



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Departament d'Economia i Ciències Socials

**LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LOS ENTES MIXTOS
LOCALES DE GESTIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICAS.**

La visión de los socios públicos y privados.

Tesis doctoral

Presentada por:

Joan Carles Cambrils Camarena

Dirigida por:

José María García Álvarez-Coque

José María Nácher Escriche

Gandia, agosto 2015

En mi memoria, con admiración:

“Diez años después de escribir El mercado son personas he llegado a una conclusión: el mercado todavía son personas”.

Josep Chias (1946-2010).

“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para que sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”.

Eduardo Galeano (1940-2015).

“La gente no acaba de entender que el Turismo no es una industria del espacio, sino del tiempo: el turista compra tiempo, qué puede hacer cada hora”.

José Miguel Iribas (1950-2015).

Índice de contenidos.

Índice de contenidos.....	- 5 -
Índice de tablas.	- 8 -
Índice de figuras.	- 12 -
Acrónimos.....	- 13 -
Agradecimientos.	- 15 -
Prefacio.....	- 16 -
Resumen.	- 19 -
Mapa del documento.....	- 22 -
I. HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.	- 24 -
I.1. El objeto: los <i>partenariados</i> público-privados institucionales, turísticos y de ámbito local.	- 24 -
I.2. Hipótesis y objetivos de la investigación.....	- 31 -
I.3. Aproximación metodológica.	- 41 -
II. LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. MARCO DE ANÁLISIS.	- 44 -
II.1. La colaboración público-privada en la Administración pública reciente. Grandes corrientes y referentes.	- 44 -
II.2. Elementos de la colaboración público-privada a nivel internacional.	- 47 -
II.3. La conceptualización de la colaboración público-privada. El marco jurídico.....	- 53 -
II.4. Teorías económicas de referencia.	- 58 -
II.4.1. Teorías sobre la creación de instituciones (Coase, North).....	- 60 -
II.4.2. Teoría de los Costes de Transacción de Williamson.	- 62 -
II.4.3. Teoría de la Elección Pública (Buchanan).....	- 65 -
II.4.4. Teoría de la Agencia (Ross).	- 68 -
II.4.5. Teoría del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell.	- 69 -
II.4.6. Teoría Cognoscitiva de Nooteboom.....	- 71 -
II.5. Las políticas de CPP turística desde la Administración Central española.	- 72 -
II.6. Síntesis teórica: ideología dominante, marco de incentivos difusos y diseño institucional deficiente.	- 76 -

III. LOS ENTES PÚBLICO-PRIVADOS DE DESTINOS TURÍSTICOS. ANÁLISIS Y VALORACIONES.- 80

-

III.1. Definición de ente mixto o público-privado turístico local a efectos de esta investigación.	- 80 -
III.2. Identificación de entes mixtos. Metodología y resultados.	- 80 -
III.3. Resultados y análisis de las entidades excluidas.	- 83 -
III.4. Caracterización de los entes mixtos. Metodología y resultados.	- 89 -
III.4.1. Metodología.	- 89 -
III.4.2. Distribución geográfica de los entes.	- 92 -
III.4.3. Antigüedad y forma jurídica de los entes mixtos.	- 93 -
III.4.4. Actividades a las que se dedican los entes mixtos.	- 97 -
III.4.5. El poder en los entes según el reparto de votos.	- 99 -
III.4.6. El capital social inicial y su composición.	- 100 -
III.4.7. Ingresos y resultados contables anuales.	- 103 -
III.5. Metodología y análisis de las encuestas a socios públicos y privados.	- 107 -
III.5.1. Metodología.	- 107 -
III.5.2. Causas de constitución de los entes mixtos.	- 111 -
III.5.3. Indicador de conocimiento de los entes mixtos por parte de los socios.	- 113 -
III.5.4. Satisfacción con las actividades a las que se dedican los entes.	- 114 -
III.5.5. El valor o utilidad de los entes mixtos para los destinos y para los socios.	- 117 -
III.5.6. Factores influyentes en el funcionamiento de los entes público-privados y propuestas de mejora.	- 123 -
III.5.7. Representatividad de los entes en el destino y satisfacción general con su funcionamiento.	- 130 -
III.5.8. Perspectivas de futuro para los entes mixtos, según los socios.	- 132 -
III.5.9. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios.	- 134 -
III.5.10. Relaciones entre satisfacción global y satisfacción con las actividades de los entes.	- 137 -
III.5.11. Relación entre representatividad del ente y satisfacción de los socios.	- 140 -
III.5.12. Relación entre satisfacción y alternativas de futuro para los entes.	- 142 -

IV. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	- 148 -
IV.1. Conclusiones en cuanto a los entes identificados y excluidos.....	- 148 -
IV.2. Conclusiones en relación con las características de los entes.	- 149 -
IV.3. Conclusiones en relación con las opiniones de los socios.	- 151 -
IV.3.1. Conclusiones sobre las correlaciones entre diferentes variables.....	- 156 -
V. ENTREVISTAS CONCLUYENTES CON EXPERTOS.....	- 161 -
V.1. Hipótesis y metodología.	- 161 -
V.2. Análisis de resultados de las entrevistas con expertos.....	- 165 -
V.3. Conclusiones de las entrevistas en profundidad.	- 170 -
VI. CONCLUSIONES FINALES Y DISCUSIÓN.....	- 174 -
VI.1. Conclusiones finales.....	- 174 -
VI.2. Recomendaciones para los entes mixtos turísticos.....	- 179 -
VI.3. Limitaciones en la investigación y líneas de investigación futuras.....	- 183 -
VI.3.1. Limitaciones en cuanto a la investigación.....	- 183 -
VI.3.2. Líneas de investigación futuras.....	- 186 -
VII. REFERENCIAS DE FUENTES CITADAS.	- 192 -
VIII. ANEXOS.....	- 206 -
VIII.1. RELACIÓN DE ENTIDADES DESCARTADAS.....	- 206 -
VIII.2. RELACIÓN DE ENTES MIXTOS TURÍSTICOS DE DESTINOS.	- 218 -
VIII.3. CUESTIONARIOS ADMINISTRADOS.	- 221 -
VIII.4. TABLAS ESTADÍSTICAS.....	- 231 -

Índice de tablas.

Tabla 1. Mapa del documento	- 22 -
Tabla 2. Hipótesis y objetivos de la investigación	- 31 -
Tabla 3. Plan de trabajo y técnicas de investigación	- 41 -
Tabla 4. Objetivos habituales de las asociaciones público-privadas.....	- 51 -
Tabla 5. Entes mixtos y entidades descartadas.....	- 84 -
Tabla 6. Entidades excluidas por CCAA	- 84 -
Tabla 7. Causas de exclusión de los entes investigados.....	- 87 -
Tabla 8. Fórmula jurídica de los entes descartados	- 88 -
Tabla 9. Ficha técnica de las encuestas a gerentes/administradores	- 89 -
Tabla 10. Entes mixtos, según antigüedad.....	- 94 -
Tabla 11. Forma jurídica de los entes mixtos.....	- 95 -
Tabla 12. Entes mixtos según antigüedad y forma jurídica.	- 97 -
Tabla 13. Actividades de los entes (según gerencia)	- 97 -
Tabla 14. Actividades de los entes, según antigüedad.	- 99 -
Tabla 15. Entes mixtos según antigüedad y reparto de votos	- 100 -
Tabla 16. Capital social en el momento de constitución de los entes mixtos	- 101 -
Tabla 17. Distribución de capital social según antigüedad de los entes	- 103 -
Tabla 18. Tipos de ingresos de los entes y peso de cada uno de ellos	- 104 -
Tabla 19. Ingresos totales en el año 2012 (o en el último del que se dispone de datos) por ente- 105 -	
Tabla 20. Resultado contable de 2012 (o del último año del que se dispone de datos)	- 107 -
Tabla 21. Ficha técnica de las encuestas a socios	- 107 -
Tabla 22. Motivos para la constitución de los entes.....	- 111 -
Tabla 23. Grado de conocimiento de las actividades de los entes	- 113 -
Tabla 24. Satisfacción con las actividades del ente.....	- 114 -
Tabla 25. Satisfacción con las actividades del ente (grupos nuevos y veteranos).....	- 116 -
Tabla 26. Satisfacción con las actividades del ente (grupos públicos y privados)	- 117 -

Tabla 27. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas a cada categoría (n; %).	- 119 -
Tabla 28. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas según antigüedad de los entes.....	- 120 -
Tabla 29. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas según tipo de socio (público, privado)-	121
-	
Tabla 30. A quién aportan más ventajas los entes mixtos	- 122 -
Tabla 31. Factores de influencia en el funcionamiento de los entes.	- 123 -
Tabla 32. Contraste de diferencia de medias, según “antigüedad del ente”	- 125 -
Tabla 33. Responsables de aquello que funciona mal	- 126 -
Tabla 34. Propuestas de mejora en los entes	- 127 -
Tabla 35. Representatividad del destino y satisfacción general	- 131 -
Tabla 36. ¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?.....	- 132 -
Tabla 37. ¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?.....	- 133 -
Tabla 38. Coeficiente Rho de Spearman entre factores de incidencia y satisfacción (N= 52)-	135
-	
Tabla 39. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman)	- 137 -
Tabla 40. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman). Grupos “socios públicos” y “socios privados”.	- 138 -
Tabla 41. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman). Grupos “socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”	- 139 -
Tabla 42. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción de los socios.....	- 141 -
Tabla 43. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción. “Socios públicos” y “socios privados”	- 141 -
Tabla 44. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción de los socios. “Socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”	- 142 -
Tabla 45. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes.....	- 143 -
Tabla 46. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios públicos	- 144 -
Tabla 47. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios privados.....	- 145 -
Tabla 48. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios de entes veteranos	- 145 -

Tabla 49. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios de entes nuevos .. -	146 -
Tabla 50. Ficha técnica de las entrevistas a expertos.	- 162 -
Tabla 51. Conclusiones finales	- 174 -
Tabla 52. Recomendaciones para los entes mixtos turísticos	- 180 -
Tabla 53. Limitaciones en cuanto a la investigación	- 183 -
Tabla 54. Líneas de investigación futuras	- 186 -
Tabla 55. Relación de entidades descartadas	- 206 -
Tabla 56. Relación de entes mixtos turísticos de destinos	- 218 -
Tabla 57. Estadísticos de contraste según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”) ... -	231 -
Tabla 58. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 232 -
Tabla 59. Contraste sobre diferencia de medias para los distintos factores de influencia según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 233 -
Tabla 60. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 234 -
Tabla 61. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 234 -
Tabla 62. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)	- 235 -
Tabla 63. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)	- 235 -
Tabla 64. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 235 -
Tabla 65. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)	- 236 -
Tabla 66. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)	- 236 -
Tabla 67. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)	- 237 -
Tabla 68. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios públicos. N= 27	- 237 -

Tabla 69. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios privados. N=25 - 238 -

Tabla 70. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios de entes veteranos. N=31 .. - 240 -

Tabla 71. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios de entes nuevos. N=21 - 241 -

Índice de figuras.

Figura 1. Tipos de PPP y características principales	- 26 -
Figura 2. Características de nuestro objeto de estudio	- 30 -
Figura 3. Entidades excluidas por CCAA	- 85 -
Figura 4. Causas de exclusión de los entes investigados	- 87 -
Figura 5. Fórmula jurídica de los entes descartados.....	- 88 -
Figura 6. Entes mixtos por CCAA.....	- 93 -
Figura 7. Entes mixtos, según año de constitución	- 94 -
Figura 8. Forma jurídica de los entes mixtos.....	- 96 -
Figura 9. Capital social en el momento de constitución de los entes mixtos	- 101 -
Figura 10. Porcentaje de entes mixtos según distribución de capital social entre tipo de socios. -	102 -
Figura 11. Porcentaje de entes mixtos según distribución de capital social entre tipo de socios. -	103 -
Figura 12. Ingresos totales en el año 2012 (o en el último del que se dispone de datos) por ente	- 106 -

Acrónimos.

APD: Administración Pública Deliberativa.

CEOE: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

CPP: Colaboración público-privada.

CPPI: Colaboración público-privada institucionalizada.

CTO: Caribbean Tourism Organization.

EPEL: Entidad pública empresarial local.

ETC: European Travel Commission.

FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

MICE: Meetings, Incentives, Congresses and Events.

NAP: Nueva Administración Pública.

NGP: Nueva Gestión Pública.

ONG: Organización no Gubernamental.

OTA: Online Travel Agency.

PATA: Pacific Asia Travel Association.

PDPT: Plan de Dinamización del Producto Turístico

PDT: Plan de Dinamización Turística.

PET: Plan de Excelencia Turística.

PNIT: Plan Nacional Integral de Turismo.

PPP: Partenariado público-privado.

PPPI: Partenariado público-privado institucionalizado.

S.A.: Sociedad Anónima.

S.L.: Sociedad Limitada.

SET: Secretaría de Estado de Turismo.

SETC: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

SGT: Secretaría General de Turismo.

TRLCSP: Texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

UN: United Nations.

UNECE: United Nations Economic Commission for Europe.

UNESCAP: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

UNWTO: United Nations World Tourism Organization.

UPV: Universitat Politècnica de València.

WYSE: World Youth Students & Educational.

Agradecimientos.

Mi sincero agradecimiento a mi director de tesis **José María García Álvarez-Coque**, quien desde siempre ha sido referente, maestro y guía en mi caminar por el mundo universitario. Bajo su autoridad moral, mi recorrido se ha visto acompañado en todo momento de muestras sucesivas de compañerismo, lo cual ha hecho mucho más fácil no sólo el desarrollo de esta tesis, sino el afianzamiento como docente e investigador en el seno de la comunidad universitaria.

Asimismo, mi reconocimiento a mi co-director **José María Nácher Escriche**, con quién me crucé hace años y desde entonces depositó su confianza en mí, hasta el punto de aceptar co-digir esta investigación, en un ambiente de tutorización crítica y libertad de creación a la par.

Entre las personas que han contribuido a la producción de esta tesis, el papel de **Emma Santarremigia** merece ser destacado. Sus asistencias durante los periodos de recopilación de información, realización de encuestas y organización de datos han resultado esenciales para el buen desarrollo de este trabajo.

Las aportaciones de **Susana Garcia Sánchez**, tanto en el ámbito del enfoque estadístico como en las lecturas puntuales de algunos planteamientos, han permitido mejorar la calidad de los resultados obtenidos.

Los políticos, servidores públicos y expertos que han contestado encuestas y han participado en las entrevistas han sido los actores principales de esta tesis, razón por la cual merecen, todas y cada una de ellas, mi recuerdo en este apartado de reconocimientos.

Durante estos últimos años de trabajo universitario, el director del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la UPV, **Ricardo Server Izquierdo**, y el Director del Campus de Gandia (UPV), **Pepe Pastor**, en el margen de sus respectivas competencias, han facilitado que mis obligadas actividades docentes obstruyeran lo mínimo las tareas investigadoras relacionadas con la tesis, actitudes sobre las que deseo hacer constar mi gratitud.

Asimismo, mis gracias francas a mis familiares y amigos más cercanos, quienes, por razones de la tesis y el trabajo, de vez en cuando han soportado pacientemente mis cambios de ritmo y de horarios en nuestras relaciones personales.

Mi hijo **Cormac**, adolescente curioso e inquieto, últimamente empezó a comprender que investigar no es un trabajo regular que va de las 8 de la mañana hasta las 3 de la tarde. Él ocupa un lugar principal en mi motivación vital. Por tanto, gracias por estar ahí.

Finalmente, mil gracias a todas aquellas otras personas que, sin aparecer expresamente aquí referidas, ayudaron de alguna manera durante estos dos años a la realización de esta tarea, incluso aunque ellas no fueran conscientes de ello.

Prefacio.

Los motivos que indujeron a este investigador a explorar las características de los entes público-privados de gestión turística, guardan relación con las actividades que llevó a cabo en los últimos diez años en los ámbitos de la política y la actividad profesional. Las sucesivas experiencias de colaboración con entidades públicas, muchas de las cuales mantenían algún tipo de relación con empresas o asociaciones empresariales, iban dejando un poso de insatisfacción en el autor, una sensación de que los objetivos que perseguían dichos contactos podían haber sido más ambiciosos, las realizaciones más exitosas, la eficiencia en la toma de decisiones mejorable, especialmente en aquellos aspectos en los que la colaboración público-privada pretendía llevarse a efecto.

Desde finales de los años 90, en diferentes etapas, he combinado mi actividad docente con colaboraciones puntuales con empresas. Asimismo, he sido concejal durante casi 10 años, en diferentes ciclos, en mi pequeño municipio (Pego, Alacant), con lo que ello supuso en cuanto a participación en mesas de trabajo, consorcios, fundaciones, etc. de diverso tipo. Posteriormente a ese periodo, entre 2009 y 2012, durante 3 años disfruté de una comisión de servicios de mi universidad para incorporarme al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con el fin de desempeñar el cargo de Jefe de la Unidad de Apoyo en la Dirección General de Turismo (dependiente de una Secretaría de Estado de la misma materia). Dicha posición me permitió conocer de cerca numerosas entidades de ámbito local y supralocal conformadas por miembros del sector público y del sector privado, que componían relaciones de diverso tipo entre ellos.

En particular, pude observar de primera mano el lanzamiento de un ente mixto local dedicado a la promoción turística de la ciudad de Gandia. Nació en 2008 por iniciativa de la Alcaldía de la ciudad y con el apoyo de algunas asociaciones empresariales del destino. Como investigador y redactor de algunas propuestas de acción en el ámbito del destino Gandia realizadas en años anteriores (Cambrils, 2005; Cambrils y Nácher, 2005), se me invitó desde la parte pública a ocupar una plaza en el Consejo de Administración de "Gandia Protur, S.L." (así se llamaba el ente mixto), lo que me permitió reconfirmar que, efectivamente también en este caso, las relaciones entre los socios públicos y los socios privados de los entes resultaban muy complicadas. Si asumimos que la mayoría de los *partners* gozaba de cierto reconocimiento o éxito profesional previo, unos en el ámbito de la política, otros en la esfera de la empresa privada, el resultado de la conjunción de tanta experiencia no parecía traducirse en un salto cualitativo hacia una mejor gestión y rendimiento. Este ente, si bien ha entrado como uno más en el conjunto de los investigados, terminó su actividad como ente mixto a finales de 2011, cuando las acciones que estaban en manos de los socios privados fueron adquiridas por el ayuntamiento por acuerdo entre las partes, ante las pérdidas acumuladas y la falta de confianza en este instrumento, tanto por parte de algunos representantes públicos como privados.

Pero este ejemplo por sí sólo no indicaba nada concluyente acerca de por qué resultaba tan pesada, tan agotadora, tan ineficiente, la toma de decisiones entre sector público y sector privado: pocas aportaciones privadas, baja corresponsabilidad, empleados contratados sin consenso, falta de estrategia, desconfianza en cuanto a los compromisos adquiridos, impaciencia en la discusión, reuniones relámpago o, al contrario, *quasi-eternas*. El ente de Gandia tan sólo era una experiencia más que continuaba llevándome hacia un cuestionamiento general sobre si la colaboración público-privada, valor en el que siempre había creído y sigo creyendo, se estaba forjando de la manera adecuada, al menos en materia de destinos turísticos. Tal vez existían otras formas, otros métodos, con los que replantearlo casi todo. Tal vez la colaboración público-privada, llevada al extremo de crear una entidad mixta, no era más que un ejercicio carnavalesco o una pose de moda. Dudas que no conseguí disipar durante mi paso por la Dirección General de Turismo del Ministerio del ramo.

Como se detalla más adelante en el documento, desde hace décadas la Administración Turística ha llevado a cabo acuerdos con entidades privadas para diferentes fines: campañas de promoción conjuntas (en las que cada parte paga lo pactado), programas subvencionados que ejecutan entidades privadas bajo determinadas condiciones (formación, calidad, etc.), subcontrataciones de determinados procesos o productos, financiación a fondo perdido de acciones estratégicas para el sector (creación de entidades mixtas, realización de planes estratégicos, ...), etc. Concluido mi paso por "Gandia Protur, S.L." y tras los numerosos ejemplos de colaboración público-privada que pude observar desde el Ministerio, especialmente me llamaron la atención aquellos relacionados con los programas de ayudas a la creación o potenciación de entes mixtos locales de promoción turística¹. Estos incentivos públicos facilitaron la aproximación de voluntades e intereses a nivel local entre representantes públicos, partidos políticos, asociaciones empresariales, grandes empresas..., llegando a constituirse un buen número de entidades mixtas en toda España, bajo formas jurídicas diversas. A nivel informal la mayoría de veces, desde mi posición laboral en el Ministerio, se daban oportunidades para conversar con actores implicados en diferentes entes y con funcionarios relacionados con la gestión de dichos programas de incentivos. Tras esos intercambios de impresiones persistían las sensaciones que empecé a experimentar a finales de los años 90 del siglo pasado, en el sentido de encontrarme ante instituciones con obstáculos más que evidentes para ganar eficiencia. Probablemente los *partners* públicos y privados ganaban en consenso y diálogo, y tal vez eso era más que suficiente: la generación de confianza entre los diferentes agentes económico-turísticos del destino como objetivo (Velasco, 2013). Los participantes en dichos entes solían mostrar buena voluntad hacia el mismo, aunque al mismo tiempo no confiaran claramente en la autoridad y capacidad del respectivo ente mixto.

¹ Como se verá más adelante, hasta 3 convocatorias de ayudas llevó a cabo la Secretaría de Estado de Turismo en cooperación con la Federación Española de Municipios y Provincias entre 2007 y 2008.

Mi licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales me había iniciado en las teorías sobre administración de organizaciones, cuyas recetas para el buen funcionamiento de las instituciones empresariales privadas debían ser, más o menos, las mismas que las recomendadas para los entes mixtos: un buen producto, una estrategia de mercado clara, un buen organigrama (con las funciones bien asignadas), know-how, capacidad financiera y precios competitivos. Sin embargo, cuanto menos en el ámbito del Turismo, asumir paralelismos entre entidades privadas y mixtas me parecía arriesgado, puesto que resultaba difícil encontrar en España casos claros de buenas prácticas sobre entes mixtos que pudieran generar esquemas o modelos a seguir. Más bien al contrario, la conformación y puesta en marcha de entes mixtos de gestión y promoción de destinos turísticos parecía moverse entre la improvisación, el ensayo y error o la inercia de la moda colaborativa entre políticos y empresarios.

De aquellas conversaciones informales con miembros públicos y privados de los entes mixtos turísticos deducía, con frecuencia, que existían puntos de vista diferentes en función de que fueras político, funcionario o empresario, es decir, en función de si pertenecías al sector público o al privado. Tras estudiar diferentes posibilidades metodológicas, me incliné a explorar por la vía de los testimonios de los socios las causas de esas posibles ineficiencias en el funcionamiento de los entes mixtos. Decidí iniciar una investigación a nivel de toda España que ha conducido, tras algo más de dos años, a la presentación de esta tesis doctoral.

Esta investigación pretende comprender por qué existen entes mixtos turísticos constituidos, el papel de los socios y su satisfacción con los entes, apoyado en diversas teorías que explican la colaboración entre agentes económicos diferentes, la creación de instituciones público-privadas y su encaje en la moderna Administración pública.

Resumen.

El objeto de esta tesis es un análisis de los entes público- privados que gestionan destinos locales en el Estado español.

