecte que pot traduir-se en una valoració global menor.

Els ens nacionals són valorats (6,59) just per sobre dels ens comarcals. L'aspecte que rep una major consideració és el fet de desenvolupar les seves accions emmarcades en plans estratègics (3,86), per contra se'ls interpreta com poc capaços de contenir la burocràcia i de simplificar procediments (3,07).

Els ens provincials són els més valorats pel que fa a la seva governança, una valoració més alta que en part es sustenta en la coherència que expressen les seves accions vinculades a plans estratègics (4,16) així com en el *know-how* per un major ús del coneixement en els models de gestió (3,86) i també el retre comptes en la dimensió de la responsabilitat (3,89).

4.3.3 Caracterització de les dimensions de la governança de cada ens mitjançant l'anàlisi realitzada pels propis ens sobre ells mateixos.

Una informació també d'interès és poder conèixer com els diferents actors es posen en consideració a ells mateixos, valoren la seva pròpia realitat manifestant la realització de determinades accions o l'existència de determinats elements en la pròpia organització.

⁴ El valor establert en escala 0-5 es trasllada a l'escala 0-10 abans de calcular la mitjana.

En relació a la participació, interpretada a nivell formal, s'observa com una majoria dels ens només integren a representants públics (65,15%) en els seus òrgans de govern. Un 1,52% només integren a representants privats. Un 7,58% tenen representants majoritàriament públics i un 15,15% tenen una representació paritària. Un 10,61% dels ens manifesten que en els òrgans de govern a banda de representants públics i privats també incorporen a altres actors socials com sindicats o associacions de veïns.

Un mecanisme interessant per acabar de completar l'anàlisi de la participació es observar com aquesta es pot materialitzar amb l'establiment d'acords o convenis amb terceres entitats. En relació amb això al llarg del 2017 el 57,38% dels ens del sistema turístic català van signar de 1 a 5 convenis de col·laboració, el 21,31% de 6 a 10 convenis, el 4,92% de 11 a 15 convenis i un no gens menyspreable 11,48% en va signar més de 15. Només un 4,92% manifestava no haver establert cap mena d'acord amb una entitat tercera. Des d'aquest punt de vista el nivell de participació és certament elevat.

En relació a l'efectivitat els ens del sector manifesten de forma àmplia (77,78%) que disposen d'una relació anual d'objectius a assolir que s'articulen en un marc estratègic predefinit. El 65,08% afirma que analitza el cost/oportunitat de les accions abans de portar-les a terme. El 60,32% explica que desenvolupa els projectes una vegada garantida la seva sostenibilitat econòmica. Un 49,21% manifesta que fa sempre una avaluació de l'impacte de cada acció portada terme. Un 31,75% comenten que disposen d'un sistema de control de la gestió mitjançant indicadors. Atenent a aquests valors es posa de relleu que, pel que fa a efectivitat, existeixen un seguit de mecanismes sòlidament instal·lats i que operen a nivell previ. En l'àmbit del control el nivell de mecanismes és menor i existeix espai per la millora.

Pel que fa a l'apertura un 87,50% dels enquestats manifesten que la informació que es lliura als òrgans de govern fa referència principalment a les accions portades a terme. Per contra només un 53,13% explica que la informació que lliuren principalment busca ajudar a definir col·lectivament les estratègies i les accions futures. Tot i l'obligació, com a mínim pels ens públics i en determinades circumstàncies, pels ens privats només el 67,19% comenta que aplica els condicionants que es deriven de la Llei de Transparència. Un 53,13% també explica que aplica pautes de comunicació activa i constructiva. Només un 21,88% manifesta que és restrictiu amb la informació que lliura pensant en el valor de la confidencialitat. Amb l'apertura es fa evident que

bona part de la informació que es comparteix amb els actors vinculats a cada ens fa referència les accions que ja s'han desenvolupat.

Fixant l'atenció sobre la dimensió coherència, un 64,08% dels ens manifesten que disposen d'un pla anual on es defineixen les línies bàsiques d'actuació. Un 63,49% comenta que tenen una relació de llocs de treball amb la descripció de tasques i funcions de cada posició. Un 55,56% té un pla anual en el que es defineixen estratègies, objectius i accions. Un 41,27% disposa d'un pla anual on es defineixen estratègies, objectius i accions i a la vegada que s'acompanya d'un sistema d'indicadors pel seu seguiment. Un 34,92% afirma que té un sistema de procediments detallat i només un 23,81% comenta que ha elaborat una carta de serveis.

Pel que fa a la dimensió responsabilitat, els ens enquestats manifesten que en el 85,11% dels casos realitzen reunions periòdiques dels òrgans de govern, un 59,57% elabora informes sobre cada acció portada a terme i el mateix percentatge afirma que elabora i publica una memòria anual de les seves activitats. S'observa que una mesura més complexa com aplicar un sistema de gestió per objectius és només tinguda en compte pel 21,28% dels enquestats. Més enllà d'aquests elements s'han traslladat de manera oberta algunes altres iniciatives com la realització de reunions periòdiques amb comissions més tècniques i professionals, el trasllat d'informes mensuals a les assemblees generals o la realització de presentacions públiques dels plans d'acció anuals.

En relació a la dimensió *know-how* es detecta que el 62,50% dels ens analitzen la competència per identificar bones pràctiques i un 56,94% disposa de mecanismes per compartir expertesa amb d'altres organitzacions afins. La formació té un pes relativament menor tot i que el 48,61% manifesta que desenvolupa plans de formació singularitzats pels membres del seu equip. Preocupa el fet que només el 25,00% afirma que disposa d'una àrea per la gestió de la innovació.

Finalment el qüestionari convida als ens a autoavaluar-se fent un anàlisi de les diferents dimensions de la governança aplicats particularment a ells mateixos per quantificar el que creuen que seria el seu nivell d'excel·lència assolit. Aquest exercici, fet en una escala de 0 a 10 es tradueix en una mitjana de 6,35. És interessant observar que, encara que és una resposta relativament intuïtiva, no queda excessivament lluny de la valoració feta anteriorment de la governança dels ens locals, comarcals, provincials i nacionals. Es troba un 13,95% per sota de la consideració feta pels ens provincials, un 10,56% de la dels ens locals i un 3,64% de la dels ens nacionals. Per contra aquesta autoavaluació els fa situar un 5,04% per sobre de la

avaluació dels ens comarcals. El nivell de percepció i d'exigència és doncs similar o fins i tot superior.

Els ens de l'àmbit privat tenen una percepció lleugerament millor de la seva pròpia governança (6,50) que els ens públics (6,26) que manifesten una major autoexigència.

Els àmbits territorials d'actuació introdueixen només lleugers matisos a la valoració feta per tots els ens (6,35): els ens nacionals es mouen per damunt aquest valor (7,00) de la mateixa manera que els ens provincials (6,67), quedant per sota els ens locals (6,16) així com els comarcals (6,32).

Tot plegat indica que existeix una clara percepció que hi ha recorregut per la millora en relació a la governança.

4.3.4 Descripció de la dinàmica d'internalització en cada cas d'estudi.

De manera singular per cada cas d'estudi la recerca ha permès conèixer com internalitzen els aspectes associats a participació i coherència:

Cas d'estudi 1:

Marc: oficina de turisme local en una destinació costanera consolidada amb 30.400 places d'allotjament.

Tipus: Alta participació-Alta Coherència (APAC).

Característiques principals: la importància de les estructures informals de govern i la intensitat de la cooperació amb tercers. Manca d'una definició clara de la visió que guii tota la gestió.

Els òrgans de govern integren dos representants externs amb interès indirecte sobre l'activitat turística. Són importants les estructures informals de govern que adquireixen el rol dels espais d'orientació i de decisió i que els òrgans de govern tinguin un rol de validació administrativa. Destaca la intensitat de la cooperació amb tercers que es pot interpretar com un mecanisme de maduresa en la gestió. Pel que fa a la coordinació interna amb caràcter transversal s'ha vist reforçada per la COVID-19.

Pel que fa participació dels grups d'interès externs cal dir que no contribueixen al finançament de l'organisme. La corresponsabilitat s'estableix en el processos de decisió però no en els resultats.

La planificació estratègica s'elabora amb els grups d'interès tenint en compte l'evolució dels resultats i identificant les tendències de futur. Per contra es troba a faltar una definició clara de visió que orienti el conjunt de la gestió.

Existeix sensibilitat per formar i apoderar l'equip per millorar la qualitat de la gestió en un context de canvi i fent atenció a la transformació digital. L'avaluació dels resultats de manera quantitativa és una de les assignatures pendents de l'organització.

Els reptes que tenen plantejats a mig i llarg termini per a la destinació són la desestacionalització, l'increment de la despesa dels visitants i una major diversificació dels mercats d'origen. S'observa que el primer i tercer estan ben integrats a l'estratègia però no de la mateixa manera el segon.

Lliçons aplicables: les estructures de govern informals poden aportar agilitat a la gestió.

Cas d'estudi 2:

Marc: patronat de turisme provincial d'una destinació d'interior i 70.100 places d'allotjament.

Tipus: Alta Participació-Alta Coherència (APAC).

Característiques principals: són de valor la definició estratègica de què disposa l'organisme i l'exercici de lideratge sobre els actors de la destinació que es reforça mitjançant suport econòmic.

Els seus òrgans de govern són la Junta General i el Consell d'Administració. La Junta General està integrada per una vintena de membres tant de l'àmbit públic com del privat i el seu rol és més rebre informació de l'activitat que no pas participar activament en les decisions de les accions a portar a terme. Al Consell d'Administració hi ha quatre membres, tres del sector públic i un del sector privat i esdevé el veritable òrgan de decisió. No és suficientment plural pel que fa a la representativitat. No hi ha representació social externa al sector i només a la Junta General hi participen representants de l'àmbit comercial.

No existeix un mecanisme que faci per recollir les necessitats i les expectatives dels grups d'interès perquè la relació és molt directa, constant i estreta. La coordinació externa és intensa. Els mecanismes de coordinació interna transversals havien estat intensos però s'han debilitat darrerament.

Existeix un Pla Estratègic pel període 2019-2022 fruit d'un procés altament participatiu generant un document molt consensuat. Del Pla Estratègic se'n deriven plans d'actuació anuals. En l'exercici 2020 i degut a la COVID-19 s'ha treballat un document de contextualització i de revisió de l'estratègia.

L'organisme esdevé un ens de referència pel conjunt dels actors de la destinació. El fet que realitzin aportacions econòmiques a les organitzacions externes reforça aquest lideratge. No es fa una anàlisi d'avaluació de resultats amb el grau desitjat, es tenen en compte però l'assoliment dels objectius de manera qualitativa.

En relació a la competitivitat es fa referència a l'excel·lència, la responsabilitat, la innovació i l'ecologia. Com reptes s'identifiquen l'accessibilitat, la capacitat de càrrega d'alguns dels recursos principals, la internacionalització de la comercialització i l'increment de la competència.

Lliçons aplicables: la capacitat pressupostària pot estar al servei del lideratge.

Cas d'estudi 3:

Marc: ens comarcal mixt d'una destinació d'interior d'alts valors naturals i 7.900 places d'allotjament.

Tipus: Baixa Participació-Alta Coherència (BPAC).

Característiques principals: són destacables el valor de la Carta Europea del Turisme Sostenible com a element condicionant de la gestió, la no submissió als efectes dels cicles electorals en la configuració dels òrgans de govern i la percepció de la destinació de manera molt integrada i compartida.

Els òrgans de govern són l'Assemblea i la Junta. L'Assemblea està integrada per quaranta-vuit membres distribuïts per igual entre el sector públic i el privat. Cal posar en valor la presència del Parc Natural entre ells. La Junta està integrada per dotze membres, sis de l'àmbit públic i sis de l'àmbit privat. En conjunt els òrgans de govern afavoreixen una participació plural i representativa, malgrat tot no integren a

d'altres col·lectius socials, fet que es vol corregir. La no submissió als efectes dels cicles electorals és un element facilitador a l'hora de configurar els òrgans de govern.

La comarca és una destinació petita, molt integrada i globalment compartida, que fa que l'accés als interlocutors sigui senzill i el canal per recollir les seves inquietuds no requereixi d'una major estructuració. Existeixen grups de treball específics pel desenvolupament de determinats projectes o el tractament de determinades problemàtiques, són anomenats grups motor.

Són nombrosos els espais de cooperació i col·laboració. Pel que fa a la cooperació amb els grups d'interès en l'assoliment dels objectius s'observa que l'afectació per la COVID-19 ha estat un element d'estímul i que ha propiciat l'inici de projectes d'alt valor cooperatiu. El pressupost associat a l'estructura de funcionament és compartit entre els àmbits públic (58%) i privat (42%).

Tenen identificats els elements sobre els que incideixen per incrementar la competitivitat de la destinació: l'accessibilitat i la mobilitat sostenible. Aquests elements esdevenen també els reptes que assumeixen conjuntament amb la participació ciutadana i el canvi de la percepció de la mateixa ciutadania sobre el fenomen turístic.

Lliçons aplicables: la no dependència dels cicles electorals facilita la consolidació dels òrgans de govern.

Cas d'estudi 4:

Marc: oficina de turisme comarcal d'una destinació d'interior d'alts valors patrimonials i rurals i 1.100 places d'allotjament.

Tipus: Baixa Participació-Alta Coherència (BPAC).

Característiques principals: falta una major participació dels actors que, per la massa crítica i la manca d'existència d'associacions, no desenvolupen eines de representació proactives.

No hi ha participació externa, ni pública ni privada, en els òrgans de govern, de fet no existeix una reclamació d'una major participació per la seva banda. No existeix representació de caràcter social en els òrgans de govern.

Les característiques de la comarca amb una elevada proximitat per part dels actors fa que es canalitzin de manera informal les necessitats i les expectatives. Pel que fa a coordinació, a nivell intern la relació s'estableix amb l'àrea de Joventut que fa

la gestió d'un allotjament i amb l'àrea de Medi Ambient pel manteniment de la xarxa de camins d'interès turístic.

En relació al pressupost ja han aconseguit que el 75% del finançament dels recursos humans sigui extern. Els grups d'interès externs només participen informalment de manera consultiva sense corresponsabilitat ni codecisió.

Pel que fa a la planificació estratègica es va laborar un pla l'any 2011 que caldria actualitzar. No s'observen mecanismes i actuacions rellevants pel que fa a la planificació tenint en compte els canvis derivats de l'evolució del sector. No existeix una visió definida al servei de l'estratègia de la destinació. L'estructura organitzativa no està pensada en funció dels objectius a assolir per les raons abans apuntades.

Disposa d'una sòlida carta de serveis i té definit un barem de preus molt ponderat fet que propicia un sistema de cofinançament ben consolidat. L'avaluació de resultats s'aplica només de manera puntual amb les iniciatives que es desenvolupen coordinadament amb d'altres actors.

Com a factors de competitivitat s'identifiquen una major estructuració dels actors del sistema i un increment dels recursos pressupostaris. Pel que fa a reptes es defineix la major percepció de la comarca com espai turístic, l'activació dels actors privats i una major coordinació en el sistema.

Lliçons aplicables: les cartes de servei clarifiquen les funcions que s'espera trobar i reforcen el lideratge.

Cas d'estudi 5:

Marc: ens local privat de representació sectorial en una destinació de litoral consolidada i 51.000 places d'allotjament.

Tipus: Alta Participació-Baixa Coherència (APBC).

Característiques principals: es defineixen bé els reptes que afronta la destinació. El projecte de transformació de la destinació ha fet que la cooperació entre els actors s'hagi vist altament reforçada. El rol de lobby limita algunes de les dinàmiques de la internalització de la governança.

Els òrgans de govern són la Junta i l'Assemblea. La Junta està integrada per deu membres i a l'Assemblea hi participen seixanta-quatre persones que representen el 99% dels llits de la destinació. No integren a col·lectius socials afectats pel sector.

La dimensió local facilita l'accés i el contacte i per tant no es requereix d'un procediment més estructurat per la recollida de necessitats i expectatives dels grups d'interès.

Disposen de grups de treball per tractar determinades temàtiques: estalvi d'aigua, eficiència energètica, fiscalitat i sostenibilitat. Destaca la importància del grup de treball per la transformació de la destinació, creat el 2010 per desenvolupar un pla de renovació de la destinació.

Disposen d'una estructura molt petita fet que limita les dinàmiques transversals de coordinació dins la pròpia organització. El pressupost té l'origen en un 70% en les quotes dels associats i un 30% en accions publicitàries o amb proveïdors.

Es manifesta que la seva naturalesa de lobby els porta a no establir una estratègia per a l'organització. No tenen definida una visió però reconeixen que aquest exercici s'ha fet des del grup de treball per la transformació de la destinació. Tampoc tenen definida una carta de serveis com a tal, tot i que ofereixen assessorament laboral fiscal, jurídic, urbanístic i també d'eficiència energètica.

Interpreten que els elements sobre els quals incidir per la competitivitat són els canvis entre determinats segments de la demanda, l'evolució en els sistemes de comercialització i l'actualització de l'oferta d'allotjament. Fan una definició molt concreta dels reptes a mig i llarg termini: es plantegen l'accessibilitat a la destinació amb la millora de la xarxa de comunicacions, la reconversió de la planta d'allotjament, la cerca de solucions per a l'amortització de la planta obsoleta no reconvertible, la mobilitat i la pacificació de la façana marítima i la revitalització del nucli antic.

Lliçons aplicables: els grups de treball específics són útils per afrontar reptes complexos.

Cas d'estudi 6:

Marc: oficina de turisme local d'una destinació d'interior d'alt valor cultural i 2.400 places d'allotjament.

Tipus: Alta Participació-Baixa Coherència (APBC).

Característiques principals: es fa una definició clara dels reptes a afrontar i dels factors de competitivitat sobre els que s'ha de treballar. Sorpren la baixa intensitat amb la que

s'expressen els elements de participació i més encara quan existeix un volum important d'actors.

L'oficina de turisme es vincula a una regidoria integrada a l'àrea de promoció econòmica. No hi ha representació de col·lectius socials als òrgans de govern ni una definició clara de la freqüència i la dinàmica de la reunions. Pel que fa a la recollida d'informació de necessitats dels actors es reconeix que no és sistemàtica tot i que amb la COVID-19 s'han reactivat alguns d'aquests espais de relació.

Pel que fa els grups de treball cal dir que no se n'ha creat cap però sí que es forma part d'un de comarcal. En relació a la col·laboració amb d'altres organitzacions es manté només amb el Consell Comarcal. Es manifesta que l'estructura és reduïda i no ho facilita. Pel que fa a l'existència d'estructures transversals de coordinació interna s'estableixen des de l'àrea de promoció econòmica. L'aportació de recursos és 100% pública. No hi ha dinàmiques de codecisió i de corresponsabilitat amb els actors.

Existeix un document elaborat el 2016 amb grans línies estratègiques només per a la comunicació. No s'estableixen mecanismes de planificació anual associats als canvis del sector. No hi ha una visió definida.

De manera primària es fa avaluació de resultats per la definició de les accions futures. No es disposa d'una carta de serveis.

Els elements sobre els que incidir en la millora de la competitivitat són: l'estacionalitat, la resolució de problemàtiques internes per la comercialització i la generació d'experiències conjuntes amb el principal actiu cultural de la població.

Pel que fa el reptes es defineix la creació de xarxes amb els agents privats, la diversificació de productes, la millora de la coordinació amb altres administracions públiques i la millora de la relació amb els actors culturals de la població.

Lliçons aplicables: una definició clara dels reptes facilita l'orientació de l'organització.

Cas d'estudi 7:

Marc: ens provincial privat de representació sectorial en una destinació consolidada de litoral i d'interior i 257.000 places d'allotjament.

Tipus: Baixa Participació-Baixa Coherència (BPBC).

Característiques principals: la naturalesa privada de l'organisme limita alguns aspectes de la internalització de la governança. S'identifiquen clarament els elements sobre els que s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat combinant factors sectorials amb d'altres de globals.

En relació als seus òrgans de govern trobem l'Assemblea i la Junta. L'Assemblea és l'òrgan màxim de decisió i la integren el conjunt dels vuitanta associats. La Junta és l'espai de gestió diària i està integrada per un màxim de deu persones. No hi ha representació de col·lectius socials diferents als que són els propis associats.

Es considera que el sistema per recollir i analitzar les necessitats i les expectatives dels associats és deficitari i s'acaba circumscriuint als debats que es fan a l'Assemblea i a la Junta. Es participa en alguns grups de treball, no impulsats pel propi ens, de caràcter sectorial en organitzacions d'abast territorial superior.

No hi ha estructures transversals de coordinació atenent que l'organització és molt reduïda. La cooperació externa s'estableix bàsicament amb aquelles organitzacions sectorials d'abast territorial superior.

En relació el finançament el 80% dels recursos es generen a través de les quotes dels associats i un 20% del pressupost té l'origen en determinats col·laboradors i proveïdors externs. No existeixen dinàmiques de codecisió i de corresponsabilitat per part d'altres grups externs. No hi ha definida una planificació estratègica.

No es disposa tampoc d'un pla d'actuació anual. No hi ha una visió definida a l'estratègia. Sí que s'exerceix el lideratge sobre els associats a partir de la generació de serveis. No es fa avaluació de resultats. Existeix una carta de serveis detallada amb la que l'associat identifica de manera clara el retorn de la seva participació a l'associació: formació, promoció i màrqueting, relació preferent amb proveïdors, dades estadístiques de seguiment, assessorament etc.

Es tenen identificats els elements sobre els que s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat: la requalificació de l'oferta, la seguretat, la millora dels serveis públics i la lluita contra la il·legalitat de l'oferta. Es tenen també identificats els reptes que ha d'assumir la destinació: l'estacionalitat i una evolució en el sistema de comercialització cap a uns preus adients.

Lliçons aplicables: la governança al sector privat incorpora matisos que s'han d'interpretar de manera diferenciada.

Cas d'estudi 8:

Marc: oficina de turisme local d'una destinació d'interior d'alts valors patrimonials i 200 places d'allotjament.

Tipus: Baixa Participació-Baixa Coherència (BPBC).

Característiques principals: els nivells de la participació i la coherència són molt baixos fruit de la petita dimensió del municipi i del sector i la mínima estructura de l'oficina de turisme malgrat la presència d'un gran actiu patrimonial.

No hi ha una regidoria específica per turisme i s'estableix una relació directa i jeràrquica amb l'alcaldia. S'han definit uns grups de participació integrats per veïns de la població: ciutadania, serveis socials, urbanisme, turisme cultura i festes. El grup de turisme no està encara articulat i els actors tenen dinàmiques molt individualitzades. No es realitza de manera sistemàtica la recollida de necessitats dels grups d'interès, perquè el teixit turístic de la població és molt petit i els contactes són directes, informals i esporàdics.

No existeixen grups de treball impulsats des de l'oficina de turisme. Pel que fa a la relació amb d'altres organitzacions, existeixen vincles amb el grup d'oficines de turisme articulat pel Patronat Provincial de Turisme per a la promoció i la formació. No existeixen estructures transversals de coordinació interna, s'ha d'entendre de nou que és un ajuntament amb una població de menys de 250 habitants.

El 100% recursos econòmics els aporta l'Ajuntament. No existeixen tampoc dinàmiques de codecisió o de corresponsabilitat.

En relació en relació a la definició estratègica s'ha de dir que és inexistent. No es genera una planificació que tingui compte la pròpia evolució del sector. No hi ha una visió definida pel que s'espera que sigui la destinació. No s'avaluen els resultats i tampoc existeix cap carta de servei.

Pel que fa els elements sobre els que s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat, s'identifica la diversificació de productes i la sostenibilitat. Els reptes a afrontar són: un millor encaix en el conjunt d'una ruta cultural configurada entre tres comarques, una major participació del sector privat i la definició d'un estratègica turística comarcal a la que vincular-se.

Lliçons aplicables: sense establir clarament la visió és difícil desenvolupar el conjunt de l'estratègia.

4.3.5 Resum i mesura de la dinàmica d'internalització observada

La taula 4.14 fa un resum de cada cas i la taula 4.15 ofereix una avaluació quantificada segons el sistema de mesurament descrit a l'apartat 4.2.5. Això permet fer una mesura comparativa i quantificada del nivell d'interiorització dels elements que componen les dimensions de participació i coherència definides en cada cas estudiat.

Paula 4.14: Resum del casos d'estudi analitzats

Font: l'autor

	CAS 1: DMMO local	CAS 2: DMMO provincial	CAS 3: DMMO comarcal	CAS 4: DMMO comarcal	CAS 5: Associació local d'allotjament	CAS 6: DMMO local	CAS 7: Associació provincial d'allotjament	CAS 8: DMMO local
POSICIONAMENT PREVI	APAC	APAC	BPAC	BPAC	APBC	APBC	BPBC	BPBC
NATURALES DE L'ORGANISME	PÚBLIC	PÚBLIC	MIXT	PÚBLIC	PRIVAT	PÚBLIC	PRIVAT	PÚBLIC
PARTICIPACIÓ								
Plural i suficient	SI. PARITÀRIA	SI, TOT I QUE CADRIA AMPLICAR Nº MEMBRES	SI. PARITÀRIA	NO. NOMÉS ESTRUCTURA DE GESTIÓ PÚBLICA	SI. INTEGRADA EL 99% DELS LLITS	NO. NOMÉS ESTRUCTURA DE GESTIÓ PÚBLICA	SI. AMB SENSIBILITAT TERRITORIAL	NO
Estesa a altres grups socials	SI. A 2 GRUPS.	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Operativitat de les reunions	SI. CADA 2/3 MESOS	SI. MENSUALS	SI. MENSUALS	SI	SI. MENSUALS	NO	SI. MENSUALS	NO
Traducció de necessitats	SI, SENSE ESTRUCTURAR	SI	SI, SENSE ESTRUCTURAR	ESPORÀDICAMENT	ESPORÀDICAMENT	NO	NO	NO
Grups de treball	SI. MOLT RELLEVANTS	SI	SI, RELLEVANTS I DIVERSOS	ESPORÀDICAMENT	SI. MOLT RELLEVANTS	ESPORÀDICAMENT	NO. ES PARTICIPA EN ELS DE TERCERS	NO
Coordinació externa	ALTA I MULTINIVELL	ALTA I MULTINIVELL	ALTA I MULTINIVELL	MITJA I INTERCOMARCAL	ALTA I MULTINIVELL	BAIXA	MITJA	BAIXA
Coordinació interna	ALTA. REFORÇADA PER LA COVID-19.	BAIXA	MITJA	MITJA	NUL-LA. LA DIMENSIÓ NO HO FACILITA	BAIXA. AMB L'ÀREA DE PROMOCIÓ ECONÒMICA	NUL-LA. LA DIMENSIÓ NO HO FACILITA	NUL-LA
Cooperació	ALTA	ALTA	ALTA, REFORÇADA PER LA COVID-19	MITJA	ALTA	ESPORÀDICAMENT	MITJA	NUL-LA
Cofinançament	INEXISTENT	INEXISTENT	42%	75%	30%	INEXISTENT	20%	INEXISTENT
Codecisió	ALTA	ALTA	ALTA	NUL-LA	NUL-LA. DINÀMICA INTERNA	NUL-LA	NUL-LA. DINÀMICA INTERNA	NUL-LA
Corresponsabilitat	ALTA	ALTA	ALTA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA
COHERÈNCIA								
Definició estratègica	PLA ESTRATÈGIC	PLA ESTRATÈGIC. EN REVISIÓ PELS EFECTES DE LA COVID-19	PLA ESTRATÈGIC. REVISAT CADA 5 ANYS	PENDENT D'ACTUALITZACIÓ	INEXISTENT	FOCUS ÚNICAMENT EN L'ÀMBIT DE COMUNICACIÓ	INEXISTENT	INEXISTENT
Planificació	ALTA I ANUAL	ALTA I ANUAL	ALTA I ANUAL	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT
Visió	INCONCRETA	MOLT CLARA	MOLT CLARA	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT	INEXISTENT
Lideratge sobre els actors	ALT	ALT I REFORÇAT AMB SUPORT ECONÒMIC	ALT	ALT SOBRE ELS ACTORS PÚBLICS	NOMÉS SOBRE L'ÀMBIT SECTORIAL PROIPI	NUL	MITJÀ I EN BASE ALS SERVEIS OFERTS	NUL
Lideratge per la gestió de qualitat	ALT	MIG	ALT	BAIX	NUL	BAIX	NUL	NUL
Organització condicionada per l'estratègia	ALTA	MITJA	ALTA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA	NUL-LA
Gestió: Avaluació de resultats	INEXISTENT	ESPORÀDICAMENT	SISTEMATITZAT	INEXISTENT	INEXISTENT	ESPORÀDICAMENT	INEXISTENT	INEXISTENT
Gestió: Carta de serveis	INEXISTENT	PARCIAL	SÒLIDAMENT DEFINIDA	SÒLIDAMENT DEFINIDA I AMB PREUS FIXATS	BEN DEFINIDA	INEXISTENT	BEN DEFINIDA	INEXISTENT
Factors de competitivitat	AUTENTICITAT DE LA DESTINACIÓ I ESTACIONALITAT	EXCEL·LÈNCIA, RESPONSABILITAT, INNOVACIÓ I ECOLOGIA.	ACCESIBILITAT I MOBILITAT SOSTENIBLE	ESTRUCTURACIÓ DELS ACTORS DEL SISTEMA I INCREMENT DELS RECURSOS PRESSUPOSTARIS	ACCESSIBILITAT, RECONVERSIÓ PLANTA ALLOTJAMENT, REDUCCIÓ OFERTA HUTS	ESTACIONALITAT, MAJOR VINCLE ACTORS CULTURALS I COMERCIALIZACIÓ DE PRODUCTES	SEGURETAT, QUALIFICACIÓ DE L'OFERTA, IL-LEGALITAT, MAJOR COMPROMÍS DELS ENS LOCALS	DIVERSIFICACIÓ I SOSTENIBILITAT
Reptes	ESTACIONALITAT, INCREMENT DESPESA I DIVERSIFICACIÓ DE LA DEMANDA	ACCESSIBILITAT, CAPACITAT DE CÀRREGA D'ALGUNS RECURSOS, INTERNACIONALITZACIÓ I L'INCREMENT DE LA COMPETÈNCIA.	PARTICIPACIÓ CIUTADANA I CANVIS EN LA PERCEPCIÓ DEL FENÒMEN TURÍSTIC	PEERCEPCIÓ DE LA COMARCA COM ESPAI TURÍSTIC, ACTIVACIÓ DELS ACTORS PRIVATS I MAJOR COORDINACIÓ	CANVIS DE LA DEMANDA, COMERCIALIZACIÓ I ACTUALITZACIÓ DE L' OFERTA D'ALLOTJAMENT	MAJOR VINCLE AMB ACTORS PRIVATS, DIVERSIFICACIÓ DE PRODUCTES I MILLOR COORDINACIÓ	ESTACIONALITAT, INCREMENT DE PREUS, INCREMENT D' ASSOCIATS	MILLOR ENCAIX A L'ESTRATÈGIA COMARCAL I MAJOR PARTICIPACIÓ DELS ACTORS PRIVATS
Llegenda posicionament previ	APAC: Alta participació, alta coherència BPAC: Baixa participació, alta coherència APBC: Alta participació, baixa coherència BPBC: Baixa Participació, baixa coherència							