En primer lugar se identifica y caracteriza a los entes mixtos de destino local existentes en España, según nuestra conceptualización de los mismos, distinguiéndolos de otras formas de colaboración público-privada.

A continuación se recogen y se analizan las opiniones que de los entes mixtos tienen sus protagonistas –socios públicos y socios privados más representativos y gerentes-, con el fin de indagar acerca de los fallos y los aciertos que estos modelos de gestión producen, con la hipótesis de partida de que probablemente los marcos legal, institucional y cultural en que se mueven este tipo de entes turísticos dificultan que sean instrumentos eficientes. Los resultados se analizan con una serie de expertos mediante entrevistas en profundidad orientadas al problema.

Las conclusiones finales señalan que nos encontramos ante un número relativamente escaso de entes mixtos en comparación con la abundancia de destinos turísticos españoles. Siguiendo un patrón de dominio de los entes por parte de los socios públicos, los entes mixtos persiguen un mejor conocimiento de los mercados, mayor consenso y compartir la estrategia. No todos los entes se constituyeron por la búsqueda de una mayor eficiencia e impacto económicos, cuya medición está en discusión, sino que también influyeron la ideología dominante, la imitación, el prestigio social, el oportunismo y el cortoplacismo. Una conclusión fundamental es que probablemente estos entes, tal y cómo son hoy en día, pueden no ser instrumentos idóneos para la gestión del destino en su conjunto.

Para un mejor funcionamiento de los entes, los socios recomiendan aumentar la capacidad (en sentido amplio), el diálogo entre los *partners*, el consenso, la visión estratégica compartida y la incorporación de más innovación.

En cuanto a líneas de investigación futuras se sugiere avanzar en el conocimiento de la CPP institucionalizada, profundizar en los aspectos legales y estructurales de este tipo de instituciones y mejorar el conocimiento de los entes de productos turísticos, por su importancia en los destinos.

Resum.

L'objecte d'aquesta tesi és una anàlisi dels ens públic-privats que gestionen destinacions locals a l'Estat espanyol.

En primer lloc s'identifica i caracteritza als ens mixtos de destinació local existents a Espanya, segons la nostra conceptualització dels mateixos, distingint-los d'altres formes de col·laboració público-privada.

A continuació es recullen i s'analitzen les opinions que dels ens mixtos tenen els seus protagonistes -socis públics i socis privats més representatius i gerents-, a fi d'indagar sobre els errors i els encerts que aquests models de gestió produeixen, amb la hipòtesi de partida que probablement els marcs legal, institucional i cultural en què es mouen aquest tipus d'ens turístics dificulten que siguin instruments eficients. Els resultats s'analitzen amb una sèrie d'experts mitjançant entrevistes en profunditat orientades al problema.

Les conclusions finals assenyalen que ens trobem davant un nombre relativament escàs d'ens mixtos en comparació amb l'abundància de destinacions turístiques espanyoles. Seguint un patró de domini dels ens per part dels socis públics, els ens mixtos persegueixen un millor coneixement dels mercats, major consens i compartir l'estratègia. No tots els ens es van constituir per la recerca d'una major eficiència i impacte econòmic, dels quals la seua mesura està en discussió, sinó que també van influir la ideologia dominant, la imitació, el prestigi social, l'oportunisme i el curt-terminisme. Una conclusió fonamental és que probablement aquests ens, tal com són avui en dia, poden no ser instruments idonis per a la gestió de la destinació en el seu conjunt.

Per a un millor funcionament dels ens, els socis recomanen augmentar la capacitat (en sentit ampli), el diàleg entre els *partners*, el consens, la visió estratègica compartida i la incorporació de més innovació.

En quant a línies d'investigació futures se suggereix avançar en el coneixement de la CPP institucionalitzada, aprofundir en els aspectes legals i estructurals d'aquest tipus d'institucions i millorar el coneixement dels ens de productes turístics, per la seva importància en les destinacions.

Summary.

The object of this thesis is an analysis of public-private entities that manage local destinations in the Spanish State.

First it identifies and characterizes the existing mixed entities in Spanish local destinations, according to our conceptualization of them, distinguishing them from other forms of public-private partnerships.

Then the opinions of the protagonists -most representative public and private partners and managers- are collected and analysed, in order to inquire about the failures and successes that these management models produce, with the starting hypothesis that probably legal, institutional and cultural frameworks in which this type of tourism bodies move difficult to be efficient tools. The results are analysed with a number of experts through in-depth interviews problem oriented.

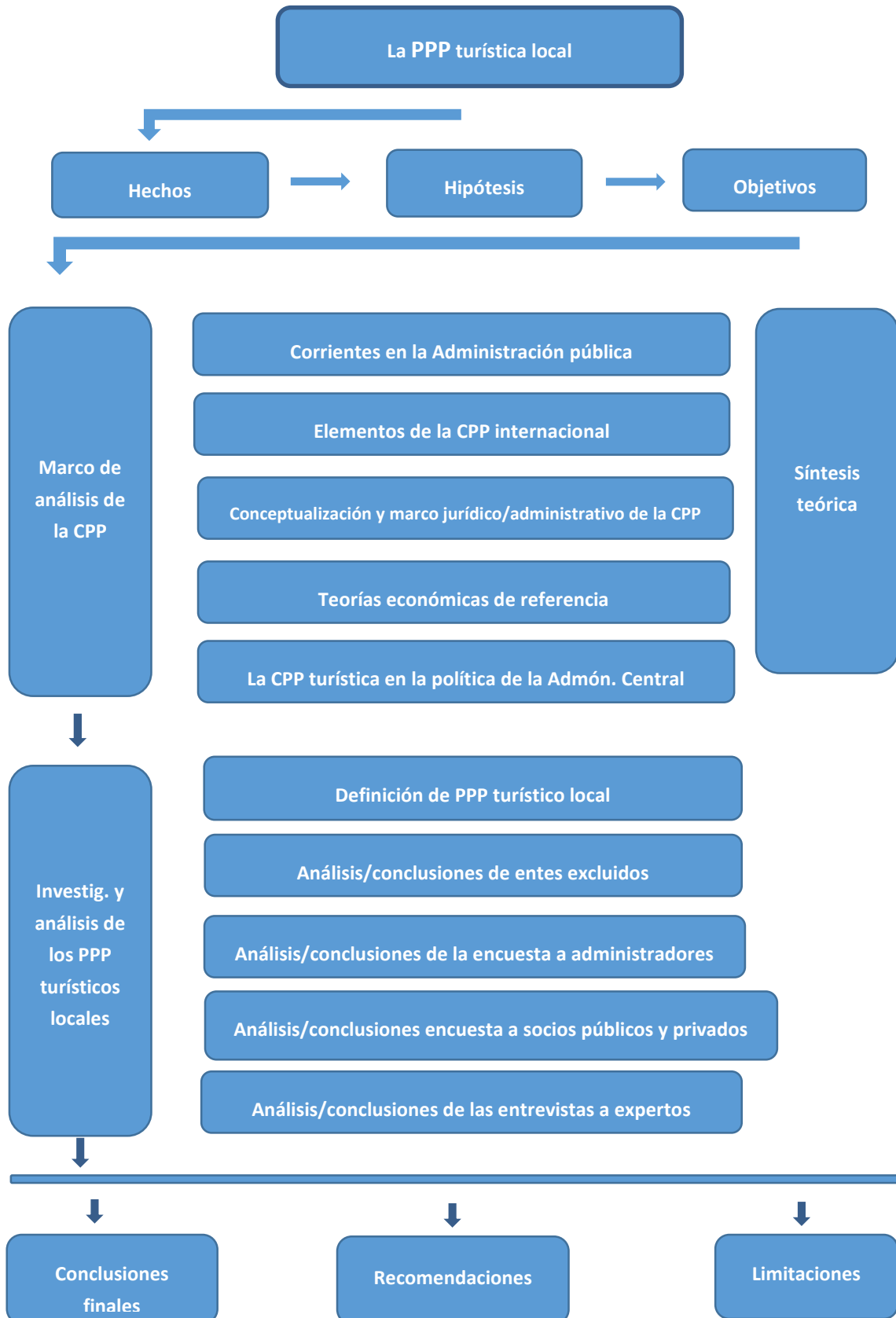
The final conclusions indicate that we have a relatively small amount of mixed entities in comparison with the abundance of Spanish tourist destinations. Following a pattern of dominance of the bodies by public partners, mixed entities pursue a better understanding of markets, greater consensus and sharing strategy. Not all bodies are constituted by the search for greater efficiency and economic impact, whose measure is under discussion, but also influenced by dominant ideology, imitation, social prestige, opportunism and short-termism. A key conclusion is that probably these entities, just as they are today, are not suitable tools for managing the destination as a whole.

For best performance of the entities, partners recommend increasing capacity (broadly defined), the dialogue between the partners, consensus, shared strategic vision and the addition of more innovation.

As for future lines of research it is suggested advance knowledge of institutionalized PPPs, to deepen the legal and structural aspects of such institutions and improve knowledge of the entities that manage tourism products, because of its importance in the destinations.

Mapa del documento.

Tabla 1. Mapa del documento



CAPÍTULO I. HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.

I.1. El objeto: los partenariados público-privados institucionales, turísticos y de ámbito local.

I.2. Hipótesis y objetivos de la investigación.

I.3. Aproximación metodológica.

I. HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.

I.1. El objeto: los *partenariados*² público-privados institucionales, turísticos y de ámbito local.

En la Unión Europea se ha jugado un papel activo en la promoción de fórmulas de “cooperación público-privadas”. En el documento de la Comisión *Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones* (2004), se empieza afirmando que

“la expresión «colaboración público-privada» (CPP) carece de definición en el ámbito comunitario. En general, se refiere a las diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio.”

La abundante literatura consultada que trata sobre la CPP permite poder tomar como aceptables y generalizables las propiedades que a este fenómeno le asocia la Comisión Europea en el *Libro Verde*. Se trata de un término muy genérico que engloba múltiples formas de relación entre el sector público y el privado cuando ésta se produce de manera voluntaria³.

² La palabra “partenariado” se usa con frecuencia en el campo de las ciencias sociales, como una traducción forzada de la palabra inglesa *partnership*, que significa una asociación de personas o una “sociedad” desde el punto de vista jurídico. Documentos de la Unión Europea y de otros organismos internacionales usan el neologismo “partenariado”, porque de esta manera no se entra en confusión con las formas jurídicas que representan las palabras “sociedad” o “asociación”, dado que un *partnership* se usa en diferentes contextos para representar múltiples formas de asociación, cooperación, entre personas o entidades. Fuentes:

<http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=partnership>

<http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/52/pyc525.htm>

³ A efectos de clarificación de denominaciones, en la literatura revisada a menudo se confunde coordinación, cooperación, colaboración, etc. público-privadas. Durán (2013) entiende que el término “colaboración” engloba todas aquellas formas de relación entre ambos sectores, en la búsqueda de intereses compartidos. “Cooperar” presupone una “igualdad de condiciones” entre todos los agentes para realizar objetivos comunes. “Coordinación” se refiere a una forma de trabajo conjunto que persigue dotar a las políticas públicas de mayor consistencia, coherencia y cohesión, minimizando los conflictos burocráticos.

En el terreno práctico de las relaciones público-privadas en Europa, la Comisión viene a decir que el concepto y las maneras de plantearse en la práctica la colaboración entre el sector público y los agentes privados, no responden a un modelo cerrado, sino que podríamos afirmar que la CPP se mantiene, según la expresión inglesa, *working in progress*.

Según este mismo documento, las operaciones de CPP suelen caracterizarse por los siguientes elementos:

- La **duración relativamente larga de la relación**.
- El **modo de financiación del proyecto, en parte garantizado por el sector privado**, aunque la financiación privada puede completarse con financiación pública, que puede llegar a ser muy elevada.
- El **importante papel del operador económico del acuerdo**, normalmente el socio privado. El socio público se concentraría esencialmente en definir los objetivos que han de alcanzarse en materia de interés público, calidad de los servicios propuestos y política de precios, al tiempo que garantiza el control del cumplimiento de dichos objetivos.
- El **reparto de los riesgos entre el socio público y el privado**. A este último se le transfieren riesgos que habitualmente soporta el sector público.

Asimismo, el *Libro Verde* también identifica dos grandes tipos de PPP:

- **operaciones de CPP de tipo puramente contractual**, en las que la colaboración entre los sectores público y privado se basa en vínculos exclusivamente convencionales (contratos y concesiones); suelen ser acuerdos para la realización de obras o inversiones materiales.
- **Operaciones de CPP de tipo institucionalizado (CPPI), que implican la cooperación entre los sectores público y privado en el seno de una entidad diferente**. Su objeto suele ser la prestación de algún servicio público de interés general, bien mediante la creación de otra entidad, bien a través de la toma de control de una institución pública por parte del capital privado.

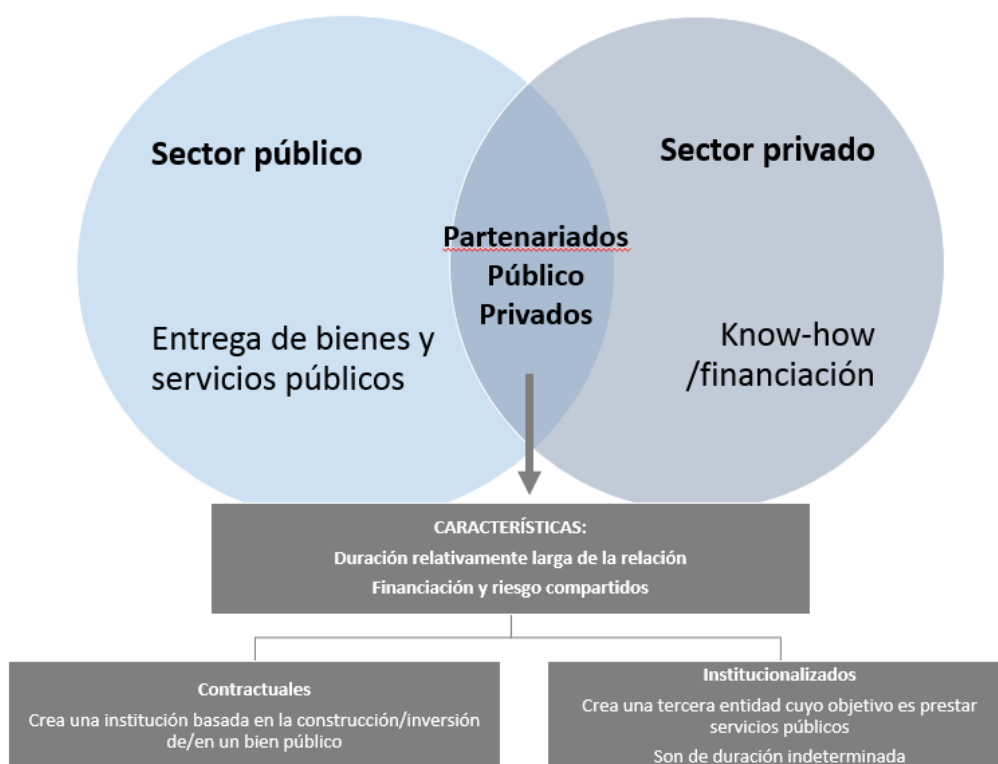
Con arreglo al mencionado *Libro Verde*, las operaciones de CPP de tipo institucionalizado implican la creación de una entidad en la que participan, de manera conjunta, el socio público y el privado⁴. Dicha entidad común tiene como misión garantizar la entrega de una obra o la prestación de un servicio de beneficio público.

⁴ En los Estados miembros, en este contexto, se utilizan terminologías y fórmulas diferentes (por ejemplo, el *Kooperationsmodell*, las CPP asociativas o las *joint ventures*).

Posteriormente, en la *Comunicación interpretativa de la Comisión relativa a la aplicación del Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones a la colaboración público-privada institucionalizada (CPPI)*, de 2008, se utiliza el término “empresa pública” para referirse a la entidad institucional que lleva a la práctica la CPP, aunque en otras ocasiones, para lo mismo, se refiere a “entidades de capital mixto”.

En este tipo concreto de instituciones centramos la investigación en esta Tesis, los entes de Cooperación Público-Privada o *Partenariados* Público-Privados (PPP) de tipo institucionalizado o asociativo.

Figura 1. Tipos de PPP y características principales



En los PPP turísticos que hemos investigado ha sido determinante concretar si dos criterios clave que los caracterizan se contemplan, **duración indefinida** y **riesgo compartido**, con el fin de confirmar que superan otras formas de colaboración institucional tradicionales en este país (consejos asesores, empresas públicas, mancomunidades, consorcios públicos y otros), que en el fondo otorgan un poder casi en exclusiva a los agentes públicos.

El papel de la Comisión Europea, dirigido a aclarar los procedimientos en que ha de desarrollarse la CPP en los diferentes Estados de la Unión, ha sido un ejercicio necesario ante el proceso de liberalización económica, descentralización y cooperación con el sector privado que, en el caso de los países más avanzados en Turismo, ya lleva varias décadas en marcha.

El estudio de la UNWTO (1996) sobre las relaciones entre las Administraciones públicas y el sector privado en 20 países, ya puso de manifiesto que en los países turísticamente más desarrollados se pasó de un estadio de sobre-regulación y excesivo control público en el desarrollo turístico a otra fase más reciente, en la que se observa que existen frecuentes niveles y formas de colaboración entre sector público y empresas, sobre todo a nivel de Comunicación Turística, aunque también a nivel de Producto. En España, el Ministerio relacionado con Turismo en los diferentes gobiernos de los últimos años, tuvo una posición muy activa para desarrollar acciones de CPP como Administración cofinanciadora de acciones de marketing con empresas privadas y como impulsora de numerosas iniciativas de CPP a nivel regional o local (Cambrils, 2010). Zapata (2008) identifica un amplio conjunto de entidades españolas de cooperación público-privada en el año 1998, instituciones de muy diversa naturaleza legal, objetivos y composición de miembros⁵. En todos estos casos, se aportan visiones y experiencias que ilustran

⁵ Zapata (2008) identifica y analiza diferentes formas de CPP y *clusters* en España existentes en el año 1998. A saber: centro de iniciativas turísticas, grupos Proder, grupos Leader, asociaciones de actividades turísticas, patronatos locales de turismo, cámaras de comercio, consejos comarcales (consorcios), patronatos provinciales de turismo, *convention bureau*, agencias de desarrollo local, asociaciones municipales, asociaciones de negocios, patronatos comarcales de turismo, Fomento del Turismo y consejos asesores municipales (traducción del autor). Entendemos que la variedad de entidades, desde el punto de vista jurídico, en relación a su objeto económico, en cuanto a las diferentes áreas administrativas vinculadas, en cuanto a su composición y en cuanto a su financiación, hacen de esta población un conjunto demasiado heterogéneo de participantes. En este enfoque, lo importante fue analizar diferentes procesos de CPP turística y extraer conclusiones generales. Sin embargo, la propia autora señala los problemas de investigación asociados a una muestra pequeña y heterogénea de respuestas obtenidas por encuesta (pp.81-82), a la hora de obtener representatividad en la muestra, si bien la investigación se completa con el estudio de dos casos (una estación náutica y un patronato municipal de turismo). La revisión literaria de esta publicación nos parece muy completa y las conclusiones permiten validar numerosas hipótesis planteadas. En nuestra investigación y posterior análisis nos hemos centrado en aquellos casos en los que se da una relación jurídico-empresarial clara, hay co-financiación y corresponsabilidad en la dirección de los entes y, además, estos operan en un destino local. Las entidades analizadas, como reconoce la propia autora al hacer su publicación en 2008, deberían ser actualizadas a fechas más recientes (nuestro trabajo de campo es 15 años posterior a aquel), nuestro enfoque va dirigido a aquellos entes mixtos que podríamos denominar “duros” o “puros” y de ámbito de destino turístico, frente a otras formas de CPP que Zapata identifica y clasifica según diferentes tipos “híbridos” de instituciones público-privadas: entes con diferentes grados de formalidad relacional, tanto de ámbito provincial como local, tanto si su objeto

el concepto de CPP y son reflejo de la importancia de este fenómeno, aunque entendemos que conviene diferenciar dos grandes grupos en función de si su objeto es la gestión o la promoción del espacio turístico local o bien de algún producto turístico. La literatura citada revela dos tipos de entidades de CPP en función del objeto de gestión: la gestión y promoción del destino, o bien la de algún producto en concreto. Por ejemplo, “Turisme de Barcelona” es una entidad que promociona el destino Barcelona en su conjunto, entre otros cometidos⁶. Pero “Zaragoza Congresos” es una entidad público-privada municipal (con participación de la Cámara de Comercio y otras empresas socias) especializada en el mercado de reuniones⁷. En Turismo solemos diferenciar lo que es el destino en su conjunto de los productos turísticos que oferta (congresos, esquí, shopping, sol y playa, etc.). Los productos turísticos así entendidos se refieren a un conjunto de elementos tangibles e intangibles de la oferta que, organizados de diferentes formas, satisfacen una motivación principal de un mercado concreto de visitantes.

El destino es el territorio en el que se disfrutan esos productos turísticos, si bien en algunos casos el propio destino es asimilado al producto principal del territorio (un destino en medio de un parque natural o un destino típico de sol de playa, como ejemplos). La aproximación al destino como objeto de estudio se lleva a cabo desde diferentes perspectivas. Desde la economía urbana, es el producto global o contenedor espacial de productos (Nácher y Caletrio, 1999; Hall, 2000); como espacio aglutinador de diferentes actividades económicas (Camisón y Monfort, 1998); desde una visión geográfico-espacial, el lugar dónde se desarrolla la experiencia turística (Goodall, 1988) o también el espacio receptor (Vera, J.F. y Baños, C.J. (2010); desde una visión psicológica el destino es “un concepto percibido”, asociado a la existencia de una marca y una imagen (Bigné, Font y Andreu, 2000); o bien, el destino como aquel espacio que permite disfrutar de experiencias turísticas a sus visitantes (Carballo *et al.*, 2015); desde el campo de la gestión empresarial, como una unidad de negocio (Bieger, 1998). En cualquier caso, nuestra intención es centrarnos en los entes mixtos locales o comarcales que gestionan y promocionan el destino en su conjunto, aquel espacio receptor de diferentes visitantes, independientemente de sus motivaciones, características o comportamiento.

Nos parece muy importante destacar que ambos tipos de entidades, las de destino y las de producto, son claramente diferentes en relación a los objetivos y los incentivos que existen para participar en ellas. Nuestra hipótesis es que, para el caso de los entes de destino, la gestión y

es el turístico en exclusiva como si es el desarrollo económico general, ya sean grupos para la gestión de ayudas públicas como si se trata de asociaciones voluntarias de agentes.

⁶ http://professional.barcelonaturisme.com/Professionals/corporatiu/corporatiu-home/Informaci%C3%B3n-corporativa/_fRw6AmMgtpeudlZnuSaTc4ft6PyZK7v-2btQO1svabzXKILuKI-6Q

⁷ <http://www.scb.es/DESTINOS/ZARAGOZA/tabid/73/language/es-ES/Default.aspx>

promoción del espacio turístico en su conjunto genera beneficios para todas las empresas del destino, independientemente de que formen parte activa del ente o no. Es un caso claro de generación por parte del sector público de externalidades positivas para el sector privado. Sin embargo, en el caso de los entes de productos cabe la posibilidad, legítima, de que se oriente a los visitantes hacia establecimientos y prestadores de servicios que directamente forman parte del ente, mediante acciones de comunicación e, incluso, mediante la comercialización de servicios sueltos o paquetes exclusivamente proveídos por empresas socias. En este último caso, los costes de participación en el ente pueden convertirse en retornos tangibles y claramente vinculados con el ente mixto (lógica de club). Por tanto, algunas conclusiones de esta investigación sobre los entes mixtos podrán también ser inferidas para el caso de entes de productos, aunque con reservas, puesto que se trata de instituciones con diferentes incentivos y características. Los socios privados de los entes de producto pueden tener incentivos económicos claros para su participación en los mismos, pero en el caso de los entes de destino las motivaciones pueden ser más complejas.