Taula 4.15: Valoració quantificada del nivell de la internalització

	CAS 1: DMMO local	CAS 2: DMMO provincial	CAS 3: DMMO comarcal	CAS 4: DMMO comarcal	CAS 5: Associació local d'allotjament	CAS 6: DMMO local	CAS 7: Associació provincial d'allotjament	CAS 8: DMMO local
POSICIONAMENT PREVI	APAC	APAC	BPAC	BPAC	APBC	APBC	BPBC	BPBC
NATURALES DE L'ORGANISME	PÚBLIC	PÚBLIC	MIXT	PÚBLIC	PRIVAT	PÚBLIC	PRIVAT	PÚBLIC
PARTICIPACIÓ								
Plural i suficient	Evidències totals 100	Evidències clares 75	Evidències totals 100	Sense evidències 0	Evidències clares 85	Sense evidències 0	Evidències clares 85	E. anecdòtiques 10
Estesa a altres grups socials	Evidències clares 75	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Operativitat de les reunions	Evidències clares 75	Evidències clares 70	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Sense evidències 0	Evidències totals 100	Sense evidències 0
Traducció de necessitats	Evidències clares 80	Evidències clares 75	Evidències clares 75	Algunes evidèn. 20	Algunes evidèn. 30	E. anecdòtiques 10	E. anecdòtiques 10	E. anecdòtiques 10
Grups de treball	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Algunes evidèn. 20	Evidències totals 90	Algunes evidèn. 15	E. anecdòtiques 10	Sense evidències 0
Coordinació externa	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Evidències clares 85	Bastantes evidèn. 60	Evidències clares 85	Algunes evidèn. 30	Bastantes evidèn. 60	Algunes evidèn. 25
Coordinació interna	Evidències clares 70	Algunes evidèn. 35	Bastantes evidèn. 60	Bastantes evidèn. 50	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 35	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Cooperació	Evidències clares 85	Evidències clares 75	Evidències clares 75	Bastantes evidèn. 60	Evidències clares 75	Algunes evidèn. 25	Bastantes evidèn. 60	Sense evidències 0
Cofinançament	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Evidències clares 85	Evidències clares 75	Bastantes evidèn. 40	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 35	Sense evidències 0
Codecisió	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Corresponsabilitat	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
COHERÈNCIA								
Definició estratègica	Evidències totals 90	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Algunes evidèn. 30	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 35	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Planificació	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències clares 75	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Visió	Algunes evidèn. 15	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Lideratge sobre els actors	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències clares 70	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Bastantes evidèn. 60	Sense evidències 0
Lideratge per la gestió de qualitat	Evidències clares 75	Bastantes evidèn. 60	Evidències totals 90	Algunes evidèn. 35	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 15	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Organització condicionada per l'estratègia	Evidències clares 70	Bastantes evidèn. 60	Evidències clares 85	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Gestió: Avaluació de resultats	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 15	Evidències totals 90	Algunes evidèn. 15	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 15	Sense evidències 0	Sense evidències 0
Gestió: Carta de serveis	Sense evidències 0	Algunes evidèn. 35	Evidències totals 100	Evidències totals 100	Evidències totals 90	Sense evidències 0	Evidències clares 85	Sense evidències 0
Factors de competitivitat	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Bastantes evidèn. 50
Reptes	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90	Evidències totals 90
NIVELL DE LA PARTICIPACIÓ	865/1100 78,63 %	710/1100 64,54%	860/1100 78,18 %	385/1100 35,00 %	505/1100 45,90 %	115/1100 10,45 %	360/1100 32,72 %	45/1100 4,09 %
NIVELL DE LA COHERÈNCIA	700/1000 70,00 %	730/1000 73,00%	910/1000 91,00 %	430/1000 43,00 %	270/1000 27,00 %	245/1000 24,50 %	325/1000 32,50 %	140/1000 14,00 %
ACOMPLIMENT POSICIONAMENT PREVI DEFINIT	SI	SI	PARCIALMENT I NO ORIENTAT (P ≈ C)	PARCIALMENT I ORIENTAT (P < C)	PARCIALMENT I ORIENTAT (P > C)	PARCIALMENT I NO ORIENTAT (P < C)	SI	SI
Legenda posicionament previ	APAC: Alta participació, alta coherència BPAC: Baixa participació, alta coherència APBC: Alta participació, baixa coherència BPBC: Baixa Participació, baixa coherència							

Font: l'autor

4.4 Discussió

Els resultats expliquen fins a quin punt la internalització de les dimensions participació i coherència exerceix un paper instrumental en les pràctiques de governança de les organitzacions de gestió de destinacions. Entenent la internalització com a implementació i pràctica diària (Naveh & Marcus, 2005), es poden fer interessants consideracions basades en la diversitat i la riquesa dels casos estudiats.

La participació com a dimensió de la governança no pot ser el resultat d'una simple invitació de la que s'espera una resposta. Ha d'anar acompanyada d'una voluntat real que es produeixi i, per tant, requereix una sèrie de mecanismes que la facilitin –proactivitat, flexibilitat, noves eines tecnològiques, etc.– aportats pels qui volen promoure-la.

En el cas 4 s'afirma que “no hi ha un clam del sector per participar”. Aquesta situació és la que requereix els elements esmentats com a estímul. En el cas 8 s'afirma que “la dinàmica és molt individualitzada”. Si es vol cercar la participació, caldrà afavorir les xarxes associatives, cercar la participació dels actors no organitzats i fomentar un canvi cap a una cultura més participativa. Cal gestionar també els dubtes sobre si els actors més importants acaben neutralitzant les inquietuds i necessitats dels que podríem anomenar actors més minoritaris.

Un cop més, cal tenir en compte l'alt valor de les estructures informals de govern identificades. Precisament gràcies a la seva menor rigidesa i estructuració poden ser molt útils per facilitar la participació dels que solen estar menys vinculats a les organitzacions del sector.

En alguns dels casos estudiats, també s'ha posat de manifest que la participació es troba amb obstacles que no permeten el correcte desenvolupament. Alguns acadèmics (Papadopoulos & Warin, 2007) identifiquen com a raons bàsiques la manca de recursos o la insuficient credibilitat. En el cas 6, es diu que “l'escassa disponibilitat de recursos humans és un obstacle per participar activament a les xarxes de coordinació externa”. Aquest és un aspecte que hauria de portar a una reflexió sobre com es poden incorporar mecanismes d'incentiu per als que no hi participen o fins i tot mecanismes per animar els que es beneficien de l'*statu quo* a no participar-hi (Papadopoulos & Warin, 2007).

No obstant això, tret que s'eliminïn diverses barreres socioculturals, financeres, econòmiques, polítiques i administratives als enfocaments de desenvolupament participatiu, no sorgiran formes eficaces i fructíferes de participació comunitària (Tosun, 2005). Per tant,

la internalització de la participació serà el resultat d'una actitud determinada i no un resultat espontani.

La participació identifica un valor afegit a les estructures informals induïdes que no només ajuda a donar veu als actors vinculats, sinó que neutralitza les rigideses habituals de la burocràcia del sector públic. Resulta paradoxal veure com coexisteixen estructures governamentals que no són prou funcionals amb estructures informals que orienten la gestió dels organismes i que no es volen consolidar i formalitzar. Fins i tot es diu que "aquesta comissió de treball acaba sent el nostre òrgan de govern" (Cas 1).

Pel que fa a la participació, la investigació ha identificat que hi ha un llarg camí a recórrer per ampliar la participació més enllà dels grups sectorials directament vinculats a l'activitat. Per exemple, al Cas 3 s'afirma que "necessitem integrar veus que no vinguin estrictament del sector turístic". Els ciutadans no són vistos com a actors i en els pocs casos en què la participació està oberta a actors no sectorials és amb grups que comparteixen com mínim objectius econòmics. Altres investigacions han demostrat que s'ha donat veu als ciutadans quan es produeixen situacions amb un cert nivell de conflicte. Això ha portat a fer estudis sobre la validesa de la participació ciutadana com a eina per a la resolució d'aquestes situacions (Carballido, 2020).

Pel que fa a la coherència, s'ha identificat el valor de la visió com a factor d'interiorització i la seva absència com a causa de la manca de definició estratègica. Es de forma similar a com ho plantegen Zaccaro i Banks (2004), és a dir, en primer lloc cal establir una visió per desenvolupar posteriorment la missió i la seva estratègia. Cal recordar que la visió també defineix l'estratègia i l'estructura organitzativa (Drucker, 1999). És preocupant veure com la planificació revela debilitat entre els casos estudiats, especialment quan se sap que la planificació està positivament associada al creixement i la rendibilitat de les organitzacions (Miller & Cardinal, 1994).

El lideratge funciona de manera semblant i està directament associat a l'estratègia. Si hi ha lideratge hi ha estratègia i viceversa. En un dels casos analitzats (Cas 3), això es mostra molt clarament fins al punt d'afirmar que "la clau de l'èxit del nostre organisme és que es tracta d'un model ben assentat, no subjecte a cicles electorals, sigui quin sigui el govern que arribi al poder".

També s'observa que certs àmbits de participació impulsen certs elements de coherència: "el comitè de treball ha contribuït considerablement a que siguem més escoltats i a reforçar el nostre lideratge" (Cas 1). Convé recordar en aquest sentit que la visió és també un atribut fonamental del lideratge eficaç i, alhora, una base del propi poder de

lideratge (Zaccaro & Banks, 2004). El lideratge transforma una cultura organitzativa perquè els membres de l'organització compreguin, acceptin i dirigeixin les seves accions (Conger & Kanungo, 1988).

La gestió per resultats es troba a un nivell baix de desenvolupament quan es parla específicament del sector públic. Afecta l'organització i els seus processos en conjunt i requereix un canvi molt important en la cultura organitzativa (Serra Martín, 2007). L'avaluació de resultats com a element integrant de la coherència és la que mostra més feblesa i, entre els casos analitzats, és un indicador de maduresa de la gestió. L'existència d'aquest dèficit és generalment reconeguda: "no hem avançat en el grau desitjat en termes de mètrica" (Cas 2). En alguns dels casos analitzats, l'avaluació de resultats adquireix la solvència desitjada quan s'associa a un compromís extern i a una metodologia que la impulsa i, per tant, contribueix clarament a la internalització.

S'observa que té un paper fonamental a l'hora de proporcionar als responsables les evidències necessàries per tal que les futures polítiques s'orientin cap a les àrees amb més rendiment quant a la consecució dels objectius estratègics. Massa sovint, la connexió entre la intenció estratègica i el resultat s'ha fet menys evident (OECD Publishing, 2012). També és cert que la interpretació de l'activitat turística sovint ha estat molt orientada a la rendibilitat. Això ha fet que les avaluacions de la gestió de les destinacions s'hagin traduït sovint en mers indicadors econòmics que no han facilitat una anàlisi més profunda del rendiment holístic de la destinació (Luo, 2018).

Pel que fa a totes dues dimensions, s'identifica que les entitats públiques i privades no les aborden de la mateixa manera. Això s'observa clarament en el cas 5 amb l'afirmació "fem lobby i això vol dir que no fem les mateixes tasques que els responsables de la gestió de la destinació" i en el cas 7 quan s'afirma que "com a associació no podem fer exactament el mateix que cadascuna de les nostres empreses". Els resultats també mostren que encara que la governança és necessària tant per als actors públics com per als privats, en un sistema turístic operen de manera diferent. Les raons d'això rauen en la naturalesa i els objectius de cadascun, que es tradueixen en la internalització de la governança. Aquest punt sembla indicar que les organitzacions privades analitzades aborden la governança des de la perspectiva de la defensa dels interessos dels seus representats i dels serveis que els presten. Això també pot evidenciar que el model mixt d'organització, amb una veritable configuració publicoprivada, és millor que els altres en la gestió des de la perspectiva de la internalització.

A més de l'avaluació del compliment dels criteris definits, per valorar el nivell d'interiorització dels procediments de governança és de gran interès comparar els resultats quantificats obtinguts a partir de les entrevistes i l'anàlisi de la documentació, amb la percepció prèvia de les vuit organitzacions analitzades sobre la importància de la participació i la coherència en els seus procediments de governança, així com el seu nivell de compromís recollit a la taula 4.2. Es per això que la taula 4.16 permet comparar el posicionament previ de les vuit organitzacions analitzades amb el nivell d'interiorització de les pràctiques de governança relacionades amb la participació i la coherència.

Taula 4.16: Comparació del posicionament previ i la internalització de la governança mitjançant les dimensions Participació i Coherència

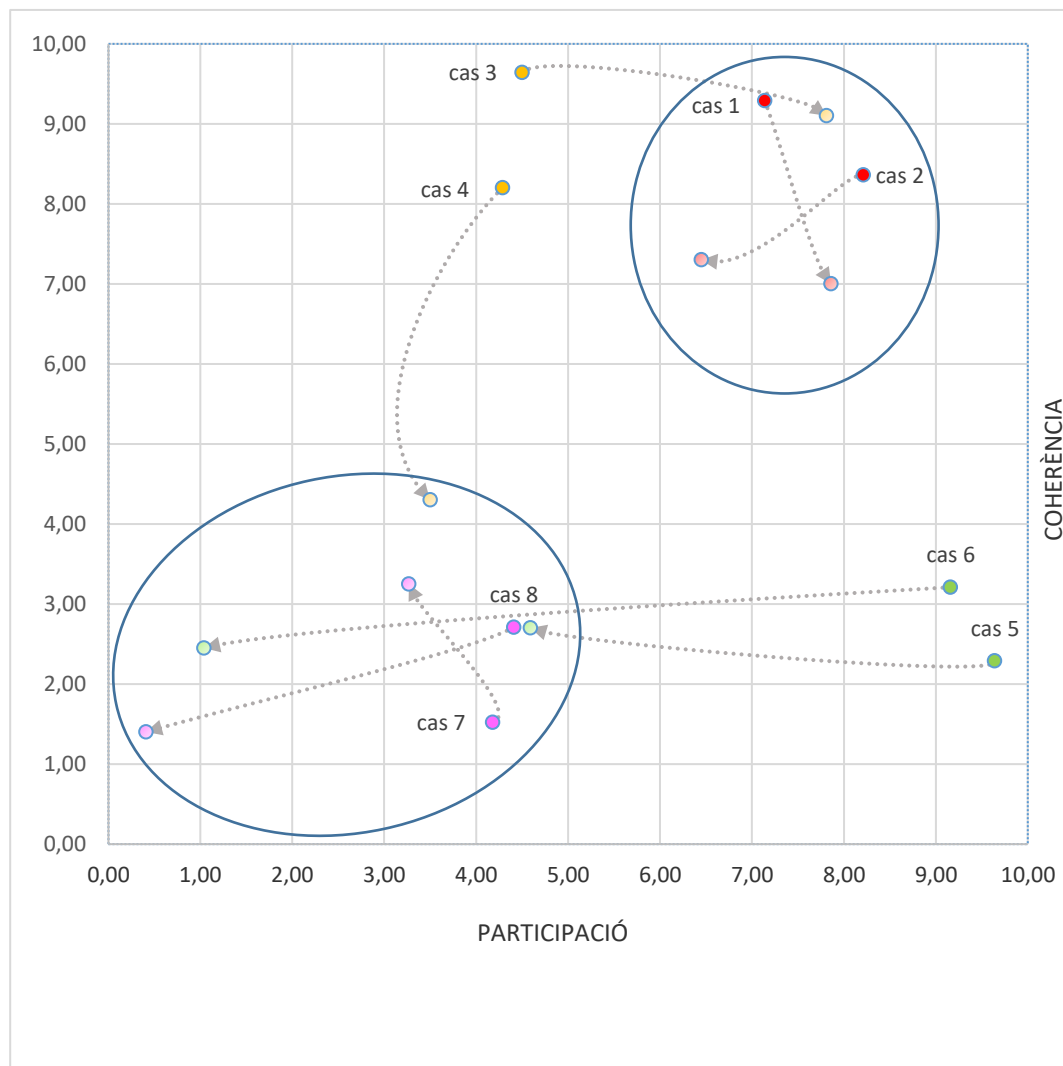
CASOS	POSICIONAMENT PREVI	PARTICIPACIÓ		COHERÈNCIA		ACOMPLIMENT POSICIONAMENT PREVI DEFINIT
		Valoració prèvia del concepte	Nivell d'internalització	Valoració prèvia del concepte	Nivell d'internalització	
CAS 1 DMMO local	APAC	7.14	(865/1100) 7.86	9.29	(700/1000) 7.00	SI
CAS 2 DMMO provincial	APAC	8.21	(710/1100) 6.45	8.36	(730/1000) 7.30	SI
CAS 3 DMMO comarcal	BPAC	4.50	(860/1100) 7.81	9.64	(910/1000) 9.10	PARCIALMENT I NO ORIENTAT (P ≈ C)
CAS 4 DMMO comarcal	BPAC	4.29	(385/1100) 3.50	8.20	(430/1000) 4.30	PARCIALMENT I ORIENTAT (P < C)
CAS 5 associació local d'allotjament	APBC	9.64	(505/1100) 4.59	2.29	(270/1000) 2.70	PARCIALMENT I ORIENTAT (P > C)
CAS 6 DMMO local	APBC	9.16	(115/1100) 1.04	3.21	(245/1000) 2.45	PARCIALMENT I NO ORIENTAT (P < C)
CAS 7 associació provincial d'allotjament	BCBP	4.18	(360/1100) 3.27	1.52	(325/1000) 3.25	SI
CAS 8 DMMO local	BCBP	4.41	(45/1100) 0.41	2,71	(140/1000) 1.40	SI
Llegenda posicionament previ		APAC: Alta participació, alta coherència APBC: Alta participació, baixa coherència		BPAC: Baixa participació, alta coherència BPBC: Baixa Participació, baixa coherència		

Font: l'autor

Curiosament, en els quatre casos en què les tipologies assoleixen els valors més alts i més baixos de les dues dimensions (APAC, Alta Participació i Alta Coherència, i BPBC, Baixa Participació i Baixa Coherència) hi ha una correspondència entre posicionament i internalització. Tot i això, els quatre casos representatius de les combinacions APAC (Alta Participació i Baixa Coherència) i BPBC (Baixa Participació i Alta Coherència) revelen situacions en què només s'interioritza una de les dues dimensions en la direcció, alta o

baixa, expressada en la posició anterior. A més, l'anàlisi també revela un desplaçament de la matriu amb una concentració al voltant de només dues combinacions, APAC i BPBC, com es veu al gràfic 4.2

Gràfic 4.2: Trànsit del posicionament a la internalització de la governança mitjançant les dimensions Participació i Coherència



Font: l'autor

Els casos en què les posicions anteriors ja estaven accentuades, més altes o més baixes, romanen al mateix quadrant de la matriu. Els altres casos es desplacen cap a aquests mateixos quadrants. La internalització explica que els posicionaments més "radicalitzats" davant de la governança acabin sent dominants.

En resum, l'anàlisi indica que els casos que combinen una avaluació prèviament alta d'una de les dues dimensions analitzades amb una baixa de l'altra mostren una equivalència parcial amb la internalització. Això vol dir que, perquè aquestes dues dimensions - participació i coherència- afavoreixin el desplegament de conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança, així com l'exercici de les funcions i responsabilitats en una destinació turística, les organitzacions han de tenir un nivell màxim de compromís amb la participació i la coherència.

4.5 Conclusions

4.5.1 Contribucions teòriques

L'anàlisi de la internalització s'ha aplicat a dues dimensions clau de la governança, participació i coherència, i la investigació duta a terme mitjançant l'aplicació d'una metodologia qualitativa d'estudis de cas a vuit organitzacions gestores de destinacions turístiques catalanes ha aportat dades i informació valuosa que han permès confirmar que per aprofundir en la internalització és necessari un alt compromís previ amb la governança.

Aquesta part de la investigació comença a omplir un buit existent en algunes de les anàlisis sobre governança turística i posa de manifest l'interès d'aquest enfocament exploratori. El mètode utilitzat per a la selecció dels casos garanteix la pluralitat d'entitats existents, tal i com proposen Cihangir i Seremet (2022), per a aquest tipus d'estudis. En aquest cas s'hi ha inclòs la diversitat existent a les organitzacions gestores de destinacions del sistema turístic català.

En general, la recerca destaca que, des de la perspectiva de la internalització, els espais de participació no formalitzats es construeixen com un vincle amb el sector per identificar-ne les necessitats i les inquietuds i per determinar el nivell de governança de les organitzacions en matèria d'internalització. Les estructures no formals no tenen menys valor encara que no es despleguin sistemàticament. Es tracta d'una apreciació també identificada en altres estudis, com el de Nordin i Svensson (2005), en què es valora la contribució dels grups informals a la gestió de les destinacions i la capacitat d'innovació.

En alguns casos, s'identifiquen grups de treball estructurats i estables en organismes públics que funcionen com a veritables òrgans de govern, encara que no siguin reconeguts formalment com a tals. Resulta paradoxal que hi hagi òrgans formals que perdin funcionalitat

i hagin de ser substituïts per altres, la formalització dels quals no es persegueix, potser per no tornar a caure en el mateix problema d'inoperativitat.

Centrats en la coherència com a dimensió de la governança, es fa palès que la visió esdevé cabdal i de la seva existència se'n deriva també una millor definició estratègica, una millor planificació i un millor lideratge. S'observen més dèficits en l'existència d'una definició de la visió de les organitzacions que no pas de l'estratègia fet que sorprèn atès que sense una idea clara de visió és difícil impulsar una estratègia ben orientada. La definició de la visió per una organització és un element que no hauria de suposar un esforç inassolible, no hauria de dependre de la major o menor disponibilitat de recursos econòmics. No obstant això, no es pot passar per alt que amb la simple definició de la visió no n'hi ha prou i que, de la manera amb la que ho preveuen també Kantabutra i Avery (2010), cal comunicar-la, capacitar els equips i orientar els aspectes organitzatius en la seva direcció.

Sembla que encara que la governança s'exigeix tant als actors públics com als privats en un sistema turístic, les seves dimensions no operen de la mateixa manera als dos col·lectius. Les raons rauen en la naturalesa i els objectius de cadascun, cosa que es tradueix en la internalització de la governança. Això pot indicar que les organitzacions privades analitzades aborden aquestes dimensions de la governança des d'una perspectiva diferent, la de defensa dels interessos dels seus representats i dels serveis que els presten. També sembla indicar que el model mixt d'organització, amb una veritable configuració publicoprivada, és millor que els altres en la gestió des de la perspectiva de la internalització de la participació i la coherència.

En resum, encara que es posa més èmfasi en l'evidència empírica, la principal aportació teòrica d'aquesta part de la investigació es refereix a la conceptualització de la internalització de la governança i, en particular, a la importància d'un fort compromís amb la governança com a motor per aconseguir la seva internalització. En aquest sentit es recorda que, la internalització de la governança s'entén com el compromís de les organitzacions relacionades amb la gestió de destinacions amb el desplegament dels conceptes, preceptes, pràctiques i accions de governança derivats de la governança de les destinacions turístiques i el desenvolupament i exercici d'aquelles funcions, responsabilitats i poder que els són assignats.

Des d'aquesta perspectiva, els resultats obtinguts podrien conduir al desenvolupament de nous models d'avaluació de la governança o a la seva integració amb altres que tinguin objectius semblants, per exemple, l'EFQM per avaluar la gestió de l'excel·lència. Per tant, l'anàlisi aporta una contribució teòrica significativa en el sentit que

ajuda a explicar la naturalesa de la relació entre dos fenòmens -la governança i la internacionalització- i, així, a sistematitzar les estructures observades i a generalitzar els resultats de la investigació, de forma similar a com ho preveuen Kenworthy i Verbeke, (2015).

Fins ara, l'anàlisi de la internalització s'ha aplicat principalment a la sostenibilitat i la gestió de la qualitat. En explorar la internalització de la governança a les DMMO, utilitzant la participació i la coherència com a dimensions d'anàlisi principals, és possible identificar una sèrie d'elements que l'afavoreixen o la dificulten i determinar com la governança depèn de la internalització dels seus conceptes, preceptes i pràctiques. S'ha establert que aquests elements poden ser de naturalesa interna o externa i que, una vegada coneguts, els directius hi poden actuar en benefici de la governança. En aquesta anàlisi, els resultats mostren que són majoritàriament interns. Complementàriament, aquesta aportació teòrica hauria de reforçar la posició dels gestors del DMMO a l'hora d'assumir la responsabilitat de millorar la governança i els hauria de permetre comprendre que, a través de la internalització, es produeix una millora, fonamentalment, del seu estil de gestió i de les prioritats.

4.5.2 Contribucions pràctiques

L'anàlisi de la internalització de la governança ajuda a comprendre quins àmbits de les dimensions participació i coherència de la governança mereixen més atenció per millorar la gestió de les destinacions turístiques. És evident que la participació de grups socials diferents dels grups d'interès sectorials habituals és una raresa en els casos analitzats i probablement requereixi de models de gestió més madurs i evolucionats. També pot estar associat al fet que els casos analitzats no es localitzen en destinacions on l'activitat turística sigui percebuda com un problema o generadora de conflictes.

De la mateixa manera s'ha observat que hi ha una major tendència a una coordinació externa més gran que interna perquè és més fàcil buscar sinergies amb organismes amb funcions similars que dins de les àrees internes de la pròpia organització de cada destinació turística. Això pot suposar una oportunitat perduda per a la millora de la gestió. Finalment, s'ha detectat que la participació tan reclamada no acaba traduint-se en cofinançament, codecisió i corresponsabilitat. Davant la dificultat d'assolir nivells més alts de participació, seria recomanable explorar mecanismes més estimulants i facilitadors (horaris, formats, tecnologies, eines, etc.) que els actuals.

S'han identificat molt bones pràctiques en la configuració de les cartes de serveis, cosa que porta a considerar el potencial i la utilitat d'aquest element en benefici de la coherència, i que potser no ha estat prou valorat. És evident que l'avaluació dels resultats és l'element més feble de la dimensió coherència. D'altra banda, els factors i reptes per la competitivitat estan clarament identificats de manera generalitzada, però no és clar si tenen o no una influència adequada en la definició estratègica derivada de la dimensió de coherència.

Els factors que afavoreixen la internalització de la participació són evidents: la consistència dels grups de treball específics, l'abast i la força de les xarxes externes i internes i el caràcter mixt veritable dels òrgans de govern, coincidint amb Islam, Ruhanen i Ritchie (2017). Entre els factors que faciliten la internalització de la coherència destaquen la solidesa de la definició estratègica; el lideratge dels agents sectorials i públics; la solidesa de la carta de serveis definida; una definició clara dels reptes a què s'enfronta la destinació; l'existència de models de gestió estandaritzats que requereixen compromís; una interpretació integrada, global i compartida de la destinació i la no submissió als efectes dels cicles electorals.