Como veremos más extendidamente en las conclusiones, esta distinción entre entes de destino y de producto tendrá implicaciones muy importantes para los *policy makers* de los destinos turísticos.

Entre otras restricciones que nos planteamos a la hora de concretar los entes objeto de investigación, tuvimos en cuenta el alcance territorial de los mismos. Existen entidades que practican algún tipo de CPP de ámbito autonómico y estatal en diferentes ámbitos de la actividad económica, pero nos interesan particularmente los de ámbito local. Específicamente en Turismo, el destino, ya sea una ciudad, un conjunto de municipios vecinos o una comarca rural, como ejemplos, es el espacio en el que se disfruta del viaje, de las actividades turísticas, el lugar dónde están los atractivos turísticos y el resto de facilidades que requiere una estancia. Nos interesa conocer cómo es la situación de los PPP turísticos a ese nivel de destino (el destino local o comarcal), el espacio en el que se forjan las auténticas experiencias turísticas y se generan la mayoría de las rentas de la actividad (Camisón y Monfort, 1998; Exceltur, 2003, 2015a).

Esta investigación identifica y caracteriza los entes mixtos de destino existentes en España, distinguiéndolos de otras formas de CPP, recoge y analiza las opiniones que de los entes mixtos tienen sus protagonistas acerca de un conjunto de variables, concluyendo con una serie de recomendaciones y propuestas futuras de investigación.

Figura 2. Características de nuestro objeto de estudio



I.2. Hipótesis y objetivos de la investigación.

Tabla 2. Hipótesis y objetivos de la investigación

SUPUESTOS / CONSTATAIONES	
<p>1. La CPP en la Unión Europea y en resto del mundo es un fenómeno muy extendido.</p> <p>2. Las relaciones público-privadas presentan ineficiencias, dificultades, resultado de un marco institucional que puede explicar dichas situaciones.</p> <p>3. La literatura sobre CPP es extensa. Sobre el caso de los PPPI hay menos aportaciones.</p> <p>4. La modalidad de PPPI no está tan extendida como la contractual. La información sobre PPPI turísticos en España es escasa.</p> <p>5. El Turismo es un sector intensivamente usuario de bienes públicos y los PPPI dedicados al destino producirán bienes públicos y generaran externalidades positivas para todo el sector privado local.</p> <p>6. El consumo turístico se distribuye entre muchas ramas de la economía local, en un sector productivo muy atomizado. Los impactos económicos pueden justificar el establecimiento de acuerdos público-privados, como medidas instrumentales a fin de mejorar las cifras turísticas.</p> <p>7. El destino en su conjunto influye en la elección del viaje turístico. La gestión del destino depende de los responsables públicos o público-privados.</p> <p>8. El Turismo es una actividad económica relativamente importante en España. Resulta crucial profundizar en el conocimiento de los entes mixtos locales turísticos, por su importancia estratégica.</p>	
INTERROGANTES INICIALES	
<p>a) ¿Cuántos entes mixtos turísticos locales hay en España?</p> <p>b) ¿Cuáles son los rasgos generales de dichos entes?</p> <p>c) ¿Realmente los entes mixtos locales de turismo funcionan bien?</p>	
HIPÓTESIS PRINCIPALES	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
H1. Existen numerosos ejemplos de entes mixtos turísticos en España, debido a la amplia difusión y práctica de la CPP en Europa y en España.	<p>O1. Identificación de los entes existentes en España.</p> <p>O2. Caracterización de los entes mixtos identificados</p>
H2. Probablemente, los marcos legal, institucional y cultural en los que se mueven los entes público-privados orientados a la gestión y promoción turística dificultan que sean instrumentos eficientes.	O3. Conocer la percepción de los socios sobre el funcionamiento interno del respectivo ente y su satisfacción en relación a diferentes aspectos del PPP.

De los marcos teórico-empíricos en que hemos basado esta investigación, destacamos los siguientes supuestos y constataciones:

1. La CPP en la Unión Europea y en resto del mundo es una práctica muy extendida en diferentes ámbitos como la salud, carreteras, energía, etc. (UNECE, 2008; Comisión Europea, 2004; Banco Mundial⁸). En esta Tesis se habla de los orígenes de la CPP, citándose por ejemplo las corrientes de pensamiento que reorientan la Administración burocrática o *weberiana* hacia otras formas de gestión en las que la fijación de objetivos, la eficiencia y la rendición de cuentas son los referentes para la gestión pública en los Estados más avanzados. En esta modificación de los parámetros sobre los que se desenvuelve la Administración pública también se incluye la involucración de los agentes privados en la planificación, gestión y ejecución de determinados servicios públicos, con los argumentos básicos de que las empresas y ciudadanos aportan mayor eficiencia técnica y económica, mayor transparencia y, en otros casos, se consigue financiación para la ejecución de los proyectos.

Aunque la colaboración de los agentes privados con las Administraciones ha tenido más recorrido en el caso de contratos para la ejecución y, eventualmente, explotación de infraestructuras y equipamientos de interés público, como decíamos, la Comisión Europea identifica los *partenariados* institucionalizados o asociativos –*joint ventures*– como entidades típicas de los acuerdos público-privados.

2. Las relaciones público-privadas presentan ineficiencias, dificultades, derivadas de un marco institucional que puede explicar dichas situaciones. Los marcos político-jurídicos y socio-culturales en los que operan los PPP son el resultado de un modelo de desarrollo determinado de la actividad turística en España en las últimas décadas. Las instituciones formales e informales que enmarcan la CPPI en los destinos turísticos han mostrado un patrón de conducta bastante bien definido por la separación de responsabilidades entre sector público y sector privado: el primero dedicado a planificar y gestionar el producto turístico y a su comunicación en los mercados; el segundo, el sector privado, orientado a la provisión de los bienes necesarios para el descanso, alimentación y entretenimiento en sentido amplio (Fernández, 1991; Bayón y Fernández, 1999). Ambos sectores tradicionalmente han operado por separado, aunque la existencia de instituciones privadas de asesoramiento al sector público ha sido evidente desde

⁸ El Banco Mundial ha apostado desde sus orígenes por impulsar diferentes fórmulas de cooperación público-privada para el desarrollo económico. Una prueba de ello es el abundante repositorio de publicaciones que guardan relación con este tema: 1063 documentos en abierto especialmente relacionados con el desarrollo económico territorial y sectorial. Fuente:

<https://openknowledge.worldbank.org/browse?value=Public-Private+Partnerships&type=crosscuttingsolutionarea>

mediados del siglo pasado. Como veremos, el hecho de que existan pocos entes mixtos en España y que, además, la mayoría sean bastante recientes, a pesar del gran predicamento que la CPP ha tenido en los planes oficiales de turismo y en la literatura sobre la materia, puede responder a unos condicionantes institucionales determinados. En los PPPI, sus características, sus fines, su justificación, todo ello es fruto de un marco institucional político-jurídico y socio-cultural que esta investigación puede explicar en parte. Diversas teorías y corrientes de pensamiento señaladas en esta Tesis (teoría de *Public Choice*, teoría de costes de transacción, teoría de North, ...) nos permiten comprender errores y deficiencias en relación a la forma de operar de la Administración pública local, así como en relación con el comportamiento de aquella parte pública gestionada entre agentes públicos y privados.

A pesar de que los organismos internacionales, como decíamos antes, promuevan la CPP por motivos de eficiencia, transparencia y aumento de la financiación, algunas teorías señalan que en el seno de las instituciones (con independencia del tipo de actores involucrados), en las relaciones entre los diferentes actores que forman parte de cada entidad, pueden generarse dificultades que provocan que no se llegue a mejorar la eficiencia, mucho más si nos referimos a entidades que producen bienes públicos de interés general y cuentan con socios privados (Teoría de la Agencia, *Public Choice*, *free-riders*). En otros casos, los marcos institucional y cultural presentan condicionantes que se traducen en costes de ineficiencia (Teoría de Nootboom). Todas estas aproximaciones a los problemas de cooperación entre agentes generan dudas razonables sobre la corriente de pensamiento que apuesta por una privatización o participación público-privada en las inversiones o en la prestación de servicios públicos como condición suficiente para la mejora de resultados. Es decir, no es suficiente un mero cambio de agentes propietarios y ejecutores, una traslación de responsabilidades desde la esfera pública a la privada y esperar ventajas inmediatas para los ciudadanos. De hecho, Exceltur (2003, 2015b) lleva años reclamando una mayor concertación público-privada, basada en pocos ejemplos de éxito realmente, aportando recomendaciones y guiados por la búsqueda de mayores consensos. Tanto los problemas de orden interno en los PPP como el marco influyente pueden generar ineficiencias en el desempeño de la actividad si no existe un adecuado diseño institucional (Prats, 2002). Perles-Ribes, Rodríguez-Sánchez y Ramón-Rodríguez (2015) ponen de manifiesto la existencia de desconfianza entre los propios agentes privados de cada subsector turístico, cuando hay uno dominante entre ellos, así como la presencia de individualismos y cierto secretismo a la hora de compartir información sensible o estratégica entre los *partners* de un *cluster* turístico. También se percibe la ausencia de liderazgo institucional y estratégico del gobierno local en el caso que analizan, a pesar de que en municipio existe un ente mixto turístico. En coherencia con este resultado, Madrid (2009)⁹ indica que para el éxito de la CPP se

⁹ Citado por Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014: pp. 687.

requiere confianza entre las partes e intercambio de información confidencial entre las partes, algo que a nuestro juicio es difícil de asegurar.

Habrá que seguir avanzando en la definición de aquellas fórmulas concretas que permitan disminuir los riesgos e ineficiencias de los postulados de la cooperación público-privada, sobre todo aquellas fórmulas que sean fácilmente aplicables en destinos turísticos como los españoles, fuertemente desarrollados en general.

3. Hemos constatado al revisar la literatura existente sobre teoría institucional que, **para el caso específico de entidades mixtas institucionalizadas que se dedican a prestar servicios públicos de manera indefinida, hay menos aportaciones.** La mayoría de ejemplos de CPP se refieren a contratos y concesiones del sector público con el sector privado y a la creación de *joint ventures* para el diseño, construcción y/o explotación de inversiones (en los que los agentes privados tienen ánimo de lucro). En particular para el caso del Turismo, en UNWTO (2000), se analiza el desarrollo turístico en numerosos países durante las últimas décadas hasta la fecha de dicha publicación, constatándose por la encuesta realizada a nivel global que “la experiencia de colaboración en el sector público-privado alrededor del mundo es realmente bastante limitada” (UNWTO, 2000: 23).

Cuando nos encontramos ante entidades de duración indefinida, en las que los socios públicos y los privados comparten poder de decisión y capitales, en las que además los socios privados no esperan beneficios directos, aunque sí de manera indiscutible indirectos (lo cual les diferencia de las entidades sin ánimo de lucro, filantrópicas y similares), las reflexiones teóricas y las investigaciones empíricas al respecto que confirman la viabilidad de estas instituciones son escasas. Es en las teorías institucionalistas donde pueden encontrarse fundamentos acerca de esta cuestión. Y el tema es importante, porque en este tipo de organizaciones existen incentivos económicos para que los privados participen, dado que los entes se dedican a mejorar las condiciones en las que los privados desarrollan sus actividades empresariales, por lo que no podemos englobarlas en el grupo de las entidades claramente filantrópicas, más típicas de las organizaciones no gubernamentales. Que la creación de una *joint venture* público-privada se realice con un objeto social no claramente determinado y que, además, la duración del ente sea de carácter indefinido, genera muchas dudas no sólo desde el punto de vista legal en relación con las cuestiones de la igualdad de trato y de libertad de competencia, sino que conduce, de facto, a la creación de una institución con claros privilegios (cómo también se señala ya en el *Libro Verde* en 2004).

4. La modalidad de cooperación público-privada de tipo institucionalizado no está tan extendida como la tipo contractual. Asimismo, **la investigación agregada sobre entes mixtos españoles dedicados a servicios públicos turísticos es relativamente escasa.** A nivel español y para el caso de entidades público-privadas locales, un par de publicaciones relativamente

recientes (FEMP y SET, 2008; FEMP, 2011) alumbró aspectos concretos sobre las características de los entes, sobre sus modos de financiación, tipos de formas jurídicas, etc., con un enfoque principalmente descriptivo y propositivo, acompañando a los datos estadísticos la descripción de algunos entes mixtos a modo de buenas prácticas. Ambos documentos, al estilo de los manuales, muestran vocación pedagógica con el fin de aconsejar las mejores medidas para poder constituir y gestionar con éxito entes público-privados. Aunque estos antecedentes abordan la problemática en la cooperación público-privada de destinos españoles, no son rigurosos a la hora de diferenciar aquellas instituciones dominadas por el sector público en todos los sentidos (por ser entidades que “invitan” a los socios privados a participar, por ser las Administraciones públicas las que aportan prácticamente todo el capital o por otras razones) de aquellas otras realmente mixtas. En realidad, poco aportan en cuanto a los fallos de la CPP y sobre sus causas y sus posibles soluciones, si bien ambas publicaciones tienen un alto valor por sus aportaciones al conocimiento de diferentes entidades turísticas locales españolas.

Las publicaciones de Zapata (2008) y Zapata y Hall (2012), como mencionábamos arriba, hacen un recorrido exhaustivo sobre diferentes formas de cooperación público-privada a nivel local y regional en España a finales de los años 90. Analizando sus características y motivaciones y tomando como marco algunas teorías neoinstitucionales, explican las razones de la CPP turística en aquellos tiempos.

Sus principales conclusiones son (Zapata, 2008; pp. XLII-XLVIII):

- La CPP como un mito racional.
- La CPP como resultado de la institucionalización del campo organizacional.
- La CPP en entornos institucionales complejos y fragmentados.
- Liderazgo y control público de la CPP.
- Tendencia hacia la “companización” de organizaciones públicas y politización de organizaciones privadas, hacia la creación de instituciones híbridas.
- La CPP como instrumento para reflexionar sobre problemas insolubles.
- La CPP como mito racional, la opción obvia en un campo organizacional altamente institucionalizado (la actividad turística). La CPP, buscando un equilibrio entre legitimidad y eficiencia.

Siguiendo el modelo de clasificación de partenariados según porcentajes de aportaciones financieras públicas y poder de decisión público (Stoker, 1988), Zapata (2008) identifica cuatro tipos de *clusters* turísticos (“*non elected local government sector*”) en España: completamente públicos, casi-públicos, casi-privados y completamente privados. A efectos de nuestra investigación, nos interesan los entes cuasi-públicos y cuasi-privados, pero únicamente aquellos que gestionan o/y promocionan un destino en su conjunto. Zapata (2008) no segmenta hasta nuestro nivel de concreción, lo que impide hacer comparaciones automáticas entre ambas

investigaciones, usa una metodología de investigación diferente y, entre otras novedades de nuestro análisis, enfocamos el estudio hacia la comprensión de los entes público-privados (que también podríamos calificar como los mixtos “duros” o “puros”, a diferencia de cómo los denominan Zapata y Hall (2012), “organizaciones híbridas”), en los que la participación privada se nos presenta como intrigante, dado que se producen bienes y servicios públicos y no suele existir ánimo de reparto de dividendos en el seno de dichos entes. En resumen, nuestra investigación se centra en el destino, en entes público-privados desde el punto de vista de las aportaciones financieras y el reparto de poder de decisión en los órganos de gobierno de los entes y, adicionalmente, en aquellos partenariados institucionalizados (diferentes a los contractuales)¹⁰.

En el marco de la CPP, las Agrupaciones Empresariales Innovadoras tienen la característica común de ser organizaciones más informales, *clusters* de pequeñas y medianas empresas con participación pública de agentes locales y regionales en la mayoría de casos¹¹. Investigaciones recientes sobre las características del programa público de apoyo a las mismas y sobre los resultados de innovación obtenidos, aportan resultados interesantes transferibles al caso de los entes mixtos (Ivars, J.A. *et al.*, 2014; Rodríguez *et al.*, 2014). Una de las conclusiones relevantes es que dichas redes dependen fundamentalmente de las aportaciones públicas, siendo éste un factor crítico de continuidad de los entes creados al respecto.

5. El Turismo es un sector intensivamente usuario de bienes públicos y los PPPI dedicados al destino producirán bienes públicos y generaran externalidades positivas para todo el sector privado local. Los destinos son los “contenedores”, las “fábricas” en los que se materializan la mayoría de los productos turísticos. Espacios urbanos o rurales en los que existen recursos patrimoniales, tangibles e intangibles, que son de interés por parte de la demanda turística y de la industria de los viajes. Los destinos ofrecen no sólo infraestructuras y equipamientos privados

¹⁰ En Zapata y Hall (2012), literalmente se dice: “The absence of PPPs, the emergence of hybrid quasi-public and quasi-private partnerships, and the dependence on public funding, stand out as the main findings of the cluster analysis. The analyses revealed the absence of partnerships where the public and the private sectors contribute in identical terms to both the funding of the organisation and the membership [...]. The survey identified only a few exceptional cases following a pure PPP pattern. Local tourism partnerships in Spain are therefore public or quasi-public, private, or quasi-private, but not mixed.” Estos autores denominan “PPP puros” a aquellos que reparten al 50% las cargas y el poder entre los socios públicos y los privados. En nuestra opinión, la cualidad de “pureza” de la relación mixta sería una variable dicotómica: o hay reparto financiero y de poder o no hay. O se es mixto o no se es, si bien el paso siguiente ya sería ver cómo se distribuyen esos porcentajes de poder entre socios públicos y privados.

¹¹ <http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/AgrupacionesEmpresariales/Paginas/Index.aspx>

que el visitante requiere para llevar a cabo su experiencia turística, ya sean establecimientos hoteleros o parkings privados, sino que *necesariamente* van a poner a disposición del visitante recursos, infraestructuras y servicios de carácter público. El turista recién llegado probablemente tome fotografías de algún monumento u obra de arte público, si viaja con coche propio o alquilado usará vías y estacionamientos públicos y, obviamente, si tiene algún percance será atendido por fuerzas de orden público o por los servicios de urgencias de un centro público de atención médica, por poner algunos ejemplos ilustrativos. Este mix de servicios públicos que forman parte de la “experiencia turística” es co-sustancial a esta actividad económica, si bien es necesario complementarlos con los servicios que prestan las empresas privadas (alojamiento, manutención, organización de eventos, etc.) (Merinero, 2012). En este sentido, los PPP turísticos que se constituyen para tratar sobre el destino turístico como objetivo, van a ofertar servicios públicos y externalidades positivas, aunque puedan asimismo producir algún bien privado. Nos enfrentamos al problema de los incentivos individuales para participar en dichos entes, toda vez que los beneficios de los bienes públicos provistos repercuten en todo el sector privado turístico local, se participe o no en el ente.

6. Otra particularidad de la economía turística merece ser tenida en consideración. Si bien existen algunas actividades características del Turismo, también es cierto que **el consumo turístico se distribuye entre muchas ramas de la economía local** (UN y UNWTO, 2001; INE, 2002). Además el sector privado turístico está enormemente atomizado (Vera y Monfort, 1994). Desde el comercio minorista, pasando por las empresas que proveen servicios esenciales de energía o agua, hasta los servicios profesionales como las peluquerías son todos ejemplos de diferentes actividades que se ven beneficiadas de la presencia de visitantes en el destino. Esta cualidad de dispersión del consumo entre numerosas actividades y empresas refuerza a las Administraciones públicas que, en aras del interés general, adoptan políticas de gestión y promoción turística para captar mayor número de visitantes y mayor gasto turístico. Los impactos económicos del Turismo pueden justificar la voluntad de llegar a acuerdos público-privados, como medidas instrumentales con el fin de mejorar las cifras turísticas.

7. El destino en su conjunto influye en la elección del viaje turístico. La planificación y gestión del destino, la política ante los recursos y bienes públicos, la gestión de la calidad, la atención a la marca y a la imagen del destino, junto a la promoción turística del territorio en el que se generan los productos turísticos, todo ello van a incidir en la selección del viaje turístico. Buena parte de esas acciones dependen de los responsables públicos o público-privados (Pulido *et al.*, 2014). La competitividad de la actividad turística se asocia en gran medida a factores del destino, siendo la combinación de competitividad-sostenibilidad-calidad-diferenciación las claves del nuevo paradigma del éxito turístico en los destinos (Exceltur, 2003: 10-11). Existe un número variado de motivaciones que conducen a seleccionar un determinado viaje. Entre los elementos influyentes hay algunos propios del destino, ya sean atractivos principales o complementarios o

elementos facilitadores de los atractivos principales. Por ejemplo, la cuestión relacionada con la accesibilidad y la movilidad interna en el territorio. También influye la seguridad, tanto la personal como la alimentaria y sanitaria. Es relevante la oferta complementaria al objeto principal del viaje. Disfrutar de unas buenas playas y un agua de mar de calidad va a ser determinante para la elección de unas vacaciones en un destino costero, pero muchos otros elementos “contextuales” influirán para la selección del destino concreto en el que disfrutar del viaje turístico. La alta fidelidad o tasa de repetición de los turistas en los destinos españoles y la multiplicidad de actividades que se realizan en los mismos son consecuencia, en parte, de la gestión integral del territorio turístico, de la calidad, de la imagen y de las acciones de marketing en los mercados (Turespaña, 2013; Femenía, 2011). Por todo ello, nos parece muy importante situar la gestión del destino en un lugar principal de la responsabilidad pública, y a parte de ese cometido se destinan los PPPI turísticos analizados

8. El Turismo es una actividad económica relativamente importante en España. Con una aportación al PIB español de 112.035 millones de euros en 2012, representa el 10,9% del total de la producción del país. 2.123.700 empleados en las ramas turísticas suponen un 11,9% del total de ocupados en ese mismo ejercicio (INE, 2013). Estas magnitudes, junto a unas perspectivas de crecimiento de los viajes y de la industria del Turismo en los próximos años en todo el mundo (UNWTO, 2014), nos obligan a continuar haciendo evaluaciones sobre nuestras instituciones y nuestras acciones relacionadas con el Turismo. Las rentas y los empleos generados por la actividad dependen en buena medida de la oferta de nuestros destinos y de su gestión, por lo que resulta crucial profundizar en el conocimiento de los entes mixtos locales, no sólo por su importancia presente sino desde el punto de vista estratégico.

En este contexto de supuestos y datos y delimitado con trazo grueso nuestro objeto de investigación (los entes mixtos de destinos turísticos locales), para iniciar el planteamiento de nuestra investigación, partimos de tres cuestiones principales:

- a. ¿Cuántos entes mixtos turísticos de gestión del destino local hay en España?
- b. ¿Cuáles son los rasgos generales de dichos entes?
- c. ¿Realmente los entes mixtos locales de turismo funcionan bien?

Estos interrogantes dieron lugar al planteamiento de dos hipótesis principales:

HIPÓTESIS 1. En un país turísticamente maduro como España, con una larga tradición de CPP a nivel local, la evolución de las áreas y entes de gestión turística, 100% públicos, hacia otros modelos de carácter mixto (es decir, aquellos en los que se comparte poder y riesgo) debía haber sido cuantitativamente importante. En otras palabras, podríamos encontrar numerosos ejemplos de entes mixtos turísticos, debido a la amplia difusión y práctica de la CPP en Europa y en España.

Como hemos apuntado, existen dos grandes grupos de entes mixtos de gestión y promoción en función del objeto turístico: el destino, por una parte, y los productos turísticos (palacios de congresos, estaciones náuticas, centros comerciales, estaciones de esquí, etc.), por otra. Dada la importancia que tiene el destino turístico, con su imagen, atractivos, infraestructuras, etc. en el proceso de selección del lugar para el viaje turístico (Bigné, Font y Andreu (2000), Acerenza (2003), Nicolau (2008), etc.), nuestra hipótesis es que deberían existir numerosos ejemplos de entes mixtos locales de gestión y promoción del destino en su conjunto, instituciones clave para la competitividad de los destinos.

HIPÓTESIS 2. Los entes mixtos de gestión y promoción turísticos tienen problemas de funcionamiento eficiente, dado que los marcos político-jurídico y socio-cultural no favorecen la asunción de compromisos público-privados, como por ejemplo la toma de decisiones estratégicas y a largo plazo. Esta hipótesis se basa en la revisión de literatura sobre la materia y en la observación de numerosos entes a lo largo de años pasados por parte del propio investigador, pretendiendo averiguar qué factores son los que pueden estar afectando a ese funcionamiento ineficiente. Probablemente los marcos legal, institucional y cultural en los que se mueven los entes público-privados orientados a la gestión y promoción turística dificultan que sean instrumentos eficientes para una mejora significativa en los resultados de su actividad. La falta de competencias legales para influir en el ámbito local, la inapropiada cultura de cooperación público-privada, junto a la inexistencia de incentivos para las partes interesadas, obstaculizan que la CPP derive en resultados evidentes de mejora en la gestión y promoción de los destinos y de los productos turísticos locales.

Probablemente las dificultades del entorno también se acompañan de otras en el seno de los entes, como problemas de liderazgo, capacidad técnica y financiera, tamaño relativamente escaso, etc.

Delimitada la definición de ente mixto, expuesto el contexto en el que se lleva a cabo esta investigación y planteadas las hipótesis principales, los objetivos de la investigación se clasificaron en tres grandes apartados.

Objetivos de la investigación relacionados con la HIPÓTESIS 1.

- **OBJETIVO 1.** El primer apartado consistió en la identificación de los entes existentes en España de acuerdo a nuestros criterios de clasificación. Para ello, se consultaron diferentes fuentes de información y se aceptaban como tales aquellos que hubieren estado en funcionamiento hasta finales de 2012 como mínimo (salvo alguna excepción), en los que el capital y las aportaciones financieras fueran público-privadas y, además, representaran los intereses generales del destino.

- **OBJETIVO 2.** El segundo apartado trató sobre la caracterización de los entes mixtos identificados. Para ello se consultaron datos oficiales de los entes y se envió un cuestionario a cada uno de los gerentes respectivos, con los siguientes objetivos de investigación:
 - Forma jurídica.
 - Antigüedad del ente.
 - Actividades a las que se dedica el ente.
 - Capital social o similar en el momento de constitución del ente (indicador de tamaño inicial).
 - Distribución del capital social entre socios públicos y privados (indicador de propiedad, pública o privada).
 - Porcentaje de aportaciones a fondo perdido de los socios públicos y privados en el último ejercicio contable (2012).
 - Cifra de ingresos en el año 2012 (indicador de tamaño).
 - Tipos de ingresos.
 - Resultado contable: pérdidas, beneficios o equilibrio.
 - Distribución de votos públicos y privados en el máximo órgano de decisión del ente (asamblea general o similar). Indicador de poder político.

Objetivos de la investigación relacionados con la HIPÓTESIS 2.

- **OBJETIVO 3.** El segundo gran apartado de la investigación practicada sobre los entes mixtos tuvo como protagonistas a los socios más representativos (con más capital y/o poder político) de cada ente identificado. Mediante sendos cuestionarios idénticos, dirigido cada uno de ellos a un socio público y otro privado, se pretendió conocer la percepción de los socios sobre el funcionamiento interno del respectivo ente y su satisfacción en relación a diferentes aspectos del PPP. Las cuestiones formuladas se referían a:
 - Las causas de constitución del ente mixto.
 - Grado de conocimiento del ente mixto: actividades a que se dedica el ente mixto, según el conocimiento de cada socio entrevistado.
 - Satisfacción con las actividades a las que se dedica el ente mixto y satisfacción global.
 - Valor añadido que aporta el ente mixto al destino y a sus agentes.
 - Factores de incidencia en el funcionamiento del ente mixto y responsabilidad en los mismos.
 - Propuestas de mejora del funcionamiento del ente mixto.
 - En qué grado el ente mixto representa al destino.
 - El futuro del ente mixto.

I.3. Aproximación metodológica.

Las fases de plan de investigación han seguido la siguiente secuencia con las respectivas técnicas de investigación¹²:

Tabla 3. Plan de trabajo y técnicas de investigación

FASES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
1. Planteamiento inicial del problema de la CPP turística en los destinos. Definición del ente mixto de destino.	Revisión de literatura sobre CPP y sobre Turismo.
2. Localización e identificación de entes mixtos en España.	Consulta de bases de datos. Consulta de información online en <i>websites</i> (portales de destino y noticias en prensa) y redes sociales. Consultas por <i>email</i> y llamadas telefónicas. Lectura de estatutos de entes mixtos.
3. Estudio de corrientes de pensamiento y aproximaciones teóricas a la CPP.	Revisión de literatura sobre el tema.
4. Fijación de hipótesis, objetivos, variables y cuestionarios provisionales.	Análisis de la información obtenida. Trabajo en gabinete.
5. Confección de los cuestionarios pilotos dirigidos a los gerentes y socios. Rectificación y redacción de cuestionarios definitivos.	Entrevistas abiertas, de carácter exploratorio, con agentes clave del sector. Realización de encuestas piloto. Análisis de incongruencias y carencias.
6. Lanzamiento de las encuestas a gerentes y socios.	Encuesta por <i>email</i> , con enlace a un formulario <i>online</i> autocumplimentable. Refuerzo con encuestas telefónicas. Encuestas personales.

¹² Se aportan las fichas metodológicas de las encuestas más adelante.

FASES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
7. Medición, tabulación y análisis de respuestas.	Uso de la plataforma Surveymonkey. Hoja de cálculo Excel. Paquete estadístico Spss. Obtención de medias, frecuencias, contrastes y correlaciones.
8. Establecimiento de conclusiones en relación con la identificación y caracterización de los entes mixtos y en cuanto a las percepciones de los socios.	Trabajo de gabinete.
9. Contraste de las conclusiones con expertos del sector.	Entrevistas semiestructuradas, de carácter concluyente, orientadas al problema, realizadas personalmente o por videoconferencia.
10. Conclusiones definitivas y redacción del documento final de la Tesis.	Trabajo de gabinete. Revisión con directores de la Tesis.

CAPÍTULO II. LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. MARCO DE ANÁLISIS.

II.1. La colaboración público-privada en la Administración pública reciente. Grandes corrientes y referentes.

II.2. Elementos de la colaboración público-privada a nivel internacional.

II.3. La conceptualización de la colaboración público-privada. El marco jurídico.

II.4. Teorías económicas de referencia.

II.4.1. Teorías sobre la creación de instituciones (Coase, North).

II.4.2. Teoría de los Costes de Transacción de Williamson.

II.4.3. Teoría de la Elección Pública (Buchanan).

II.4.4. Teoría de la Agencia (Ross).

II.4.5. Teoría del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell.

II.4.6. Teoría Cognoscitiva de Nooteboom.

II.5. Las políticas de CPP turística desde la Administración Central española.

II.6. Síntesis teórica: ideología dominante, marco de incentivos difusos y diseño institucional deficiente.

II. LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. MARCO DE ANÁLISIS.

II.1. La colaboración público-privada en la Administración pública reciente. Grandes corrientes y referentes.

Los contratos para la encomienda de servicios públicos, los PPP, las empresas mixtas, los acuerdos de cooperación, las concesiones, los patrocinios, la privatización, etc. son términos que se usan para identificar determinados acuerdos entre el sector público y el privado (empresas privadas) para la prestación de servicios públicos, mediante la participación activa de agentes privados en alguna o en todas las fases que van desde el proceso de diseño hasta la entrega final del bien o servicio público. La Administración pública es la protagonista en los estados occidentales modernos en la provisión de servicios a los ciudadanos y para ello, bajo concepciones diversas, llega a distintos tipos de acuerdos con los agentes privados para lograr sus objetivos.

La Administración pública moderna, que empieza a definirse hace un par de siglos y cuyo modelo burocrático queda muy influido por las teorías de Max Weber (2002¹³), se basa en la provisión de servicios públicos mediante una estructura de instituciones y funcionarios que persiguen la eficiencia y la equidad de cara a los ciudadanos. La Administración pública enfocada a los objetivos.

Otros enfoques en las sociedades occidentales permiten observar nuevas formas de gestión pública que podemos resumir en dos grandes corrientes (Brugué, 2009):

a) La Nueva Administración Pública (NAP), orientada hacia la máxima eficiencia. La voluntad modernizadora que supone la NAP, buscando la minimización de costes, la calidad, la optimización, la medición de resultados, etc. conlleva la aparición de nuevas experiencias de CPP (privada referida al ámbito empresarial) en la prestación de servicios públicos, como los entes mixtos que tratamos en esta Tesis. A mediados del siglo XX, estas reformas se referían sobre todo a cuestiones de tipo técnico o legal (Pollitt y Boukaert, 2011). A partir de los años 60 del siglo pasado, una ola de reformas avanza hacia la instauración de políticas de planificación racional y esquemas de evaluación en el seno de la Administración pública. Por otra parte, a partir de las crisis económicas de los años 70 en los países occidentales, el estado del bienestar parece encontrarse “sobrecargado”, con un modelo de gestión excesivamente burocrático y que restringe tanto las posibilidades de los empleadores como de los ciudadanos por igual. Se extiende rápidamente la idea de hacer de la gobernanza algo más *businesslike* (ahorrar recursos,

¹³ Primera edición en alemán en 1922.

aumentar la eficiencia y obligar a las burocracias a actuar más responsablemente ante los ciudadanos), un mensaje que ha llegado hasta nuestros días (CEOE, 2013). En este sentido, las políticas practicadas por los gobiernos de Thatcher y Reagan fueron buenos ejemplos (Blowers, 1997). Estas corrientes vinieron a encuadrarse como características de la Nueva Administración Pública, un término a menudo confuso por incluir un amplio abanico de reformas (Pollitt y Boukaert, 2011).

Por otra parte, los procesos de “privatización” y “reprivatización”, entendiéndolo por ello no únicamente la venta de activos públicos al sector privado sino también procesos más amplios de cooperación del sector público con los agentes privados, no son tan recientes. Ya fueron objeto de decisiones políticas y de aportaciones teóricas desde principios del siglo XX como mínimo, si bien en el último cuarto de ese mismo siglo ya es una práctica extendida en numerosos países, también en España (Bel, 2009)¹⁴.

Conviene distinguir entre las denominaciones NAP y **Nueva Gestión Pública (NGP)**, aunque los términos tienden a confundirse en la literatura al respecto. La NAP se entiende en EEUU como un movimiento hacia un modelo de Administración más igualitaria, con más transparencia y basado en normas, influido por las corrientes de pensamiento en algunas universidades norteamericanas en los años 60 y 70 (Marini, 1971). La NGP, impulsada una década después, viene a referirse a un modelo de gestión que hace un uso intensivo de herramientas de corte “gerencial”, persiguiendo la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios públicos, mediante técnicas de organización y producción de servicios. Esta nueva etiqueta formó parte del uso no estricto de la “nueva derecha”, sino que también se incluyó en los programas de los partidos laboristas y socialdemócratas, lo que podría considerarse parte de lo que más tarde se llamó la “tercera vía” (Hood, 2001).

b) Administración post-NAP, Administración Pública Deliberativa (APD) y otras reformas. A partir de los años 90 del siglo pasado, la agenda de reformas parece incluir nuevos conceptos como “gobernanza”, “partenariados”, “gobierno conjunto”, “gobierno integral”, “responsabilidad”, “transparencia”, “redes”, “post-NAP”. Si bien los conceptos “eficiencia” y “calidad” no desaparecen ni se puede ver el proceso de cambio por igual en todos los países ni de forma clara y simultánea en el tiempo, sí que parece observarse un cambio de discurso. Las razones de este cambio no están claras, pero probablemente las reformas anteriores condujeron a la creación de más agencias en paralelo a la Administración general, duplicando

¹⁴ Bel (2009) fija el origen del término “privatización” en la primera mitad del siglo XX, en documentos referidos a las políticas de “reprivatización” del régimen nacionalsocialista de Hitler, pasando a retomarse con fuerza en el último cuarto del siglo XX, con impulsores como Peter Druker (1969).

objetivos y generando en el fondo más burocracia. Un denominador común parece haber en estos nuevos elementos que ponen en discusión la forma y el rol de la Administración pública: la muestra de incapacidad de las Administraciones para adaptarse a los cambios globales y la exigencia de más transparencia y participación de los agentes privados - empresas y ciudadanos. Por ello, también aparecen términos como “estrategia”, “gobierno integral” y otros (Pollitt y Boukaert, 2011).

Si bien no es fácil hacer una distinción nítida de las corrientes reformadoras de la Administración, dentro de este movimiento podríamos incluir la **Administración Pública Deliberativa** (APD), enfocada al diálogo y la participación. Entre las teorías y experiencias que podríamos incluir en la APD, la línea de trabajo iniciada ya hace cuatro décadas por la premio Nobel Elinor Ostrom (1972) ponía el énfasis en la participación de los ciudadanos en la “co-producción” de los servicios públicos. Bovaird (2007) define el concepto de co-producción como “las relaciones regulares y de largo plazo entre proveedores de servicios profesionalizados (en cualquier sector) y los usuarios de los servicios u otros miembros de la comunidad, en los que todas las partes hagan aportaciones de recursos sustanciales”. Sin embargo, de acuerdo con Boyle y Harris (2009), las experiencias de co-producción son bastante recientes y requieren una evaluación más detallada. Durán (2013), en el reciente documento publicado por la UNWTO, destaca que la colaboración entre ciudadanos y gobiernos tiende a crecer en el sector turístico, a través de diferentes tipos de acuerdos, planes conjuntos, consultas, etc. si bien no aporta ejemplos al respecto. En cualquier caso, profundizar en mecanismos nuevos de gobernanza de los destinos es una aspiración que los actores de la actividad turística reclaman¹⁵ (Pulido, 2010: pp.18; Pulido-Fernández y Pulido Fernández, 2014).

Un ejemplo de búsqueda de mayor implicación en la administración de los servicios públicos lo tenemos en España con el caso de Exceltur, el lobby de grandes empresas turísticas. Esta asociación apuesta claramente por “nuevos órganos de cooperación y cogestión público-privada que aseguren los mayores consensos, recursos y compromisos” (Exceltur¹⁶, 2015b). De hecho, esta organización lleva años reivindicando una mayor presencia de la iniciativa privada en el diseño y ejecución de políticas turísticas (Exceltur, 2012), con el objetivo de conseguir mayor eficiencia a través de un mayor consenso y mayor profesionalidad. En el ámbito del municipio —dónde se llevan a cabo las más importantes medidas de competitividad—, según esta organización empresarial la CPP es especialmente importante en la planificación integral del

¹⁵ Esta es una de las conclusiones del XIV Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), celebrado en 2009.

¹⁶ <http://www.exceltur.org/cogestion-publico-privada/>

municipio, con el fin de conseguir los máximos consensos pero también para la realización de inversiones y gestión de activos públicos (Exceltur, 2003: 71-88).

Por tanto, la CPP aparece como una expresión particular de la nueva forma de gobernar, la gobernanza como modelo de gobierno relacional, una manera determinada de elaborar y aplicar políticas en la que participan, de diversas maneras, diferentes agentes. Se supera el monopolio del gobierno para la acción colectiva, aquel escenario de problemas en los que diferentes agentes tratan de maximizar intereses y negociar. La gobernanza exige confianza y comprender que los problemas no se pueden resolver por ningún agente individualmente (Barozet, 2003). La gobernanza en el destino turístico profundizando en la creación de redes de agentes es un avance democrático, una nueva manera de solucionar problemas complejos que cada agente no puede solucionar óptimamente por separado, en un entorno de confianza entre los agentes (Merinero, 2012).

II.2. Elementos de la colaboración público-privada a nivel internacional.

A nivel internacional, los acuerdos público-privados entre organismos de diferentes países y dentro de cada uno de ellos están muy extendidos. El estudio de la variedad de ámbitos y fórmulas de cooperación internacionales pone de relieve la magnitud del fenómeno, en un escenario en el que las líneas entre lo público y lo privado son cada vez más difusas (United Nations, 2000; United Nations Foundation, 2003). En la “Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible” (United Nations, 2002), los debates sobre PPP transnacionales estuvieron muy presentes, concluyendo en que no había una única forma de cooperación internacional para temas complejos, como el desarrollo sostenible o el turístico. El tema de los PPP transnacionales ha sido un asunto importante tanto en política internacional como en la literatura sobre gobernanza (Schäferhoff, M. *et al.*, 2009; Liese, A. y Beisheim, M., 2011). La definición de un PPP transnacional incluye muchos matices, pero en líneas generales se trata de una “herramienta de gobernanza” (Börzel y Risse, 2005), que incluye interacciones institucionalizadas transfronterizas entre actores públicos y privados cuyo objetivo es la provisión de bienes colectivos” (Schäferhoff, M. *et al.*, 2009).

En el ámbito de los estados más desarrollados, remontándonos a los años 90, numerosos autores enfatizan sobre la importancia de los PPP con el fin de alcanzar objetivos de interés público (Witt y Moutinho, 1989; Waddock, 1989; Selin, 1993; Gunn, 1994). Con el impulso de las nuevas ideas surgidas al amparo de la Nueva Administración Pública, Estados Unidos y otros países occidentales impulsan modelos de cooperación público-privada como una de sus prioridades, lo cual acaba incidiendo también el campo de las actividades turísticas: impulso al desarrollo rural y socio-comunitario, acciones de marketing conjunto, gestión de servicios de información turística, etc. Si bien es cierto que las colaboraciones entre el sector público y los agentes privados en el campo del Turismo no son recientes, aparecen nuevas formas de

cooperación “fuertemente estructuradas”, que unen a diferentes agentes privados con las Administraciones públicas movidos por “problemas o intereses comunes” (Gray, 1985). Estudios de aquella época como el de Selin y Chavez (1995), ponen de manifiesto la importancia de las habilidades de los gestores como un factor crítico para la sostenibilidad de los PPP, si bien aspectos como la competencia, las inercias burocráticas y la fragmentación geográfica y de las organizaciones integradas en los PPP también eran algunas de las barreras para llevar a cabo una acción colectiva eficaz.

En la “Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible” se diferenciaron dos tipos de *partenariados* transnacionales:

- **Partenariados Tipo I:** acuerdos público-públicos para objetivos de interés común. Es la tradicional vía de cooperación entre los estados a través de misiones diplomáticas, conferencias internacionales, tratados, etc. Los tratados más importantes son los registrados en la United Nations Treaty Series (Weigman, S., 2001).
- **Partenariados Tipo II:** acuerdos público-privados de carácter internacional para conseguir determinados objetivos entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, cada vez más usados para la construcción de infraestructuras de salud, sistemas de agua potable, desarrollo turístico, etc. (UNESCAP, 2003). Estos *partenariados* Tipo II (aquellos que nos interesan a efectos de nuestra investigación), deben cumplir los siguientes siete criterios para su éxito (UNESCAP, 2003):
 1. Voluntarios y basados en responsabilidades compartidas.
 2. Deben complementar, más que sustituir, las estrategias y políticas intergubernamentales.
 3. Gran variedad de miembros, desde organizaciones internacionales, gobiernos, grandes empresas a organizaciones civiles.
 4. Transparencia y la rendición de cuentas.
 5. Deben producir resultados tangibles, ganando en credibilidad.
 6. La asociación debe ser novedosa y contar con una adecuada fórmula de financiación.
 7. Debe existir algún instrumento formal para el seguimiento de los acuerdos.

La Bill and Melinda Gates Foundation (2002) llegó a la conclusión de que hay cinco patrones o modelos estructurales básicos para la organización y operativa de las alianzas globales para la salud, si bien estos modelos, individualmente o en combinación, también funcionan en organizaciones internacionales turísticas (Caribbean Tourism Organization (CTO), EUROGITÉS - European Federation of Rural Tourism-, European Travel Commission (ETC), Pacific Asia Travel

Association (PATA), World Youth Students & Educational (WYSE) Travel Confederation, etc.¹⁷). Estos modelos son:

1. **Afiliación simple.** Es la forma más sencilla de alianza. No tiene una estructura formal compleja (tal vez un comité de organización y seguimiento), tiene costes limitados y agilidad en las decisiones. Apropiado en la colaboración informal, por ejemplo en el intercambio de conocimientos y datos, cuando el número de socios no es muy elevado.
2. **Partner líder.** En una alianza con pocos miembros, en la que un socio ejerce un liderazgo fuerte (aunque no dominante) por su experiencia y capacidad.
3. **Contratista general.** Uno de los socios es el líder indiscutible, el que ejecuta las decisiones, controla los fondos y el personal, rindiendo cuentas a la alianza. En este caso, los socios delegan el papel director del proyecto en un miembro que dispone de las habilidades adecuadas.
4. **Secretariado.** Una estructura de organización y personal *quasiformal*, el secretariado, con un conjunto de socios parecidos y financiación centralizada.
5. **Creación de una empresa *joint venture*.** Los socios crean una entidad jurídica independiente con su propio personal y recursos. Este modelo permite la separación de la *joint venture* de las instituciones matrices y el planteamiento de objetivos más ambiciosos. En otro contexto, este modelo es el más parecido al que adoptan los entes mixtos de gestión turística local.

La Organización Mundial del Turismo (UNWTO) ha destacado en diferentes publicaciones la importancia de la CPP en todos los niveles de la Administración, tanto desde el nivel local hasta el transnacional (1996, 1999, 2000, 2001, 2005, 2010, 2011). La UNWTO, como organización de Estados asociada a Naciones Unidas, analiza casos de diferentes países del mundo, entremezclando alianzas de tipo regional con consorcios de ámbito estatal que, a su juicio, siguen patrones parecidos y que pueden ser generados, con independencia del lugar y del objeto del partenariado, mediante una serie de recomendaciones comunes. Dicha teoría, a nuestro juicio, abusa de la homogeneización y descuida el entorno socio-cultural y legal de cada país, si bien es innegable el carácter pedagógico y necesariamente generalista que dichas publicaciones suelen tener, dado que la UNWTO suele tratar temas de dimensión global.