Els factors que dificulten la internalització de la participació s'identifiquen com l'escassa presència dels agents sectorials als òrgans de govern; la baixa participació dels agents sectorials; l'escassa operativitat dels agents sectorials als òrgans de govern; la inexistència de grups de treball específics i la debilitat de les xarxes de relacions externes i internes. Els factors observats que dificulten la interiorització de la coherència són la debilitat o manca de definició i planificació estratègica; la debilitat de l'estructura organitzativa; la debilitat del lideratge; la manca de recursos econòmics i personals similar al plantejament de Papadopoulos i Warin (2007); la politització de les decisions; les mancances en la formació tècnica i la mida de l'òrgan quan és petita.

Reconèixer els elements interns i externs que faciliten o dificulten la internalització de la governança adquireix valor per als responsables de la gestió de les destinacions, ja que els permet centrar els esforços de gestió en la construcció d'una millor governança de les destinacions.

Una limitació important per aquesta part de la investigació ha estat la manca de literatura sobre internalització en el camp específic de la governança i més encara quan es tracta del turisme en particular, mentre que és més comú en altres camps, com ara la gestió de la qualitat o el medi ambient.

5. Baròmetre de la governança de les destinacions turístiques, una eina des del model EFQM.

5.1 Introducció

L'Organització Mundial del Turisme ha convidat repetidament a establir un bon sistema d'indicadors sobre la governança (Duran Fuentes, 2013). Per contra són poques les recerques desenvolupades que hagin tingut per objectiu establir-ne sobre els organismes gestors (McLennan et al., 2012) o la governança a les destinacions turístiques, i no sempre generant un sistema per l'avaluació de forma integral. En general, la mesura de la governança és possible però té una certa dificultat avaluar-la (Kaufmann & Kraay, 2008). Això és així principalment perquè la definició de governança ha pres diverses formes i ha evolucionat al llarg del temps.

Aquesta recerca defineix un instrument d'avaluació, que en endavant s'anomenarà Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques (BGDT), integrable en l'estructura del model EFQM (European Foundation of Quality Management, s.d). El Model EFQM és un marc mundialment reconegut que dona suport a les organitzacions en la gestió de la transformació i en la creació de valor sostenible. Des de 1992, el Model EFQM ha constituït una referència per tal que les organitzacions desenvolupin una cultura de millora i innovació (Club Excelencia en Gestión, 2019). El model EFQM és més exigent i crític en el nivell d'excel·lència de les organitzacions comparat amb els altres models més reconeguts (Kiraz & Açikgöz, 2021). La seva implantació és àmplia, de manera especial a Europa, i amb la darrera versió del 2020 es resolen bona part dels dèficits que patia la versió anterior, fa una aproximació menys burocràtica i incorpora clarament conceptes associats a la sostenibilitat i la innovació.

El vincle entre el BGDT proposat i el model EFQM adquireix més sentit per la recent actualització d'aquest model de gestió d'excel·lència, i ha de permetre el seu ús als gestors de les DMMO estiguin o no vinculats al model.

La sensibilitat vers sostenibilitat i innovació del model EFQM, la comprensió de les dinàmiques de l'ecosistema i la mirada al futur (Fonseca, 2021) són aspectes que coincideixen amb els reptes que han d'afrontar les destinacions turístiques i el fan adient com a marc de referència. Es persegueix que el BGDT sigui integrador del conjunt de les dimensions que configuren la governança a les destinacions turístiques, que garanteixi la

màxima consistència acadèmica sense perdre de vista l'aplicabilitat i que permeti situar els gestors de les DMMO davant la seva realitat i els àmbits de millora que es generin.

Aquesta part de la recerca fa inicialment una revisió de la literatura concentrant l'atenció en els models de mesura de la governança a les destinacions identificats. Posteriorment s'analitza el model EFQM i es procedeix a comparar els seus criteris amb les dimensions de la governança del turisme per proposar un model i un instrument d'avaluació nou. Aquest instrument es posat a la consideració d'un grup d'experts per tal de contrastar-lo i el resultat final s'ha aplicat en un cas d'estudi sobre el Departament de Cultura i Turisme d'Abu Dhabi, única autoritat turística a nivell mundial avaluada l'any 2022 amb el model EFQM, com una aplicació empírica per validar-lo.

Específicament per l'avaluació de la governança de les destinacions turístiques es tenen en compte les 7 dimensions identificades a la secció 3.3: participació, coherència, apertura, eficàcia, responsabilitat, *know-how*/qualitat i simplicitat.

5.2 Models de mesura de la governança del turisme

La mesura i els sistemes d'indicadors per a la governança de les destinacions turístiques són escassos en l'àmbit acadèmic, tal com es mostra a títol de resum a la Taula 5.1. De fet, durant molt de temps els indicadors existents utilitzats per mesurar les institucions en una destinació turística han estat poc desenvolupats (McLennan et al., 2012).

Als models analitzats s'identifica com s'han obtingut els indicadors. S'esmenta "indefinit" quan la metodologia no indica cap procés; "revisió bibliogràfica" quan els indicadors són el resultat d'una revisió generalitzada de la literatura; "qüestionari" i "panell d'experts" quan els indicadors s'han obtingut com a resultat d'aquests instruments. També s'identifica si hi ha o no un sistema de ponderació que diferenciï el valor dels indicadors. Finalment s'analitza si els models contempnen una possible integració amb un sistema de gestió de la qualitat o l'excel·lència.

En relació amb la naturalesa dels indicadors, se'n distingeixen de dos tipus: unidimensionals i multidimensionals. S'entén que un indicador és unidimensional quan es configura a partir d'un únic concepte i multidimensional quan es compon de diversos conceptes. Els quatre models de mesura identificats són analitzats per conèixer la seva estructura, els mecanismes de funcionament i les dimensions considerades.

Taula 5.1: Quadre de síntesi dels models d'avaluació de la governança identificats

AUTORS	DIMENSIONS CONSIDERADES	NOMBRE D'INDICADORS	NATURESA DELS INDICADORS	DATA GATHERING	SISTEMA DE PONDERACIÓ	DEFINICIÓ NIVELL "META"	INTEGRACIÓ DEL CONJUNT ELS INDICADORS
Duran Fuentes (2013)	Coordinació, col·laboració i cooperació, transparència, corresponsabilitat, rendició de comptes, participació i eficàcia.	7	Unidimensional	No definit	Inexistent	No, però es fixen fites per a la millora	No
Queiroz & Rastrollo-Horrillo (2015)	Tipologia dels actors, participació, transparència i rendició de comptes.	12	Multidimensional	Revisió de la literatura	Inexistent	No	No
Fernández-Tabales et al. (2017)	Participació, efectivitat, controls de la planificació, confiança, estructura del sector empresarial turístic i gestió del creixement i urbanisme.	43	Multidimensional	No definit	Sí, amb pesos diferents per cadascun dels 5 subblocs que estableix	Sí, un total màxim de 286 punts	No
Pulido-Fdez & Pulido-Fdez. (2018)	Participació, estat de dret, transparència, capacitat de resposta, orientació al consens, equitat, eficàcia i eficiència, responsabilitat, visió estratègica.	81	Multidimensional	Revisió de la literatura + qüestionari + panel d'experts	Sí, determinant la importància de cada indicador en una escala de 1 a 7	Sí, encara que no en tots els indicadors i majoritàriament amb un nivell percentual a assolir	No

Font: L'autor

Duran Fuentes (2013) ja estableix una proposta molt detallada de mesura de la governança que defineix una relació de 7 àmbits que haurien de donar pas al desenvolupament d'un sistema d'indicadors sustentats en casos d'estudi i de bones pràctiques, podent aportar un coneixement valuós per conèixer l'estat que presenta la

governança al sector turisme i les àrees d'oportunitat existents. Els àmbits volen convidar a la millora en els camps següents: la coordinació, col·laboració i cooperació pública, la col·laboració públicoprivada, la transparència, la corresponsabilitat en la gestió del turisme, la transparència i rendició de comptes en la col·laboració públicoprivada, la participació no governamental en les decisions de turisme i l'eficàcia directiva. No determina un nivell objectiu o fita a assolir en cada àmbit i no es determina tampoc perquè s'han establert aquests 7 i no uns altres. Tanmateix tenen en compte, sobretot, el nivell macro, quedant lluny d'una pràctica diària de gestió a les destinacions, sent difícil d'aplicar-los a nivell local.

D'una forma més reduïda i potser incompleta en l'aproximació es troben altres intents d'establir models. Queiroz i Rastrollo Horrillo (2015) posen el focus en la tipologia dels actors, els processos de participació i la transparència i la rendició de comptes. A partir d'aquí plantegen un conjunt de 12 indicadors rellevants, per avaluar fins a quin punt avança una destinació turística cap a la governança turística: lideratge clar, missió, visió i objectius; nombre i diversitat de participants; participació de grups d'interès reputats; representativitat de les ONG ciutadans i petites empreses; objectius col·lectius; identificació d'àmbits estratègics i d'activitats clau; identificació de capacitats i recursos per participar; nombre de projectes realitzats amb finalitats compartides; modalitats de participació en les decisions; existència d'aspectes legislatius i incentius; agències de control i informació periòdica precisa. En aquest cas no es donen valors de referència per a cada indicador ni tampoc s'estableix una ponderació entre ells.

De manera més detallada Fernández-Tabales, Foronda-Robles, Galindo Pérez de Azpillaga i García-López (2017) defineixen un sistema on proposen un total de 43 indicadors en cinc subsistemes: qualitat del procés participatiu; eines polítiques efectives i controls de planificació; confiança en el govern local; sector empresarial turístic i gestió del creixement i urbanisme, implicacions legals. No es determina perquè són aquests els triats. Es dissenya un sistema que justifica la seva rellevància per avaluar el desenvolupament de les destinacions cap al bon govern davant les mancances dels models de planificació i gestió més tradicionals. L'enfocament de recerca assegura que els resultats no es limiten al món acadèmic sinó que es poden utilitzar per dissenyar una eina de gestió útil. Segons els propis autors la determinació del valor "meta" a cada indicador és un dels aspectes més delicats i complexos del treball, atesa la diversitat de dades que s'empren per construir els indicadors: des de dades estadístiques oficials en percentatges fins a respostes d'entrevistes, algunes dicotòmiques i d'altres valoratives en escala Likert.

Finalment Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018) estableixen un conjunt de 81 d'indicadors entre els quals poden escollir els agents implicats en la gestió de qualsevol

destinació turística, en funció de les característiques i circumstàncies particulars de la destinació. Els indicadors permeten mesurar la situació de governança a la destinació turística i establir un pla d'acció orientat a reforçar la governança, que permeti trobar solucions si hi ha alguna desviació dels objectius marcats. La revisió de la literatura i el treball sobre aquesta revisió feta per un panel d'experts és el que condueix a l'establiment del sistema d'indicadors que es proposa. Els indicadors que proposen s'agrupen segons els principis de bon govern establerts per les Nacions Unides. El model estableix uns valors de referència per la majoria dels indicadors i un mecanisme de ponderació en una escala de 1 a 7.

En conjunt, cap dels models existents incorpora totes les dimensions de la governança de les destinacions turístiques identificades a la secció 3.3 ni de manera intensiva pel que fa al seu significat. Llevat del model de Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018) la resta o bé no indica perquè tria les dimensions que tria o bé ho fa a partir de la revisió de la literatura i no d'un procés propi d'identificació específic per a les destinacions turístiques. Duran Fuentes (2013) i Queiroz i Rastrollo Horrillo (2015), no incorporen un sistema de ponderació ni tampoc defineixen un nivell meta a assolir. El model més complet de Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018) adquireix una elevada complexitat que dificulta la seva aplicabilitat. Finalment dir que cap dels models persegueix una connexió i una potencial integració amb un model de gestió de la qualitat o l'excel·lència. Aquesta situació convida a la generació d'un nou model d'avaluació de la governança.

5.3 El model EFQM, seguint la millora i la transformació

La gestió de la qualitat i l'excel·lència disposa de múltiples instruments. Els principals són el model EFQM (Club Excelencia en Gestión, 2019), el *Malcolm Baldrige National Quality Award* MBNQA (Dunn, 2002), el Deming Prize (The Deming Prize Committee, 2019), el *CAF-Common Assessment Framework* (European Institute of Public Administration, 2021), i el *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2009), que poden ser presos com a referències.

En general els models de qualitat tenen una ampla base comuna, perseguir la millora, i les diferències són de matisos: el MBNQA posa l'accent en els resultats i l'enfocament al client, el model Deming fixa més l'atenció en la millora continua i el control, el CAF adapta el model EFQM a la singularitat del sector públic, el *Balanced Scorecard* es centra en els objectius i l'estratègia. Finalment l'EFQM juga un paper més crític i exigent en

el nivell d'excel·lència de les organitzacions comparat amb els altres dos models més reconeguts, Deming i Malcolm Baldrige (Kiraz & Açikgöz, 2021).

El model EFQM ha esdevingut una referència per tal que les organitzacions desenvolupin una cultura de millora i innovació. Esdevé un marc al servei de la gestió de la transformació i la creació de valor sostenible. Aquest model ofereix la possibilitat de veure les organitzacions de manera holística, com un sistema complex i és una eina que es pot utilitzar per estructurar el sistema de gestió d'una organització, a través de l'autoavaluació (Gómez Gómez et al. 2011).

Amb el temps el model EFQM ha experimentat una evolució per seguir sent un referent de gestió per la sostenibilitat a llarg termini (Club Excelencia en Gestión, 2019). La primera versió del model d'excel·lència EFQM va ser creada per un grup d'experts de diversos sectors i institucions acadèmiques l'any 1992, l'última versió és del 2020. Des d'aquesta darrera versió adopta una visió més estratègia i menys burocràtica. En síntesi les diferències més importants entre les dues versions passen per incorporar nous conceptes com la sostenibilitat i la innovació, considerar millor les tendències i l'entorn, prendre consciència dels objectius de desenvolupament sostenible i tenir un mirada més atenta al futur que als resultats (Fonseca, 2021).

El model s'estructura en tres blocs: Direcció, Execució i Resultats que es despleguen amb un total de 7 criteris (Gràfic 5.1).

Gràfic 5.1: Concepte i estructura del model EFQM



Font: Club Excelencia en Gestión 2019

La Direcció prepara el camí a seguir per tal que l'organització sigui considerada líder en el seu ecosistema i estigui ben posicionada per portar a terme els seus plans de futur. Es desplega en dos criteris: d'una banda propòsit inspirador, visió ambiciosa i el desenvolupament d'una estratègia centrada en la creació de valor sostenible i d'altra banda la creació d'una cultura organitzativa i lideratge enfocats a l'èxit.

Per tal que l'organització assoleixi el propòsit i la visió, superant o excedint les necessitats i expectatives dels grups d'interès, cal que es determini com s'executa l'estratègia de manera eficaç i eficient, tant en la millora del funcionament, com en la transformació per assegurar l'èxit futur.

Els Resultats són el que l'organització ha aconseguit en relació amb el que s'ha descrit als blocs Direcció i Execució, inclosa la previsió de futur. Es despleguen en dos criteris: percepcions dels grups d'interès i rendiment estratègic i operatiu.

Els 7 criteris es desdoblen en un nombre de 23 subcriteris que requereixen ser considerats en el seu nivell d'assoliment. El model té com a eina d'avaluació la lògica RADAR (Resultats, Enfocament, Desplegament, Avaluació i Revisió), que és la metodologia que permet avaluar no només els resultats obtinguts, sinó els enfocaments utilitzats, el seu nivell d'implantació, alineament o flexibilitat, així com l'avaluació, revisió i millora que se n'ha realitzat. En el cas del bloc de resultats, cal avaluar-ne la seva utilitat i rellevància, l'existència de tendències, objectius, comparacions i prediccions (Club Excelencia en Gestión, 2019).

Pel model, les organitzacions excel·lents són aquelles que aconsegueixen i mantenen nivells de rendiment que compleixen o superen les expectatives de tots els seus grups d'interès. No es poden obviar però altres facetes de les organitzacions excel·lents: sostenibilitat, rendibilitat, responsabilitat social, reputació i bona governança (Nenadál, 2020).

Existeixen recerques que es plantegen si l'enfocament del model EFQM es troba excessivament orientat al sector privat i si una aplicació sobre organismes del sector públic reclamaria una adaptació específica arribant a la conclusió que no hi ha treballs prou clars per establir una posició definitiva (Rodgers et al., 2020). Amb tot el model CAF, com ja s'ha dit, és en sí mateix una adaptació (European Institute of Public Administration, 2021).

El model estableix que una organització ha de crear i oferir propostes de valor sostenibles per als grups d'interès (Fonseca, 2021), sobretot als seus clients, i alhora ha de tenir cura de l'ecosistema en què opera i dels canvis que provoca. Es reclama un estil de

lideratge menys jeràrquic, menys controlador i més col·laboratiu. Això es produeix en un context on les organitzacions han de gestionar dos reptes de manera simultània: la gestió eficaç de la transformació i, a la vegada, la gestió del dia a dia. El model també determina que la gestió ha de ser sensible a la creativitat i a la innovació i això permet que una organització pugui generar un major valor i millorar els nivells de rendiment, tot identificant i afrontant oportunitats i amenaces, desenvolupant relacions basades en la cocreació i orientant-se als resultats.

L' EFQM avança cap a un model centrat en els requisits futurs de les organitzacions en lloc d'un simple model d'excel·lència empresarial (Murthy et al., 2021), de fet fins i tot el concepte *excel·lent* desapareix de la nova versió i és substituït pel d'*excepcional*. Transcendeix la idea de l'excel·lència, busca la vinculació entre el propòsit i l'estratègia d'una organització i enllaça amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides.

La nova versió 2020 vol facilitar l'assoliment del propòsit a les organitzacions. A diferència de l'anterior, es converteix en un marc per al model de governança organitzacional transformacional (Murthy et al., 2021). Aquesta reorientació suposa una oportunitat per a l'impuls de la governança.

La major presa de consciència de l'entorn, la major flexibilitat en interpretar el sistema d'*stakeholders*, la major consciència per la sostenibilitat i la innovació, la mirada més sobre el desenvolupament futur que sobre els resultats caracteritzen ara el model (Fonseca, 2021). Aquestes qualitats el fan adient per ser pres com a referència a l'hora de construir un model i eina de mesura de la governança de les destinacions turístiques. El model de gestió EFQM és un tema rellevant d'aplicació i investigació en les necessitats d'institucionalització -establint elements com a convenció o norma- de les empreses turístiques, el desenvolupament de la capacitat d'adaptació a les noves tendències globals, les condicions ambientals desafiantes i la protecció i desenvolupament de les condicions competitives (Sakarya & Çizel, 2022). La base de dades de reconeixement del model EFQM informa que l'any 2022 un total de 189 organitzacions de la categoria Hotels/Hostaleria/Oci gaudien del reconeixement de la fundació (European Foundation of Quality Management, s.d.). Finalment, altres autors han vist també l'oportunitat de prendre el model EFQM com un referent per la mesura del rendiment en camps com el de l'*hospitality* (Liu et al., 2021).

5.4 Objectius i metodologia

5.4.1 Objectius

Els models de mesura existents integren sovint només algunes de les dimensions de la governança o no incorporen tot l'abast, és a dir el significat, que cada dimensió pot tenir. S'observa doncs una mancança i per això aquesta recerca proposa la creació d'una eina, a la que s'anomena Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques (BGDT), a partir de la identificació de les dimensions que la integren i de la seva ponderació. El BGDT es configura amb un model que enllaça amb el model EFQM i un qüestionari que, com a instrument, permet l'autoavaluació.

5.4.2 Dimensions considerades de la governança en turisme

Tal i com s'expressa a la revisió de la literatura del marc conceptual, són múltiples els treballs que analitzen les dimensions de la governança. Per aquesta part de la recerca es pren com a referència els resultats identificats a l'apartat 3.3. Aquest treball, a més, contrasta els resultats obtinguts tenint en compte la revisió de la literatura. La recerca detalla el significat de cada dimensió amb un seguit d'atributs (Taula 5.2) que seran els considerats a l'hora de construir l'eina de mesura. Els atributs permetran identificar com s'internalitza cadascuna de les dimensions a partir de la mesura de l'actuació de l'organisme en allò que cada atribut expressa.

Taula 5.2: Dimensions i atributs de la governança a les destinacions turístiques

DIMENSÍO DE LA GOVERNANÇA	DEFINICIÓ	ATRIBUTS	
COHERÈNCIA	Entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.	8	visió, planificació, estratègia, gestió, reptes, lideratge, organització, competitivitat
APERTURA	Entesa com l'explicació proactiva d'allò que es fa, facilitant l'accés públic a la informació actualitzada d'una manera entenedora i senzilla.	2	comunicació, transparència

DIMENSIÓ DE LA GOVERNANÇA	DEFINICIÓ	ATRIBUTS	
PARTICIPACIÓ	Entesa com el treball conjunt i la possibilitat de participar en les accions de l'altre, assumir una responsabilitat en el seu espai de gestió.	6	participació, coordinació, cooperació, codecisió cofinançament, corresponsabilitat
KNOW-HOW QUALITAT	Entesos com els coneixements aplicats a la gestió amb criteris de professionalitat, en la recerca de l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada d'una formació contínua.	4	innovació, coneixement, formació, qualitat, millora contínua
SIMPLICITAT	Entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.	2	simplicitat, agilitat
RESPONSABILITAT	Entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, en base a criteris de desenvolupament sostenible, subjectes als marcs normatius de referència, mantenint informada la ciutadania dels punts importants.	5	lleis, ordenació, retre comptes, responsabilitat, sostenibilitat
EFFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius aspirats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota els criteris de control dels procediments i resultats.	5	eficàcia, eficiència, objectius, resultats, control

Font: l'autor

5.4.3 Estructura de l'instrument de mesura, contrast i prova pilot

La proposta és definir una estructura per l'instrument d'avaluació a través de l'anàlisi de les correspondències i les relacions entre les dimensions de la governança a les destinacions i el model EFQM, amb l'existència de criteris, la definició de nivells d'assoliment graduals, la ponderació i la capacitat de mesurar i comparar el rendiment d'una organització. Aquestes relacions seran la base per la configuració del baròmetre. Es proposa a més que el model faciliti l'autoavaluació. Com a tal, l'autoavaluació es considera un catalitzador per impulsar l'excel·lència empresarial (Liu , et al. 2021).

El nou model generat es posa a consideració, mitjançant la tècnica d'entrevistes en profunditat, a un col·lectiu d'experts plural, representatius, independents i qualificats (Annex

H), integrat per un responsable de la gestió d'una DMMO d'àmbit nacional, un especialista en gestió estratègica i en el model EFQM al sector públic, dos acadèmics amb expertesa sobre governança, gestió de destinacions i gestió de la qualitat, un consultor internacional del sector turístic i el responsable d'un touroperador internacional. L'objectiu de les entrevistes és identificar la idoneïtat, exactitud, claredat i comprensibilitat del BGDT i fer els ajustos necessaris per a garantir el seu bon funcionament.

Les 6 entrevistes es van portar a terme entre el 28 de març i el 6 de maig de 2022. Cinc d'elles de manera telemàtica i una de presencial amb una durada mitjana de 54 minuts. Els entrevistats havien rebut amb antelació el qüestionari del model, un glossari de conceptes i un guió pel seguiment de l'entrevista.

La realització d'un cas d'estudi com a prova pilot adquireix un valor especial per poder contrastar i validar l'eina creada d'una forma pràctica i real. La selecció de la destinació per la prova pilot es va fer cercant una autoritat turística nacional vinculada al model EFQM. En el moment de la realització d'aquesta recerca, l'única autoritat turística nacional a nivell mundial amb aquest reconeixement era el Departament de Cultura i Turisme d' Abu Dhabi.

El Departament segueix el model de gestió EFQM i va assolir el reconeixement *Excellence 5 star* a finals de l'any 2019. La seva estratègia s'emmarca en el programa SKEA llançat per la Càmera de Comerç i Indústria de Abu Dhabi (ADCCI) l'any 1999 com una fulla de ruta i una metodologia per a la millora continua. El programa SKEA va ser el primer a Abu Dhabi que es va alinear completament amb les millors pràctiques internacionals i que va adoptar el model d'Excel·lència EFQM. La prova pilot es va portar a terme la primera quinzena de juny del 2022 i va incloure una reunió de seguiment posterior a l'autoavaluació.

5.5 Proposta de model pel Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques

5.5.1 El model EFQM 2020 com a marc de referència i la seva relació amb les dimensions de la governança.

La generació d'un instrument d'avaluació reclama una estructura i un procediment que el sustenti (Taula 5.3).

Taula 5.3: Relació entre blocs i criteris del model EFQM i les dimensions i atributs de la governança.

Font: l'autor

BLOC EFQM	CRITERIS EFQM	DIMENSIO GOVER.	ATRIBUTS DIMENSIO
DIRECCIÓ	C1: Propòsit, visió i estratègia	COHERÈNCIA	Visió
	C1: Propòsit, visió i estratègia		Planificació
	C1: Propòsit, visió i estratègia		Estratègia
	C1: Propòsit, visió i estratègia		Gestió
	C1: Propòsit, visió i estratègia		Reptes
	C2: Cultura organitzativa i lideratge		Lideratge
	C2: Cultura organitzativa i lideratge		Organització
EXECUCIÓ	C5: Gestió del funcionament i la transformació		Competitivitat
EXECUCIÓ	C3: Implicació dels grups d'interès	APERTURA	Comunicació
	C3: Implicació dels grups d'interès		Transparència
EXECUCIÓ	C3: Implicació dels grups d'interès	PARTICIPACIÓ	Participació
	C3: Implicació dels grups d'interès		Coordinació
	C3: Implicació dels grups d'interès		Cooperació
	C3: Implicació dels grups d'interès		Codecisió
	C3: Implicació dels grups d'interès		Cofinançament
	C3: Implicació dels grups d'interès		Corresponsabilitat
EXECUCIÓ	C5: Gestió del funcionament i la transformació	KNOW-HOW/ QUALITAT	Innovació
	C5: Gestió del funcionament i la transformació		Coneixement
	C5: Gestió del funcionament i la transformació		Formació
	C5: Gestió del funcionament i la transformació		Qualitat
	C4, C5: Creació de valor sostenible / Gestió del funcionament i la transformació		Millora continua
EXECUCIÓ	C5: Gestió del funcionament i la transformació	SIMPLICITAT	Simplicitat
	C5: Gestió del funcionament i la transformació		Agilitat
EXECUCIÓ	C3: Implicació dels grups d'interès	RESPONSABILITAT	Lleis
	C3: Implicació dels grups d'interès		Ordenació
	C3: Implicació dels grups d'interès		Retre comptes
	C3: Implicació dels grups d'interès		Responsabilitat
	C4: Creació de valor sostenible		Sostenibilitat
RESULTATS	C6: Percepció dels grups d'interès	EFECTIVITAT	Sense correspondència
	C7: Rendiment operatiu i estratègic		Eficàcia
	C7: Rendiment operatiu i estratègic		Eficiència
	C7: Rendiment operatiu i estratègic		Objectius
	C7: Rendiment operatiu i estratègic		Resultats
	C7: Rendiment operatiu i estratègic		Control

Partint de les oportunitats identificades en el model EFQM, s'ha analitzat el grau de relació que existeix entre les dimensions de la governança de les destinacions turístiques, i en concret dels atributs que les detallen -identificats a l'apartat 3.3.1- amb els elements que donen forma al model EFQM 2020, és a dir, els blocs i els criteris del model de gestió d'excel·lència. Aquesta anàlisi detallada, element a element, ha permès trobar els espais de coincidència i aquells en els que no es produeix.

L'instrument plantejat no vol ser només una eina d'avaluació la governança a les destinacions turístiques sinó també una metodologia que contribueixi a identificar fortaleces i àmbits de millora a través de la governança.

S'observa una clara connexió entre el bloc Direcció i la dimensió Coherència. Els atributs Visió, Planificació, Estratègia, Gestió i Reptes comparteixen el marc que es defineix al criteri 1 (Propòsit, visió i estratègia) i on es constata que una organització excepcional està definida per un propòsit que inspira, una visió que manifesta al que s'aspira i una estratègia per aconseguir resultats.

El bloc Execució del model és el que troba relació amb un major nombre de dimensions de la governança: Apertura, Participació, *Know-how*/Qualitat, Simplicitat, i Responsabilitat.

El criteri 3 (Implicació dels grups d'interès) es pot vincular de forma clara amb l'Apertura, la Participació i la Responsabilitat. Aquesta implicació suposa haver identificat quins són els grups d'interès clau per a l'organització, com es reconeixen les seves necessitats i expectatives, com se'ls vincula proactivament en el desplegament de l'estratègia i com es desenvolupa una relació amb ells, basada en la transparència, la rendició de comptes, el comportament ètic i la confiança.