En UNWTO (2000:23), se analiza la evolución del Turismo en diferentes países durante las últimas décadas hasta la fecha de dicha publicación, constatándose por la encuesta realizada a nivel global que “la experiencia de colaboración en el sector público-privado alrededor del

¹⁷ Los modelos de organización de estas asociaciones público-privadas han sido estudiados por el autor, apreciándose los patrones que se mencionan en el estudio de la Bill and Melinda Gates Foundation (Cambrils, 2013) .

mundo es realmente bastante limitada”, aunque en constante crecimiento. Se afirma, además, que la colaboración público privada tiene dos fundamentos: aumentar la capacidad financiera de los proyectos y adaptación estratégica a los cambios futuros (UNWTO, 2000: 13). Los factores críticos para el éxito de la CPP se concretan en (UNWTO, 2000: 65):

- funciones y responsabilidades bien delimitadas,
- liderazgo compartido,
- enfoque de colaboración flexible,
- visión a largo plazo y sostenibilidad,
- evaluación periódica, y
- buena comunicación entre socios.

“Sin embargo, la clave del éxito de una asociación reside en reconocer que se trata de una relación empresarial en la que los asociados comparten los riesgos, los beneficios y la responsabilidad del éxito o fracaso de la iniciativa” (UNWTO, 2005). Esta afirmación pone el énfasis en la importancia de la corresponsabilidad de los socios para el éxito de la CPP. El papel que los socios tienen en un ente mixto resultará más importante que otros aspectos de índole jurídica o de disponibilidad de recursos para el éxito o fracaso, por ello debe ser relevante la buena selección de los participantes, el establecimiento de incentivos claros y la asignación de roles apropiados. En nuestra investigación asumimos la importancia de este axioma, de manera que entre otras técnicas de investigación aplicadas, hemos dirigido sendas encuestas a los socios público y privado mayoritarios o más relevantes de cada ente mixto con el fin de conocer mejor sus puntos de vista acerca del funcionamiento de los entes.

Comprobaremos que algunos de estos factores críticos se ponen de manifiesto en nuestra investigación sobre entes mixtos españoles, destacando especialmente la importancia del liderazgo del ente mixto, la visión estratégica y el diálogo entre los socios.

En UNWTO (2005), se definen los objetivos y áreas de intervención de los PPP, la tipología de los mismos y las ventajas que para socios públicos y privados pueden tener los partenariados. Se describen 18 casos de muy diversa naturaleza y de diferentes países a modo de “buenas prácticas”, usando la técnica del ejemplo como herramienta formativa. Si bien existen instituciones público-privadas que mediante contratos u otra forma de relación se dedican a casi cualquier tarea de producción turística, de los resultados de una encuesta realizada a responsables de política turística de varios países (a escala nacional), se pone de manifiesto que las operaciones de política y planificación turísticas se dejan en manos del sector público, separándose de las actividades de promoción, aconsejándose una mayor participación del sector privado para el establecimiento de acuerdos público-privados (UNWTO y ETC, 2011: 23-24). Se observa, asimismo, la importancia de la financiación pública para el desarrollo de grandes

inversiones en los destinos, debido a que el retorno de esas acciones suele ser a largo plazo y rodeado de incertidumbres (60-63).

Tabla 4. Objetivos habituales de las asociaciones público-privadas

Objetivos habituales de las asociaciones público-privadas	
Productos	Comercialización y Venta
Mejorar y conservar los recursos.	Mejorar la imagen del destino.
Establecer normas de calidad.	Conseguir una comercialización más eficaz.
Desarrollar atracciones, parques temáticos y alojamientos.	Mejorar la cobertura y el posicionamiento en el mercado.
Proporcionar apoyo técnico para programas de desarrollo de productos innovadores.	Respaldar la comercialización y la distribución electrónica en particular por internet.
Contribuir a la riqueza económica de la colectividad.	Apoyar la participación en ferias profesionales.
Favorecer el desarrollo sostenible del sector turístico.	Canalizar el poder de los programas de comercialización cooperativa.
Eliminar barreras al comercio y a la inversión.	Introducirse en nuevos mercados.
Proteger a los consumidores.	Infraestructura
Hacer frente a la competencia.	Mejorar la red viaria, la infraestructura de transporte y los servicios básicos.
Investigación y tecnología	Impulsar el transporte combinado.
Proporcionar métodos de investigación y cuantificación.	Mejorar la salud pública y el saneamiento.
Crear cuentas satélites del turismo.	Mejorar la seguridad.
Fomentar la innovación tecnológica y su aplicación.	Perfeccionar el sistema de telecomunicaciones.
Recursos humanos	Financiamiento
Establecer normas de servicio y calidad.	Captar inversiones y financiamiento.
Ofrecer programas de formación y educación.	Conseguir inversión pública para aumentar la capacidad financiera.
Mejorar la productividad y la innovación.	Obtener financiamiento para los gastos de establecimiento.
	Mejorar el rendimiento.

Fuente: Comisión Canadiense de Turismo, CEUNWTO y KPGM. En UNWTO (2005: 1)

En cuanto a las ventajas para los socios públicos y socios privados, la UNWTO (2005) destaca el acceso a nuevas fuentes de capital, el reparto de riesgos, las mayores oportunidades de

desarrollo económico, el acceso a nuevos mercados y el “aumento de la credibilidad gracias a la asociación”. Durán (2013) añade que el sector privado aportaría especialización, tecnología y capacidad, generando mayor calidad y eficiencia en la gestión y los productos del ente mixto. Por una parte, se está resaltando la importancia de los recursos financieros; en segundo lugar, gracias a ese aumento de capital, se permite la puesta en marcha de nuevas iniciativas de desarrollo, mejoras de calidad, y el acceso a nuevos mercados; en tercer lugar, se destaca el factor “credibilidad”, entendemos nosotros, como una característica asociada a la reputación ante terceros y a la propia legitimación ante sus públicos (empresarios, políticos y votantes).

Estas características y ventajas de la CPP forman parte de la gobernanza de los destinos (Duran, 2013; Gómez y Martín, 2015). En un reciente monográfico de la UNWTO sobre gobernanza turística¹⁸, Durán (2013) considera que, inmersos en las corrientes de la NAP y post-NAP, la frontera entre lo público y lo privado es cada vez más difusa y, especialmente para problemas complejos y dinámicos, ninguno de los dos sectores es capaz de dominarlos unilateralmente (Kooiman, 2005). El desarrollo turístico se ha llevado a cabo bajo diferentes formas de CPP en muchos sitios del mundo, con la convicción de que el nuevo paradigma es el asociacionismo, el trabajo en común como una vía para un mayor éxito (Muñoz y Velasco, 2015), incorporando incluso a la academia por la importancia del conocimiento aplicado (UNWTO, 2011: 165-168). La coordinación público-privada se observa a través de dos grandes vías: el asociacionismo, como una forma de colaboración más formal y estable para problemas de gestión cotidianos y estratégicos y, por otra parte, los acuerdos para llevar a cabo acciones de marketing y promoción (UNWTO, 2008: 32-38).

En línea con algunos principios de la gobernanza, lo importante es la red de agentes y no tanto la estructura formal. Asimismo, Durán (2013) destaca que la forma más frecuente de CPP sigue siendo la contratación externa, no la creación de entes mixtos o partenariados institucionalizados.

En síntesis, la UNWTO ha jugado un rol activo en el impulso al desarrollo turístico, apoyado en valores como el libre comercio internacional y la sostenibilidad. Para ello los PPP pueden ser instrumentos útiles por el aumento de capacidades y eficiencia que pueden conllevar. No obstante, este tipo de relaciones no son fáciles de consolidar en un entorno de múltiples

¹⁸ La gobernanza en el sector turístico se define por Durán (2013) como “una práctica medible de gobierno cuyo objetivo es gestionar eficazmente el sector turístico en los diferentes niveles de gobierno, a través de medidas de eficiencia, transparencia y responsabilidad de la coordinación, la colaboración y/o cooperación, en la búsqueda de intereses colectivos compartidos por redes de actores, [...], con el fin de desarrollar soluciones y oportunidades sobre la base de acuerdos que reconocen las interdependencias y responsabilidades compartidas”. Traducción del autor.

interdependencias e intereses entre los agentes de los destinos, que reclaman un nuevo estilo de gobernanza con más participación. Los PPP son instrumentos de esa gobernanza que implica la toma de decisiones con el máximo consenso, bajo claros liderazgos. La selección de participantes adecuados en los PPP y la generación de confianza entre todos ellos ayudan a consolidar y legitimar el PPP, un objetivo en sí del nuevo estilo de gobernanza.

II.3. La conceptualización de la colaboración público-privada. El marco jurídico.

Como hemos visto, la CPP es una práctica extendida en los países occidentales. Instituciones internacionales como la Comisión Europea, la Organización Mundial del Turismo o el Banco Mundial apuestan por continuar profundizando en las relaciones entre sector público y sector privado apoyados en criterios de eficiencia, aumento de capacidades y participación. Ante la proliferación de diferentes tipos de acuerdos entre los gobiernos y los agentes privados, numerosos investigadores abordan la cuestión con diferentes perspectivas y conclusiones.

Ter-Minassian y Ruiz (2007) explican la propagación de nuevas formas de CPP por dos causas. Por una parte, a partir del consenso que hubo en la economía pública, a finales del siglo pasado, sobre la importancia de tener unas “finanzas públicas de calidad” por su contribución al crecimiento económico potencial. Por otra parte, por la necesidad de una mayor eficiencia en la prestación y financiación de los bienes y servicios públicos “sin poner en peligro la estabilidad macroeconómica ni el funcionamiento en competencia de los mercados”. Los beneficios que aporta la participación privada se basan en el hecho de que, en muchos casos, asumen la financiación y explotación de dichos bienes y servicios, en un escenario de responsabilidad por el riesgo que asumen, sin cargar a las finanzas públicas con compromisos mayores. Sin embargo, estos mismos autores apuntan que también existen riesgos derivados de “la extensión desordenada de este tipo de operaciones” y de la ausencia de un marco institucional y de incentivos claro para que esta colaboración dé los frutos esperados. Ter-Minassian y Ruiz, como la mayoría de los investigadores que tratan estos asuntos, entienden la CPP como un acuerdo/contrato para la realización de inversiones (con diferentes tipos de encargos, distribución de riesgos y modelos de financiación).

Desde el punto de vista del análisis económico de las operaciones de CPP, Ter-Minassian y Ruiz, citando a Hemming *et al.* (2006), destacan que hay tres aspectos principales a tener en cuenta:

1. **La propiedad de los bienes afectados mediante el acuerdo de colaboración.** Dado que el objetivo de fondo que genera cualquier tipo de CPP es producir algún tipo de bien o servicio público, la propiedad de los factores de producción y de los bienes resultantes puede ser pública o privada. Este aspecto en principio no debería afectar a la calidad del servicio público, siempre que se acuerden los objetivos y criterios de calidad y estos puedan ser medidos a través de indicadores.

2. **El análisis de los diferentes tipos de riesgos:** quién asume qué tipo de riesgos¹⁹. La cuestión estaría en determinar cuál es el tipo de riesgo y en qué cuantía el que debe ser transferido al sector privado, con el fin de conseguir los objetivos planteados de seguridad financiera y calidad.
3. **Si a través de la CPP se gana en eficiencia respecto de la colaboración tradicional.** En este sentido, no hay unanimidad ni evidencias claras que demuestren dichas ganancias. La prestación de bienes o servicios públicos en mercados competitivos sí que produce aumento de la eficiencia. Sin embargo, dado que la mayoría de estos bienes y servicios acaban prestándose en régimen de monopolio u oligopolio, es importante que el sector público fije un marco de incentivos que lleven al operador privado a ser más eficiente (control de precios y beneficios, etc.).

Klijn y Teisman (2006)²⁰ definen un PPP como una “cooperación entre actores públicos y privados, de carácter duradero, en la que los actores desarrollan conjuntamente productos y servicios, y dónde se comparten riesgos, costes y beneficios”. De esta definición merece destacarse que la cooperación implica asumir riesgos compartidos entre ambos tipos de agentes. No se trata de subcontratar entregas de bienes o prestaciones de servicios a cambio de un precio (colaboración tradicional), sino de asumir operaciones conjuntas de las que se pueden derivar ganancias o pérdidas económicas.

Grimsey y Lewis (2007)²¹ definen los PPP como “acuerdos donde las partes privadas participan o apoyan la provisión de una infraestructura, y un proyecto de PPP tiene como resultado un contrato por el cual una entidad privada presta servicios en infraestructuras públicas”. Estos autores ponen en el énfasis en los acuerdos de inversión material, los proyectos de infraestructuras realizados por empresas privadas y financiados de formas diferentes. Teker, S. y Teker, D. (2012) afirman que los PPP son “acuerdos entre el gobierno y las empresas del sector privado con el propósito de invertir conjuntamente en proyectos como la construcción o mejora de alojamientos y locales de ocio, aeropuertos, puertos y ferrocarriles”. En la línea de Grimsey y

¹⁹ Según estos autores, en el análisis de riesgos generalmente se identifican cinco tipos:

- riesgo de construcción (desviaciones sobre el proyecto).
- Riesgo financiero (desviación de tipos de interés).
- Riesgo de disponibilidad (asociado a la continuidad y calidad de la inversión).
- Riesgo de demanda (demanda inferior a la prevista).
- Riesgo del valor residual (valor futuro en el mercado de bien).

²⁰ Citado por Ysa, (2009).

²¹ *Ibíd.*

Lewis, en esta definición se insiste en los acuerdos de inversión, si bien mediante aportaciones de capital tanto públicas como privadas.

Desde una perspectiva institucional, como decíamos en el apartado I.1., la Comisión Europea (*Libro Verde*, 2004; *Comunicación interpretativa*, 2008) ha jugado un papel activo en la promoción de las fórmulas de CPP, contribuyendo a formalizar las reglas de juego. Sin embargo, a diferencia de los autores anteriores, no pone únicamente el énfasis en los acuerdos público-privados para la realización y explotación de bienes de inversión, sino que también se encarga de identificar y describir los acuerdos “de tipo institucionalizado” que implican la creación de una nueva entidad jurídica en la que participan, de manera conjunta, el socio público y el privado. Dicha entidad común tiene como misión garantizar la entrega de una obra o la prestación de un servicio de interés público.

A juicio de Araujo (2013), la CPP institucionalizada (CPPI) se encuentra en un cierto grado de indeterminación jurídica, puesto que en primer lugar “presupone la existencia de una relación contractual. En segundo lugar, y adicionalmente, la CPPI implica la creación de una entidad en la que un ente privado y un ente público se relacionan, no como contrapartes, sino como socios propiamente dichos”.

A nivel del Estado español, podemos observar la CPP fundamentalmente desde dos ángulos:

1. Mediante el análisis de la *Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público* y el *texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP)*.
2. Atendiendo a las diferentes formas asociativas y empresariales en las que hay participación pública y privada (sociedades anónimas o limitadas, fundaciones, consorcios, etc.).

1. En el marco de la *Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público*, vigente hasta el 16 de diciembre de 2011 (por tanto, la norma que ha regido en el periodo que nos ha interesado investigar) y el *texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP)*²², que en el artículo 11, dice que los contratos de CPP son

“aquellos en que una Administración Pública o una Entidad pública empresarial u organismo similar de las Comunidades Autónomas encarga a una entidad de derecho privado [...] la

²² El *RDL 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público*, en vigor desde el 16 de diciembre de 2011, no modifica el planteamiento sobre la CPP que hace la *Ley 30/2007*, manteniendo la misma definición y criterios en cuanto a los acuerdos público-privados.

realización de una actuación global e integrada que, además de la financiación de inversiones inmateriales, de obras o de suministros necesarios para el cumplimiento de determinados objetivos de servicio público o relacionados con actuaciones de interés general, comprenda alguna de las siguientes prestaciones:

- a. La construcción, instalación o transformación de obras, equipos, sistemas, y productos o bienes complejos, así como su mantenimiento, actualización o renovación, su explotación o su gestión.
- b. La gestión integral del mantenimiento de instalaciones complejas.
- c. La fabricación de bienes y la prestación de servicios que incorporen tecnología específicamente desarrollada con el propósito de aportar soluciones más avanzadas y económicamente más ventajosas que las existentes en el mercado.
- d. Otras prestaciones de servicios ligadas al desarrollo por la Administración del servicio público o actuación de interés general que le haya sido encomendado.”

La *Ley 30/2007* fue reformada en parte por la *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*, que en su disposición final decimosexta incorpora una modificación de la *Ley 30/2007* indicando que²³:

“los contratos públicos y concesiones podrán adjudicarse directamente a una sociedad de economía mixta en la que concurra capital público y privado, siempre que la elección del socio privado se haya efectuado de conformidad con las normas establecidas en la *Ley 30/2007*, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público para la adjudicación del contrato cuya ejecución constituya su objeto y siempre que no se introduzcan modificaciones en el objeto y las condiciones del contrato que se tuvieron en cuenta en la selección del socio privado”.

Por tanto, según dichas normas y las recomendaciones de la Comisión, citando a Gimeno Feliu (2011), en el marco de una operación de colaboración institucional entre el sector público y el sector privado esta obligación implica que la entidad adjudicadora incluya, en el anuncio de licitación o en el pliego de condiciones, la información fundamental sobre los documentos siguientes:

- “el contrato público y/o la concesión que se ha de adjudicar a la entidad de capital mixto que habría de crearse,
- los estatutos de dicha entidad,
- el pacto entre accionistas, y

²³ Dicho texto se añade como la disposición adicional trigésima quinta a la *Ley 30/2007*.

- todos los demás elementos por los que haya de regirse, por un lado, la relación contractual entre la entidad adjudicadora y el socio privado y, por otro, la relación entre la entidad adjudicadora y la entidad de capital mixto que debe crearse. Además, debería informarse a los interesados sobre la duración prevista del contrato público que la entidad de capital mixto ha de ejecutar o de la concesión que ha de explotar, así como de las posibilidades de renovación o modificación del contrato público o de la concesión adjudicada, indicando las posibilidades de adjudicación opcional de nuevas tareas. La documentación debería indicar de la forma más detallada posible, al menos, el número y las condiciones de aplicación de esas opciones.”

Si bien la forma de elección de los socios privados por parte de los entes mixtos para constituir un PPPI no ha sido investigada a fondo, por nuestro conocimiento del sector y por conversaciones con miembros de los entes, podemos afirmar que la mayoría de entes no han seguido el procedimiento que se indica en la legislación sobre contratos públicos tanto europea como española, lo cual no permite inferir que los acuerdos no sean legales, sino que se habrán seguido otras vías jurídicas para la legalización de los entes, como las que se sugieren en el punto 2 siguiente.

2. Atendiendo a las diferentes formas asociativas y empresariales en las que hay participación pública y privada (tanto en sus órganos de dirección como en el capital social), algunas de los cuales están sujetas a derecho público y otras, además, al privado: sociedades anónimas o limitadas, fundaciones, consorcios, etc.

La *Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local* ha sido de nuevo recientemente modificada por la *Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*. En el Preámbulo de esta última se dice que

“se incluye una revisión del conjunto de las entidades instrumentales que conforman el sector público local [...]. Se trata de impedir la participación o constitución de entidades instrumentales por las Entidades Locales cuando estén sujetas a un plan económico-financiero o a un plan de ajuste. En cuanto a las existentes que se encuentren en situación deficitaria se les exige su saneamiento y, si éste no se produce, se deberá proceder a su disolución”.

La *Ley 27/2013* sigue permitiendo tanto la gestión directa (por la propia entidad local, por un organismo autónomo, a través de una entidad pública empresarial local o a través de una sociedad mercantil de titularidad pública) como la gestión indirecta mediante las distintas formas previstas para el contrato de gestión de servicios públicos en el *TRLCSP* (artículo 277):

- a. “Concesión, por la que el empresario gestionará el servicio a su propio riesgo y ventura.
- b. Gestión interesada, en cuya virtud la Administración y el empresario participarán en los resultados de la explotación del servicio en la proporción que se establezca en el contrato.

- c. Concierto con persona natural o jurídica que venga realizando prestaciones análogas a las que constituyen el servicio público de que se trate.
- d. Sociedad de economía mixta en la que la Administración participe, por sí o por medio de una entidad pública, en concurrencia con personas naturales o jurídicas.”

Sin embargo, la *Ley 27/2013*, en la disposición adicional novena, ha introducido un límite a las entidades locales en relación al mantenimiento y creación de “nuevos organismos, entidades, sociedades, consorcios, fundaciones, unidades y demás entes durante el tiempo de vigencia de su plan económico-financiero o de su plan de ajuste”. Esta limitación, junto a otras exigencias que recoge esta disposición, tendrá sus efectos en los próximos meses, cuando asistamos al cierre y liquidación de numerosas sociedades mixtas, dados los problemas de deuda y escasos ingresos en que se encuentran las Administraciones locales españolas.

En los PPP turísticos que estudiamos aquí es clave conocer si se cumplen criterios importantes que los caracterizan - duración indefinida, riesgo y poder compartido -, con el fin de diferenciarse de otras formas de colaboración institucional tradicionales en este país (consejos asesores, empresas públicas, mancomunidades, consorcios públicos y otros), que en el fondo otorgan un poder casi en exclusiva a los agentes públicos.

En España, la regulación de las entidades público-privadas (“PPP de tipo institucionalizado”) se caracteriza por una cierta indeterminación y falta de buenas prácticas, así como por la existencia de numerosas y diferentes figuras legales que las hacen posibles, instituciones bajo el amparo del Derecho Público (consorcios por ejemplo) o del Derecho Privado (sociedades anónimas, etc.), sin que ninguna de ellas se imponga como la ideal. Como veremos más adelante, la investigación deja entrever la falta de un adecuado marco legal que incentive este tipo de entidades.

II.4. Teorías económicas de referencia.

Al iniciar la investigación de las características de los entes mixtos institucionalizados en el ámbito del sector turístico, partimos de las observaciones empíricas derivadas de nuestra experiencia profesional en un ente mixto (Gandia Protur, S.L.) y del programa de apoyo desde la Administración central a la constitución de entes mixtos locales, con una serie de incentivos económicos para ello.

Como apuntábamos en el Prefacio, nuestras impresiones iniciales reflejaban la existencia de dificultades para una gestión fluida en el seno de los entes. Era una ardua tarea la negociación de acuerdos entre los socios para llevar a cabo acciones de gestión y promoción turística, tanto a corto como a largo plazo.

Por otra parte, también percibíamos escasa implicación de los agentes privados en estos modelos de entes mixtos, puesto que en numerosas conversaciones informales con socios privados de entes mixtos, expresaban a menudo cierta desconfianza hacia sus homólogos públicos, dado que, por una parte, éstos últimos se regían por periodos electorales y eso conllevaba inestabilidad y “fugas de *know how*”, conocidos los relevos lógicos que se producen tras las elecciones locales, al menos en este país. Por otra parte, dentro de un mismo ciclo político se entremezclaban, cuando no se contradecían, decisiones en el seno del ente mixto con otras al margen del mismo, tomadas por los mismos agentes públicos en el desarrollo de su actividad política municipal.

Igualmente, se observaba poco interés por hacer contribuciones económicas desde la parte privada a entes que no funcionan como los conocidos contratos público-privados de inversión material. El hecho es que en los *partenariados* institucionales no se plantea el retorno privado directo de las inversiones de capital, sino la generación de beneficios indirectos en términos de mejora de la imagen del destino, realización de actividades turísticas en el destino, mejora de la señalización de atractivos, etc. Los beneficios se obtienen a través del gasto turístico que los visitantes realizan en los establecimientos turísticos del destino. Por tanto, al menos dos elementos contribuían a desincentivar las aportaciones privadas según nuestras hipótesis iniciales:

- La inexistencia de retorno directo de las inversiones.
- La situación de ventaja que obtienen aquellos empresarios o asociaciones del destino que no aportan financiación, pero que se benefician de los gastos turísticos de los visitantes de igual manera que los socios de los entes mixtos (*free-riders*).

Conocemos las particularidades del sector turístico como actividad económica, especialmente el mix de bienes públicos y privados que configuran el “producto turístico”. Dado que el Turismo es una actividad muy desarrollada en este país, con un marco institucional determinado consustancial al propio orden económico en que opera la oferta y la demanda, entendemos que hay que hacer un ejercicio de exploración de aquellas teorías institucionales que mejor explican las conductas de los agentes públicos y privados que desean unirse para un determinado fin en un destino turístico. Específicamente hemos analizado aquellas teorías que aportan elementos alrededor de la cooperación entre agentes económicos, enfoques teóricos que permiten aclarar el comportamiento de los individuos en el seno de entidades cuyos objetivos son la prestación de servicios públicos sin ánimo de lucro, en un marco de colaboración a largo plazo o indefinida en el tiempo.

Las teorías analizadas se enmarcan dentro de las corrientes de pensamiento institucionalistas, aportaciones que nos han ayudado a explicar la problemática de los entes público-privados institucionalizados (tal y cómo los define la Comisión Europea), organizaciones que buscan la

máxima eficiencia, pero que operan bajo determinadas condiciones y restricciones que queremos analizar.

- Teorías sobre la creación de instituciones (Coase, North).
- Teoría de los Costes de Transacción de Williamson.
- Teoría de la Elección Pública (Buchanan).
- Teoría de la Agencia (Ross).
- Teoría del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell.
- Teoría Cognoscitiva de Nooteboom.

II.4.1. Teorías sobre la creación de instituciones (Coase, North).

Algunas aportaciones del conjunto de investigaciones enmarcadas por la denominada Teoría Económica Institucional contribuyen a la fijación de las hipótesis y a la interpretación de los resultados empíricos de esta investigación. Dentro de este acervo de conocimientos, resulta de interés detenerse en las aportaciones que Coase hace en relación al nacimiento de la empresa y su relación con los costes de transacción.

Las teorías de la empresa más conocidas tienen como modelo en el que operar al mercado. Aunque la mayoría de entes mixtos turísticos pueden tener objetivos de producción de bienes de mercado, no debemos ocultar que fundamentalmente producen bienes públicos. Otro tipo de organizaciones (partidos políticos, asociaciones culturales, sindicatos, etc.) pueden requerir explicaciones complementarias, pero pueden coincidir con las empresas privadas en la búsqueda de la eficiencia, aunque tengan otros objetivos además (Argandoña, 2010; Posner, 2010).

Según la Teoría Económica Neoclásica, los agentes económicos son racionales, maximizan su utilidad y la información es perfecta. Con estas restricciones, el mecanismo de oferta y demanda determina los precios de equilibrio y sólo se producen bienes que tienen valor. Sin embargo, Coase observa que la teoría neoclásica no explica cómo surgen las empresas ni las integraciones verticales u horizontales (García y Taboada, 2012). Coase usa el concepto de “costos de transacción” para explicarlo. Este autor define estos costes como aquellos en los que se incurre por realizar transacciones por medio del mercado (Coase, 1996). Se refiere a los costos de organización, negociación, seguimiento y conclusión de cualquier contrato. Dado que el mercado facilita las transacciones mediante el mecanismo de los precios, queda por saber cómo se producen las transacciones intra-empresa. Según Coase, la coordinación de la producción interna queda en manos del empresario-coordinador. Las empresas surgen porque permiten que con un único contrato (o con muy pocos) el empresario-coordinador pueda establecer las condiciones de trabajo con sus empleados, de manera que no haya que acudir al mecanismo de precios para cada una de las miles de operaciones que se producen en el seno de la empresa.

Por esta misma razón, el abaratamiento de los costes de transacción del mercado, se explicaría el crecimiento vertical y horizontal de las empresas (aunque este tema no es objeto de esta Tesis).

Por tanto, siguiendo esta aportación teórica, podríamos deducir que la intención que lleva a una Administración pública a buscar la creación de un ente público-privado turístico se basa en que, para el alcance de algunos fines públicos, dado que nos encontramos en un sector de actividad con alto nivel de incertidumbre por numerosos condicionantes exógenos y, dado que en el destino hay un número muy heterogéneo y extenso de empresas participantes, el contrato de creación de un ente mixto y la operativa interna en el mismo, generan costes de transacción inferiores a los que se producirían de operar como Administración general tradicional y tener que tomar decisiones que afectan al destino y a la diversidad de agentes participantes en el mismo.

Sin embargo, dado que siguiendo la lógica del comportamiento racional del individuo, el agente privado –empresa- tiende a maximizar su beneficio individual y, dado que un ente mixto busca el interés general, no está completamente demostrado que participando el empresario privado en dicha institución consiga mayores beneficios que no haciéndolo (Nacher y Caletrio, 1999). En este caso, el diseño de la institución mixta para prestar un servicio público de gestión y promoción de un destino, que minore los costes de transacción entre todos agentes para hacer un destino más competitivo y sostenible, va ser una cuestión capital con los fines de evitar al máximo la lógica del *free-rider*, aprovechar las externalidades positivas y distribuir equitativamente las rentas.

Relacionado con los costos de transacción, otro de los programas de la Teoría Económica Institucional, el enfoque de Douglas North (1981, 1990), hace referencia a los distintos factores o mecanismos ideados por la sociedad para conducir las relaciones o el comportamiento humano, lo que supone la utilización del concepto “institución” de una manera muy amplia. Este autor distingue entre “instituciones formales”, que comprenden las leyes, los reglamentos y los procedimientos gubernamentales, e “instituciones informales”, que incluyen las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de las personas, o sea, la cultura de una sociedad determinada (Díaz *et al.*, 2005). Una combinación de factores de ambas categorías de instituciones condicionan en cada región, de manera particular, la creación de nuevas instituciones económicas y el funcionamiento de las existentes, de manera que el marco institucional (formal e informal) es el que hay que analizar para comprender la creación, supervivencia o fracaso de las empresas (incluyendo entre éstas, en sentido amplio, los entes público-privados institucionales). Según North, ese conjunto de instituciones son las reglas de juego que determinan unos costos de transacción determinados y una estructura de incentivos en el desarrollo de cualquier actividad económica.

En referencia a la creación y supervivencia de empresas se pone especial énfasis en la importancia del entorno socio-cultural (Veciana, J.M., 1999; Díaz *et al.*, 2005;). También North (1981) confirmó que los grupos sociales más influyentes intentan forzar los cambios en aquellas instituciones que no les convienen. En este sentido, queremos destacar la influencia que la ideología neoliberal ha tenido en los últimos años en la extensión de la CPP, tanto contractual como institucional (Comisión Europea, 2004), de manera que las asociaciones empresariales más importantes se han postulado con frecuencia a favor de la privatización o la gestión público-privada de numerosos servicios públicos (Exceltur, CEOE). Este entorno de promoción de la CPP por grupos de influencia, durante las últimas décadas, puede explicar en parte la aparición de entes mixtos, siguiendo un criterio de obediencia a la ideología dominante.

Asimismo, según Díaz *et al.* (2005), algunos estudios realizados en España apuntan a que frecuentemente los programas públicos de apoyo a la creación de empresas no se han adecuado a las necesidades de las mismas, sino más bien a objetivos públicos relacionados con los ciclos políticos y con otros intereses, con lo que los entes público-privados receptores de los fondos se constituyen y operan para gestionar dichas ayudas bajo una lógica técnico-económica (Merinero y Pulido, 2009). En cuanto a la influencia del marco institucional informal, los resultados indican que hay incentivos para crear empresas cuando hay deseabilidad, viabilidad y reconocimiento social.

En este sentido, el reconocimiento social que han buscado muchos ayuntamientos a la hora de constituir entes mixtos de destino, sumado a los objetivos públicos en el mismo sentido, en un entorno de apoyo de las asociaciones empresariales, forman un coctel muy apetecible que explica en parte la generación de entes público-privados de destino para la prestación de servicios turísticos.

II.4.2. Teoría de los Costes de Transacción de Williamson.

También es la teoría de los costes de transacción el modelo que usa Williamson (1985)²⁴ para explicar las circunstancias en las que diferentes agentes económicos toman acuerdos en entornos de información imperfecta, que pueden conducir a mejoras o pérdidas de eficiencia. Aquellas políticas más eficientes serían las que conllevan menos costes de transacción que sus alternativas, en un determinado marco institucional.

²⁴Williamson cita a Kenneth Arrow como el autor que define los costes de transacción: los costes de hacer funcionar el sistema económico, diferentes a los costes estrictos de producción (“costs of running the economic system”).

En el ámbito de nuestra investigación, el sector público y el privado acuerdan crear una institución mixta para la gestión y promoción del Turismo en un destino y este contrato se da en condiciones de información imperfecta (incertidumbre) y racionalidad limitada, las cuales conllevan unos costes de transacción (elegir los mejores socios, seleccionar la mejor figura legal, decidir los riesgos a repartir, vigilar el cumplimiento de los acuerdos, etc.). Todo ello en condiciones de información imperfecta: qué decisiones toman los agentes públicos en sus esferas de actuación que pueden afectar al PPP, qué rendimientos obtienen los privados gracias a los acuerdos en el seno del PPP, fugas de información interesada, la competencia de terceros, etc.

Tres hipótesis encadenadas ayudan a comprender las características y las implicaciones de los costos de transacción en los acuerdos público-privados.

1) Racionalidad limitada. En condiciones de información imperfecta y asimétrica, las decisiones no responden a factores estrictamente racionales, repercutiendo en una menor eficiencia. Es difícil definir el objeto social y las condiciones del acuerdo con todo tipo de detalles y expectativas futuras en un entorno político y económico cambiante. Los socios públicos pueden estar intentando mejorar su imagen pública ante el sector privado, disminuir su nivel de incertidumbre acerca de la evolución del mercado turístico y conseguir más prestigio frente a un votante medio. Los agentes privados, perseguidores de mejores beneficios y salarios, consiguen información estratégica e influyen sobre ella, realizan aportaciones económicas relativamente menores en comparación con el sector público (una buena parte de las cuales se dedica a funciones de promoción turística que ya formaban parte de los costes internos de cada empresa o asociación empresarial participante) y llevan a cabo acciones de promoción conjuntas, más eficientes. Ambos colectivos de agentes pueden reducir los costes de transacción de llegar a acuerdos positivos.

2) Oportunismo. En un entorno de información desigual, existen incentivos para difundir información distorsionada o incompleta por parte de algún agente, en un intento de esperar reacciones interesadas y sacar provecho. Esta condición puede explicar la voluntad de participación de algunos agentes privados en la esfera de la producción de bienes públicos, puesto que de esta manera sus ventajas en información superan a sus costes. No obstante, también puede entenderse la poca implicación de muchas empresas privadas a la hora de embarcarse en algún proyecto cooperativo con la Administración turística local. Nacher y Caletrio (1999: 221) justifican que en un destino con un número alto y heterogéneo de agentes puede darse una situación de equilibrio a corto plazo sin que los agentes se coordinen entre sí, dado que la Administración pública continuará produciendo sus servicios públicos (funcionalidades urbanas, atractivos turísticos, información, etc.), aunque algunos agentes privados no participen (aparición de los *free-riders*).

Esta información desigual genera, asimismo, situaciones de “riesgo moral” (Arrow, 1970; Dembe y Boden, 2000), dado que alguno de los socios del PPP puede actuar de manera que no busque el beneficio óptimo de la sociedad, al poseer información privilegiada (por ejemplo, un socio político que conoce el presupuesto público que desea alojar en el ente en el siguiente ejercicio o que tiene información demoscópica sobre los intereses de sus votantes potenciales). En esos casos, los acuerdos en el seno del PPP pueden no ser los más eficientes y además repercuten de manera no equitativa entre los socios de aquel.

3) Sobre la especificidad de los activos. Independientemente del tipo de activos de que disponga y que vaya produciendo el PPP, ya sean tangibles o intangibles, si son clave para la continuidad del ente, según Williamson, dado que estamos ante información asimétrica y se produce oportunismo, pueden darse nuevas negociaciones que conduzcan a un uso no eficiente de esos activos y en consecuencia a una deficiente prestación del servicio público.

Para superar dichos inconvenientes, es importante que existan alternativas al PPP o a las decisiones que se vayan a tomar en su seno, con el objeto de evitar abusos de posición o falta de compromiso.

Asimismo, siguiendo a Williamson, fijar mecanismos de control de los socios del ente es una de las garantías que puede evitar el oportunismo y el riesgo moral subsecuente. Además, la reputación (basada en el pasado) y la confianza en el comportamiento futuro de los socios contribuirían a reducir los costes de transacción (Velasco, 2013), elementos precisamente que dificultan una buena relación privada-privada y público-privada según revela un estudio empírico reciente acerca de un destino turístico importante en España (Perles-Ribes, Rodríguez-Sánchez y Ramón-Rodríguez, 2015).

La medición de los costos de transacción está íntimamente relacionada con la eficiencia. Si bien el concepto de eficiencia suele usarse en términos de obtención de mejores resultados económicos con el uso de los recursos disponibles (ingresos menos costes monetarios), trasladar de manera automática esta definición a la evaluación que debe hacerse sobre cualquier política o instrumento público de gestión, resulta un ejercicio no realista, puesto que los resultados de muchas decisiones políticas no pueden medirse monetariamente y, si se intenta, los métodos y criterios de cálculo pueden ser discutibles, consecuentemente también lo son sus conclusiones. Por ello, Toboso (1996: 18-22) recuerda que autores como Buchanan prefieren usar el criterio de eficiencia de Pareto, pero con dos calificativos: eficiencia presunta y eficiencia procesal. La eficiencia presunta trata de considerar el punto de vista de los individuos, con la presunción de que cada persona es capaz de percibir si su bienestar varía en función de la aplicación de una legislación cualquiera u otra decisión del ámbito de la política. La eficiencia procesal se refiere a considerar la evaluación del funcionamiento de una determinada política comparándola con otras alternativas posibles, de manera que se adopte aquella que genere mayor bienestar

económico en los destinatarios, incluyendo la opinión subjetiva de los mismos. Adoptar esta visión de la eficiencia, en otras palabras, el mayor o menor consenso entre los destinatarios de las políticas acerca del éxito de una determinada política y de su aceptación permite soslayar el complejo problema de la monetización de los resultados de las políticas sociales, medioambientales, de sus efectos a corto, medio y largo plazo, etc. En cualquier caso, una limitación sería determinar cuál es el nivel de consenso o consentimiento suficiente que permite calificar a una política como beneficiosa o no para el interés de sus destinatarios.

II.4.3. Teoría de la Elección Pública (Buchanan).

La negociación eficiente de los contratos requiere que los negociadores actúen de buena fe (Martí, 2012). Sin embargo, la Teoría de la Elección Pública muestra que algunos agentes del sector público pueden tener otras preferencias, que no manifiestan, que perjudiquen el acuerdo alcanzado a la hora de constituir un *partenariado* con miembros del sector privado.

La Elección Pública se basa en aceptar el modelo de racionalidad en el comportamiento de los agentes económicos en el mercado, pero en este caso aplicado al Sector Público. Según este esquema, los responsables políticos y los funcionarios se comportarán intentando maximizar su utilidad, su beneficio. Numerosos programas de investigación se han desarrollado en los últimos 50 años a partir del análisis económico del sector público (Buchanan, 2005). Los trabajos alrededor de la Elección Pública suelen seguir tres fundamentos metodológicos (Toboso, 1996; Bour, n.d.)²⁵:

1. Individualismo metodológico. Los agentes públicos son, fundamentalmente, individuos que intentan maximizar su utilidad y el comportamiento de las organizaciones políticas se explica a partir de los comportamientos individuales. No son grupos los que eligen, sino los individuos. La asunción de este supuesto nos lleva a reflexionar sobre el proceso de decisión que toman los diferentes tipos de "individuos" que forman parte de un ente mixto: políticos, técnicos municipales, empresarios individuales o representantes de asociaciones empresariales y expertos invitados suelen ser los estereotipos más frecuentes.

²⁵ Toboso (1996: 1-5) indica que estas bases metodológicas se adoptan en la mayoría de trabajos tanto descriptivos (Elección Pública Positiva) como prescriptivos (Economía Política Constitucional), aunque indica también que una buena parte de los enfoques introducen variables explicativas institucionales en sus desarrollos (reglas, normas, procedimientos y elementos institucionales), por lo que se alejan en cierta manera de los supuestos neoclásicos de maximización de la utilidad y preferencias estables. Sin embargo, el mismo autor también reconoce que destacados economistas neoclásicos están incorporando diverso instrumental y supuestos de la Teoría de Juegos, nuevas variables institucionales para explicar comportamientos mejor predicibles de los agentes económicos.

En tanto que los entes mixtos se constituyen para prestar algún tipo de servicio público como fin último, podríamos considerar que, dada la disparidad de agentes individuales participantes, se pueden tomar decisiones que no resultan óptimas para los intereses generales, observándose comportamientos con tintes egoístas.

2. Los individuos, supuestamente racionales, intentan maximizar su utilidad esperada y ello se puede medir a través de alguna variable cuantitativa como la renta personal o la riqueza. En este sentido, podríamos predecir que, a la hora de llegar a acuerdos sobre aspectos de interés para un destino turístico (en el caso de un ente mixto turístico), cada agente se comportará intentando beneficiarse él mismo y a su grupo de referencia. Esto es especialmente importante para tomar medidas preventivas en cuanto al diseño institucional de los entes, de manera que se puedan adoptar medidas en beneficio del interés general en detrimento de preferencias individuales de pequeños colectivos (votos por mayorías cualificadas, transparencia en la gestión a través de controles, pluralidad de grupos representados, etc.). La desconfianza en los responsables del sector público ha llevado a confundir la necesidad de introducir mecanismos de control de políticos y funcionarios con la privatización de bienes públicos y desregulación de los mercados, y esta es una visión interesada y sesgada del problema de *Public Choice*. En este sentido, Hall (2000), citando a Haughton y Hunter (1994), Hall y Jenkins (1995) y Mucciaroni (1991:474), resalta los peligros de la desregulación y privatización de los servicios turísticos para un desarrollo turístico sostenible, la dificultad de la elección de los socios privados adecuados para evitar una política clientelar y la importancia de acceder un acceso equitativo a la gestión pública a todos aquellos grupos interesados.
3. La Política como intercambio. Los políticos, en el enfoque más tradicional, se dedican a temas de “interés público”. Sin embargo, *Public Choice* asume que los políticos, los votantes y los burócratas actúan, como decíamos arriba, siguiendo un modelo de decisión racional y consecuentemente los políticos intentarán ser reelegidos, los votantes mejorar sus condiciones de vida y los burócratas afianzar su carrera profesional. Para ello, los individuos aceptan colaborar y participar en un “intercambio” político (forjar un consenso) cuando observan que pueden mejorar su situación. La política, en este sentido, se asemeja a los intercambios de mercado, dado que los individuos aceptan colaborar e intercambiar bienes (votos, impuestos, mejoras salariales,...) cuando pueden obtener ganancias, aunque no sean estrictamente monetarias, sino de otro tipo de valores (Shughart II, 2008).

Teóricamente, los responsables y funcionarios de la Administración deben buscar la eficiencia en la contratación pública, incluso cuando ello afecte negativamente a su propio estado, poder o ingresos. Pero como muestra la literatura sobre Elección Pública (Buchanan y Tollison, 1972; Tullock, 1965), las motivaciones en el sector público comprenden con cierta probabilidad al menos algún elemento de interés propio para quien toma las decisiones. Esta circunstancia

podría potencialmente influir en los procesos de colaboración público-privados y, en consecuencia, condicionar aquellas colaboraciones que afecten negativamente a los intereses de los *policy makers*, aunque puedan suponer beneficios para la ciudadanía. Es decir, según esta Teoría, la CPP requiere, para ser eficiente, que el interés público prevalezca, porque de otra manera los responsables y funcionarios públicos no pactarán siguiendo esta lógica. Pero, siguiendo estos mismos supuestos, la decisión de los agentes privados de participar en un ente mixto puede explicarse porque, conedores de que el comportamiento de los políticos y funcionarios tiende al interés propio, en un mecanismo de intercambio o consenso entre ellos que genera “fallos de gobierno eficiente”, pueden intentar influir en dicho intercambio para que se incorporen decisiones más favorables al interés privado general, si dichos agentes privados representan a amplios sectores de la actividad turística local, o al interés de grupos concretos buscando mejoras en sus rentas.

La decisión de los gobernantes públicos de realizar un contrato institucional con agentes privados para la gestión turística del destino, bajo los supuestos de *Public Choice*, se explicaría porque coaligarse con dichos agentes beneficia a sus intereses, tanto políticos como económicos, puesto que los destinatarios de las políticas públicas pasan a ser corresponsables de las mismas, con lo que se mitigan o se moderan las críticas a los responsables políticos con el fin de no perjudicarse los representantes privados a sí mismos, en caso de que los resultados de las políticas que se apliquen no sean satisfactorias para la ciudadanía. Aquí está revelando un ejemplo típico de cooptación, ya identificado en su investigación por Zapata (2008, 2012)²⁶.

Otra lección que puede extraerse de *Public Choice* es que el cambio de las identidades de las personas que ocupan cargos públicos no producirá grandes cambios en los resultados políticos, tampoco en los entes mixtos. Si podemos estar ante un problema de aprovechamiento egoísta por parte de aquellos que deciden la constitución y la participación en un ente mixto, la clave para evitarlo ha de estar en alguna solución institucional: definir transparentemente los métodos de decisión, proponer mayorías cualificadas para temas importantes y preservar la participación de funcionarios de carrera en todos los niveles (“el interés del público puede ser

²⁶ Zapata (2008: 66) apunta que la cooptación es una táctica de manipulación de aquellos colectivos o personas influyentes en el destino. “En respuesta a las presiones institucionales, una organización puede optar por cooptar a la fuente de la presión (...). El efecto previsto de las tácticas de cooptación es neutralizar la oposición institucional y aumentar la legitimidad (...) Este uso oportunista de vínculos institucionales también se revela en los procesos de construcción de la coalición y el uso estratégico de las relaciones institucionales para demostrar la solvencia de la organización y la aceptación de otros componentes externos de quien se espera obtener recursos y aprobación” (traducción del autor).

mejor protegido si las opciones de salida son preservadas por la toma de decisiones colectivas en el nivel más bajo posible de la autoridad política”) (Shughart II, 2008).

II.4.4. Teoría de la Agencia (Ross).

Dentro de las llamadas teorías institucionales, las aportaciones de la Teoría de la Agencia permiten complementar los anteriores enfoques con el fin de interpretar la problemática de las empresas (Argandoña, 2010), especialmente al abordar la cuestión de la eficiencia en las organizaciones (Ross, 1973). Trata del problema que se genera entre los propietarios (“principales”) y los directivos (“agentes”) ante el planteamiento de objetivos por parte de los primeros a los segundos, dado que los agentes pueden tener otras aspiraciones que choquen o diverjan del encargo que han recibido. También en las empresas públicas o mixtas, no sólo en las empresas privadas, pueden darse los denominados “problemas de agencia”: por ejemplo, la maximización de los objetivos políticos (para el caso de los propietarios de las empresas públicas) o de los dividendos (para los accionistas de empresas privadas), frente a la maximización de los salarios para los trabajadores o la solidez y solvencia de la institución económica para los directivos.