El criteri 4 (Creació de valor sostenible) del bloc d'Execució és un dels que troba un menor nivell de connectivitat amb les dimensions de la governança a les destinacions i de fet només ho fa amb un dels atributs de la dimensió Responsabilitat, la sostenibilitat, i un de la dimensió *Know-how*/Qualitat que és la millora continua. Aquesta situació és comprensible ja que la idea de generar i lliurar una proposta de valor als grups d'interès no la trobem entre els atributs que despleguen les dimensions de la governança. Només s'estableix la intersecció quan aquesta creació de valor en el model EFQM apel·la a la sostenibilitat.

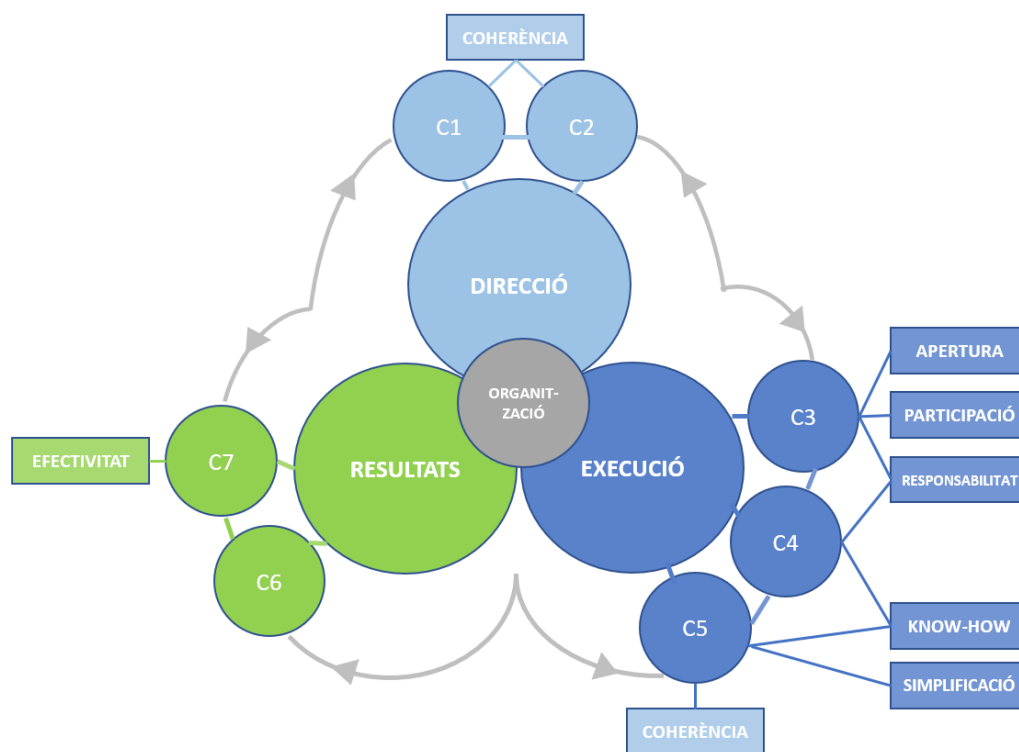
El criteri 5 (Gestió del funcionament i de la transformació) del model torna a trobar una intersecció clara amb les dimensió de la governança i ho fa amb el *Know-how*/Qualitat i la Simplicitat. El model EFQM reclama en aquest punt mantenir una actitud innovadora i

aprofitar les dades, la informació i el coneixement per gestionar el funcionament del dia a dia.

El bloc Resultats es desplega amb 2 criteris. El criteri 6 (Percepció dels grups d'interès) se centra en els resultats basats en la retroalimentació dels grups d'interès clau sobre les seves experiències personals en les relacions amb l'organització. Aquest criteri no troba una connexió clara amb cap de les dimensions de la governança identificades.

Finalment el criteri 7 (Rendiment operatiu i estratègic) es vincula directament amb la dimensió Efectivitat i els seus atributs: Eficàcia, Eficiència, Objectius, Resultats i Control. Es tracta dels assoliments en la consecució del propòsit, el rendiment financer, el compliment de les expectatives dels grups d'interès clau i la consecució dels objectius estratègics. És a partir de la correlació que s'observa entre els blocs i els criteris del model EFQM i les dimensions de la governança a les destinacions turístiques (Gràfic 5.2) que es defineix un nou model i es construeix el baròmetre com a instrument de mesura.

Gràfic 5.2: Relació entre blocs i els criteris del model EFQM i dimensions de la governança



C1: Propòsit, visió i estratègia	C5: Gestió del funcionament i la transformació
C2: Cultura organitzativa i lideratge	C6: Percepció dels grups d'interès
C3: Implicació dels grups d'interès	C7: Rendiment operatiu i estratègic
C4: Creació de valor sostenible	

Font: l'autor a partir de Club Excelencia en Gestión, 2019.

5.5.2 Proposta d'instrument

El conjunt de la informació fins ara expressada ha portat a elaborar un instrument d'avaluació de la governança, en base a 7 dimensions, 33 atributs que les despleguen, 63 qüestions que permeten identificar el grau d'assoliment de la governança i els factors de ponderació per a cada dimensió. Els atributs i els factors de ponderació s'han derivat de la recerca sobre dimensions i models de la governança explicats a la secció 3.

Es defineixen 5 nivells possibles d'assoliment (sense evidències o anecdòtiques, algunes evidències, bastantes evidències, evidències clares i evidències totals) de cada atribut de cada dimensió mitjançant una qüestió que es valora numèricament en una escala gradual de 0 a 100 on el factor incremental es 5 (sense evidències o anecdòtiques de 0 a 10, algunes evidències de 15 a 35, bastantes evidències de 40 a 60, evidències clares de 65 a 85 i evidències totals de 90 a 100). L'existència d'una evidència explica una actuació concreta que té un efecte en benefici de la governança, atesa la relació entre els atributs analitzats i les dimensions.

La puntuació dels atributs per part de l'autoavaluat genera una valor mitjà per a cada dimensió que serà ponderat, segons els factors de ponderació derivats dels valors de la taula 5.4 i fruit de la freqüència dels atributs associats a les dimensions de la governança, per acabar podent generar una puntuació màxima de 1.000 punts de la mateixa manera que es proposa al model EFQM.

Taula 5.4: Factors de ponderació de les dimensions de la governança

DIMENSIÓ	FACTOR DE PONDERACIÓ
1. Coherència	2.4
2. Apertura	0.6
3. Participació	3.1
4. Know-how/Qualitat	1.1
5. Simplicitat	0.1
6. Responsabilitat	1.4
7. Efectivitat	1.3

Font: l'autor

5.5.3 *El contrast des de l'expertise*

Fruit de les entrevistes en profunditat amb els experts s'ha constatat que existeix un acord generalitzat en els següents aspectes: comprensibilitat, oportunitat de les dimensions, sistema d'avaluació proposat, valor per la millora generat, aplicabilitat i adaptabilitat. Aquests aspectes són els que garanteixen l'operativitat de l'instrument. El BGDGT és vist com un model sòlid i adequat, les dimensions que incorpora són adients, la seva extensió és la necessària, les preguntes són comprensibles -tot i que s'entén que està adreçat a un col·lectiu especialitzat i professionalitzat- el seu format permet l'autoavaluació que contribueix a la millora, el sistema de mesura és apropiat, es requereix un mecanisme de ponderació de les dimensions i la informació que genera contribueix a la millora de la governança. Es valorava també positivament la utilitat de la estandardització de conceptes per generar un llenguatge específic sobre governança en turisme.

Singularment pel que fa a l'adaptabilitat, des de la touoperació i la DMMO, es manifestava que la realitat de les destinacions és molt diversa (extensió, maduresa en la gestió, marcs sociopolítics etc.) i que aquest aspecte podria dificultar l'aplicació de l'instrument en algunes circumstàncies. Convidaven a pensar si aquesta multiplicitat de situacions podria reclamar també la construcció de models diferents i adaptats a cada realitat. Amb tot, els especialistes en EFQM entrevistats manifestaven que el model havia de ser únic i que en àmbits com els de la qualitat o l'excel·lència no es preveu que els models variïn en funció de la tipologia de l'organisme on s'apliquen.

En relació a l'aplicabilitat i la comprensibilitat, la mirada des de la DMMO i la consultoria adquiria més practicitat i suggeria un nombre més limitat de preguntes i de redacció més curta, subratllant el valor de la simplicitat que també integra el model. És difícil però reduir el nombre de preguntes atesa la pròpia extensió del concepte governança, del nombre de dimensions que la integren i la multiplicitat d'atributs identificats que expressen el sentit de cada dimensió. Des d'aquest mateix darrer àmbit es feia una reflexió interessant sobre com es construeix la representativitat en el sector turístic i com es tradueix en participació plantejant el dubte si al final la participació recull les veus més adients. La visió d'un dels acadèmics i de la DMMO expressaven alguna inquietud davant el risc que algunes de les qüestions no es poguessin respondre atès el propi marc competencial. En aquest sentit es deia que el model havia d'oferir la possibilitat que alguna pregunta no fos contestada.

Algunes aportacions malgrat ser interessants no eren compartides majoritàriament i per tant no s'han integrat. En aquest capítol es trobaven aspectes com: la confiança o la

cocreació com noves dimensions de la governança, la identificació de les elits entre els *stakeholders*, la integració de la idea de consens entre els atributs d'alguna de les dimensions, la distinció de models de lideratge, l'aplicació diferenciada del model sobre organismes, projectes o actors, la percepció que a major dimensió de les destinacions més dificultat en l'operativitat del model, la incorporació de més preguntes sobre qualitat o *know-how*, etc.

Com potencials elements de millora de l'instrument s'ha pogut treballar en la revisió de la redacció d'algunes de les qüestions per fer-les més comprensibles i acostar-les més al tipus de llenguatge propi del model EFQM, l'ampliació de termes dins el glossari -que d'altra banda es va interpretar com molt útil i necessari- i la possibilitat de generar un model d'avaluació simplificat eliminant alguna de les dimensions de menys pes o també escalable segons les destinacions. També s'ha proposat que, mantenint un format de qüestionari únic, es podria elaborar alguna guia d'interpretació sectorial amb exemples aclaridors de manera similar a com ho fa el model EFQM, que no vol dir però una adaptació del model.

La consideració d'aquests elements derivats dels experts va portar a introduir adaptacions a l'instrument, mantenint les 7 dimensions però ajustant a 31 atributs i un total de 61 qüestions (Annex I). En síntesi, es van eliminar 2 qüestions, una vinculada a la dimensió coherència i una vincula a la dimensió responsabilitat, i es van fer canvis en el redactat de 19. Les preguntes van acompanyades d'un document d'instruccions i un glossari.

5.5.4 Prova pilot, cas d'estudi al Departament de Cultura i Turisme del govern d'Abu Dhabi

En relació al sector públic i a les autoritats nacionals de turisme, segons el *Recognition Database* del model EFQM, només existeix un ens avaluat pel model, el Departament de Cultura i Turisme d'Abu Dhabi (DCT) que el 23 de desembre de 2019 va assolir el nivell *Excellence 5 star* (European Foundation of Quality Management, s.d.). L'organització ocupa a més de 1.200 empleats i té 12 oficines arreu del món.

La Visió Econòmica d'Abu Dhabi 2030 identifica el turisme com un dels sectors per l'impuls del creixement de l'economia de l'emirat i la seva estratègia de diversificació (Giampiccoli, & Mtapuri, 2015). Aquest sector és clau en el pla de competitivitat d'Abu Dhabi, que va atreure 2,83 milions de visites internacionals amb pernoctació el 2019 (Department of Culture and Tourism Abu Dhabi, 2020).

L'autoavaluació de la governança es va portar a terme la primera quinzena del mes de juny de 2022 per part del cap de l'Oficina de Gestió de Projectes Estratègics i Prospectiva de Futur vinculada a l'àrea d'Affers Estratègics.

Els resultats de l'autoavaluació (taula 5.5) mostren un grau d'homogeneïtat molt elevat en el nivell assolit entre les 7 dimensions analitzades establint un rang que va dels 83,75 punts de la simplicitat fins els 85,00 de l'efectivitat o de l'apertura. L'avaluació global genera una puntuació de 842,83.

Amb aquests resultats es pot entendre que la cura per la governança està molt interioritzada al DCT i que les dimensions de la mateixa s'interpreten de manera similar pel que fa a la necessitat de ser ateses.

Cal recordar que pel que fa a aquesta recerca el cas d'estudi té la utilitat de contrastar i validar el funcionament del BGDT a partir de l'aplicació en un ens. L'anàlisi en profunditat de la governança del Departament de Cultura i Turisme del govern d' Abu Dhabi podria ser objecte d'un altre treball.

Taula 5.5: Resultats de l'autoavaluació al DCT d'Abu Dhabi

DIMENSÍO	MITJANA AUTOAVALUACIÓ	FACTOR DE PONDERACIÓ	RESULTAT GOVERNANÇA	META DE REFERÈNCIA
COHERÈNCIA	83,89	2,4	201,33	240
APERTURA	85,00	0,6	51,00	60
PARTICIPACIÓ	84,09	3,1	260,68	310
KNOW-HOW QUALITAT	84,29	1,1	92,71	110
SIMPLICITAT	83,75	0,1	8,38	10
RESPONSABILITAT	84,44	1,4	118,22	140
EFFECTIVITAT	85,00	1,3	110,50	130
TOTAL			842,83	1.000

Font: l'autor

Pel que fa a l'operativitat i funcionalitat, els responsables de l'Oficina de Gestió de Projectes Estratègics i Prospectiva de Futur del DCT manifestaven que l'instrument d'avaluació es fàcil de gestionar, malgrat que alguna de les preguntes reclami una doble lectura amb atenció. En qualsevol cas l'ús del glossari no va ser necessari. Manifestaven que els elements tractats són els adients per a una correcta avaluació i apuntaven que potser seria convenient l'ampliació dels aspectes vinculats a efectivitat.

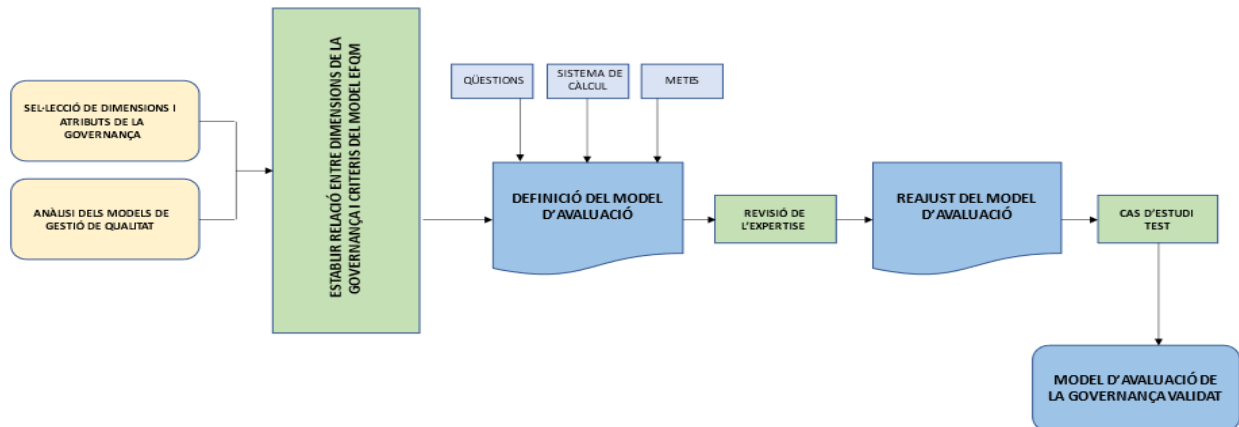
L'autoavaluació la va realitzar una sola persona però nodrint-se d'informació de diversos departaments afectats pels temes demanats. Aquesta dinàmica es semblant a la que desenvolupen davant l'autoavaluació de l'EFQM, "la mecànica de l'autoavaluació és molt similar a la que tenim amb el model EFQM". La informació es va recopilar al llarg aproximadament de 10 dies i el temps necessari dedicat a tot el procés es podria estimar en unes 4 hores.

Des del DCT tenien la percepció que la seva experiència i coneixement del model EFQM no era un requisit necessari per respondre el qüestionari i que una organització sense aquest vincle amb el model d'excel·lència no tindria problemes en autoavaluar la seva governança. Que l'avaluació els portés a un resultat elevat no els sorprenia, atès que consideraven que són una organització molt sòlida en la seva capacitat de gestió, amb més de 15 anys d'experiència en el model EFQM. Aquest aspecte garanteix molts processos, "estem seguint el model EFQM des del 2008 i no ho fa només el DCT sinó que és una pauta del conjunt del govern".

Des d'aquest punt de vista es podria entendre que la gestió per l'excel·lència contribueix a consolidar la governança. Una reflexió que feien sobre l'instrument és el fet que la resposta positiva davant un determinat aspecte no proporciona valor a aquest aspecte, "tenir evidències que existeix una estratègia no vol dir que l'estratègia sigui l'adequada". Amb tot entenien que a l'hora d'autoavaluar la governança aquest punt no es podria plantejar d'una altra forma.

Manifestaven també que la informació resultant els era útil atès que la seva estratègia els porta a gestionar l'ens des de 5 àmbits, sent un d'ells el de la governança. Les dades generades els ajudaven a orientar aquest espai específic de gestió. Finalment destacar que com a resultat de la prova no es proposaven més canvis en la configuració del qüestionari d'avaluació. El conjunt del procés es resumeix al gràfic 5.3.

Gràfic 5.3: Procés per a la definició de l'instrument d'avaluació



Font: l'autor

5.6 Discussió

Segons Schuschny i Soto (2009), davant la voluntat de crear un baròmetre, cal definir quins aspectes s'han mesurar per tal de proporcionar un marc conceptual sòlid i garantir que la informació necessària estigui disponible. Aquest procés és el que s'ha fet per a definir el Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques.

En aquesta recerca es configura un model d'avaluació de les dimensions de caràcter multiatribut de manera similar a com McLennan (2013) proposa el caràcter multidimensional dels seus indicadors com a mecanisme per mesurar conceptes complexos.

La proposta que aquí es planteja situa les 7 dimensions de la governança a les destinacions turístiques identificades a la secció 3.3 com a fonament per la construcció del model. Aquest punt proporciona un caràcter holístic a l'instrument i és força diferent a com Queiroz i Rastrollo-Horrillo (2015) articulen el seu sistema d'indicadors per la mesura de la governança intentant que donin resposta a tres preguntes: qui? Què? I com?

El model no només serveix per descriure un nivell de governança de la destinació en un determinat moment sinó també s'ha de considerar la seva utilitat pel benchmarking i per interpretar l'evolució al llarg del temps, coincidint amb el model de Fernández-Tabales et al.(2017).

La voluntat del model resultant en aquesta recerca és també de ser un instrument al servei de la comparació entre realitats. De fet es destaca que la seva funcionalitat ve donada en part també pel seu caràcter comparable.

El BGDТ es configura amb un sistema de ponderació de les dimensions de la mateixa manera que en Fernández-Tabales (2017) té voluntat de ponderar també els elements que integren el seu model. No és fàcil analitzar la relació dels seus 5 blocs amb les 7 dimensions que es proposen en aquesta recerca, amb tot, i fent un exercici d'agregació dels 5, es podria concloure que Fernández-Tabales et al. (2017) posen el focus en la participació, la coherència i parcialment en la responsabilitat. Malgrat que pondera més la coherència que la participació és un fet que el seu model també pren aquestes dues dimensions com a principals.

La inquietud per la ponderació no és exclusiva de la mesura de la governança, alguns autors han identificat també la importància de ponderar amb pesos diferents els elements que integren la mesura de la sostenibilitat en turisme. L'ús de diferents pesos garanteix que el progrés de les destinacions turístiques cap a la sostenibilitat es pugui determinar i comparar (Pulido-Fernández & Sánchez Rivero, 2009).

A la present recerca s'ha identificat com a condicionant del model que el marc competencial de l'ens gestor de la destinació pot limitar la seva capacitat d'actuació. Això s'ha vist en elements com per exemple la generació de normes, encara que fins i tot a nivell local existeix aquesta competència (ordenances municipals, concursos de concessions etc.). Amb tot s'ha establert que el model sigui únic tenint molt en compte l'opinió de l'expert en EFQM i també la d'un dels acadèmics. Per contra Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018) conclouen que el seu model necessita ser adaptat a les característiques de cada destinació, les prioritats de desenvolupament i també als valors de cada organisme o a les particularitats de la xarxa de relacions existents entre els actors. El procés d'adaptació pot limitar la capacitat d'establir comparacions entre organitzacions.

L'aplicabilitat del model és un dels aspectes més considerat en aquesta recerca i de fet és compartit amb la majoria dels altres models identificats. Aquest requeriment es subratllava de manera especial per part d'alguns dels experts entrevistats, el consultor i el gestor de la DMMO, que manifestaven que havia de ser una condició principal. Amb tot és cert que alguns acadèmics, Pulido-Fernández i Pulido-Fernández (2018), construeixen un sistema d'indicadors que en alguns casos són de difícil obtenció o exigeixen un esforç poc proporcionat. En d'altres, Duran Fuentes (2013), la mirada és macro i s'allunya de les escales més locals de les DMMO.

El valor de les aportacions d'expertesa es basa en la seva naturalesa diversa, ja que un grup heterogeni d'experts amb coneixements i experiència combinats que reflecteixin tot l'abast del tema analitzat és preferible a un grup d'experts centrat en un únic domini (Rowe & Wright, 2001). Malgrat la seva complexitat i la necessitat de precisió, els indicadors han de ser prou simples com per ser entesos i emprats per un profà (White et al. 2006), aquesta és una premissa que es comparteix completament des de la recerca que es planteja en aquesta part de la tesi.

El BGDТ té una extensió fruit de la necessitat de cobrir les dimensions i els atributs que les expliquen. De fet no hi ha consens quant al nombre mínim d'indicadors necessaris per quantificar per exemple la sostenibilitat i, per tant, sovint els conjunts es converteixen en llargues llistes d'estadístiques que no són fàcils de gestionar (Torres-Delgado & Saarinen 2014). Es pot associar aquest fet amb que tampoc hi ha consens sobre el que s'ha d'entendre com a sostenibilitat al turisme. La situació amb la governança no és diferent però la premissa de simplicitat plantejada per White (2006) ha de permetre modular l'extensió del model i en aquesta recerca amb 7 dimensions també es compleix.

5.7 Conclusions

5.7.1 Contribucions teòriques

Es constata que existeix una alta correlació entre els criteris del model EFQM i les dimensions de la governança a les destinacions i que només un dels criteris, resultats en els grups d'interès, no té correspondència amb cap dimensió.

S'entén que el model d'avaluació aporta valor i es distingeix d'altres al ser; consistent, atès que les dimensions es contrasten amb la literatura existent; holístic, doncs incorpora totes les dimensions de la governança associades a les destinacions turístiques i s'interpreten com un tot; intensiu, ja que aconseguix que tot el que significa cadascuna de les dimensions pugui ser avaluat de manera particular; estandarditzat, ja que permet que s'avaluï sempre el mateix en qualsevol entorn i circumstància; ponderat, atès que determina un pes diferent de la valoració que s'ha de fer de cada dimensió; aplicable, perquè estableix un mecanisme d'autoavaluació possible d'assumir amb un esforç raonable i a l'abast; referencial, doncs situa a l'ens que es vol avaluar en uns valors màxims de referència i comparable, ja que facilita la confrontació amb els valors del propi organisme en d'altres períodes o amb els d'altres organitzacions. Aquesta és la principal aportació d'aquesta part de la recerca i la que complementa i amplia instruments ja existents.

Es comprova que les aportacions des de l'*expertise* han tingut un alt valor, tant per validar de manera general l'instrument, com per aportar elements de reflexió per la seva millora o evolució futura.

De manera similar la realització del cas d'estudi ha permès testar la seva funcionalitat i validesa. És un fet que la capacitat de gestió d'una institució com el Departament de Cultura i Turisme del govern d'Abu Dhabi, amb disponibilitat de recursos, amb una clar propòsit i en el context d'un país molt orientat a la gestió excel·lent, contribueix a que el resultat de l'avaluació sigui elevat. Amb tot, cal recordar que aquesta recerca persegueix validar l'instrument i garantir la seva operativitat més enllà de les característiques de l'organisme i de la destinació objecte d'anàlisi i dels resultats que se'n pugui derivar.

A partir del coneixement de l'estat de la governança a la destinació es poden identificar àmbits de millora en les dimensions que poden revertir també en la millora de la destinació. Tot i que la bona governança és també condició de les organitzacions excel·lents (Nenadál, 2020), l'instrument d'avaluació de la governança plantejat en aquesta recerca, Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques, no persegueix ser un model de gestió per l'excel·lència.

5.7.2 Contribucions pràctiques

Es conclou que les dimensions s'han de poder ponderar en l'eina atès que no tenen totes la mateixa incidència.

Es constata que la realitat de les destinacions i dels òrgans gestors és molt plural i en determinades circumstàncies pot ser difícil definir una eina d'avaluació única que s'ajusti a aquesta diversitat. Amb tot es conclou que el model ha de ser únic i com a molt pot tenir guies d'interpretació particularitzades per alguns col·lectius. Aquesta recerca ha determinat que el model fos del màxim abast i que no deixés sense mesurar cap de les dimensions ni dels conceptes que les despleguen, més enllà del fet que es pugui plantejar en el futur una versió simplificada.

Es verifica que la generació d'un llenguatge estandarditzat al voltant de la governança del turisme és útil i contribueix a perfilar millor el concepte governança que, com estableix Fukuyama (2016), permet múltiples definicions i que evoluciona amb el pas del temps.

Es constata que la vinculació a un sistema de gestió per l'excel·lència és un factor d'impuls a la governança de la mateixa manera que no ha de ser un condicionant per poder-ne mesurar el nivell.

La principal limitació és que és difícil configurar una única eina d'avaluació de la governança tant per al sector públic com per al privat. La singularitat de les empreses turístiques fa que s'hagi de desenvolupar una eina adaptada a la seva realitat que podria ser objecte d'una nova recerca específica.

6. Conclusions generals

Per tal de fer clara i comprensible la secció de les conclusions generals, s'ha ordenat la informació en diversos apartats. Amb l'acompliment dels objectius es dóna resposta a les preguntes i s'esmenten les principals troballes atenent al fet que, precisament, els objectius de qualsevol recerca són els principis rectors que marquen la direcció i l'abast de la mateixa. Amb la validesa de la metodologia es destaca especialment el valor d'alguns dels mètodes i tècniques emprats i com han contribuït a l'assoliment dels objectius. Amb la contribució al coneixement s'aprofita per subratllar les principals aportacions de la recerca a la governança aplicada a la gestió de les destinacions turístiques, amb noves perspectives i contribucions. També ha servit per acabar mencionant nous camps de recerca. Finalment i pel que fa a l'aplicabilitat es fa referència en quina mesura els resultats de la recerca es poden aplicar a situacions reals de gestió de la governança així com a algunes limitacions que s'han hagut d'afrontar.

Acompliment dels objectius.

En el seu conjunt les conclusions donen resposta a les preguntes que de manera directa enllacen amb els objectius d'aquesta recerca:

- a) Quines dimensions configuren el concepte de governança segons els actors d'un sistema turístic?
- b) Quins models de governança es generen en un sistema turístic?
- c) Com internalitzen la governança els actors d'un sistema turístic?
- d) Quina eina pot avaluar la governança a les destinacions turístiques?

La part inicial del treball s'ha centrat en les dues primeres. És així com els actors que integren el sistema turístic català, des de les vessants pública i privada, interpreten el concepte de governança a partir de 7 dimensions: participació, coherència, responsabilitat, efectivitat, *know-how*/qualitat, apertura i simplicitat.

Es confirma que participació i coherència són les dues dimensions que adquireixen una major presència en la definició teòrica de la governança en un sistema turístic i haurien per tant de ser les garants d'un model de bon govern.

Partint de les dimensions identificades i dels atributs que les expliquen es fa evident que la governança de les destinacions turístiques queda més sota la responsabilitat dels actors públics que dels privats del sistema. Aquest punt no treu valor a la governança corporativa però sí que limita l'abast de la mateixa doncs algunes dimensions no apliquen.

Quan les dimensions són estudiades, per veure si entre elles estableixen determinats esquemes de relació, s'observen 5 models diferenciats rellevants de governança en els que les combinacions porten a fer prevaler unes o altres dimensions. Atenent a les seves característiques, aquests models poden ser anomenats de la següent manera: Estratègia Transparent, Resultats Responsables, Resultadisme Hermètic, Moralisme Democràtic i Burocràcia Democràtica.

Es constata que quan s'identifiquen els models predominants aquests no queden configurats en base a una combinació específica de la participació i la coherència. De fet, només dos dels models integren la participació -el Moralisme Democràtic i la Burocràcia Democràtica- i amb els índexs més baixos de variabilitat.