Por otra parte, los objetivos de los directivos también dependen de los objetivos que marcan los principales o propietarios. En el caso concreto de las empresas mixtas, además, nos encontramos ante dos tipos de agentes principales: *partners* públicos y privados. Los objetivos de los socios privados pueden divergir de aquellos que tienen los socios públicos, con lo que esta situación puede conllevar nuevas pérdidas de eficiencia. Ante estas circunstancias aparecen los denominados “costes de agencia”, que incluyen los costes de supervisión y control de los agentes y las posibles desviaciones sobre los resultados perseguidos por los principales (Hernández de Cos, 2004).

La Teoría de los Derechos de Propiedad (Coase, 1960) y la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1985) ponen el énfasis en que los problemas de agencia en realidad se deben a que no es posible realizar entre principales y agentes contratos que cubran todas las contingencias posibles. La incertidumbre futura que rodea a toda empresa competitiva y también a aquellas instituciones públicas que operan en mercados no competitivos, junto a la dificultad de fijar claramente los derechos de propiedad dentro de las organizaciones, acaban afectando a la eficiencia, ya sea técnica o económica. Como mencionábamos antes, este problema de insuficiente información sobre las decisiones que realmente toman cada uno de los diferentes agentes (con el objetivo de alcanzar sus objetivos egoístas) es conocido como “riesgo moral”, muy interrelacionado en este caso con los costes de agencia (Arrow, 1970; Jensen y Meckling, 1976).

Si tenemos en cuenta la existencia de información asimétrica entre los socios públicos, los socios privados y la gerencia y la incertidumbre en que se encuentra cualquier organización que gestiona un destino turístico, el problema de toma de decisiones no eficientes se acentúa. La solución pasa por el diseño de un sistema de incentivos que maximicen el esfuerzo de la gerencia en la persecución de los objetivos del principal (Ross, 1973; Hernández de Cos, 2004). Pero en el caso de empresas mixtas, la complejidad es mayor en tanto que hay que resolver adecuadamente los conflictos de intereses que *partners* públicos y privados puedan tener en primer término. En segundo lugar, trasladar esos objetivos al agente y supervisar el cumplimiento de los mismos (en el caso de no sean muchos agentes podría ser asumible).

II.4.5. Teoría del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell.

DiMaggio y Powell (1983) teorizan sobre la existencia de organizaciones que tienen estructuras y comportamientos similares en campos de la vida, entendiendo por estos “campos organizacionales” aquellas áreas de producción de bienes o servicios que tienen proveedores clave, agencias de regulación, consumidores y productores similares (DiMaggio y Powell, 1983: 148). Observamos en un campo organizacional como por ejemplo puede ser el Turismo, que existen determinadas entidades en las que participan socios públicos y privados para la prestación de servicios turísticos. Estas entidades se caracterizan, a la luz de nuestra investigación, por el hecho de que:

- Son pocas las existentes en un país como España con numerosos destinos turísticos.
- Son relativamente recientes en cuanto a su creación.
- Resulta difícil medir su eficiencia y su impacto en la mejora del mercado turístico en el destino, dado el extenso número de condicionantes exógenos en este mercado (paridad de monedas, condiciones climáticas, situación económica general, amenazas socio-políticas, políticas de visados, etc.), lo que dificulta la posibilidad de aislar y cuantificar el impacto de estos modelos²⁷.
- Los entes mixtos analizados arrojan algunas diferencias en cuanto a patrones de participación de socios privados, tamaños y composición de capital, figuras jurídicas legales,

²⁷ DiMaggio y Powell (1983: 153-154) afirman haber observado que en determinados campos se producen cambios en las organizaciones que no se traducen en muestras evidentes de mayor eficiencia interna. Por ejemplo, en el campo de los hospitales y en otros, aspectos como la facilidad para relacionarse con otras instituciones, la posibilidad de atraer personal más cualificado, la mejora de la reputación para poder acceder a ayudas públicas y a contratos públicos, son factores que explican el cambio organizacional. En definitiva, una mejora de la legitimidad social. Por tanto, algunas organizaciones introducen cambios que les dan prestigio e, inmediatamente, otras organizaciones tienden a imitarlas, buscando el mismo prestigio, más allá de la eficiencia.

etc. Aunque es cierto que existe una cierta coherencia y sentido en cuanto a sus fines y objetivos.

Ante este panorama, la pregunta a hacernos sería: ¿por qué se han creado estos entes si no es para buscar más eficiencia y por qué tienden a tener estructuras y fines parecidos?

Que existan tan pocos entes mixtos y que, además, sean recientes (teniendo en cuenta que el Turismo de masas en España tiene más de 50 años de existencia), estaría indicando que este cambio en las organizaciones públicas que gestionan destinos (la aparición de entes mixtos como nosotros los entendemos) se encuentra en sus fases iniciales.

La CPP, en un entorno de NAP y de influencia liberal en el manejo de los asuntos públicos, es un tema de estudio, seguimiento y, en ocasiones, propaganda, desde los foros empresariales y políticos (Banco Mundial, UNWTO, SET, FEMP, Comisión Europea, etc.). Poder avanzar desde formatos de gestión 100% pública del destino, acompañados de foros de asesoramiento privados, hacia otros nuevos modelos de CPP más estrechos y formales, se considera como un supuesto avance en términos de calidad en la gestión pública.

Tras las primeras experiencias pioneras de constitución de PPP, otros ayuntamientos y asociaciones locales de empresarios intentan imitar esos nuevos modelos de gestión mixta, sin una reflexión profunda en cuanto a objetivos de eficiencia o acerca del mejor encaje legal, sino más bien porque las organizaciones tradicionales perciben que las entidades mixtas disfrutan de mayor éxito y legitimidad social. Los pasos a dar por estas nuevas entidades se toman siguiendo un proceso de mimesis de los existentes en este campo organizacional. Dimaggio y Powell tienen evidencias de que una forma de adoptar un cambio organizacional es por mimetismo, acabando las organizaciones por converger hacia un cierto isomorfismo. La paradoja es que, cuando se produce un cambio en un grupo de organizaciones, sus actores racionales hacen sus organizaciones progresivamente más similares aunque ellos creen que las están cambiando, que están innovando. Esto se explica según el concepto de isomorfismo, específicamente el isomorfismo por mimetismo (Dimaggio y Powell, 1983; Zapata, 2012). Siguiendo a Meyer (1979) y a Fennell (1980), Dimaggio y Powell definen dos tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. La manera de progresar hacia un mayor isomorfismo institucional puede ser por tres vías: coacción, mimesis y normativa. En nuestra investigación identificamos, al igual que Zapata (2008, 2012), que muchos entes mixtos siguen un patrón de isomorfismo por mimetismo en un entorno de incertidumbre. Hacer lo que otros hacen porque te legitima socialmente. Dado que no existen patrones de PPP a nivel estatal u autonómico a imitar ni programas públicos que “impongan” un modelo (isomorfismo por coacción) y dado que nuestras investigaciones indican que no existe un patrón jurídico claro a seguir (isomorfismo por normativa), todo esto nos induce a pensar que estamos ante un campo organizacional en proceso de cambio, no maduro,

en el que se practica el mimetismo, en un entorno de incertidumbre, para buscar legitimidad social.

II.4.6. Teoría Cognoscitiva de Nooteboom.

Este autor define a la empresa como una forma de organización dedicada a la producción. Una organización es “un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas” (Nooteboom, 2009). La empresa se constituye para diferentes fines de emprendimiento, control de inversiones, etc. Esta teoría pone el énfasis en la importancia del conocimiento, en cómo se genera y en cómo se transmite en el seno de la organización (García y Taboada, 2012).

El conocimiento es un mix de cálculo racional, saber, percepciones, emociones, etc. que los individuos de una organización han acumulado a lo largo de su vida. Uno de los retos del dirigente de una organización, tipo empresa, es poder alinear las diferentes interpretaciones y percepciones que tienen los recursos humanos para alcanzar las metas predefinidas (Nooteboom, 2004). Para lograr una buena coordinación entre los individuos de una organización hay que homogeneizar el lenguaje, los símbolos y los conceptos entre los participantes (socios públicos y privados, gerencia, técnicos,...). Para lograr ese proceso de estandarización algunas estrategias son la comunicación, la comprensión, la explicación y la difusión de las ideas.

La importancia de las relaciones sociales que surgen a partir de la firma de un contrato con implicaciones económicas (por ejemplo la constitución de un PPP institucionalizado) son tratadas por Berger, Nooteboom *et al.* (1993). Distinguen las interacciones “contractuales” (más o menos claras, pero formales, institucionalizadas) de las “relacionales”. Las reglas y normas que regulan los contratos entre los individuos se van adaptando con el tiempo a las costumbres, rutinas, lenguajes, pensamientos, creencias, por lo que no podemos garantizar que las organizaciones (empresas) funcionen por igual internamente sin el entorno socio-cultural y el conocimiento acumulado.

La confianza aparece como un valor fundamental, apoyado en valores, normas, la amistad y la interacción “cara a cara”, elementos que contribuyen a construir la cooperación social (Nooteboom, 1999; Velasco, 2013).

Esta aportación nos permite ayudar a interpretar el porqué de la aparición de los PPP turísticos en los destinos españoles. Estas instituciones no surgen de manera espontánea, sino que son el resultado de la evolución de las relaciones entre sector público y agentes privados desde hace décadas en los destinos turísticos españoles. Desde los antiguos Centros de Iniciativas Turísticas, pasando por los consejos asesores actuales muy frecuentes en los destinos, en la actividad turística municipal hay muchos momentos de contacto entre ambos tipos de agentes, por las

propias características intrínsecas del producto turístico local. En este sentido, opinamos que muchos de los entes mixtos creados funcionan en un contexto de diseño institucional formal muy deficiente, pero con un trasfondo de relaciones informales positivas, forjadas desde hace años por esta generación y la anterior. En este sentido, si se estimulan los canales de comunicación intra-destino entre los diferentes agentes y se fomenta el diálogo se pueden aumentar las posibilidades de reconocerse mejor entre todos ellos, comprendiendo los diferentes intereses en juego y las oportunidades de la cooperación (Gómez y Martín, 2015).

II.5. Las políticas de CPP turística desde la Administración Central española.

Los espacios de colaboración entre el sector público y el privado a nivel local y provincial existieron prácticamente desde los inicios del Turismo en España, a principios del siglo XX. Organismos diversos conformados por los emprendedores pioneros del Turismo con la presencia de autoridades públicas, como las “Sociedades de Fomento” o “Sindicatos de Iniciativas y Turismo”, aparecieron en diversas ciudades que empezaban a ser turísticas. Tras la guerra civil se rebautizaron como “Centros de Iniciativas y Turismo” (Bayón y Fernández, 1999), asociaciones sin ánimo de lucro que, con la llegada de las instituciones democráticas, con otras figuras administrativas más apropiadas para la gestión y promoción local, perdieron su capacidad de influencia.

Tras la puesta en marcha del Estado democrático, con el nuevo reparto competencial y la aparición de nuevas instituciones administrativas, el ministerio del ramo encargó a finales de los años 80 la elaboración del primer *Libro Blanco del Turismo Español* (1990), que permitió disponer de un diagnóstico actualizado de la actividad turística. En el mismo se incidía en potenciar la acción pública en infraestructuras y en el desarrollo de servicios turísticos públicos que el mercado y el nuevo Estado de las autonomías requerían. El *Libro Blanco* no planteaba estrategias de CPP de mayor calado que las practicadas hasta el momento: los centros de iniciativas turísticas como foros de diálogo, asistencia coordinada a ferias, acciones de producto y de comunicación en el seno de patronatos municipales (organismos autónomos administrativos mayoritariamente) y poco más.

Sin embargo, poco después, el *Plan Futures* (1992) ya propuso tímidamente recomendaciones para llevar a cabo una CPP más intensa, aunque principalmente a nivel de la Administración Central. Esa voluntad se tradujo en la creación del Consejo Consultivo de Turismo en 1992, que se transformó a partir de 1995 en el Consejo Promotor del Turismo, órgano de diálogo que integraba a representantes de la Administración Central, Administraciones autonómicas y del sector empresarial.

En la segunda versión del *Plan Futures* (1996-1999) se continua apoyando “la confluencia de actuaciones públicas y privadas para la mejora de la oferta turística de los destinos”, en el

apartado “Destinos Turísticos”. Con ese fin entre otros, se pusieron en marcha a partir de 1996 los Planes de Dinamización Turística (PDT), orientados sobre todo a destinos emergentes y de interior, continuando con los Planes de Excelencia Turística (PET), más propios de destinos de costa y con cierta madurez, en una serie de destinos piloto²⁸ Para la aprobación de estos planes se exigía de manera ciertamente imprecisa “la implicación de los agentes públicos y privados que actúan sobre la oferta turística del destino”.

Entre los términos de referencia para poder optar a un PDT o a un PET se destacaba la cofinanciación pública (cada uno de los tres niveles de la administración participaba al 33,3%), el apoyo y participación del sector privado (carta de adhesión), la existencia de un proyecto turístico para el destino bien estructurado, un modelo de desarrollo sostenible y el carácter demostrativo del proyecto.

Entre 1992 y 2000 se aprobaron 51 planes (CONSULTUR, 2000). Según Brunet *et al.* (2000)²⁹ y Beas (2009) se mejoró la coordinación interadministrativa y se avanzó en “la concertación de actuaciones con el sector privado”. Sin embargo, estos autores señalan como aspectos mejorables “la escasa articulación entre agentes públicos y privados”, “la desconfianza del empresariado frente a este tipo de iniciativas” y “una participación especialmente débil del sector privado en los PET”.

El *Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2007)* dio continuidad a los planes locales que seguían abiertos desde años anteriores y permitió el inicio en 2005 de los Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT), que remarcaban la importancia del producto y de su comercialización. Nada sustancial cambió en cuanto a la dinámica de cooperación público-privada desde el punto de vista de la dimensión local.

Es a partir de 2006 cuando se entra de lleno en la apuesta política por la creación y fomento de PPP turísticas a nivel local. En ese año, la Secretaría General de Turismo (SGT), mediante un acuerdo con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), financió la elaboración de un manual destinado a las Administraciones turísticas locales, con el fin de que ayudase a “adaptar o construir modelos de gestión turística más equitativos y que responsabilicen en mayor grado al sector privado en el esfuerzo financiero y en la toma de decisiones” (FEMP, SET, 2008).

El encargo tenía tres grandes objetivos: conocer la organización institucional de la gestión turística a nivel municipal en nuestro país, detectar las “mejores prácticas” a nivel español e

²⁸ Alguna experiencia ya se había iniciado en el cuatrienio anterior.

²⁹ Citando a CONSULTUR (2000).

internacional y proponer diferentes fórmulas de gestión turística municipal. Como conclusiones más relevantes que cita el manual publicado, seleccionamos las siguientes:

- No existe un modelo cerrado, aplicable universalmente, que determine el éxito de la fórmula.
- Existe consenso (textualmente “*necesidad evidente*”) para que se generen entes de gestión de carácter mixto, sin embargo persisten barreras para ello como la disparidad de objetivos, visiones y culturas organizativas.
- Los entes público-privados turísticos municipales se financian principalmente con fondos públicos.
- El poder y la toma de decisiones en los entes son predominantemente de carácter público.

En 2006, la Secretaría de Estado de Turismo inició las ayudas a la creación y dinamización de “soportes de promoción de destinos”, a raíz de un Convenio de colaboración con la FEMP para la capacitación de los municipios en materia turística. En tres convocatorias sucesivas que se materializaron en 2007 y 2008 (SETC, 2007; SET, 2008a, 2008b, 2008c)³⁰, se concedieron ayudas a un total de 109 entes locales y comarcales para poner en marcha procesos de cooperación público-privados³¹. En el marco de este programa, el 56% de las entidades participantes crearon una nueva “entidad turística mixta de gestión”, siendo 61 los nuevos organismos creados (FEMP, 2011). El resto desarrolló otras iniciativas de planificación y gestión financiables por el programa, así como el fortalecimiento de las entidades de gestión ya existentes.

A partir de 2008, la política turística a nivel estatal se guió por el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Plan 2020)* y el *Plan del Turismo Español 08-12* que lo desarrollaba³². El diagnóstico que contiene el *Plan 2020*, previo a la formulación de los objetivos y programas, recogía textualmente como una debilidad la “dificultad en la coordinación de las actividades de promoción entre las entidades públicas y de éstas con el sector privado”, induciendo la necesidad de reforzar los mecanismos de concertación público-privados. Por ello, este

³⁰ La dos primeras convocatorias se materializaron en 2007 y la tercera en 2008.

³¹ Con aportaciones municipales públicas y del sector privado, los destinos podían optar a tres tipos de ayudas, de forma no excluyente: planificación estratégica, constitución de un ente mixto y desarrollo/consolidación de un ente mixto ya existente.

³² Ambos planes se aprobaron por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007, con la aprobación por unanimidad de todos los consejeros de las Comunidades Autónomas. Asimismo, el *Plan 2020* se aprobó finalmente por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007.

documento consideraba como un principio clave de actuación el “compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico”.

En diferentes programas del *Plan 2020* se apostaba por poner en práctica medidas que favorecieran la CPP. En concreto, con el fin de mejorar el entorno competitivo, se apostaba por una simplificación normativa y administrativa, a partir de consensos público-privados, y por una nueva cultura cooperativa de los agentes públicos y privados que mejorase la eficiencia de la planificación y gestión turísticas.

Por último, el *Plan Nacional Integral de Turismo* (PNIT), previsto para el periodo 2012-2015 recoge como uno de sus siete objetivos principales “favorecer la corresponsabilidad público-privada”, fundamentalmente en el ámbito de la promoción turística, apuntando además la disposición de la Secretaría de Estado de Turismo, a través de Turespaña, a colaborar en la “transformación de las estructuras actuales (consorcios) en plataformas de interlocución público-privada para la concreción de las propuestas de desarrollo y la gestión más ágil posible de los permisos y licencias necesarios”. A nivel local, dicha voluntad no se ha traducido en programas concretos hasta la fecha.

La política turística oficial desde el más alto nivel institucional en este país seguramente ha influido en extender los procesos de CPP hasta los niveles locales. Por una parte, los dirigentes políticos locales, que en términos generales poseen menor capacidad analítica y técnica que los altos dirigentes del país, obviamente porque muchos de ellos tienen a la política como una actividad no profesional, porque se encuentran con mayores dificultades para acceder a información de calidad y por estar rodeados por cuadros de funcionarios con perfiles profesionales menos exigentes en la escala funcionarial, se apresuran a seguir consignas oficiales, líneas de política turística oficial *up-down* sin mayores reflexiones ni antecedentes con qué comparar. Por otra parte, la incorporación del sector privado a la política del consistorio municipal permite ganar legitimación, más allá de las cuestiones de eficiencia, en un ejercicio típico de cooptación (Zapata, 2008). El sector privado, a cambio de esa participación, incrementa sus posibilidades de acceso a la información (no queremos decir ilegítimamente) y cumple una de las funciones sociales de las empresas actuales, la corresponsabilidad con el destino y con los diferentes públicos. Estas políticas *up-down*, si además conllevan incentivos económicos, suelen superar una evaluación positiva a escala local sobre la alternativa de participación o no de los privados, con menores dificultades que en otros casos en los que sólo motiva la concienciación o la responsabilidad social.

II.6. Síntesis teórica: ideología dominante, marco de incentivos difusos y diseño institucional deficiente.

1. Hay un gran debate en todo el mundo sobre la CPP en sentido amplio, con numerosos ejemplos y aportaciones teóricas. Cuando descendemos al terreno de los contratos formales, los acuerdos para la producción o gestión de inversiones públicas tienen una apropiada justificación teórica y un marco institucional bastante definido. Existe riesgo asociado a la posible rentabilidad de las inversiones. Desde el punto de vista público se pueden aumentar las capacidades financieras y técnicas y desde el punto de vista privado se pueden obtener rentas de la operación. Lo que ayuda a la viabilidad de estos contratos es el control de la propiedad de los activos, una buena distribución de riesgos y el establecimiento de incentivos para seguir ganando eficiencia por parte del operador económico del acuerdo.

2. Si nos centramos en los acuerdos para crear una *joint venture*, una institución nueva, que gestione determinados servicios públicos de interés general o bienes de no mercado, la participación privada puede explicarse desde la comprensión del marco institucional en un campo organizacional concreto. La teoría económica clásica indicaría la no pertinencia para el empresario privado de su participación en tal tipo de institución.

3. La influencia de las grandes asociaciones multilaterales y de las organizaciones internacionales de empresarios en la extensión de la CPP es notoria desde hace décadas. Esta expansión ha ido en paralelo al aumento de las críticas al sobredimensionamiento del sector público y, en consecuencia, a los problemas asociados de deuda y déficit públicos.

4. La NAP y post NAP, incluyendo la APD, favorecen la creación de instituciones en las que aumente la participación de los públicos interesados (en el marco de la nueva gobernanza), con el fin de aumentar la eficiencia y el consenso, dos criterios que justifican juntos o separadamente la presencia de entes mixtos turísticos. La eficiencia prima en aquellas actividades cuyos resultados pueden medirse a través de alguna variable cuantitativa (renta personal, etc.). El indicador de consenso se asocia a situaciones con numerosos y heterogéneos agentes implicados, para la búsqueda de soluciones a problemas complejos y que nadie puede resolver en solitario.

5. Para los PPPI, uno de los resultados difíciles de medir objetivamente y aceptar por las partes es la eficiencia económica y la rentabilidad, puesto que la mayoría de sus bienes producidos son públicos. Sin embargo, podemos medir otro tipo de eficiencias como indicadores de progreso. La eficiencia presunta, de acuerdo con la opinión subjetiva de los usuarios, y la eficiencia procesal, comparando la acción del PPPI con otras alternativas posibles. Aceptar estas visiones de la eficiencia permite soslayar el complejo problema de la monetización de los resultados de las políticas sociales, medioambientales, de sus efectos a corto, medio y largo plazo, etc.

6. El contrato de creación de un ente mixto y la operativa interna en el mismo generan costes de transacción inferiores a los que se producirían de operar como Administración general tradicional y tener que tomar decisiones que afectan a la diversidad de agentes participantes en el destino. La selección de participantes privados ha de ser representativa del destino, puesto que hay incentivos racionales para no participar como agentes privados (*free-riders*).

7. La racionalidad limitada de los agentes participantes en un PPPI puede conducir a toma de decisiones ineficientes para el destino, pero explica la participación interesada de los agentes privados, que oportunamente obtienen ventajas de información o de otro tipo a cambio de los costes en que incurrir. Los operadores públicos, asimismo, tendrán motivaciones que comprenden con cierta probabilidad al menos algún elemento de interés propio para quien toma las decisiones, según *Public Choice*.

La información desigual genera, asimismo, situaciones de riesgo moral y costes de agencia. Fijar mecanismos de control de los socios del ente es una de las estrategias que puede evitar el oportunismo y el consecuente riesgo moral.

8. Factores críticos para una buena gestión de la CPP son las habilidades directivas, una definición clara de funciones y responsabilidades, el liderazgo compartido, un enfoque de cooperación flexible, visión, rendición de cuentas y buena interlocución entre los socios. Es clave la confianza entre las partes, si bien este comportamiento “altruista” hacia el otro no se puede garantizar, sino más bien al contrario.