El fenomen turístic es desenvolupa en societats cada vegada més complexes, dinàmiques i diverses i ho fa manifestant un enorme capacitat d'evolucionar. Aquest substrat hauria de convidar a establir models de governança molt fonamentats en la participació i la coherència. Dues dimensions, donar veu als actors del sistema i gestionar des de la capacitat i l'adequada orientació, que garantirien de manera natural la presència de la resta de dimensions. Un model no identificat en aquesta recerca, i que es podria anomenar Estratègia Democràtica, es podria plantejar com un model a prescriure amb el desig d'afavorir el bon govern de les destinacions turístiques.

La segona etapa de la tesi fixa l'atenció en la tercera de les preguntes, com internalitzen la governança els actors d'un sistema turístic, entenent com a tal allò que porten a terme realment en benefici de la governança. Aquest anàlisi es concentra sobre les dues dimensions més importants, la participació i la coherència.

Els factors que afavoreixen la internalització de la participació són evidents: la consistència dels grups de treball específics, l'abast i la força de les xarxes externes i internes i la naturalesa mixta veritable dels òrgans de govern, coincidint amb els plantejaments d'Islam, Ruhanen i Ritchie (2017). Entre els factors que faciliten la internalització de la coherència hi ha la solidesa de la definició estratègica; el lideratge dels actors sectorials i públics; la definició clara dels reptes de la destinació; l'existència de models de gestió estandarditzats que requereixen compromís; una interpretació integrada, global i compartida de la destinació i la no submissió als efectes dels cicles electorals.

Els factors que dificulten la internalització de la participació s'identifiquen com l'escassa presència dels agents sectorials als òrgans de govern; l'escassa participació dels agents sectorials; l'escassa operativitat dels agents sectorials als òrgans de govern; la inexistència de grups de treball específics i la debilitat de les xarxes de relacions externes i internes. Els factors observats que dificulten la internalització de la coherència són la debilitat o manca de definició i planificació estratègica; la debilitat de l'estructura organitzativa; la debilitat del lideratge; la manca de recursos econòmics i personals; la politització de les decisions; les deficiències en la formació tècnica i la mida de l'òrgan quan és petita.

En general, la investigació posa de manifest que, des de la perspectiva de la internalització, els espais de participació no formalitzats es construeixen com un vincle amb el sector per identificar-ne les necessitats i inquietuds i per determinar el nivell de governança de la internalització de les organitzacions. Les estructures no formals no tenen menys valor encara que no es despleguin sistemàticament. Es tracta d'una apreciació també identificada en altres estudis com el de Nordin i Svensson, (2005) en què es valora la contribució dels grups informals a la gestió de les destinacions i la capacitat d'innovació.

En alguns casos, s'identifiquen grups de treball estructurats i estables en organismes públics que funcionen com a veritables òrgans de govern, encara que no siguin reconeguts formalment com a tals. Resulta paradoxal que hi hagi òrgans formals que perdin funcionalitat i hagin de ser substituïts per altres la formalització dels quals no es persegueix, potser per no tornar a caure en el mateix problema d'inoperativitat.

Fixant l'atenció en la coherència, es constata que la visió és crucial per a la internalització dels procediments de governança a les organitzacions turístiques i la seva existència també condueix a una millor definició estratègica, una millor planificació i un millor lideratge.

S'observa que per assegurar la internalització de la governança es requereix un nivell molt alt de compromís previ, sense el qual és difícil evitar certa retòrica respecte a l'alineació amb el concepte.

S'identifica que la COVID-19 ha generat alguns efectes sobre la governança afavorint i intensificant els mecanismes de cooperació i relació entre els actors del sistema. Aquest és un element que podria ser esperat atès que és característic dels escenaris on predomina la incertesa. Finalment, s'ha de posar en valor també el fet que no existeixen treballs sobre la internalització de la governança en els sistemes turístics i per tant obrir aquest àmbit de la recerca comença a omplir el buit existent i fa rellevants els resultats d'aquest treball.

Tal i com plantegen Kaufmann i Kraay (2008), la mesura de la governança és difícil però malgrat tot és possible. Igual que en d'altres àmbits de gestió no es pot millorar el que no es mesura també succeeix en la governança, i per això la present recerca vol contribuir a ampliar i completar el ventall d'instruments fins ara existents. És per això que finalment la tercera etapa es proposa com configurar una eina que permeti avaluar governança a les destinacions turístiques, donant resposta a la quarta de les preguntes.

S'estableix que l'instrument d'avaluació de la governança plantejat en aquesta recerca, Baròmetre de la Governança de les Destinacions Turístiques, no persegueix ser un model de gestió per l'excel·lència. El model EFQM s'ha pres com a font d'inspiració en la seva arquitectura i dinàmica, i la vegada l'instrument pot ser integrable en ell. Més enllà d'això és un fet que a partir del coneixement de l'estat de la governança a la destinació es poden identificar àmbits de millora en les dimensions i que poden revertir també en la millora de la destinació. De fet la bona governança és també condició de les organitzacions excel·lents (Nenadál, 2020).

Es constata que existeix una alta correlació entre els criteris del model EFQM i les dimensions de la governança a les destinacions i que només un dels criteris, resultats en els grups d'interès, no té correspondència amb cap dimensió.

S'observa que el model EFQM ajuda a entendre que les dimensions de la governança tampoc són estanques i que existeixen interseccions entre elles, aspecte que reclama també ser tingut en compte en l'instrument d'avaluació. Es conclou que les dimensions s'han de poder ponderar en l'eina atès que no tenen totes la mateixa incidència.

Es constata que la vinculació a un sistema de gestió per l'excel·lència és un factor d'impuls a la governança de la mateixa manera que no ha de ser un condicionant per poder-ne mesurar el nivell.

Validesa de la metodologia i de les tècniques

Des del punt de vista de la metodologia, es destaca el valor de l'anàlisi de components principals a l'hora de identificar els patrons i les relacions subjacents a les dades ja que afavoreix també la identificació d'una informació que és latent i de la que no se'n té en general consciència de manera directa. La informació obtinguda ha estat molt útil per poder definir els models de governança a les destinacions.

Es comprova que les aportacions des de l'expertise han tingut un alt valor, tant per validar de manera general l'instrument d'avaluació, com per aportar elements de reflexió per la seva millora o evolució futura. El valor de les seves aportacions s'ha generat en base al seu caràcter divers ja que és preferible un grup d'experts heterogenis amb coneixements i experiència combinats, que reflecteixin tot l'abast del tema analitzat, que un grup d'experts centrats en un únic domini (Rowe & Wright, 2001).

De manera similar la realització del cas d'estudi ha permès testar la seva funcionalitat i validesa. És un fet que la capacitat de gestió d'una institució com el Departament de Cultura i Turisme del govern d'Abu Dhabi, amb els recursos de que disposa, amb una clar propòsit i en el context d'un país molt orientat a la gestió excel·lent, contribueix a que el resultat de l'avaluació sigui elevat. Amb tot, cal recordar que aquesta recerca persegueix validar l'instrument i garantir la seva operativitat més enllà de les característiques de l'organisme i de la destinació objecte d'anàlisi i dels resultats que se'n pugui derivar.

Aportacions al coneixement

Aquesta tesi ha permès aproximar amb més intensitat al camp de la governança aspectes propis de la gestió de les destinacions de manera pràctica i amb vocació d'aplicabilitat. És a dir, el desenvolupament del procés de recerca que ha significat el treball de la tesi ha permès aprofundir intensament en el coneixement de la governança, la seva evolució i també del seu encaix en la gestió pública.

És essencial considerar com es poden utilitzar els resultats per resoldre problemes, informar la presa de decisions o avançar en el coneixement en un camp concret, assegurant que són rellevants per al públic al qual s'adrecen. Garantir doncs l'aplicabilitat és crucial per fer que la investigació tingui sentit i impacte i ajuda a assegurar-se que els recursos invertits en investigació generen beneficis tangibles per a la societat. Tal i com expressen de Bruyn i Fernández Alonso (2012) la governança esdevé des de fa anys la pedra angular de l'èxit de les destinacions per aconseguir un desenvolupament sostenible, per tant ha de poder disposar d'eines pràctiques per a la seva millor gestió.

La part més interessant ha estat però l'aprenentatge i el coneixement generat de bell nou aplicat a les destinacions turístiques, que tenen en la governança un dels grans reptes a afrontar, i que dona resposta a les preguntes plantejades i que es sintetitza en un seguit de lliçons.

S'observa que existeix un coneixement latent i clar de la idea de governança entre els actors d'un sistema turístic. De la mateixa manera que apunta Rhodes (1996), governança és un concepte de perímetres difusos, que ha evolucionat amb el temps, del que se n'ha fet en ocasions un ús banal o s'han ofert interpretacions amb càrrega ideològica i que en alguns casos s'ha expressat com una abstracció de difícil concreció. Malgrat tot això la recerca ha permès observar que els principals actors d'un sistema turístic com és Catalunya tenien interioritzats els elements i atributs que donen sentit i naturalesa al concepte de governança aplicat a les destinacions. Amb l'agregació de les dades i l'anàlisi conjunt sobre el sistema se n'extreu una conceptualització clara i completa que roman latent entre els actors entesos a nivell individual.

S'entén que la interpretació de la governança des del sector no difereix dels conceptes generals. Associat al punt anterior es pot afegir que no només existeix un concepte clar i complert sinó que aquest no s'allunya del que en general predomina quan es revisa en detall la literatura existent. Sis de les set dimensions identificades de la governança a les destinacions turístiques -apertura, participació, coherència, *know-how*/qualitat, eficiència, i responsabilitat- coincideixen amb aquelles que són principals en l'àmbit acadèmic on Ruhanen, Scott, Ritchie i Tkaczynski (2010) n'han fet la identificació més exhaustiva. De forma diferent s'incorpora la simplicitat en el paquet de dimensions. Encara que apareix d'una forma tímida en l'anàlisi, tradueix la inquietud d'uns gestors que observen que la relació de l'àmbit públic, amb les dinàmiques de mercat pròpies de les destinacions, requereix de flexibilitat i d'agilitat.

S'identifica que existeixen models diferents de governança a les destinacions turístiques. La identificació dels models diferenciats de governança és probablement un dels aprenentatges de major valor. La governança als espais turístics no s'expressa de manera homogènia i s'articula de manera diferent en funció de com es combinen els accents sobre algunes de les seves dimensions i com també algunes altres són menys tingudes en compte.

Suposa també una troballa molt interessant veure que no existeix un model que es sustenti principalment sobre aquelles dimensions que els propis actors han identificat com principals: participació i coherència. A diferència d'altres treballs sobre models de governança (Pierre, 1999; Di Gaetano & Strom, 2003; Provan & Kenis 2007; d'Angella et al. 2010 i Hall 2011a) aquesta recerca aporta com a novetat que la identificació dels models es porta a terme sobre les dimensions, fet fins ara no tractat.

Es veu com a la governança s'hi arriba des del compromís. L'ús d'una retòrica banal sobre la governança és un element que també s'identificava per part d'alguns acadèmics com Velasco González (2014) que han tractat el tema. Amb l'anàlisi de la internalització de dues de les principals dimensions de la governança, participació i coherència, s'ha entès que només aquelles organitzacions responsables de la gestió de les destinacions turístiques, que valoren de manera elevada la significació de les dues dimensions mencionades, acaben generant una gestió orientada clarament a la governança, confirmant el risc de la banalització. Prendre en consideració el valor de la governança és el primer pas doncs per assolir-la.

Es constata que existeixen barreres i elements facilitadors per a la governança. Durant el procés d'anàlisi de la internalització de la governança a partir de les dues dimensions escollides a tal efecte, participació i coherència, s'ha pogut conèixer on el gestor d'una DMMO hauria de posar el focus per trobar palanques al servei de la governança i a què dedicar energia per evitar els frens a la mateixa. Del conjunt dels elements ha generat un especial interès el valor dels grups informals de govern al servei de la participació així com la visió al servei de la coherència. De fet, la visió probablement és l'element que amb un menor cost i esforç pot generar una major contribució, coincidint amb el valor que també li atorga Drucker (1999).

S'observa que excel·lència i governança són dues cares de la mateixa moneda. A partir de l'anàlisi del model EFQM de gestió per l'excel·lència -o millor dit l'excepcionalitat tal i com s'anomena a partir de la darrera versió- s'ha vist com el conjunt dels atributs que despleguen els significats de cascuna de les dimensions de la governança acaben trobant una relació directa amb els blocs i els criteris que configuren el model EFQM. Aquesta relació s'estableix per la gairebé pràctica totalitat dels atributs identificats i permet entendre que una gestió focalitzada en l'excel·lència contribuirà a fer passos en benefici de la governança de la mateixa manera que una especial sensibilitat per la governança en la gestió de les destinacions contribuirà a fer passos per l'excel·lència, de manera similar també Murthy, Sangwan i Narahari (2021) estableixen que un model d'excel·lència acaba sent el marc per la governança. Les destinacions que s'acompanyen d'eines de gestió per la qualitat o l'excel·lència avancen, de manera conscient o inconscient, en pro de la governança.

Aquesta tesi ha permès aprofundir en el coneixement de la governança aplicada a les destinacions turístiques i també a la vegada identificar alguns nous àmbits de recerca que ampliarien més encara aquest coneixement en el futur. És així doncs que seria desitjable que s'investigués més sobre la internalització de les dimensions no tractades en

aquest treball: responsabilitat, eficàcia, know-how/qualitat, apertura i simplicitat. Complementàriament es podria considerar també fer una aproximació a noves dimensions de la governança associades a actituds atès que a l'anàlisi semàntica s'havien identificat.

Els resultats obtinguts són també una invitació a emprendre investigacions addicionals per identificar el paper i la importància dels factors interns i externs subjacents al nivell d'internalització de la governança a les organitzacions relacionades amb la gestió de destinacions, de forma similar a com ho fan els estudis sobre la internalització en altres àmbits.

L'anàlisi de la internalització de la governança en entitats de gestió de destinacions que siguin representatives de diferents models de governança també es podria considerar un nou àmbit d'estudi. Els resultats obtinguts poden convidar a noves investigacions utilitzant tècniques inferencials.

Per a les organitzacions menys madures es podria plantejar un treball per a la definició de models d'avaluació més simplificats. Així mateix, la manera com la COVID-19 ha afectat la governança afavorint i intensificant els mecanismes de cooperació i relació entre els actors del sistema també convida a futures investigacions. Un estudi també de valor pel sector seria considerar la creació d'un model d'avaluació de la governança específic per les empreses del sector, és a dir de mesura de la governança corporativa.

Seria interessant poder aprofundir en un element que s'ha intuït al llarg de la tesi però del que no se n'han obtingut encara prou evidències com per poder-lo formular, S'ha vist que les dimensions de la governança no són estanques i que generen interaccions entre elles. La part que podria obrir un nou espai d'estudi és el caràcter "circular" que sembla poder adquirir la governança on l'impuls d'una dimensió facilita el desplegament d'una altra, configurant un cercle virtuós de la mateixa. Aquest procés s'encetaria a partir de l'apertura que amb millor informació garantiria que la participació fos útil i profitosa per tal d'ajudar a una major coherència en la gestió que junt amb l'impuls del *know how*/qualitat i la simplicitat es traduirà amb una major efectivitat i per tant en un exercici de responsabilitat que tancaria el cercle. Aquest element simplement intuït de ben segur que podria ser analitzat de manera específica.

Finalment, tenint en compte que al llarg dels anys s'ha identificat que el concepte de governança no és únic i evoluciona (Fukuyama, 2016), s'haurà de tenir present que les eines per a la seva mesura també s'hauran d'adaptar amb el pas del temps.

Aplicabilitat

L'aplicabilitat ha esdevingut gairebé una obsessió que ha acompanyat tot el procés d'aquesta tesi perseguint no només generar un nou coneixement sobre un àmbit concret sinó que a més es pogués aprofitar directament en determinats espais de gestió. De fet havia estat un dels motius principals per portar a terme la recerca.

Es confirma que és possible crear una eina aplicable d'avaluació de la governança. En el que es podria anomenar la tercera etapa d'aquest procés de recerca es va identificar que ja existien alguns mecanismes per avaluar el nivell de governança a les destinacions turístiques. Se n'han identificat quatre i entre ells algun com el de Pulido-Fernández i Pulido Fernández (2018) molt complert. Sense desmerèixer en cap cas el valor d'aquests altres instruments un dels aspectes que es pot valorar més de la tesi, i ser considerat també un resultat molt positiu de l'aprenentatge, és la generació d'un model i instrument de mesura més consistent, holístic, intensiu, ponderat, referenciable, comparable, estandarditzat i especialment de més fàcil aplicació.

De fet aquesta és la principal aportació de la recerca i la que complementa i amplia instruments ja existents. La millor comprensió del concepte i el valor de la governança de les destinacions turístiques, a través de l'aplicabilitat de l'instrument de mesura, sumat a la identificació de les dimensions i els models així com a la disponibilitat de més detalls sobre la internalització, esdevenen en el seu conjunt mecanismes per afavorir una millor gestió de les destinacions turístiques.

7. Referències

- Ackerman, J. (2004). Co-governance for accountability: beyond 'exit' and 'voice'. *World Development*, 32(3), 447-463. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.06.015>
- Agència Catalana de Turisme (2017). Pla de Màrqueting de Turisme de Catalunya 2018-2022. ACT, Barcelona. Recuperat de: <https://act.gencat.cat/qui-som/pla-de-marqueting-turistic-de-catalunya-2018-2022/>
- Allan Urzúa, V. H. (2008). Medir el Significado: las Redes Semánticas como Método de Investigación Sociológica. *Universidad de Chile*.
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2014). Internalization of ISO 9001: A longitudinal survey. *Industrial Management and Data Systems*, 114(6), 872-885. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0013>
- Amore, A., & Hall, C. M. (2016). From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. *Tourism recreation research*, 41(2), 109-122. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1151162>
- Anton Clavé, S., (2021). Perspectives sobre el paper del turisme a Catalunya. *Revista econòmica de Catalunya*, 83, 76-82.
- Anton Clavé, S. & Duro, J. A. (2009). Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo. *Innova Càtedra*, 1-37.
- Arauz, R., & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 Performance in Japanese Industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(1), 3-33. <https://doi.org/10.1080/1478336032000149072>
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D.W. and Lafond, R. (2006). The effects of corporate governance on firms' corporate ratings. *Journal of Accounting and Economics*, 42(1-2), 203-243. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.02.003>
- Ataseven, C., Prajogo, D. I., & Nair, A. (2014). ISO 9000 internalization and organizational commitment - Implications for process improvement and operational performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 5-17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2285344>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Bai, C.E., Liu, Q., Lu, J.S., Song, F.M. and Zhang, J. (2004). Corporate governance and market valuation in China. *Journal of Comparative Economics*, 32(4), 599-616. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2004.07>
- Barbini, B., Biasone, A. M., Cacciutto, M., Castellucci, D. I., Corbo, Y. A., & Roldán, N. G. (2011). Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte. In *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales*, 111-125.
- Batterbury, S.P.J. & Fernando, J.L. (2006). Rescaling governance and the impacts of political and environmental decentralization: an introduction. *World Development*, 34(11), 1851-1863. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.11.019>

Baud, I. & Dhanalakshmi, R. (2007). Governance in urban environmental management: comparing accountability and performance in multi-stakeholder arrangements in South India. *Cities*, 24(2), 133-137. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.cities.2006.11.003>

Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>

Beeton, S., et al. (2005). The case study in tourism research: A multi-method case study approach. In *Tourism research methods: Integrating theory with practice*, 2005, 37-48. CABI Publishing.

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>

Bersch, K., Botero, S. (2014). Measuring Governance: Implications of Conceptual Choices. *European Journal of Development Research* 26, 124-141. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2013.49>

Bertucci, G. (2002). *Strengthening local governance in tourism-driven economies. In Statement prepared for the International Colloquium on Regional Governance and Sustainable Development in Tourism-driven Economies Strengthening*. Cancun, QR, Mexico. 1-7.

Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2001). A decentered theory of governance: rational choice, institutionalism, and interpretation. *Institute of Governmental Studies*, 1,1-49. <http://escholarship.org/uc/item/0bw2p1qp>

Bexell, M. (2014). Global Governance, Legitimacy and (De)Legitimation. *Globalizations*.. 11(3), 289-299. <https://doi.org/10.1080/14747731.2014.919744>

Bhimani, A. (2008). Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies. *Management Accounting Research*, 20, 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.11.002>

Bichler, B. F. (2021). Designing tourism governance: The role of local residents. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100389 <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2019.100389>

Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482>.

Borges, M. do R., Eusébio, C., & Carvalho, N. (2013). Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. *European Journal of Tourism Research*, 7, 45-56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v7i.139>

Borgida, A., et al. (1991). *Principles of semantic networks: Exploration in the representation of knowledge*. Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences*, 73(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/0020852307075686>

Bramwell, B., & Cox, V. (2009). Stage and path dependence approaches to the evolution of a national park tourism partnership. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 191-206.

<https://doi.org/10.1080/09669580802495782>

Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477.

<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.

<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., & Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x>

Brown, A., van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises' experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(3), 273-285.

<https://doi.org/10.1108/02656719810198935>

Buteau-Duitschaeffer, W. C., McCutcheon, B., Eagles, P. F., Havitz, M. E., & Glover, T. D. (2010). Park visitors' perceptions of governance: a comparison between Ontario and British Columbia provincial parks management models. *Tourism Review*, 65 (4), 31-50.

<https://doi.org/10.1108/16605371011093854>

Cai, S., & Jun, M. (2018). A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance. *International Journal of Production Economics*, 196, 248-260.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.001>

Calame, P. & Talmant, A. (1997). *L'état au coeur, le meccano de la Gouvernance*. Desclée de Brouwer.

Campos, L. M., de Melo Heizen, D. A., Verdinelli, M. A., & Miguel, P. A. C. (2015). Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production*, 99, 286-296. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.019>

Carballido, A. (2020). La participación ciudadana como herramienta en la solución de los conflictos urbanos. In *Turismo y Paisaje 2. Sobre arquitectura, ciudades, territorios y paisajes del turismo* (Tirant Hum, 373-394).

Castañeda Morfín, A. (2016). Las redes semánticas naturales como estrategia metodológica para conocer las representaciones sociales acerca de la investigación en el contexto de la formación profesional de los comunicadores. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, XXII (43), 123-168.

Castka, P., & Prajogo, D. (2013). The effect of pressure from secondary stakeholders on the internalization of ISO 14001. *Journal of Cleaner Production*, 47, 245-252.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.034>

Chandler Institute of Governance, (2022). Chandler Good Government Index 2022. Executive Summary. Recuperat de: <https://www.chandlerinstitute.org/knowledge>

Cihangir, E. & Şeremet, M. (2022). The Comparison-Based Case Study Approach in Hospitality and Tourism Research. In *Contemporary Research Methods in Hospitality and*

- Tourism*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-546-320221015>
- Club Excelencia en Gestión. (2019). Model EFQM. Recuperat de: www.clubexcelencia.org
- Cocola-Gant, A. & Palou Rubio, S. (2015). Tourism promotion and urban space in Barcelona: historic perspective and critical review, 1900-1936. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 61(3), 461-482. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.266>
- Commission on Global Governance. (1995). *Our Global Neighbourhood: The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford University Press.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Court, J., Hyden, G., & Mease, K. (2002). Assessing governance: methodological challenges. *World Governance Survey Discussion Paper*, 2.
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 years of transparency research: Evidence and future directions. *Public administration review*, 77(1), 32-44.
- Cullen-Knox, C., Eccleston, R., Haward, M., Lester, E., & Vince, J. (2017). Contemporary Challenges in Environmental Governance: Technology, Governance and the Social Licence. *Environmental Policy and Governance*, 27(1), 3-13. <https://doi.org/10.1002/eet.1743>
- d'Angella, F., Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73. <https://doi.org/10.1108/16605371011093872>
- d'Albergo, E. (2010). Governance, Participation and in-between. *Pôle Sud*, 32, 93-108. Recuperat de: <https://www.cairn.info/revue-pole-sud-2010-1-page-93.htm>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- de Bruyn, C. and Fernández Alonso, A. (2012), Tourism Destination Governance, Fayos-solà, E. (Ed.) *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications (Bridging Tourism Theory and Practice, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 221-242. [https://doi.org/10.1108/S2042-1443\(2012\)0000004015](https://doi.org/10.1108/S2042-1443(2012)0000004015)
- Denhardt, J.V., & Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315289496>
- Department of Culture and Tourism Abu Dhabi (2020). Annual Report. DCT, Abu Dhabi, UAE. Recuperat de: <https://tcaabudhabi.ae/en/media.centre/2019.annual.report.aspx>
- Di Gaetano, A., & Strom, E. (2003). Comparative urban governance: An integrated approach. *Urban Affairs Review*, 38(3), 356-395. <https://doi.org/10.1177/1078087402238806>
- Direcció General de Turisme (2017). Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2018-2022. DGT, Barcelona. Recuperat de: <https://act.gencat.cat/qui-som/pla-estrategic-de-turisme-2018-2022/>
- Dodds, R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calvià, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(4), 296-322. <https://doi.org/10.2167/cit278.0>

- Doerfel, M. (1998). What constitutes semantic network analysis? A comparison of research and methodologies. *Connections*, 21(2), 16-26.
- Donaire, D. (1994). Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 34(2), 68-7. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000200008>
- Dredge, D., & Whitford, M. (2011). Event tourism governance and the public sphere. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 479-499. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.573074>
- Drieger, P. (2013). Semantic network analysis as a method for visual text analytics. *Social and Behavioral Sciences*, 79, 4-17. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.05.053>
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*; Routledge: London, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
- Duran Fuentes, C. (2013). Governance for the Tourism Sector and its Measurement. *UNWTO Statistics and Tourism Satellite Account Programme*. <https://doi.org/10.18111/9789284415632>
- Dunn, R. H. (2002). Malcolm Baldrige Award. *Encyclopaedia of Software Engineering*. <https://doi.org/10.1002/0471028959.sof193>
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson.
- Eagles, P. F. J. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/09669580802495725>
- Eagles, P., Havitz, M., McCutcheon, B., Buteau-Duitschaever, W., & Glover, T. (2010). The perceived implications of an outsourcing model on governance within British Columbia provincial parks in Canada: A quantitative study. *Environmental Management*, 45(6), 1244-1256. <https://doi.org/10.1007/s00267-010-9477-3>
- Erkuş-Öztürk H. (2011). Modes of tourism governance: a comparison of Amsterdam and Antalya. *Anatolia: an international journal of tourism and hospitality research*. 22(3),307-325. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.614354>
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(3), 398-419. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Etzioni, A. (2014). The Limits of Transparency. *Public Administration Review* 74(6), 687-88. <https://doi.org/10.1111/puar.12276>
- European Commission (2001). *European Governance. A white paper*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2001) 428 final. Brussels. European Commission. Recuperat de: https://ec.europa.eu/europeaid/file/21887/download_en?token=BPoWs-3g
- European Foundation of Quality Management (s.d.). Webshop. Recuperat de: <https://shop.efqm.org/recognition-database/>
- European Institute of Public Administration (2021). *Common Assessment Framework*. Recuperat de: www.eipa.eu

- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385-407. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1036915>.
- Fernández-Tabales, A., Foronda-Robles, C., Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L & García-López, A. (2017). Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(9), 1275-1305. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1260136>
- Font, J. (2004). *Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías*. In *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local*. UNAM
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. <https://doi.org.sabidi.urv.cat/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Friedmann, J. (1998). *The new political economy of planning: the rise of civil society*, in *Cities for Citizens: Planning and the Rise of Civil Society in a Global Age*. Wiley.
- Frischtak, L.L. (1994). *Governance Capacity and Economic Reforms in Developing Countries*. World Bank.
- Fukuyama, F. (2013). *What is governance?* (Center for Global Development. Working paper n. 314). Recuperat de: <https://www.cgdev.org/publication/what-governance-working-paper-314>
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What do we know, and how do we know it? *Annual Review of Political Science*, 19(6), 1-17. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042214-044240>
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Garay Tamajón, L. A. (2007). *El ciclo de evolución del destino turístico: una aproximación al desarrollo histórico del turismo en Cataluña*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Giampiccoli, A., & Mtapuri, O. (2015). Diversification and innovation in tourism development strategy: The case of Abu Dhabi. *The Arab World Geographer*, 18(4), 245-261. <https://doi.org/10.5555/1480-6800.18.4.245>
- Gill, A. M., & Williams, P. W. (2011, May). Rethinking resort growth: Understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 629-648. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.558626>
- Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M., Martínez Lorente Á.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *The International journal of quality & reliability management*. 28(5),484-502. <https://doi.org/10.1108/026567111111132544>
- González-Reverté, F. (2022). The perception of overtourism in urban destinations. Empirical evidence based on residents' emotional response. *Tourism Planning & Development*, 19(5), 451-477. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1980094>
- Greenwood, J. (1993). Business interest groups in tourism governance. *Tourism Management*, 14(5), 335-348. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90002-3)

- Gwenhure, Y., & Odhiambo, N. M. (2017). Tourism and economic growth: A review of international literature. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(1), 33-44. <https://hrcak.srce.hr/178621>
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 274-289. <https://doi.org/10.1080/09669589908667340>
- Hall, C. M. (2011a). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M. (2011b). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first-and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555>
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: An exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214-1237 <https://doi.org/10.1108/02635571111170776>
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(3), 299-320. <https://doi.org/10.1177/0266242613495748>
- Hinojosa Rivero, G. (2008). El tratamiento estadístico de las redes semánticas naturales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1(1), 133-154. Recuperat de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65411190007>
- Huang, F., Horng, C., & Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025. <https://doi.org/10.1080/0954412997190>
- Huete, R., & Mantecón, A. (2018). El auge de la turismofobia. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural Pasos*, 16, 9-19. <https://core.ac.uk/download/pdf/148384733.pdf>
- Hyden, G., Court, J. & Mease, K., (2003). *Making Sense of Governance: The Need for Involving Local Stakeholders*. Overseas Development Institute. Discussion Paper. Recuperat de: www.odi.org.uk/wga_governance/Docs/Making_sense_Governance_stakeholders.pdf
- IDESCAT-Institut d'Estadística de Catalunya. (2019). Anuari estadístic de Catalunya, despesa turística. Recuperat de: <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=572>
- Institute on Governance (2002). Ottawa. Recuperat de: <https://iog.ca/what-is-governance>
- Islam, M. S. (2008). Towards a sustainable e-participation implementation model. *European Journal of ePractice*, 5. Recuperat de: www.epracticejournal.eu
- Islam, M. W., Ruhanen, L., & Ritchie, B. W. (2017). Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? In *Journal of Hospitality and Tourism Management* 37, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.009>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives*, 25, 201-204. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>

Jordan, E. J., Vogt, C. A., Kruger, L. E., & Grewe, N. (2013). The interplay of governance, power and citizen participation in community tourism planning. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 5(3), 270-288. <https://doi.org/10.1080/19407963.2013.789354>

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2009). Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of cleaner production*, 17(5), 533-540. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.006>

Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobato, P. (1999). *Governance matters. Policy research working paper*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-2196>

Kaufmann, D. & Kraay A. (2008). Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? *The World Bank Research Observer*, 23(1), 1-30. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkm012>

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues. In *The World Bank, Policy Research Working Paper 5430*. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>

Kenworthy, T. P., & Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, 33(3), 179–190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.007>

Kernaghan, K. (2009). Moving towards integrated public governance: improving service delivery through community engagement. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 239-254. <http://doi.org/10.1177/0020852309104174>

Kim, S. & Lee, J. (2012). E-participation, transparency, and trust in local government. *Public administration review*, 72(6), 819-828. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x>

Kiraz, A. & Açıkgöz, N. (2021). A fuzzy-logic-based approach to the EFQM model for performance enhancement. *Sādhanā*, 46(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12046-021-01576-6>

Komito, L. (2005). e-Participation and governance: Widening the net. *Electronic Journal of E-government*, 3. Recuperat de: <http://www.adamstown.ie>

Kooiman, J. (1993). Governance and governability: using complexity, dynamics and diversity. In *Modern Governance: New Government-Society Interactions*.

Kosack, S. & Fung A. (2014). Does Transparency Improve Governance? *Annual Review of Political Science* 17, 65-87.

Kulcsár, E. (2010). Principal component analysis in tourism marketing. *Management and Marketing*, 5(2), 151-158.

Kweit, M. & Kweit, R. W. (2007). Participation, Perception of Participation, and Citizen Support. *American Politics Research*, 35(3), 407-425. <https://doi.org/10.1177/1532673X06296206>

- Laclau, E. (2005). *La razón populista*. Fondo de Cultura Económica.
- Lanquar, R. & Rivera Mateos, M. (2010). El proyecto “Tres” y la “Declaración de Córdoba (España): una apuesta para la articulación de estrategias de turismo responsable y solidario desde Europa. *En Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural* 8(4), 73-687. Recuperat de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88115181021>
- Licht, A.N., Goldschmidt, C. and Schwartz, S.H. (2007). Culture rules: the foundations of the rule of law and other norms of governance. *Journal of Comparative Economics*, 35 (4), 659-688. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.09.001>
- Liu, Y.L., Pen-Fa, K, Chiang, J.T., Shyr, W.J. (2021). Should the EFQM Excellence Model be Adapted for Specific Industries? A Restaurant Sector Example. *International Journal of Hospitality Management*, 92 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102694>
- Llei Reguladora de les Bases del Règim Local, 7/1985 de 2 d'abril.
- Llei de Turisme de Catalunya, 13/2002 de 21 de juny.
- Luo, W. (2018). Evaluating tourist destination performance: Expanding the sustainability concept. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020516>
- Luo, Y. (2005). Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda. *Journal of International Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.11.001>
- Lynn, L., & Robichau, R. (2013). Governance and organisational effectiveness: Towards a theory of government performance. *Journal of Public Policy*, 33(2), 201-228. <https://doi:10.1017/S0143814X13000056>
- Madrid Flores, F. (2009). Aplicaciones de la gobernanza en las PYMES para una mejor toma de decisiones en la industria turística. El sistema Datatur México. *Primera Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional*. San Sebastián, Spain, 27-28 October 2009.
- McCourt, W. (2013). Models of public service reform: A problem-solving approach. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6428).
- McGrath, S.K. and Whitty, S.J. (2018). Accountability and responsibility defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11 (3) 687-707. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0058>
- McLennan, C.L., Ruhanen, L.M. Ritchie, B.W., & Pham, T. (2012). Dynamics of destination development. *Journal of Hospitality Tourism Research*, 36, 164-190. <https://doi.org/10.1177/1096348010390816>
- McLennan C.L., Moyle, B. D., Ruhanen, L. M., & Ritchie, B. W. (2013). Developing and testing a suite of institutional indices to underpin the measurement and management of tourism destination transformation. *Tourism Analysis*, 18(2), 157-171. <https://doi.org/10.3727/108354213X13645733247693>
- Milano, C. (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(3), 551-564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. <https://doi.org/10.5465/256804>

Miller, J., & Glassner, B. (1997). The 'inside' and the 'outside': Finding realities in interviews. *Qualitative research*, 3, 99-112.

Morrison, J. (2015). *The social license. How to keep your organization legitimate. The extractive industries and society*. Oxford University Press.

Moscoso, F. V. (2014). Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos. *Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata*.

Murthy, M. N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2021). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-40. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802>

Nair, A., & Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: The antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*, 47(16), 4545-4568. <https://doi.org/10.1080/00207540701871069>

Naveh, E., Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>.

Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept? *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i1.1415>

Neves Pereira, F., Vieira Neto, J., Alledi Filho, C., & Gonçalves Quelhas, O. L. (2017). Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. *Espacios*, 38(7), 6-30. Recuperat de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/17380706.html>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nordin, S., & Svensson, B. (2005). The significance of governance in innovative tourism destinations. In *European Tourism Research Institute*. Recuperat de: www.etour.se

Nordin, S., Svensson, B., & Flagestad, A. (2005). Governance Perspective on Destination Development -Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems. *Tourism Review*, 60(4), 32-37. Recuperat de <http://dx.doi.org/10.1108/eb058455>

Nunkoo, R. (2015). Tourism development and trust in local government. *Tourism Management*, 46, 623-634. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.016>.

OECD (1995). *Participatory Development and Good Governance*. Paris.OECD.

OECD Publishing. (2012). *Evaluating Tourism Policies and Programmes*. In *OECD Tourism Trends and Policies*, 56-85. Recuperat de:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2012-4-en.pdf?expires=1563733751&id=id&accname=quest&checksum=8D8BBBF3612E44B07B610A403B4021B5%0Ahttps://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoa&AN=27897407&site=ehost-live>

- Oman, C. P., & Arndt, C. (2010). *Measuring Governance*. Recuperat de: www.oecd.org/dev
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 21(1), 155-157.
- Osborne, S. P. (2017). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2), 225-231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Paddison, B., & Walmsley, A. (2018). New Public Management in tourism: a case study of York. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 910-926. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1425696>
- Palmer, A. (1998). Evaluating the governance style of marketing groups. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 185-201. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00085-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00085-6)
- Papadopoulos, Y., & Warin, P. (2007). Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective?. *European journal of political research*, 46(4), 445-472. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2007.00696.x>
- Paul, S. (1992). Accountability in public services: exit, voice and control. *World Development*, 20(7), 1047-1060.
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(2) 151-168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>
- Pechlaner, H., & Volgger, M. (2013). Towards a comprehensive view of tourism governance: Relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance. *International journal of globalisation and small business*, 5(1-2), 3-19. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2013.050484>
- Pechlaner, H., Beritelli, P., & Volgger, M. (2015). Emerging landscape of destination governance. *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach. Bridging Tourism Theory and Practice*, 6. Emerald Group Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/s2042-144320140000006055>
- Pereira López, M., & Gulías, E. J. (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 14(2), 73-94. <https://doi.org/10.15304/rips.14.2.2727>
- Pierre, J. (1999). Models of urban governance: The institutional dimension of urban politics. *Urban Affairs Review*, 34(3), 372-396. <https://doi.org/10.1177/10780879922183988>
- Presenza, A., Abbate, T., & Micera, R. (2015). The Citta slow movement: Opportunities and challenges for the governance of tourism destinations. *Tourism Planning & Development*, 12(4), 479-488. <https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1037929>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

- Pulido-Fernández, M. de la C., & Pulido-Fernández, J. I. (2016). Implementing governance in tourism destinations: a methodological proposal. *International Journal of Tourism Policy*, 64(34), 273-298. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2016.10002451>
- Pulido-Fernández, M. de la C., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability*, 11(12), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su11123342>
- Pulido-Fernández, J.I., & Sánchez Rivero, M. (2009). Measuring tourism sustainability: proposal for a composite index. *Tourism Economics*, 15(2), 277-296. <https://doi.org/10.5367/000000009788254377>
- Pulido-Fernández, J.I. & Pulido-Fernández, M. de la C. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Social Indicators Research* 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1627-z>
- Queiroz, F., & Rastrollo-Horrillo, M.A. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 47-55. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11206>
- Robinson, M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Global Centre for Public Centre Excellence*.
- Rodgers, B., Antony, J. & Penman, D. (2020), A critical evaluation of the public sector improvement framework. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(2), 398-403. <https://doi-org.sabidi.urv.cat/10.1108/IJLSS-11-2018-0128>
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2012). Defining and measuring quality of government. In *Good government*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857934932.00008>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies*, XLIV, 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rosenau, J. N., Czempiel, E. O., & Smith, S. (1992). *Governance without government: order and change in world politics*, 20. Cambridge University Press.
- Rowe, G., & Wright, G. (2001). Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi technique. In J. S. Armstrong, *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*, 125-144. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>
- Saito, H., & Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.001>
- Sakarya M. C. & Çizel B. (2022). Academic Studies Based on the EFQM Model in the Tourism Sector: A Systematic Review". *Mediterranean Journal of Humanities* 12, 91-112. <https://doi.org/10.13114/MJH.2022.576>

- Sandelowski, M. (1998). The call to experts in qualitative research. *Research in nursing & health*, 21(5), 467-471. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5%3C467::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5%3C467::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-L)
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2016). Strategic coupling evolution and destination upgrading. *Annals of Tourism Research*, 56, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.10.010>
- Sartori, G. (1970). Concept misformation in comparative politics. *American political science review*, 64(4), 1033-1053. <https://doi.org/10.2307/1958356>
- Schuschny, A., & Soto, H. (2009). Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible. [Methodological guide. Design of composite indicators of sustainable development]. United Nations. Recuperat de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/36127/W255-2.pdf>
- Serra Martín, A. (2007). La gestió per resultats en les organitzacions públiques. In *Els Escenaris de la Gestió Pública del Segle XXI*, 99-132; Ysa, T., Longo Martínez, F., Eds.; Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).
- Siddiqi, S., Masud, T.I., Nishtar, S., Peters, D.H., Sabri, B., Bile, K.M. and Jama, M.A. (2009). Framework for assessing governance of the health system in developing countries: gateway to good governance. *Health Policy*, 90, 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.08.005>
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of travel research*, 52(1), 15-28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Strobl, A., & Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40, 59-82. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.005>
- Strydom, M. & Skully, M., (2009). Governance indices: an australian perspective. *Corporate Ownership & Control*, 6(4), 485-498. <https://doi.org/10.22495/cocv6i4c4p6>
- Svensson, B., & Nordin, S. (2005). The significance of governance in innovative tourism destinations. *European Tourism Research Institute*. Recuperat de: www.etour.se
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2018). The internalization of a sectorial standard for quality management: A qualitative analysis in tourism. In *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*, 97-108. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5_6
- Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2>
- The Deming Prize Committee. (2019). The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize 2020. Recuperat de: http://www.juse.or.jp/deming_en/
- The Government of Abu Dhabi (2008). The Abu Dhabi Economic Vision 2030. Abu Dhabi, UAE. Recuperat de: <https://www.actvet.gov.ae/en/Media/Lists/ELibraryLD/economic-vision-2030-full-versionEn.pdf>

- Torres-Delgado, A., Saarinen, J. (2014). Using indicators to assess sustainable tourism development: A review. *Tourism Geographies* 16(1), 31-47.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2013.867530>
- Torres-Solé, T., Sala-Ríos, M. & Farré-Perdiguer, M. (2019). Del primer al segundo plan estratégico de turismo en Cataluña. *Cuadernos de Turismo*, 44, 441-465.
<https://doi.org/10.6018/turismo.44.404971>
- Tosun, C. (2005). Towards a Typology of Community Participation in the Tourism Development Process. Stages in the emergence of a participatory tourism development approach in the Developing World. *Geoforum*, 36, 333-352.
<https://doi.org/10.1080/13032917.1999.9686975>
- Treviño Cantú, J. A., (2011). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y administración*, 233, 121-147. Recuperat de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515424008>
- UN-World Tourism Organization, (2022) *Tourism Statistics Database*. Recuperat de:
<https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database>
- United Nations Development Programme. (1997). Governance for sustainable human development. *United Nations Development Programme*. Recuperat de:
<https://himayatullah.weebly.com/uploads/5/3/4/0/53400977/go>
- Vajčnerová I., Sácha, J., Ryglová, K., & Ziaran, P. (2016). Using the cluster analysis and the principal component analysis in evaluating the quality of a destination. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 677-682
- Valente, F., Dredge, D., & Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 127-136.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Vargas, A. (2020). Covid-19 crisis: A new model of tourism governance for a new time. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(6), 691-699. <https://doi-org.sabidi.urv.cat/10.1108/WHATT-07-2020-0066>
- Velasco González, M. (2006). Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino? *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I. Referencia: SEJ2006-10898/GEOG.
- Velasco González, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo*, 14(1), 9-22.
- Vera-Noriega, J. Á., Pimentel, C. E., & Batista de Albuquerque, F. J. (2005). Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos. *Ra Ximbai*, 1(003), 439-451.
- Verd Pericás, J. M. (2005). El uso de la teoría de redes sociales en la representación y análisis de textos. De las redes semánticas al análisis de redes textuales. *Empiria, Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 10, 129-150.

Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking: Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>

Wan, Y. K. P., & Bramwell, B. (2015). Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. *Tourism Management*, 50, 316-327.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.010>

Weiss T.G.(2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third world quarterly*, 21(5), 795-814.
<https://doi.org/10.1080/713701075>

White, V., McCrum, G., Blackstock, K. L., & Scott, A. (Eds.). (2006). *Indicators of sustainability and sustainable tourism: Some examples sets*. Aberdeen: The Macaulay Institute.

World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington, DC: World Bank.
<https://doi.org/10.1596/0-8213-2094-7>

Xiao H., & Smith S.L.J. (1982). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*, 27(5),738-749. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.002>

Zaccaro, S.J.& Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43, 367-380. <https://doi.org/10.1002/hrm.20030>

8. Annexos

8.1 Annex A: Certificat CEIPSA



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

CEIPSA

Comitè Ètic d'Investigació en Persones, Societat i Medi Ambient

En español a continuación / In English below:

CATALÀ

AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ, PRESIDENT DEL COMITÈ ÈTIC D'INVESTIGACIÓ EN PERSONES, SOCIETAT I MEDI AMBIENT DE LA UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI (CEIPSA),

CERTIFICO:

Que la tesi doctoral supervisada pel Dr. **Salvador Anton Clavé**, i realitzada pel doctorand **Octavi Bono i Gispert**, amb codi **CEIPSA-2022-TD-0042**, titulada:

**“Governança al sector turístic català: dimensions, models i internalització.
Proposta d' un model de mesura de la governança a les destinacions turístiques”**

es va realitzar, conforme a la documentació presentada, seguint els principis i criteris d'avaluació d'aquest Comitè:

- La proposta de projecte presentada estava d'acord amb les bones pràctiques científiques, els valors de correcció científica, capacitat, justícia, solidaritat, protecció dels subjectes vulnerables, tracte digne, autonomia personal, privacitat, confidencialitat, reparació del dany i respecte als Drets humans.
- La proposta de projecte va complir amb la legislació europea, espanyola i catalana vigent aplicable, així com amb la normativa pròpia de la URV en matèria d'R+D+I.
- La proposta de projecte va complir amb les exigències metodològiques, ètiques i jurídiques en l'àmbit de les competències del CEIPSA, en relació amb els següents aspectes:
 - a) Valor social i justificació del projecte.
 - b) Personal investigador.
 - c) Metodologia.
 - d) Aspectes ètics específics: risc-benefici, mesures de prevenció i reparació del dany, selecció i reclutament, protecció de subjectes vulnerables, informació, consentiment, privacitat i confidencialitat.
 - e) Compliment de la documentació: consentiment informat, document de seguretat de l'arxiu, autoritzacions i requisits normatius vigents.

I perquè consti, signo aquest certificat.

AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ -
Firmado digitalmente por
AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ
- DNI 38140434v
Fecha: 2023.03.17 17:06:33
+01'00'

Dr. Aitor Gómez González

President CEIPSA URV

1 / 3



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

CEIPSA

Comitè Ètic d'Investigació en Persones, Societat i Medi Ambient

ESPAÑOL

AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ, PRESIDENTE DEL COMITÉ ÉTICO DE INVESTIGACIÓN EN PERSONAS, SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE DE LA UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI (CEIPSA),

CERTIFICO:

Que la tesis doctoral supervisada por el Dr. **Salvador Anton Clavé** y realizada per el doctorando **Octavi Bono i Gispert**, con código **CEIPSA-2022-TD-0042**, titulada:

**“Governança al sector turístic català: dimensions, models i internalització.
Proposta d' un model de mesura de la governança a les destinacions turístiques”**

Se realizó, conforme a la documentación presentada, siguiendo los principios y criterios de evaluación de este Comité:

- La propuesta de proyecto presentada estaba de acuerdo con las buenas prácticas científicas, los valores de corrección científica, capacitación, justicia, solidaridad, protección de los sujetos vulnerables, trato digno, autonomía personal, privacidad, confidencialidad, reparación del daño y respeta los Derechos humanos.
- La propuesta de proyecto cumplió con la legislación europea, española y catalana vigente aplicable, así como la normativa propia de la URV en materia de I+D+i.
- La propuesta de proyecto cumplió con las exigencias metodológicas, éticas y jurídicas en el ámbito de las competencias del CEIPSA, en relación con los siguientes aspectos:
 - a) Valor social y justificación del proyecto.
 - b) Personal investigador.
 - c) Metodología.
 - d) Aspectos éticos específicos: riesgo-beneficio, medidas de prevención y reparación del daño, selección y reclutamiento, protección de sujetos vulnerables, información, consentimiento, privacidad y confidencialidad.
 - e) Cumplimiento de la documentación: consentimiento informado, documento de seguridad del archivo, autorizaciones y requisitos normativos vigentes.

Y para que conste, firmo este certificado.

**AITOR GÓMEZ
GONZÁLEZ -
DNI 38140434v**

Firmado digitalmente
por AITOR GÓMEZ
GONZÁLEZ - DNI
38140434v
Fecha: 2023.03.17
17:08:08 +01'00'

Dr. Aitor Gómez González

Presidente CEIPSA URV

2 / 3



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

CEIPSA

Comitè Ètic d'Investigació en Persones, Societat i Medi Ambient

ENGLISH

AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ, PRESIDENT OF THE ETHICAL COMMITTEE CONCERNING RESEARCH INTO PEOPLE, SOCIETY AND THE ENVIRONMENT OF THE UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI (CEIPSA),

I CERTIFY:

That the doctoral thesis supervised by Dr. **Salvador Anton Clavé** and carried out by doctoral Student **Octavi Bono i Gispert**, with code **CEIPSA-2022-TD-0042**, entitled:

**“Governança al sector turístic català: dimensions, models i internalització.
Proposta d’ un model de mesura de la governança a les destinacions
turístiques”**

It was carried out, in accordance with the documentation presented, following the principles and evaluation criteria of this Committee:

- The project proposal presented was in accordance with good scientific practices and the values of scientific correctness, training, justice, solidarity, protection of vulnerable subjects, dignified treatment, personal autonomy, privacy, confidentiality, reparation of damage and respect for human rights.
- The project proposal complied with current applicable European, Spanish and Catalan legislation, as well as the URV's own regulations on R+D+I.
- The project proposal complied with the methodological, ethical and legal requirements within the scope of CEIPSA's competences and in relation to its:
 - a) Social value as a project.
 - b) Research staff.
 - c) Methodology.
 - d) Specific ethical aspects, namely the risks and benefits, the measures regarding damage prevention and repair, the processes regarding selection and recruitment, the protection of vulnerable subjects, and the aspects relating to information, consent, privacy and confidentiality.
 - e) Compliance with the documentation, namely the informed consent document, the document confirming file security, the authorizations and the current regulatory requirements.

Signed by

AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ -
DNI 38140434v

Firmado digitalmente por
AITOR GÓMEZ GONZÁLEZ
- DNI 38140434v
Fecha: 2023.03.17
17:08:26 +01'00'

Dr Aitor Gómez González
President CEIPSA URV

3 / 3

8.2 Annex B: Qüestionari

CARACTERITZACIÓ DE L'ENQUESTAT

1. Quin és l'àmbit territorial en el que la seva organització actua?

Local
Comarcal
Provincial
Nacional
Estatal
Altres

2. A quina part del territori actua principalment la seva organització?

Demarcació de Barcelona
Demarcació de Girona
Demarcació de Lleida
Demarcació de Tarragona
Conjunt de Catalunya

3. Quin és la naturalesa de la seva organització?

Pública
Privada
Mixta

4. Quins és l'àmbit d'actuació principal de la seva organització?

Informació turística
Gestió de la destinació turística
Promoció turística i suport a la comercialització
Representació sectorial
Tasques de lobby i grup d'interès
Formació
Planificació i desenvolupament territorial
Gestió de productes i serveis turístics
Consultoria

5. Quin és el pressupost per a 2017 de la seva organització aplicat en l'àmbit del turisme?

6. Quin volum d'empleats té la seva organització en l'exercici 2017?

7. Quin és el volum de l'oferta d'allotjament existent (any 2017) en l'àmbit territorial on desenvolupa la seva responsabilitat?

- Fins a 100 places
- 101-500 places
- 501-1000 places
- 1001-5000 places
- 5001-10000 places
- 10001-30000 places
- + de 30.000 places

LA NOCIÓ DE GOVERNANÇA I DEFINICIÓ D'UN MODEL

8. Quina idea se li acut espontàniament quan sent parlar de governança?

9. Podria indicar quatre elements principals d'un model de gestió d'una destinació turística sota criteris de governança?

10. Ordeni les següents 14 afirmacions de més a menys importants segons la seva contribució per un bon model de gestió d'una destinació turística:

- A) Els resultats són l'objectiu principal en la gestió
- B) Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora en la gestió
- C) La col·laboració entre tots els actors és un element clau en la gestió d'un espai turístic
- D) Cal donar compte de les accions que es porten a terme
- E) Les accions que es porten a terme han de respondre a un pla i un objectiu
- F) Un baix nivell de burocràcia afavoreix la competitivitat
- G) El coneixement és un valor clau per garantir l'èxit
- H) S'ha de poder mesurar l'efecte de les accions que es porten a terme
- I) Comunicar activament millora el funcionament de les organitzacions
- J) Les persones afectades per un tema han de poder intervenir en la solució del mateix.
- K) Per damunt dels resultats hi ha d'haver el comportament ètic
- L) Les organitzacions han de definir bé la seva visió per desenvolupar bé les seves funcions
- M) La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de les organitzacions
- N) La formació continua facilita l'adaptació a un sector tan dinàmic com és el turisme

11. Valori en un escala de 0 a 10 els elements anteriors atenent al pes i consideració que haurien de tenir en un bon model de gestió d'una destinació turística.

- A) Els resultats són l'objectiu principal en la gestió
- B) Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora en la gestió
- C) La col·laboració entre tots els actors és un element clau en la gestió d'un espai turístic
- D) Cal donar compte de les accions que es porten a terme
- E) Les accions que es porten a terme han de respondre a un pla i un objectiu
- F) Un baix nivell de burocràcia afavoreix la competitivitat
- G) El coneixement és un valor clau per garantir l'èxit
- H) S'ha de poder mesurar l'efecte de les accions que es porten a terme
- I) Comunicar activament millora el funcionament de les organitzacions
- J) Les persones afectades per un tema han de poder intervenir en la solució del mateix.
- K) Per damunt dels resultats hi ha d'haver el comportament ètic
- L) Les organitzacions han de definir bé la seva visió per desenvolupar bé les seves funcions
- M) La simplificació de lleis i normes contribueix al bon funcionament de les organitzacions
- N) La formació continua facilita l'adaptació a un sector tan dinàmic com és el turisme

12. Si convenim que la **participació** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions que descriuen com es podria establir aquesta participació:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*Els actors del sector privat han de tenir un rol purament consultiu.

*Els actors del sector privat han de poder intervenir en la definició de les polítiques vinculades a temes que els afecten.

*Els actors del sector privat han de poder intervenir en l'execució de les polítiques vinculades a temes que els afecten.

*La participació s'ha d'articular majoritàriament de manera formal facilitant la integració en els òrgans de govern.

*Les estructures informals (reunions, trobades...) que es generen espontàniament són la millor via per tal de canalitzar la participació dels diversos agents.

*En alguns aspectes la participació oberta a tothom pot entrar en contradicció en la legitimitat que els responsables públics han obtingut mitjançant processos electorals.

*La generació de xarxes entre els diferents actors és la millor eina per construir marcs de participació.

*Les persones afectades per un tema han de poder ser consultades per a la seva resolució.

13. Si convenim que l'**efectivitat** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea d'efectivitat:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*Els resultats són l'objectiu principal en la gestió.

*S'ha de poder mesurar sempre l'efecte de les accions que es porten a terme.

*La sostenibilitat econòmica dels projectes impulsats des del sector públic hauria de ser una condició inexcusable per a la seva execució.

*La complexitat d'un sistema turístic fa que sovint sigui difícil de mesurar els efectes de les accions.

*Quan es parla de promoció, com a activitat del sector públic en turisme, la mesura dels seus efectes no es fa de manera adient.

14. Si convenim que l'**apertura** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea de transparència:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*Compartir la informació adequadament es tradueix en una millora de la gestió.

*Amb la transparència s'està arribant a nivells d'infoxicació que no reverteixen en la millora de la gestió.

*Sovint en la gestió compartida de les destinacions turístiques es proporciona informació del que s'ha realitzat més que no pas informació per valorar si s'han d'impulsar o no determinades accions.

*La informació que es comparteix des del sector públic és complexa i no contribueix a una millor comprensió de la realitat que la genera.

*Sense informació suficient es fa impossible exercir el control adequat de la tasca de l'administració.

*La informació disponible sobre els efectes de les accions i polítiques que es fan des de les administracions és insuficient.

15. Si convenim que la **coherència** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea de coherència:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*El que és rellevant en la planificació és poder donar resposta als elements que ocupen a curt termini.

*La planificació a mig i llarg termini és la que permet garantir la competitivitat.

*La definició de rols i responsabilitats de forma clara esdevé un element bàsic per a la governança.

*Sense lideratge polític es dificulta la construcció d'una estratègia al servei de la gestió del sector turístic.

*La planificació estratègica és l'únic element que permet l'assoliment dels objectius definits.

16. Si convenim que la **responsabilitat** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea de responsabilitat:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

- *La gestió s'ha de fer inqüestionablement sota els condicionants d'un comportament ètic.
- *Sostenibilitat i turisme responsable esdevenen objectius que acompanyen qualsevol gestió en l'àmbit turístic.
- *Cal justificar l'oportunitat dels projectes en clau del resultat que se n'espera.
- *Els efectes de les accions de política turística també s'han de mesurar des de la perspectiva del seu impacte sobre la qualitat de vida de la població resident a la destinació
- *Els indicadors disponibles per a mesurar responsabilitat són limitats
- *De forma regular s'ha a d'informar a la població local dels resultats de la gestió

17. Si convenim que el **know-how** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea de **know-how**:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

- *En la gestió de la destinació turística la intel·ligència de mercats és un element central.
- *Les bones pràctiques de tercers són un element de referència per a la millora de la pròpia gestió.
- *Els programes de formació ocupen una part important dels plans d'actuació.
- *Sense generació ni transferència de coneixement no és garanteix la competitivitat.
- *Només amb informació de qualitat es gestiona de manera eficient.

18. Si convenim que la **simplicitat** és rellevant per tal de garantir la governança, manifesti el seu grau d'acord amb les següents afirmacions al voltant de la idea de simplicitat:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

- *La burocràcia excessiva té efectes paralitzants sobre l'activitat econòmica.
- *La burocràcia excessiva té efectes limitadors sobre les inversions turístiques.
- *Els marcs normatius han de fer prevaler la simplificació per damunt de qualsevol altre aspecte.
- *Tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat els procediments interns són millors si són més senzills.
- *La burocràcia garanteix el control sobre la pròpia activitat de l'administració.
- *La burocratització no és només un problema del sector públic i també es produeix en el privat quan les companyies adquireixen una certa mida.

MESURA DE LA SITUACIÓ DE LA GOVERNANÇA EN ORGANITZACIONS DIFERENTS A LA PRÒPIA

19. Si la seva organització té relació amb un ens **local** amb el qui col·labora regularment manifesti el seu grau d'acord amb les afirmacions següents:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

- *La informació que proporciona sobre la seva gestió és clara i suficient.
- *Les seves actuacions persegueixen afavorir la participació d'actors externs tant a nivell consultiu com d'execució de les propostes.
- *Les activitats que porta a terme són oportunes i n'analitza l'impacte.
- *Regularment dona compte del que porta a terme i se'n responsabilitza.
- *Les seves accions s'emmarquen en un pla estratègic que dóna sentit a l'activitat.
- *És una organització que fa del coneixement un element central per a la gestió.
- *És una organització que intenta simplificar els procediments i la burocràcia.

20. Valori globalment els paràmetres de la governança aplicats a l'ens **local** per definir quin nivell d'excel·lència assoliria.
(escala 0-10)

21. Si la seva organització té relació amb un ens **comarcal** amb el qui col·labora regularment manifesti el seu grau d'acord amb les afirmacions:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*La informació que proporciona sobre la seva gestió és clara i suficient.

*Les seves actuacions persegueixen afavorir la participació d'actors externs tant a nivell consultiu com d'execució de les propostes.

*Les activitats que porta a terme són oportunes i n'analitza l'impacte.

*Regularment dóna compte del que porta a terme i se'n responsabilitza.

*Les seves accions s'emmarquen en un pla estratègic que dóna sentit a l'activitat.

*És una organització que fa del coneixement un element central per a la gestió.

*És una organització que intenta simplificar els procediments i la burocràcia.

22. Valori globalment els paràmetres de la governança aplicats a l'ens **comarcal** per definir quin nivell d'excel·lència assoliria.
(escala 0-10)

23. Si la seva organització té relació amb un ens **provincial** amb el qui col·labora regularment manifesti el seu grau d'acord amb les afirmacions següents:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*La informació que proporciona sobre la seva gestió és clara i suficient.

*Les seves actuacions persegueixen afavorir la participació d'actors externs tant a nivell consultiu com d'execució de les propostes.

*Les activitats que porta a terme són oportunes i n'analitza l'impacte.

*Regularment dóna compte del que porta a terme i se'n responsabilitza.

*Les seves accions s'emmarquen en un pla estratègic que dóna sentit a l'activitat.

*És una organització que fa del coneixement un element central per a la gestió.

*És una organització que intenta simplificar els procediments i la burocràcia.

24. Valori globalment els paràmetres de la governança aplicats a l'ens **provincial** per definir quin nivell d'excel·lència assoliria.
(escala 0-10)

25. Si la seva organització té relació amb un ens **nacional** (català) amb el qui col·labora regularment manifesti el seu grau d'acord amb les afirmacions:

1 molt desacord. 2 en desacord. 3 ni d'acord ni desacord. 4 d'acord. 5 molt d'acord

*La informació que proporciona sobre la seva gestió és clara i suficient.

*Les seves actuacions persegueixen afavorir la participació d'actors externs tant a nivell consultiu com d'execució de les propostes.

*Les activitats que porta a terme són oportunes i n'analitza l'impacte.

*Regularment dóna compte del que porta a terme i se'n responsabilitza.

*Les seves accions s'emmarquen en un pla estratègic que dóna sentit a l'activitat.

*És una organització que fa del coneixement un element central per a la gestió.

*És una organització que intenta simplificar els procediments i la burocràcia.

26. Valori globalment els paràmetres de la governança aplicats a l'ens **nacional** (català) per definir quin nivell d'excel·lència assoliria.
(escala 0-10)

27. La seva organització té relació amb ens a un nivell diferent als mencionats anteriorment? En cas afirmatiu, amb quin o quins?

28. Citi les tres organitzacions amb les que considera que té la major vinculació.

MESURA DE LA SITUACIÓ DE LA GOVERNANÇA EN LA PRÒPIA ORGANITZACIÓ

29. En la seva organització qui integra els seus òrgans de govern?

- *Només representants públics.
- *Només representants privats.
- *Representants majoritàriament públics.
- *Representants majoritàriament privats.
- *Representants públics i privats de manera paritària.
- *Representants públics, privats i altres actors socials (sindicats, associacions de veïns)

30. Mencioni la representació d'organitzacions externes que participen en els seus òrgans de govern.

31. Si per tal d'afavorir la **participació** la seva organització desenvolupa acords o convenis amb terceres entitats, defineixi el nombre dels mateixos al llarg del 2017.

- *Cap
- *De 1 a 5
- *De 6 a 10
- *De 11 a 15
- *Més de 15

32. Pel que fa a la seva organització i com aplica elements en benefici de l'**efectivitat** digui si:

- *Disposa d'una relació anual d'objectius a assolir que s'articulen en un marc estratègic predefinit.
- *Analitza el cost/oportunitat de les accions abans de portar-les a terme
- *Disposa d'un sistema de control de la gestió mitjançant indicadors.
- *Desenvolupa els projectes una vegada garantida la seva sostenibilitat econòmica.
- *Fa sempre una avaluació de l'impacte de cada acció portada a terme.
- *Altres? (opció oberta)

33. Pel que fa a la seva organització i com aplica elements en benefici de l'**apertura** digui si:

- *La informació que es lliura als òrgans de govern fa referència principalment a les accions portades a terme.
- *La informació que es lliura als òrgans de govern principalment busca ajudar a definir col·lectivament les estratègies i les accions futures.
- *Aplica els condicionants que es deriven de la Llei de Transparència.
- *Aplica pautes que el porten a comunicar de manera activa i constructiva.
- *És restrictiu en la informació que lliura pensant en el valor de la confidencialitat.
- *Altres? (opció oberta)

34. Pel que fa a la seva organització i com aplica elements en benefici de la **coherència** digui si disposa de:

- *Un pla anual on es defineixen les línies bàsiques d'actuació.
- *Un pla anual on es defineixen estratègies, objectius i accions.
- *Un pla anual on es defineixen estratègies, objectius i accions i que s'acompanya d'un sistema d'indicadors pel seu seguiment.
- *Una relació de llocs de treball amb la descripció de tasques i funcions de cada posició.
- *Un sistema de procediments detall.
- *Una carta de serveis.
- *Altres? (opció oberta)

35. Pel que fa a la seva organització i com aplica elements en benefici de la **responsabilitat** digui si:

- *Elabora informes sobre cada acció portada a terme.
- *Aplica d'un sistema de gestió per objectius.
- *Elabora i publica d'una memòria anual.
- *Realitza reunions periòdiques dels òrgans de govern.
- *Altres? (opció oberta)

36. Pel que fa a la seva organització i com aplica elements en benefici del **know-how** digui si:

- *Desenvolupa un pla de formació singularitzat pels membres del seu equip.
- *Disposa d'una àrea per la gestió de la innovació.
- *Analitza la competència per detectar bones pràctiques.
- *Disposa de mecanismes per compartir expertesa amb d'altres organitzacions afins.
- *Altres? (opció oberta)

37. Si fes un anàlisi dels paràmetres de la governança aplicats a la seva organització quin creu que seria el nivell d'excel·lència assolit?

Escala de 0 a 10

8.3 Annex C: Valoracions derivades de les respostes a la pregunta 11 del qüestionari

ENQUESTAT.N.	P11 A	P11 B	P11 C	P11 D	P11 E	P11 F	P11 G	P11 H	P11 I	P11 J	P11 K	P11 L	P11 M	P11 N
1	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	10	8	8	10
2	6	9	9	10	10	7	9	4	7	9	10	8	6	7
3	7	8	9	8	9	7	9	8	8	9	10	9	7	8
4	7	9	10	10	10	6	7	7	9	10	10	10	7	8
5	0	9	10	9	10	6	8	8	8	8	9	9	6	8
6	6	8	10	8	10	8	9	10	8	6	9	10	8	6
7	10	3	9	6	8	3	9	9	5	8	7	6	6	6
8	9	8	10	8	9	8	10	9	9	8	8	8	8	9
9	6	6	10	5	7	7	9	8	6	7	8	8	7	8
10	8	8	10	10	7	8	9	10	8	9	10	8	9	10
11	8	10	10	10	10	3	10	10	10	7	10	9	10	10
12	6	9	10	4	9	10	9	8	10	10	9	9	9	9
13	6	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
14	8	8	10	10	10	9	9	10	10	8	10	10	9	10
15	5	8	10	8	10	8	10	8	10	9	10	10	8	10
16	8	8	10	8	10	5	10	9	8	8	10	10	5	8
17	7	9	9	9	10	8	9	9	9	9	8	9	6	8
18	6	7	9	5	10	7	9	9	8	7	7	9	8	9
19	8	8	10	8	8	9	8	8	8	8	8	9	8	8
20	5	7	10	6	9	5	6	7	8	5	5	6	6	7
21	7	8	10	6	7	4	9	7	6	6	6	7	7	8
22	9	8	10	9	9	8	8	8	8	7	7	9	9	9
23	8	10	10	8	10	10	10	9	10	8	10	10	10	10
24	8	9	10	5	10	4	7	8	9	7	8	8	6	7
25	7	10	10	6	10	10	10	8	9	5	6	10	10	9
26	7	10	10	9	10	5	8	7	8	9	9	7	6	7
27	6	9	10	9	8	5	9	7	9	5	8	8	6	8
28	7	7	8	6	8	9	8	7	8	6	10	8	10	9
29	10	7	10	10	10	5	6	10	7	4	5	7	4	6
30	9	10	10	9	10	8	10	9	9	10	10	10	8	10
31	6	10	10	8	8	6	8	8	6	8	9	9	5	8
32	10	5	10	10	10	5	6	8	9	5	9	8	5	9
33	8	8	9	7	9	9	8	9	8	9	9	8	9	8
34	7	9	8	6	8	9	9	10	9	7	9	8	5	8
35	10	9	8	10	10	5	10	10	6	6	5	10	9	9
36	4	10	10	7	9	9	10	7	8	8	10	7	9	9
37	5	8	8	6	9	6	8	6	7	7	7	8	6	8
38	8	8	8	9	9	9	8	9	9	8	8	9	9	8
39	9	9	10	9	8	4	8	8	8	7	4	6	4	7
40	10	10	9	9	10	8	10	7	9	7	10	7	8	7
41	9	9	10	8	10	7	8	9	9	8	6	10	6	6
42	8	8	10	8	8	7	9	10	9	10	8	10	9	7
43	10	1	0	4	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0
44	6	8	8	8	8	6	8	8	9	7	9	9	6	8
45	10	10	10	9	10	10	10	10	9	9	10	9	10	9
46	5	6	10	5	9	8	8	8	7	4	4	7	6	7
47	9	10	10	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10	10
48	7	8	10	6	9	7	8	9	7	8	6	9	9	10
49	2	7	7	6	8	9	9	10	10	9	10	6	5	6
50	9	8	10	7	7	9	8	9	9	9	9	9	10	8
51	6	7	6	7	10	7	9	9	7	8	8	9	8	9
52	7	7	10	7	7	7	7	7	7	9	7	7	7	8
53	9	9	10	10	9	9	10	9	10	9	10	9	7	9
54	8	4	6	3	8	5	7	3	6	4	10	10	7	6
55	7	6	10	9	8	3	7	6	6	1	6	7	4	8
56	5	9	10	9	8	6	8	9	10	10	10	8	8	9
57	6	8	8	7	7	3	6	7	7	8	7	9	6	8
58	5	8	10	8	9	6	8	8	8	6	9	10	7	9
59	7	9	10	10	10	7	9	8	7	8	8	9	7	8
60	10	10	10	10	10	5	10	10	10	9	9	10	5	10
61	7	6	10	5	8	5	6	3	4	4	10	6	4	7
62	10	10	7	8	8	5	8	8	8	8	10	8	8	8
63	6	8	9	10	10	5	9	9	8	8	9	8	7	9
64	7	8	10	9	8	9	8	7	8	7	9	7	8	8
65	8	8	10	8	10	7	10	10	10	10	10	10	6	10
66	3	8	9	2	5	7	7	4	9	9	9	10	7	7
67	8	7	10	6	10	8	9	10	6	7	8	9	10	7
68	6	9	8	5	8	8	8	6	10	8	9	10	10	8
69	2	5	7	6	7	6	10	7	7	7	7	9	8	7
70	7	9	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10
71	7	9	10	8	10	7	10	10	9	8	8	9	9	8
72	8	10	10	7	10	5	10	8	10	7	10	10	4	10
73	9	9	10	8	10	9	9	8	8	9	9	10	9	9
74	8	7	10	7	10	10	10	9	9	9	9	10	10	10
75	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
76	2	5	7	7	7	5	7	6	7	8	8	8	5	8
77	7	9	9	6	10	3	3	8	7	9	10	10	3	6
78	4	9	10	5	10	2	6	8	10	6	8	10	8	9
79	7	8	8	7	9	5	8	6	7	7	7	7	7	7
80	8	8	10	9	8	6	10	10	9	7	9	8	7	10
81	5	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10
82	1	6	7	6	5	1	7	7	8	7	10	8	2	9
83	1	6	7	3	9	7	10	8	9	6	10	10	7	10
84	5	7	9	7	10	8	9	9	8	8	8	9	8	8
85	10	10	10	6	10	6	10	8	10	10	8	10	6	8
86	3	8	9	9	10	1	7	8	9	6	6	8	6	10
87	7	6	10	6	10	9	10	8	7	9	9	6	9	7
88	6	10	10	9	9	7	9	10	10	7	7	10	8	9
89	7	8	7	7	8	7	6	9	9	8	7	8	8	7
90	8	8	9	8	9	7	7	9	7	8	7	9	7	9
91	8	8	9	7	5	10	9	7	10	10	10	8	10	9
92	10	8	8	8	9	5	8	9	9	10	9	9	10	8
93	10	9	9	9	10	9	9	6	9	6	10	10	10	9
94	5	7	10	8	9	10	9	8	6	4	4	7	4	10
95	5	8	8	10	9	5	7	8	9	9	10	9	9	7
96	7	6	9	6	10	1	3	10	4	7	8	2	0	5
97	3	7	9	7	9	1	9	7	8	3	9	7	3	9

8.4 Annex D: Anàlisi de correspondències múltiples, puntuacions factorials de les observacions.

OBSERVACIONS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
Obs1	0,743	-0,692	0,810	0,213	-0,074	1,315	-0,169	0,767	-0,312	0,547	-0,222	0,318	0,627	-0,069
Obs2	-0,153	-0,209	-0,523	1,343	-2,083	0,040	-1,308	0,429	1,650	0,114	-0,988	-0,343	-0,099	0,373
Obs3	0,568	-0,324	0,066	0,758	0,037	-0,050	-0,288	0,595	0,133	-0,028	-0,365	-0,303	-0,067	-0,103
Obs4	1,251	0,394	-0,799	1,704	-0,836	-0,408	-0,033	-0,091	0,557	-1,008	-0,019	-0,424	-0,036	0,369
Obs5	0,326	-0,605	-2,607	-0,079	0,414	-0,098	-0,787	-0,455	1,729	-0,691	-0,161	-0,166	-0,148	-0,569
Obs6	0,617	0,504	0,013	-0,665	0,429	-0,965	0,074	0,483	0,826	-0,117	0,524	-0,803	-1,179	-1,255
Obs7	-3,252	1,080	1,440	-0,213	1,384	-0,267	-0,710	1,779	-1,267	-0,572	-1,216	0,171	-1,182	0,698
Obs8	1,178	0,602	0,813	-0,502	0,211	0,306	-0,371	0,036	-0,525	0,397	-0,007	0,080	-0,153	0,479
Obs9	-1,475	-0,017	0,522	-1,077	0,490	-0,103	-0,960	0,220	-1,132	-0,469	-0,558	-0,176	-0,207	-0,529
Obs10	1,517	0,226	0,907	0,530	0,728	1,722	-0,831	-0,003	-0,773	-0,785	0,161	0,289	0,175	-0,617
Obs11	2,508	1,247	-0,925	0,241	-0,118	0,939	0,961	0,376	-0,409	0,187	0,104	1,525	-0,880	-0,409
Obs12	1,683	-1,887	0,490	-0,336	0,411	-1,434	-0,439	-0,710	-0,486	0,398	0,191	0,301	0,442	0,511
Obs13	3,489	-0,873	0,165	-0,261	0,731	-0,545	-0,051	-0,164	0,158	0,158	0,111	0,349	0,472	-0,214
Obs14	2,780	0,544	0,193	-0,111	0,248	0,603	0,253	0,647	0,051	-0,558	0,972	-0,323	0,116	0,111
Obs15	2,301	-0,975	-0,866	-0,283	0,018	0,140	-0,182	0,482	0,152	-0,203	0,035	-0,223	-0,013	0,638
Obs16	0,855	0,766	-0,862	0,357	0,082	-0,419	0,029	1,177	-0,581	0,334	-0,719	-0,831	-0,459	-0,254
Obs17	1,084	0,696	-0,130	0,349	0,451	-0,161	0,003	-0,186	0,821	0,438	-0,218	-0,700	0,242	0,329
Obs18	-0,026	-0,453	-0,021	-1,597	0,720	-0,827	0,586	0,425	-0,121	0,015	-0,170	0,298	0,318	0,341
Obs19	0,352	0,006	0,984	-0,067	-0,240	-0,021	-0,401	-0,576	-0,213	-0,550	0,208	-0,567	0,037	-0,171
Obs20	-2,769	0,551	-0,769	-1,196	-0,074	-0,753	-0,424	-1,169	0,175	-0,182	0,824	0,596	-0,264	0,708
Obs21	-2,015	0,153	0,115	-1,016	-0,434	0,308	-0,476	-0,870	-1,070	0,106	-1,133	0,733	-0,415	-0,412
Obs22	0,611	0,877	0,908	-0,646	-0,696	0,327	0,203	-0,389	-0,092	-0,780	0,230	-0,026	0,185	0,176
Obs23	3,234	-0,256	0,486	-0,418	-0,425	-0,087	0,187	0,065	0,000	0,385	0,530	0,189	0,317	-0,256
Obs24	-0,747	0,635	-0,760	0,274	-0,193	-1,874	0,366	-0,379	-0,720	0,641	0,354	0,554	-0,279	0,230
Obs25	1,472	-0,184	0,589	-2,481	-0,936	-0,746	0,737	-0,992	0,329	0,721	0,233	0,106	0,103	-0,344
Obs26	0,034	1,043	-0,781	1,330	-0,694	-0,579	-0,981	-0,406	0,677	0,366	-0,459	0,514	-0,224	0,134
Obs27	-0,449	0,421	-1,047	-0,260	-0,939	0,968	-0,215	-0,767	-0,139	0,619	0,309	-0,117	-0,872	-0,282
Obs28	-0,330	-1,641	1,172	-0,422	-0,587	0,361	0,069	0,705	-0,100	-0,059	1,035	0,671	0,380	-0,311
Obs29	-2,236	3,785	0,018	-0,591	0,220	-0,288	0,167	-0,173	0,223	-0,180	0,958	-0,771	-0,332	-0,095
Obs30	2,981	0,500	0,155	0,588	-0,235	0,048	0,002	0,269	-0,279	0,160	-0,576	-0,085	0,570	0,013
Obs31	-0,296	0,274	-0,783	0,631	-0,304	-0,069	-0,704	-0,590	-0,224	-0,122	-0,939	-0,464	0,555	-1,424
Obs32	-0,859	1,954	-0,577	0,162	-0,668	0,611	0,196	1,409	-0,813	-0,935	1,813	-0,568	0,036	1,116
Obs33	0,583	-0,183	1,268	0,275	0,518	-0,533	-0,340	0,143	0,168	-0,198	0,305	0,329	0,353	-0,099
Obs34	0,009	-0,394	0,334	0,078	1,172	-0,027	-0,017	-0,164	-0,256	1,698	0,593	-0,645	0,608	-0,659
Obs35	0,428	2,326	0,940	-1,289	-0,116	0,838	1,925	0,213	0,571	-0,101	-1,511	0,260	0,216	-0,683
Obs36	1,155	-1,283	-0,278	-0,399	-0,522	0,066	-1,606	-0,348	0,670	0,610	-0,130	1,064	0,203	-0,550
Obs37	-1,671	-0,789	-0,484	-0,484	-0,412	-0,528	-0,321	1,111	-0,226	0,606	0,321	-0,651	0,136	0,556
Obs38	0,724	0,196	1,225	0,217	0,329	0,325	0,664	-0,098	0,864	-0,176	0,596	-0,244	0,125	0,111
Obs39	-1,826	2,448	-0,075	-0,008	0,016	0,410	-0,413	-1,871	-0,355	0,768	-0,645	-0,076	-0,351	0,740
Obs40	0,938	0,859	0,912	0,765	-1,377	-0,083	-0,602	0,405	0,684	1,608	0,307	0,433	-0,558	-0,040
Obs41	0,287	1,584	0,318	0,032	0,083	-1,434	0,654	-0,942	0,321	0,201	-0,163	-1,198	-0,604	0,234
Obs42	1,194	0,165	1,010	0,490	1,064	-0,385	0,274	-0,619	-0,342	-0,636	-0,415	-0,491	-1,088	-0,166
Obs43	-15,635	0,697	3,453	1,155	-0,006	1,184	1,224	-0,554	0,796	0,766	0,146	-0,073	0,370	0,061
Obs44	-0,459	-0,481	-0,447	0,615	0,162	0,602	0,579	-0,054	0,125	0,327	0,367	-0,493	-0,108	-0,160
Obs45	3,078	0,811	1,365	0,212	-0,015	-0,145	-0,264	0,276	0,094	0,366	0,214	0,282	0,195	-0,470
Obs46	-2,532	0,259	0,083	-2,835	0,398	-0,833	-0,520	-0,693	0,201	0,110	0,437	-0,366	-0,203	0,307
Obs47	3,549	0,487	0,435	0,650	-0,349	0,403	0,268	0,070	0,049	-0,131	-0,176	0,326	0,042	0,221
Obs48	0,269	0,094	0,403	-1,423	0,423	-0,417	0,345	-0,613	-0,615	-0,928	-0,587	0,647	0,898	0,051
Obs49	-0,873	-1,827	-0,253	0,802	2,770	-0,064	-1,103	0,157	1,351	1,576	0,938	-0,400	-0,461	0,093
Obs50	0,976	-0,563	1,770	0,430	0,357	-0,114	-0,172	-0,698	-0,957	-0,591	0,555	-0,029	-0,362	-0,313
Obs51	-0,298	-0,603	0,472	-0,393	0,947	0,241	1,257	1,294	1,187	0,152	-0,663	0,281	0,960	0,107
Obs52	-1,386	-0,274	0,718	0,209	0,092	0,092	-1,114	-0,972	-0,612	-0,914	-0,299	0,094	0,244	0,451
Obs53	2,370	0,607	0,433	0,705	-0,036	0,710	-0,523	0,107	-0,192	0,496	0,294	-0,716	-0,094	0,240
Obs54	-4,054	-2,642	0,866	0,022	-2,197	-0,999	1,467	2,280	-0,434	-0,084	0,145	-0,616	-0,447	0,031
Obs55	-3,614	1,640	-1,224	-1,563	-1,674	1,326	-0,133	0,132	-0,608	-0,338	0,609	-0,329	-0,456	-0,286
Obs56	1,364	-0,415	-0,737	1,244	0,810	0,658	-0,591	-0,767	-0,101	-0,448	0,371	0,563	-0,278	0,090
Obs57	-2,105	-0,399	-0,541	0,917	-0,014	0,265	0,982	-0,945	-0,409	-0,788	-0,706	0,081	0,351	-0,165
Obs58	0,238	-0,225	-1,175	-0,549	-0,408	0,199	0,248	0,122	-0,117	-0,671	0,300	-0,324	-0,043	-0,625
Obs59	0,716	1,140	-0,225	-0,031	-0,554	0,074	-0,444	0,000	0,847	-0,385	-0,726	-0,344	0,006	-0,316
Obs60	2,474	1,861	-0,854	0,167	0,168	0,532	0,672	0,129	-0,890	0,760	-0,550	-0,569	0,262	0,371
Obs61	-4,257	-0,639	-0,572	-0,014	-2,605	-0,680	-1,900	1,125	-0,949	-0,338	0,188	0,139	0,435	-0,506
Obs62	-0,112	0,215	0,911	1,833	-0,456	0,484	0,946	0,148	-0,167	0,914	-0,195	0,853	0,326	-0,693
Obs63	0,589	0,873	-0,854	0,271	0,390	0,813	-0,089	0,703	0,674	-0,216	-0,289	0,427	-0,028	0,103
Obs64	-0,087	-0,027	0,652	0,095	-0,734	0,643	-1,320	-0,357	0,276	-0,247	0,753	0,051	-0,101	-0,140
Obs65	2,437	0,278	-0,563	0,383	0,910	-0,050	0,088	0,797	-0,826	0,209	-0,218	-0,627	0,284	0,692
Obs66	-1,750	-4,342	-0,227	0,699	-0,660	-1,112	-0,133	-1,821	-1,153	-0,155	-0,237	-0,573	-0,359	-0,038
Obs67	0,141	0,460	1,315	-1,318	0,570	-1,393	-0,095	0,903	0,072	-0,670	-0,270	0,293	-0,453	-0,957
Obs68	0,398	-2,391	0,593	0,295	-0,812	-0,672	0,109	-0,782	0,118	0,275	0,394	0,291	-0,161	0,138
Obs69	-2,116	-2,445	0,094	-1,103	0,913	0,790	0,395	0,327	0,907	-0,338	-1,011	-0,397	-1,097	0,019
Obs70	3,178	-0,362	0,585	0,413	0,727	-1,190	-0,331	-0,367	-0,138	-0,353	0,198	-0,572	0,074	-0,215
Obs71	1,622	0,646	0,141	-0,579	0,623	-0,412	0,164	-0,114	0,326	0,243	-0,192	0,309	-0,692	-0,218
Obs72	1,545	0,338	-1,760	0,184	-0,700	-0,180	0,478	0,369	-1,222	1,459	-0,192	-0,504	0,379	0,161
Obs73	1,905	0,217	0,830	-0,035	-0,710	-0,589	-0,012	0,218	0,012	-0,394	-0,338	-0,157	0,474	-0,028
Obs74	2,353	-0,572	1,005	-1,018	0,266	-0,312	0,002	0,818	-0,304	-0,563	0,068	-0,109	0,272	0,611
Obs75	3,927	0,737	1,114	0,486	0,011	0,307	0,132	0,119	0,020	0,015	0,177	-0,023	0,374	0,029
Obs76	-2,899	-2,045	-0,964	0,375	0,614	1,011	-0,090	0,225	0,649	-0,878	-0,401	-0,490	0,216	0,602
Obs77	-1,774	0,643	-1,676	2,572	-0,003	-2,591	0,762	0,011	-0,208	-0,875	0,279	-0,659	0,919	-0,707
Obs78	-0,153	-0,517	-2,395	-0,420	-0,160	-1,326	1,648	-0,748	-0,594	-0,570	0,762	1,153	-0,247	0,026
Obs79	-1,880	0,054	0,208	0,120	-0,767	-0,226	0,054	-0,134	0,654	0,394	-0,599			

8.5 Annex E: Matriu de correlacions

Matriu de correlacions (Pearson (n)):

Variables	EFFECTIVITAT	APERTURA	PARTICIPACIÓ	RESPONSABILITAT	COHERÈNCIA	SIMPLICITAT	KNOW-HOW	RESPONSABILITAT	APERTURA	PARTICIPACIÓ	EFFECTIVITAT	COHERÈNCIA	SIMPLICITAT	KNOW-HOW
EFFECTIVITAT - resultat com objectiu principal	1	0,160	0,120	0,322	0,156	0,143	0,052	0,226	-0,023	0,089	-0,054	0,003	0,190	-0,057
APERTURA - compartir informació	0,160	1	0,542	0,457	0,493	0,354	0,474	0,332	0,664	0,518	0,400	0,549	0,412	0,506
PARTICIPACIÓ - col·laboració actors	0,120	0,542	1	0,366	0,536	0,324	0,459	0,379	0,446	0,317	0,267	0,393	0,286	0,509
RESPONSABILITAT - dació de comptes	0,322	0,457	0,366	1	0,385	0,132	0,295	0,379	0,315	0,252	0,193	0,204	0,182	0,356
COHERÈNCIA - planificació	0,156	0,493	0,536	0,385	1	0,209	0,398	0,430	0,380	0,232	0,256	0,433	0,249	0,373
SIMPLICITAT - reducció burocràtica	0,143	0,354	0,324	0,132	0,209	1	0,582	0,249	0,437	0,451	0,321	0,406	0,678	0,393
KNOW-HOW - factor d'èxit	0,052	0,474	0,459	0,295	0,398	0,582	1	0,389	0,565	0,416	0,422	0,543	0,573	0,663
RESPONSABILITAT - control	0,226	0,332	0,379	0,379	0,430	0,249	0,389	1	0,409	0,382	0,114	0,281	0,266	0,363
APERTURA - comunicació activa	-0,023	0,664	0,446	0,315	0,380	0,437	0,565	0,409	1	0,562	0,548	0,663	0,511	0,630
PARTICIPACIÓ - vinculació dels afectats	0,089	0,518	0,317	0,252	0,232	0,451	0,416	0,382	0,562	1	0,571	0,467	0,477	0,359
EFFECTIVITAT - predomini ètica a resultat	-0,054	0,400	0,267	0,193	0,256	0,321	0,422	0,114	0,548	0,571	1	0,473	0,353	0,451
COHERÈNCIA - visió	0,003	0,549	0,393	0,204	0,433	0,406	0,543	0,281	0,663	0,467	0,473	1	0,563	0,612
SIMPLICITAT - reducció normativa	0,190	0,412	0,286	0,182	0,249	0,678	0,573	0,266	0,511	0,477	0,353	0,563	1	0,484
KNOW-HOW - formació	-0,057	0,506	0,509	0,356	0,373	0,393	0,663	0,363	0,630	0,359	0,451	0,612	0,484	1

Es valors en negrita són diferents de 0 amb un nivel de significació $\alpha=0,95$

8.6 Annex F: Guió entrevistes

Presentació:

Aquesta recerca s'emmarca en el context de l'elaboració d'una tesi doctoral que posa el focus en la governança del sistema turístic català. El treball vol conèixer quins són els elements (dimensions) que integren el concepte de la governança des de la perspectiva dels actors públics i privats que configuren el sistema, quins models de governança se'n deriven, com s'interioritzen determinades dimensions i quin és el nivell de governança del conjunt del sistema.

Objectiu d'aquesta recerca:

Avaluar el nivell d' internalització de la governança a les destinacions turístiques. Serà a través de la participació i coherència com a dimensions principals amb les que s'expressa la governança que s'avaluarà la internalització.

Preguntes pel qüestionari:

PARTICIPACIÓ

1.1 Qui integra òrgans de govern de l'organisme? Ho fan de manera suficient i plural en representació del conjunt dels grups d'interès directament vinculats a l'activitat turística a la destinació de referència?

1.2 Els òrgans de govern de l'organisme integren a representants de col·lectius socials afectats per l'activitat turística a la destinació.?

1.3 Quina és la freqüència i dinàmica de les reunions dels òrgans de govern?

1.4 S'efectua de manera sistemàtica, amb contactes regulars i formals, la recollida i anàlisi de les necessitats i expectatives dels principals grups d'interès?

1.5 Més enllà dels òrgans de govern, davant la necessitat de desenvolupar projectes específics es creen grups de treball (pop-up) amb organitzacions afectades o amb un grau d'especialització elevat en el camp concret? N'hi ha d'actius actualment?

1.6 L'organisme es relaciona desenvolupant projectes comuns amb d'altres organitzacions clau dedicades a funcions similars per tal de millorar els serveis i incrementar l'eficàcia, fomentant la transferència de coneixement i l'aprofitament de sinèrgies? Com ho fa?

1.7 Existeixen estructures transversals de coordinació operatives entre els diferents departaments de la pròpia organització? Quines són?

1.8 Es té en compte i s'aprofita la voluntat dels grups d'interès per afavorir la cooperació en l'assoliment dels objectius de l'organisme?

1.9 Les organitzacions externes que participen en els òrgans de govern contribueixen de manera rellevant en el finançament aportant recursos? Quina proporció suposa del global? (Cofinançament)

1.10 S'afavoreix la participació dels grups d'interès externs en el govern de l'organisme anant més enllà d'un caràcter purament consultiu? Com es fa? (Co-decisió)

1.11 Es produeix participació externa que es tradueix en corresponsabilitat en l'efecte de les decisions que es prenen?

COHERÈNCIA

- 2.1 L'activitat es desenvolupa en el marc d'una planificació estratègica elaborada conjuntament amb els grups d'interès tenint en compte resultats anteriors, escenaris de risc, oportunitats i la pròpia evolució del sector?
- 2.2 Quins mecanismes i actuacions es tenen en compte en la planificació per tal d'avançar-se a canvis derivats de l'evolució i el dinamisme del sector? Com s'assegura?
- 2.3 Existeix una visió definida per a l'ens que condiciona i orienta la planificació estratègica prevista? Quina és?
- 2.4 La direcció de l'ens actua com a model de referència pel desenvolupament i compliment dels objectius establerts? Com?
- 2.5 La direcció de l'organisme identifica els canvis necessaris en l'ens i lidera l'aplicació de mesures per millorar la qualitat de la gestió? Quines?
- 2.6 L'organisme té una estructura organitzativa pensada en funció de la planificació i dels objectius a assolir? Com és?
- 2.7 S'utilitza l'avaluació de resultats obtinguts en els anys anteriors per l'elaboració dels programes d'actuació anuals?
- 2.8 Existeix a l'organisme una carta de serveis descriptiva del que s'ofereix als potencials receptors de l'activitat? Quins són?
- 2.9 Es tenen identificats els elements sobre els quals s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat de la destinació i són determinats a l'hora de configurar l'estratègia? Quins són?
- 2.10 Es tenen identificats els reptes que ha d'assumir la destinació a mig i llarg termini i s'integren adequadament en la definició de l'estratègia. Quins són?

8.7 Annex G: Informació general sobre les organitzacions i les persones entrevistades.

N. de cas	Format de l'entrevista	Nivell de responsabilitat	Gènere	Durada (minuts)	Regió	Tipologia	Públic / Privat	Capacitat (llits)
1	Online	Director	Dona	90	Costa	Oficina turisme municipal	Mixt	30,400
2	Online	Director	Home	85	Interior	Patronat de turisme provincial	Mixt	70,100
3	Online	Director	Dona	95	Interior	Associació comarcal	Mixt	7,900
4	Online	Tècnic turisme	Dona	65	Interior	Oficina turisme comarcal	Públic	1,000
5	Online	President	Home	55	Costa	Associació municipal	Privat	51,000
6	Online	Tècnic turisme	Dona	60	Interior	Oficina turisme municipal	Públic	2,400
7	Online	President	Home	50	Costa & Interior	Associació provincial	Privat	257,000
8	Online	Tècnic turisme	Dona	45	Interior	Oficina turisme municipal	Públic	200

8.8 Annex H: Participants en les entrevistes en profunditat i guió

ÀMBIT	ORGANITZACIÓ	NOM	REPONSABILITAT	CAMPS D' EXPERTESA
DMMO	Vïist Flanders	Peter de Wilde	CEO	Gestió de destinacions, màrqueting
Flanders ofereix 421.000 places d'allotjament, ocupa a 202.000 persones en el sector (7,0% del total) i va rebre 14,3 milions de visitants generant 33,8 milions de pernотacions (Dades de 2019, prèvies a la pandèmia)				
Sector Públic	Diputació de Tarragona	Dra. Bàrbara Egea	Cap del servei de Transparència i Bon Govern	Gestió estratègica, governança, EFQM
La Diputació de Tarragona, és un govern local de la província del mateix nom. Desplega pautes de gestió estratègica ja des de l'any 2000. L'any 2010 va realitzar una autoavaluació EFQM y va obtenir els 300+. L'any 2021 obté per primera vegada la puntuació EFQM 600+.				
Acadèmia	University of St.Gallen, Institute for Systemic Management and Public Governance Heidiland Ostschweiz Tourismus	Dr. Pietro Beritelli	Professor titular Administració d'Empreses President del Consell d'Administració President	Governança, gestió turística, gestió estratègica Gestió de destinacions i màrqueting Gestió de destinacions i màrqueting
The Institute for Systemic Management and Public Governance és un centre d'investigació i consultoria científica d'arrel regional, de la University os St. Gallen, amb camps de recerca en turisme, transport, gestió i governança pública. Heidiland Tourismus és un centre de serveis per al desenvolupament i comercialització de projectes turístics innovadors entre les localitats de Walensee, Sarganserland i Bündner Herrschaft. Ostschweiz Tourismus es una associació que reuneix set DMMO de la regió de la Suïssa Oriental i Liechtenstein.				
Acadèmia	Universitat d'Alacant	Dr. Juan José Tarí	Professor titular Organització d'Empreses	EFQM, gestió de qualitat, qualitat al turisme
Les línies i grups d'investigació del Departament d'Organització d'Empreses inclouen: direcció estratègica, coneixement i innovació en una economia global, estratègia competitiva, disseny organitzatiu, gestió de la qualitat i gestió mediambiental.				
Consultoria	THR Tourism Industry advisors	Eulogi Bordas	Founding partner	Planificació estratègica en destinacions, màrqueting
THR desenvolupa la seva activitat com a consultora des del 1985, i ara formant part del grup IGT. Ha desenvolupat més de 1.100 projectes en més de 70 països. La seva especialització es situa en la planificació, gestió i màrqueting de destinacions turístiques i el rendiment de les empreses del sector.				
Touoperació	Odeon Tours	Kerem Otag	Contract manager Spain	Distribució, gestió de destinacions
ODEON Tours Inbound Services and Destinations Management és un touoperador internacional creat el 1992 amb seu a Turquia i presència a 38 països arreu del món. Certificat amb ISO 9001 des del 2001, ISO 14001 i OHSAS 18001 des del 2009, ISO 10002 des del 2010 i vinculat al model EFQM des del 2008, amb 500+ des del 2013.				

GUIÓ

Entenent que el qüestionari d'avaluació està definit per als gestors de destinacions (DMMO)

- Globalment, què li ha semblat el model proposat?
- Són adequats els elements (dimensions) sobre els quals es pregunta?
- Són comprensibles els aspectes a avaluar?
- És comprensible el qüestionari d'autoavaluació?
- És adequat el sistema de quantificació amb 5 nivells d'assoliment i l'escala numèrica d'avaluació?
- És adequat un sistema de ponderació de les dimensions de la governança? En cas afirmatiu, com hauria de ser?
- El qüestionari té l'extensió adequada?
- El model d'avaluació de la governança proposat és aplicable i que el nivell d'esforç i el temps necessaris per fer-ho són raonables?
- Hi ha el risc que molts aspectes no es puguin avaluar per manca de competències sobre la matèria?
- S'entén que la informació que pot proporcionar el model d'avaluació és útil per millorar la governança i la gestió?
- Hi manca algun aspecte sobre el qual s'hauria de preguntar?
- Hi ha algun aspecte que s'interpreti que caldria eliminar del qüestionari?
- S'entén que el model és útil per a qualsevol DMMO o s'han d'introduir adaptacions en funció de les característiques de cadascuna?
- Considera útil incorporar-hi un glossari de termes?
- Des del punt de vista de la governança de la destinació, li han semblat correctes les definicions del glossari?
- Altres consideracions.

8.9 Annex I: Qüestionari d'autoavaluació de la governança a les destinacions turístiques

Aquest document s'estructura en 7 blocs que corresponen a les dimensions que s'han identificat en una recerca prèvia com a integrants de la governança en una destinació turística. Cada dimensió es desplega mitjançant els atributs que detallen el seu significat i sobre els quals s'estableix una afirmació.

El qüestionari té doncs un total de 61 qüestions de les quals l'enquestat haurà de mesurar el nivell de desenvolupament en el que es troba la seva organització. Per fer aquesta mesura (autoavaluació) l'enquestat haurà de fer en primer terme una tria entre els 5 nivells que es plantegen (Sense evidències o anecdòtiques. Algunes evidències. Bastantes evidències. Evidències clares. Evidències totals). Aquesta tria s'ha de fer a partir del grau d'acompliment que l'organització té en relació a la pregunta en concret. Feta aquesta primera tria haurà de marcar el valor numèric, dins el rang de la categoria escollida, que millor expressa la situació en la que es troba la seva organització en relació al punt en qüestió. (Sense evidències o anecdòtiques de 0 a 10. Algunes evidències de 15 a 35. Bastantes evidències de 40 a 60. Evidències clares de 65 a 85. Evidències totals de 90 a 100).

Si una qüestió, degut a elements competencials, no és pot respondre es pot assenyalar com Inaplicable.

Amb posterioritat les valoracions es tractaran de la següent forma:

- A) Per cadascuna de les de les dimensions es sumaran les valoracions de les qüestions sobre els atributs calculant la seva mitjana. En el cas que s'entengui que una qüestió no aplica per raó de les competències pròpies es tindrà en compte en el càlcul de la mitjana (N-1).
- B) S'aplicarà un factor de ponderació dels valors obtinguts en el càlcul anterior atenent a aquest criteri.
- C) Es sumaran els valors resultants després de l'aplicació del factor de ponderació i es comparà amb un valor màxim de 1.000 que indicaria màxim de governança a la destinació.

DIMENSIÓ	MITJANA VALORACIONS	FACTOR PONDERACIÓ	PUNTUACIÓ
1. Coherència		2.4	
2. Apertura		0.6	
3. Participació		3.1	
4. <i>Know-how</i> /Qualitat		1.1	
5. Simplicitat		0.1	
6. Responsabilitat		1.4	
7. Efectivitat		1.3	
TOTAL			

S'acompanya d' un glossari de conceptes que contribueix a clarificar el sentit de els qüestions.

CONCEPTE	DEFINICIÓ
AGILITAT	La capacitat de l'organització de canviar de direcció o enfocament en el moment oportú en resposta a una oportunitat o amenaça emergent.
APERTURA	Dimensió de la governança entesa com l'explicació proactiva d'allò que es porta a terme, facilitant l'accés a la informació de manera comprensible, senzilla i actualitzada.
COHERÈNCIA	Dimensió de la governança entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.
COMPETITIVITAT	La qualitat de ser tan bo o millor que altres organitzacions de naturalesa similar.
COOPERACIÓ	Acció concertada entre diversos grups d'interès per a la consecució d'un fi comú, mitjançant una reciprocitat de serveis.
COORDINACIÓ	Combinació harmònica entre diverses organitzacions amb la finalitat d'establir actuacions coherents.
CREACIÓ DE VALOR SOSTENIBLE	Concepte que posa de manifest la necessitat de tenir en compte les dimensions ambiental, social i econòmica a l'hora de crear valor, sense perdre de vista el focus de creació de valor de l'organització.
CREATIVITAT	Capacitat d'allunyar-se de les regles, mètodes i relacions actuals per generar noves idees aplicables a processos, productes, serveis, solucions, sistemes o interaccions socials.
DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE	Aquell que es pot mantenir indefinidament, especialment sense afectar l'equilibri ecològic ni hipotecar els recursos futurs.
DESTINACIÓ TURÍSTICA	Àrea geogràfica, visitada pel turista, que compta amb límits de naturalesa física, de context polític i de percepció per part del mercat. Des del punt de vista organitzatiu, el perímetre de la destinació ho constitueixen les relacions que s'edifiquen entre el conjunt dels actors que participen en l'activitat turística.
ECOSISTEMA	Sistema d'organització dels grups d'interès que interaccionen en el si d'un espai definit com a destinació.
EFFECTIVITAT	Dimensió de la governança entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.
ESTRATÈGIA	Forma en què una organització pretén assolir durant un determinat període de temps, en base a una anàlisi minuciosa del seu ecosistema, les seves prioritats estratègiques per aconseguir arribar on es vol situar en el futur, bo i mantenint-se fidel al seu propòsit.
GOVERNANÇA DEL TURISME	Pràctica governamental mesurable, que s'orienta a la direcció efectiva dels sectors turístics als diferents nivells de govern a través de formes de coordinació, col·laboració i/o cooperació eficients, transparents i subjectes a rendició de comptes, que contribueixen a assolir metes d'interès col·lectiu compartides per xarxes d'actors involucrats al sector, a fi de desenvolupar solucions i oportunitats a través d'acords basats en el reconeixement d'interdependències i responsabilitats compartides.
GRUPS D'INTERÈS	És una persona, grup o entitat que té un interès directe o indirecte en l'organització, les seves activitats i rendiment, perquè pot afectar l'organització o ser afectat per ella.
GRUPS DE TREBALL POP-UP	Reunió d'experts o de grups d'interès amb l'objectiu d'arribar a una proposta comuna per a tractar un tema, la qual s'ha de sotmetre a un òrgan superior. Està pensat per funcionar només durant un període de temps curt.

INNOVACIÓ	Traducció pràctica d'idees a productes, serveis, solucions, processos, sistemes, estructures organitzatives o interaccions socials noves o existents.
KNOW HOW/QUALITAT	Dimensió de la governança entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, seguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.
OBJECTIUS	Finalitats que es marca una organització amb la intenció d'assolir la seva missió.
ÒRGAN DE GOVERN	Unitat administrativa integrada per una esfera d'atribucions i competències i una sèrie de mitjans materials, que són exercits i utilitzats per una o més persones adscrites a aquesta unitat.
PARTICIPACIÓ	Dimensió de la governança entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.
PLA D'ACCIÓ	Pla en què s'especifiquen els objectius, l'estratègia, els recursos i les activitats per a un període concret.
PLANIFICACIÓ	Procés organitzat consistent a establir uns objectius i dissenyar les polítiques i les estratègies per assolir-los.
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	Procés consistent a establir els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per a assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i instruments de control corresponents.
PROPÒSIT	Declaració que descriu la raó de ser d'una organització, és a dir, què fa i per què ho fa, i què entenen els seus grups d'interès.
REPTES	Objectius o afanys rellevants, difícils de dur a terme, i que constitueixen per això un estímul i un desafiament per a qui els afronta.
RESPONSABILITAT	Dimensió de la governança entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.
RESULTATS	Diferència entre els fluxos reals positius i els fluxos reals negatius originats en l'activitat d'una organització al llarg d'un període.
SIMPLICITAT	Dimensió de la governança entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.
SOCIETAT	Infraestructura social fora de l'organització que tant pot ser afectada per l'organització com pot afectar-la. Poden ser representants de la comunitat més propera o de la societat en general, inclosos, per exemple, col·lectius amb especial interès en determinats temes.
SOSTENIBILITAT	Conjunt de polítiques destinades a fer compatible el creixement econòmic i la preservació de la biodiversitat i evitar, en darrer terme, la degradació de la biosfera provocada per l'acció humana.
TRANSFORMACIÓ	Canvi profund per preparar-se bàsicament per al demà, els reptes i les oportunitats del futur.
TURISME ACCESSIBLE	Forma de turisme que implica un procés per permetre a les persones amb necessitats especials d'accés puguin funcionar independentment, amb igualtat i dignitat.
TURISME RESPONSIBLE	Forma de turisme que implica que hi ha un compromís amb l'entorn i que, cal assumir i exigir responsabilitats perquè l'impacte que genera el fet de viatjar sigui únicament positiu.
VISIÓ	Descripció d'allò que l'organització intenta assolir a llarg termini. Ha de ser una guia clara per triar les accions actuals i futures i, juntament amb el propòsit de l'organització, és la base d'estratègies i polítiques

DIMENSIÓ 1: COHERÈNCIA	Entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Visió C1	1.1 Existeixen un propòsit i una visió definides per a l'ens, que indica l'aspiració per la destinació, i que condiciona i orienta la planificació estratègica prevista.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Estratègia C1	1.2 L'activitat es desenvolupa en el marc d'una planificació estratègica elaborada implicant els grups d'interès tenint en compte resultats anteriors, escenaris de risc, oportunitats i la pròpia evolució del sector.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Estratègia C1	1.3 Es tenen identificats els elements sobre els quals s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat de la destinació i són determinants a l'hora de configurar l'estratègia.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Planificació C1	1.4 Es tenen en compte mecanismes i actuacions en la planificació que permeten avançar-se a canvis derivats de l'evolució i el dinamisme del sector impulsant la transformació necessària.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Gestió C1	1.5 S'utilitza l'avaluació de resultats obtinguts en els anys anteriors per l'elaboració dels programes d'actuació futurs.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSIÓ 1: COHERÈNCIA	Entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Reptes C1	1.6 Amb l'anàlisi de l'ecosistema, s'han identificat els reptes que ha d'assumir la destinació a mig i llarg termini i s'integren adequadament en la definició de l'estratègia.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Lideratge C2	1.7 La direcció de l'ens actua com a model de referència pel desenvolupament i compliment dels objectius establerts.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Lideratge C2	1.8 La direcció de l'organisme identifica els canvis necessaris a la destinació i contribueix a crear les condicions per afrontar-los.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Organització C2	1.9 L'organisme té una estructura organitzativa pensada en funció de la planificació i dels objectius a assolir.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIO 2: APERTURA		Entesa com l'explicació proactiva d'allò que es porta a terme, facilitant l'accés a la informació de manera comprensible, senzilla i actualitzada.																						
CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																						
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10					Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100		
Comunicació C3	2.1 Es fa una comunicació activa i sistemàtica de l'estratègia i la planificació als grups d'interès																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Comunicació C3	2.2 Es comunica de forma adequada i amb l'anticipació necessària el pla d'accions als grups d'interès.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Comunicació C3	2.3 Es comunica de forma adequada l'activitat que es porta a terme i els resultats al conjunt de la societat.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Transparència C3	2.4 Es lliura la informació necessària per tal que qualsevol persona o organisme pugui avaluar les actuacions que es porten a terme.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Transparència C3	2.5 Es facilita proactivament la informació sobre dades i continguts respecte a l'organisme, el seu funcionament, la presa de decisions rellevants i la gestió dels recursos.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

DIMENSIÓ 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l' altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.	VALORACIÓ																																						
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																																		
Participació C3	3.1 Els òrgans de govern de l'organisme integren de manera suficient i plural representació del conjunt dels grups d'interès directament vinculats a l'activitat turística a la destinació.																			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.2 Els òrgans de govern de l'organisme integren de manera suficient a representants de col·lectius socials afectats per l'activitat turística a la destinació.																			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.3 La freqüència i dinàmica de les reunions dels òrgans de govern es tradueix de manera eficient i en base al consens.																			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.4 S'identifiquen i es comprenen, de manera sistemàtica, proactiva, amb contactes regulars i formals, les necessitats i expectatives dels principals grups d'interès.																			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.5 Davant la necessitat de desenvolupar projectes específics es creen grups de treball (pop-up) amb organitzacions afectades o amb un grau d'especialització elevat en el camp concret.																			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSÍO 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.																																									
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																																								
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100																								
Participació C3	3.6 Es facilita la participació dels grups d'interès en l'elaboració de disposicions normatives i de regulació.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Coordinació C3	3.7 L'organisme es relaciona desenvolupant projectes comuns amb d'altres organitzacions clau dedicades a funcions similars per tal de millorar els serveis i incrementar l'eficàcia, fomentant la transferència de coneixement i l'aprofitament de sinèrgies.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Coordinació C3	3.8 Existeixen estructures transversals de coordinació operatives entre els diferents departaments de la pròpia organització.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Cooperació C3	3.9 Es té en compte la disponibilitat dels grups d'interès per a la cooperació en l'assoliment dels objectius de l'organisme.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Codecisió C3	3.10 S'afavoreix la participació dels grups d'interès en el govern de l'organisme anant més enllà d'un caràcter purament consultiu.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						

DIMENSIÓ 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Cofinançament C3	3.11 Existeix una participació externa d'organitzacions en els òrgans de govern que contribueixen de manera rellevant en el finançament aportant recursos.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Corresponsabilitat C3	3.12 Es produeix participació externa que es tradueix en corresponsabilitat en l'efecte de les decisions que es prenen.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIO 1: ENTESA COM EL CONEIXEMENT APLICAT A LA GESTIÓ amb criteris de professionalitat, seguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant KNOW-HOW/Q		Entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, seguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.																								
		VALORACIÓ																								
ATRIBUT	QÜESTIÓ	Sense evidències o anecdòtiques 0-10					Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Innovació C5	4.1 Existeix una preocupació especial per aplicar elements innovadors i noves tecnologies que facilitin l'activitat que es desenvolupa.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Innovació C5	4.2 S'estimula la creativitat i la innovació entre els grups d'interès de la destinació.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Coneixement C5	4.3 S'atrau, implica, reté i desenvolupa el talent a l'organisme.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Coneixement C5	4.4 Es disposa del coneixement tècnic necessari per interpretar adequadament el funcionament i la transformació del sector turístic, amb informació actualitzada dels mercats, de la situació de destinacions en competència i de noves tendències.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Coneixement C5	4.5 S'aprofiten les dades, la informació i el coneixement per facilitar el procés de transformació de la destinació.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Octavi Bono i Gispert

DIMENSÍO 4: KNOW-HOW/Q	Entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, perseguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Formació C5	4.6 S'ofereix un programa o propostes de formació als grups d'interès de la destinació ajustat a les seves necessitats i alineat amb l'estratègia.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Qualitat/ Millora continua C5	4.7 Es disposa d'un sistema de gestió fonamentat que assegura la vinculació entre propòsit, estratègia, creació de valor sostenible i resultats.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 5: SIMPLICITAT		Entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.																		
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																		
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10		Algunes evidències 15-35			Bastantes evidències 40-60				Evidències clares 65-85				Evidències totals 90-100					
Simplicitat C5	5.1 La tasca administrativa que es porta a terme en l'organisme és adequada i persegueix facilitar la relació amb els grups d'interès.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Simplicitat C5	5.2 La configuració de l'organisme és clara, evita les duplicitats i simplifica les estructures organitzatives.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Simplicitat C5	5.3 Atenent a l'abast de les competències pròpies l'organisme facilita l'activitat econòmica als actors mitjançant la supressió o la reducció de tràmits administratius no necessaris.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Agilitat C5	5.4 Es dona resposta a les necessitats dels grups d'interès de manera àgil, ràpida i eficient.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90

DIMENSÍÓ 6: RESPONSABILITAT	Entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Lleis C3	6.1 Existeixen controls eficients que garanteixen el compliment dels marcs normatius que afecten l'organisme.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Ordenació C3	6.2 En el marc de les seves competències l'organisme estableix normes concebudes per a un desenvolupament més competitiu i sostenible.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Retre comptes C3	6.3 Es disposa de mecanismes adequats, i s'apliquen, per tal de donar compte de l'activitat desenvolupada davant els principals grups d'interès.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Retre comptes C3	6.4 Es disposa de mecanismes adequats, i s'apliquen, per tal de donar compte de l'activitat desenvolupada davant la societat.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Responsabilitat C3	6.5 L'organisme impulsa i aplica un programa de turisme responsable.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 6: RESPONSABILITAT	Entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Responsabilitat C3	6.6 L'organisme impulsa i aplica un programa de turisme accessible.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.7 La sostenibilitat mediambiental, econòmica i social està integrada en el sistema de gestió de l'organització.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.8 Com a eina de gestió l'organisme incorpora un seguit de dades que mesuren el grau de sostenibilitat a la destinació.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.9 L'organisme identifica i mesura la percepció que té la societat davant elements d'especial sensibilitat vinculades al sector.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSÍO 7: EFFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Eficàcia C7	7.1 Es disposa dels recursos econòmics necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.2 Es disposa dels recursos materials i tècnics necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.3 Es disposa dels recursos humans necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.4 Es porta a terme de manera completa el pla d'acció establert per a cada exercici.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficiència C7	7.5 Els recursos econòmics són gestionats de manera eficient per tal d'assolir els objectius previstos per l'organisme.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 7: EFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Eficiència C7	7.6 Es gestionen els recursos econòmics i les inversions de forma responsable per garantir l'èxit sostingut.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Eficiència C7	7.7 L'adaptació al marc normatiu és un element facilitador per a l'obtenció de resultats.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.8 S'assoleixen els objectius definits per a la destinació que són clars i quantificats pel període de gestió.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.9 S'assoleixen els objectius de satisfacció dels usuaris/clients de l'organisme.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.10 Els responsables dels objectius, que estan ben identificats, participen del seu disseny.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSÍO 7: EFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Resultats C7	7.11 Es coneixen els resultats d'altres organismes similars, es comparen i el resultat de la comparació és positiu.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Resultats C7	7.12 L'anàlisi dels resultats obtinguts s'aplica en la definició de la futura estratègia.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Control C7	7.13 S'analitzen les relacions causa-efecte en l'assoliment, o no, dels objectius previstos a la destinació.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Control C7	7.14 S'analitza i mesura l'impacte de les accions portades a terme.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Control C7	7.15 L'organisme té identificats i controla els resultats que considera com a claus.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