Otra clave pasa por aplicar diferentes soluciones institucionales formales: definir transparentemente los métodos de decisión, diseñar un sistema de incentivos que maximice el esfuerzo de la gerencia en la persecución de los objetivos del principal, proponer mayorías calificadas para temas importantes y preservar la participación de funcionarios de carrera en todos los niveles

9. Los PPP turísticos analizados en la literatura consultada se dedican mayoritariamente a actividades de promoción, dejando los aspectos asociados a políticas de planificación y producto en manos públicas. Ante grandes inversiones con una tasa de retorno baja, aumenta la aversión al riesgo por parte de los operadores privados, lo que dificulta la participación privada como co-empresadora.

10. Los entes público-privados de gestión de destinos turísticos locales en España presentan problemas evidentes de sostenibilidad en el tiempo de acuerdo con la teoría económica clásica. Su existencia, por tanto, es debida a circunstancias asociadas a un marco institucional concreto que explica la creación y mantenimiento de dichas organizaciones.

11. El marco cultural puede explicar los incentivos para crear y participar en un ente mixto de destino (no de producto): ideología dominante, existencia de grupos de influencia, programas públicos de incentivos, reconocimiento social, buenas relaciones informales entre los agentes, cooptación.

Que existan tan pocos entes mixtos en España, como ha revelado la investigación, y que sean relativamente recientes, estaría indicando que este cambio en las organizaciones públicas que gestionan destinos (la aparición de entes mixtos como nosotros los entendemos) se encuentra en sus fases iniciales. Tras las experiencias pioneras de constitución de PPP, otros ayuntamientos y asociaciones locales de empresarios intentan imitar esos nuevos modelos de gestión mixta, porque perciben que las entidades mixtas disfrutaban de mayor éxito y legitimidad social.

La Teoría de Nooteboom permite explicar que, a pesar de que los entes mixtos funcionan en un contexto de diseño institucional formal muy deficiente, existe un trasfondo de relaciones informales positivas, forjadas desde hace años por esta generación y la anterior por contactos en la producción turística en el destino (además mayoritariamente de productos similares asociados a la costa y el clima).

12. El marco legal en el que se desenvuelven los entes mixtos turísticos españoles refleja un cierto grado de indeterminación jurídica, entre normas de contratación pública y otras de derecho administrativo local, tanto sobre procedimientos como contables, junto con otras afecciones del ámbito del derecho privado. Esta inseguridad jurídica actúa como un desincentivo para todos los potencialmente interesados.

13. La política turística oficial en este país, desde el más alto nivel institucional, ha influido en extender los procesos de CPP hasta los niveles locales. Los dirigentes políticos locales siguen consignas oficiales, motivados por incentivos diversos y por prestigio, sin antecedentes con qué comparar, practicando un ejercicio de imitación de otros ejemplos en diferentes niveles de la Administración pública.

14. La decisión de los gobernantes públicos de realizar un contrato institucional con agentes privados para la gestión turística del destino, bajo los supuestos de *Public Choice*, se explicaría porque coaligarse con dichos agentes beneficia a sus intereses, tanto políticos como económicos, puesto que los destinatarios de las políticas públicas pasan a ser corresponsables de las mismas, con lo que se mitigan o se moderan las críticas del sector privado en caso de fracaso. Aquí se está revelando un ejemplo típico de manipulación por cooptación.

15. Las ventajas de una asociación público-privada dedicada al Turismo, además de las ya señaladas antes, aumento de las capacidades, eficiencia y consenso, serían el acceso a nuevos y mayores mercados y la ganancia de credibilidad de los gestores del destino, ante proveedores y clientes y ante el resto de públicos.

CAPÍTULO III. LOS ENTES PÚBLICO-PRIVADOS DE DESTINOS TURÍSTICOS. ANÁLISIS Y VALORACIONES.

III.1. Definición de ente mixto o público-privado turístico local a efectos de esta investigación.

III.2. Identificación de entes mixtos. Metodología y resultados.

III.3. Resultados y análisis de las entidades excluidas.

III.4. Caracterización de los entes mixtos. Metodología y resultados.

III.5. Metodología y análisis de las encuestas a socios públicos y privados.

III. LOS ENTES PÚBLICO-PRIVADOS DE DESTINOS TURÍSTICOS. ANÁLISIS Y VALORACIONES.

III.1. Definición de ente mixto o público-privado turístico local a efectos de esta investigación.

Podemos definir los entes público-privados objetivo de nuestro análisis de acuerdo a las siguientes características:

“aquellos organismos que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino, entendiendo por destino un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con alguna de las siguientes formas jurídicas y condiciones:

- 1. Las empresas mercantiles con capital público y privado (SA y SL).**
- 2. Las fundaciones con patronos públicos y privados.**
- 3. Las asociaciones sin ánimo de lucro, con aportaciones regulares anuales públicas y privadas.**
- 4. Las entidades públicas empresariales locales (EPELs) y los consorcios, con la siguiente condición:**
 - 4.1.) que haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión de la EPEL o el consorcio) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan hecho aportaciones al patrimonio, capital social o similar de la EPEL o hayan contribuido a los gastos generales de funcionamiento de la EPEL o el consorcio.”**

En definitiva, se trata de asumir que existe un verdadero “proyecto institucional mixto”, toda vez que los socios públicos y privados comparten riesgo y poder.

El nivel de intervención más frecuente es el municipio, si bien también se consideraron como entes potenciales aquellos cuyo ámbito de responsabilidad fuera una comarca, bien bajo la denominación política o geográfica de ese territorio, bien bajo el nombre de alguna marca turística de nivel local/comarcal.

Esta enunciación comporta la exclusión de numerosas entidades que han sido investigadas y que incumplen algunos de los supuestos, como se verá más adelante.

III.2. Identificación de entes mixtos. Metodología y resultados.

Nuestra primera tarea en la fase inicial de investigación consistió en localizar los entes españoles dedicados a la gestión y promoción turísticas, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística. Esto implicaba:

- Excluir, por tanto, los entes mixtos cuyo ámbito de actuación territorial fuese el país, la autonomía o la provincia en su conjunto.
- Asimismo, descartar aquellos entes cuyo objeto social fuera el desarrollo socioeconómico general del territorio, dado que estas entidades tienen fines, dimensiones y modos de operar diferentes a los de los entes turísticos (agencias de desarrollo local y similares).
- Excluir aquellos entes cuya misión fuera la gestión y promoción de productos turísticos concretos (estaciones náuticas, estaciones de esquí, complejos de golf, rutas especializadas en productos, *convention bureau*, etc.).

Los entes se buscaron en:

a) La Base de datos general de entidades locales, en el apartado referente al sistema público empresarial local, del Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas³³. Esta base de datos recoge aquellos organismos públicos o público-privados de carácter local cuya existencia ha sido comunicada, por parte de las entidades locales, al Ministerio. Nuestra tarea fue seleccionar los que se dedicaban a actividades turísticas, incluidos en el “grupo de función” 7 (regulación económica de sectores productivos), hasta el nivel de programas relacionados con turismo (751, 751B, 751C, 751D). El proceso seguido en la web es el siguiente:

- ✓ acceso a la web.
- ✓ Utilidades.
- ✓ Consultas más frecuentes.
- ✓ Consulta de Entidades por CNAE-93, CNAE-2009 o Clasificación Funcional (BOE 252, de 20/10/1989).
- ✓ Clasificación funcional.
- ✓ Patrón de búsqueda: “turismo”.
- ✓ Buscar en Descripción.

Código	Descripción
75	75 -Turismo
751	751 -Turismo
751B	751B -Oficinas de turismo
751D	751D -Promoción del turismo
751E	751E -Ctro. de Iniciativa de Turismo

- ✓ Descargar datos en Excel.

³³ Base de datos general de entidades locales. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Disponible en: <https://serviciostelematicos.sgal.minhap.gob.es/BDGEL/asp/> Última consulta el 01 de junio de 2013.

Esta base de datos se depuró dejando fuera de nuestra investigación:

1. aquellos entes que, si bien estaban clasificados como turísticos, no ejercían la representación del destino en su conjunto (a juicio del investigador tras comprobar su relevancia en el destino y por propia experiencia personal).
2. Aquellos entes que eran 100% públicos.
3. Aquellos entes que, teniendo socios públicos y privados, sin embargo no indicaban poder y/o riesgo compartidos, tras averiguar dichos aspectos mediante llamadas al ente en cuestión o vía web. En estos casos, el control total estaba en manos públicas.

Este listado, dado que procedía de una fuente oficial, debía representar el conjunto de entes mixtos de ámbito local/comarcal dedicados a la gestión y promoción de los destinos en el ámbito de España. Sin embargo, continuamos indagando sobre otros posibles entes y sobre la vigencia de algunos registros hasta la fecha del 01 de junio de 2013.

b) La relación de entidades que solicitaron ayudas a FEMP/SET en 2007/2008 para la elaboración de planes de creación o potenciación de entes mixtos nuevos o existentes, respectivamente³⁴.

c) El *Registre d'ens locals de Catalunya*³⁵. Dado que en Catalunya existen *Consells Comarcals* (derivados de su ley de comarcalización), se estudió adicionalmente esta base de datos con el fin de analizar sus numerosos consorcios.

d) Aquellos destinos turísticos más relevantes del país, realizando búsquedas selectivas, basadas en el conocimiento experto del sector de parte del investigador, para identificar nuevos entes mixtos no localizados en las fuentes anteriores. Se añadieron al listado de entidades potenciales a verificar únicamente los entes mixtos identificados como tales y que no constaran en los listados anteriores.

Tras la exploración en esas cuatro fuentes de información, con el fin de verificar la naturaleza jurídica y otras características de estos entes, el proceso de chequeo continuó de acuerdo con las siguientes fases y condiciones:

³⁴ Resolución de 10 de julio de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, ... «Soportes de Promoción de Destinos» ... BOE. 25 de julio de 2008.

Resolución de 14 de octubre de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, ... «soportes de promoción de destinos» ... BOE. 31 de octubre de 2008.

³⁵ Registre d'ens locals de Catalunya. Fuente: Direcció General d'Administració Local (Generalitat de Catalunya). <http://www.municat.gencat.cat/index.php?page=registreEnsLocals>

1ª) Comprobación a través de *websites* institucionales de la identidad del ente gestor turístico principal del destino.

2ª) En caso de que la observación a través de *websites* no arrojará evidencias claras en algún sentido, se procedía a llamar a algún responsable público del destino para que nos orientara.

3ª) Si tras la entrevista telefónica mantenida no quedase claro si se trataba o no de un ente mixto o no, se solicitaban los estatutos del ente con el fin de comprobar la forma jurídica, los miembros del ente, la composición de los órganos de poder, la distribución de la propiedad y el régimen económico-financiero³⁶.

4ª) Comprobadas las formas jurídicas de aquellas entidades que notoriamente gestionaban amplias actividades del destino o el destino en su totalidad, se procedió a descartar:

- a. Las áreas municipales y áreas de las diputaciones dedicadas al Turismo.
- b. Los organismos autónomos municipales y de las diputaciones.
- c. Las entidades públicas empresariales locales (EPELs) 100% públicas.
- d. Las empresas mercantiles 100% públicas (S.A. y S.L.).
- e. Las fundaciones 100% públicas.
- f. Las asociaciones sin ánimo de lucro 100% públicas.
- g. Las mancomunidades de municipios y los *Consells Comarcals* (en Catalunya).
- h. Los consorcios en el caso en que se cumpliera alguna de las condiciones siguientes:
 - h.1. Estuvieran compuestos únicamente por Administraciones públicas.
 - h.2. Estando compuestos por socios públicos y privados, de acuerdo con la entrevista telefónica con algún conector del ente o mediante la encuesta por email contestada por gerencia, los miembros privados no hubieran aportado dinero o bienes en la constitución del consorcio y no hubieran hecho aportaciones de dinero o bienes en especie que contribuyeran a los gastos generales de funcionamiento del consorcio en el último ejercicio investigado.

III.3. Resultados y análisis de las entidades excluidas.

Las cifras relativas a entes identificados y descartados pueden observarse en la Tabla 5:

³⁶ Parecerá que el proceso de verificación de la naturaleza y características básicas de los organismos públicos o público-privados locales resulta algo redundante, sin embargo no es así. Los portales públicos de información al ciudadano y el acceso a informantes clave y fidedignos a nivel local en este país, con demasiada frecuencia, carece de la transparencia suficiente. Por otra parte, sobre las informaciones verbales que nos llegaban, la experiencia investigadora que íbamos acumulando nos aconsejaba su contraste con los datos oficiales.

Tabla 5. Entes mixtos y entidades descartadas

Entes investigados	N	(%)
Entes mixtos (N)	36	18,7%
Entes descartados	157	81,3%
TOTAL	193	100

Fuente: elaboración propia (2013)

Entidades excluidas.

Las entidades descartadas, por comunidades y ciudades autónomas, se pueden observar en la tabla siguiente. Catalunya, en particular, supuso un mayor esfuerzo de investigación debido a que tiene una legislación que regula las comarcas como entidades locales³⁷, las cuales han creado numerosos consorcios dedicados al Turismo. Sin embargo, la mayoría de los casos analizados se corresponden con consorcios con una presencia privada relativamente baja, ya sea en votos o en aportaciones económicas o con un escaso liderazgo y representación del destino, por lo que se optó por descartarlos.

Tabla 6. Entidades excluidas por CCAA

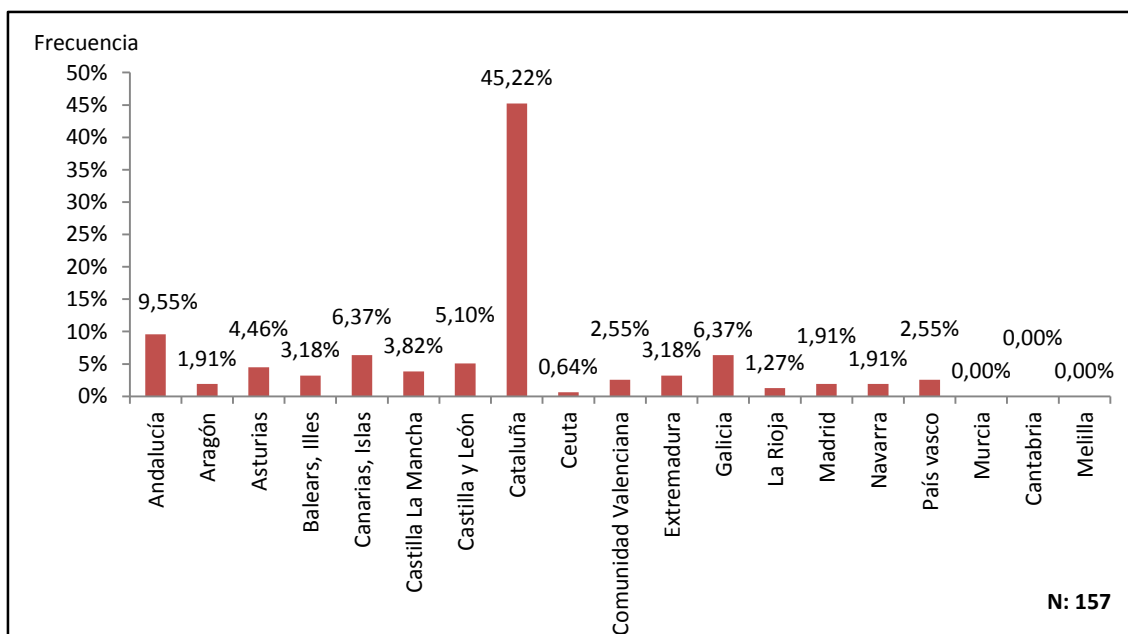
CCAA	n	%
Andalucía	15	9,55%
Aragón	3	1,91%
Asturias	7	4,46%
Baleares, Illes	5	3,18%
Canarias, Islas	10	6,37%
Castilla La Mancha	6	3,82%
Castilla y León	8	5,10%
Catalunya	71	45,22%
Ceuta	1	0,64%

³⁷ *DECRET LEGISLATIU 4/2003, de 4 de novembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de l'organització comarcal de Catalunya.* DOGC núm. 4013, 19.11.03.

CCAA	n	%
Comunitat Valenciana	4	2,55%
Extremadura	5	3,18%
Galicia	10	6,37%
La Rioja	2	1,27%
Madrid	3	1,91%
Navarra	3	1,91%
País vasco	4	2,55%
Murcia	0	0,00%
Cantabria	0	0,00%
Melilla	0	0,00%
TOTAL EXCLUIDOS	157	100,00%
TOTAL ENTES MIXTOS	36	
TOTAL INVESTIGADOS	193	

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 3. Entidades excluidas por CCAA



Fuente: elaboración propia (2013)

En el anexo VIII.1 puede consultarse la relación de entidades investigadas y descartadas.

Causas de exclusión de las instituciones investigadas.

Las causas que motivaron la exclusión de los entes observados pueden sintetizarse en 4 categorías:

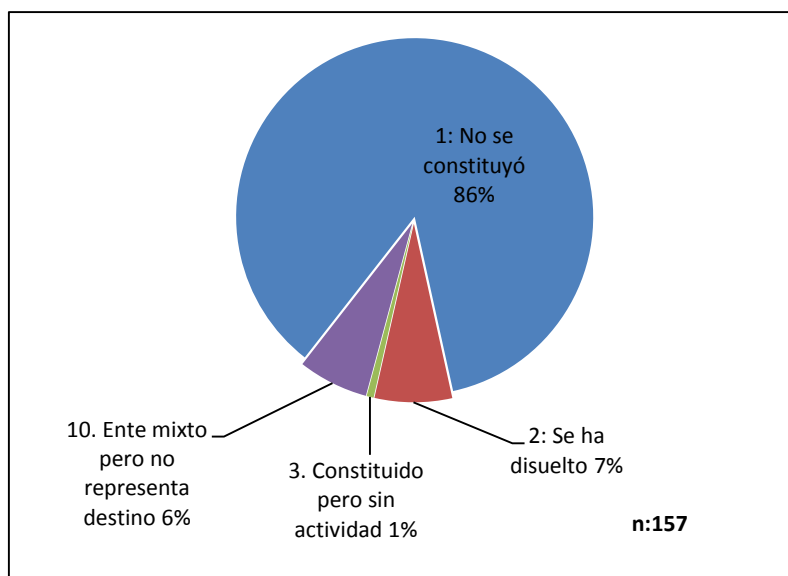
1. Aunque en algunos municipios había indicios, por noticias aparecidas en la prensa digital fundamentalmente, de que deseaban constituir un ente mixto, finalmente no lo hicieron. Los motivos por los que no fueron constituidos son variados, pero las noticias publicadas y los argumentos que nos trasladaban telefónicamente informantes clave de los destinos, frecuentemente se referían a causas como la falta de voluntad política o el escaso interés privado.
También se incluyeron en esta categoría de descartados aquellos entes que gestionaban únicamente productos turísticos (MICE sobre todo) y aquellos otros que, autodenominándose mixtos, por la composición de su masa social y las aportaciones de capital podían ser considerados públicos o privados, pero no mixtos a los efectos de nuestra definición.
2. Se encontraban disueltos. Nos encontramos con casos en los que el ente se constituyó y muy pronto se disolvió, bien por cambios de gobierno en los ayuntamientos, bien por falta de recursos económicos, bien por otras causas.
3. Constituidos, pero sin actividad. En algún caso el ente continuaba constituido desde el punto de vista legal, aunque sin actividad alguna en el periodo de investigación considerado.
4. Ente mixto, pero que no representa al destino. Los criterios de representatividad usados para aceptar o descartar un ente como objeto de análisis en esta Tesis tuvieron en cuenta cierta subjetividad a partir de la experiencia del investigador en el conocimiento del destino, aunque también se tuvieron en cuenta otras informaciones que nos trasladaban directamente agentes turísticos del destino tras llamadas de comprobación. Era importante saber si disponían de un presupuesto significativo para la gestión y promoción del destino, cuáles eran las actividades encomendadas al ente, si el municipio disponía de un área municipal o empresa municipal 100% pública activa en política turística, qué tipo de socios formaban el ente, etc. Con estos criterios más otros indicios en webs promocionales y noticias de prensa, tomábamos la decisión de exclusión basados en suficientes evidencias. En algunos destinos se mantenía activo un PPP, pero sin dotarlo de la autoridad y capacidad suficiente para influir en el destino. Las razones no han sido investigadas, pero probablemente los socios no mostraban interés suficiente en asumir más compromisos, tal vez se mantenía por una cuestión de “corrección política”, tal vez por no reconocer un fracaso de planteamiento o de gestión, si bien estas impresiones son ciertamente subjetivas.

Tabla 7. Causas de exclusión de los entes investigados

Causas	n
No se constituyó	135
Se ha disuelto	11
Constituido pero sin actividad	1
Ente mixto pero que no representa destino	10
TOTAL	157

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 4. Causas de exclusión de los entes investigados



Fuente: elaboración propia (2013)

Fórmula jurídica de los entes descartados.

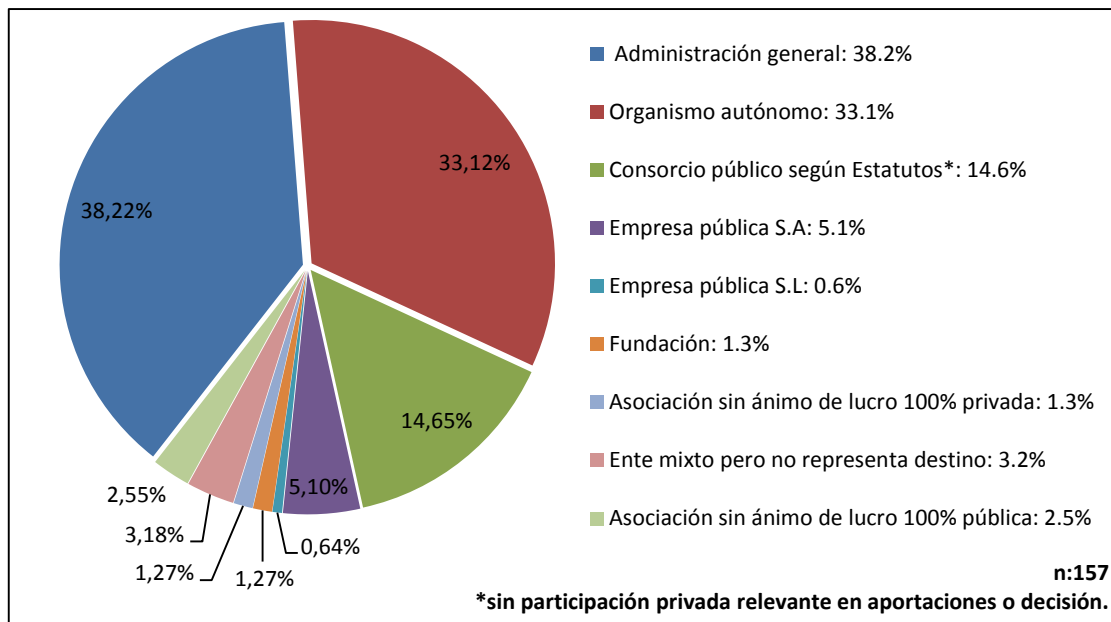
Se identificó la fórmula jurídica con que opera la entidad descartada, sin profundizar en el análisis.

Tabla 8. Fórmula jurídica de los entes descartados

Formas jurídicas	n	%
1. Administración general	60	38,2
2. Organismo autónomo	52	33,1
3. Consorcio público, sin participación privada	23	14,6
4. Empresa pública S.A	8	5,1
5. Empresa pública S.L	1	0,6
6. Fundación	2	1,3
7. Asociación sin ánimo de lucro 100% privada	2	1,3
8. Ente mixto pero no representa destino	5	3,2
9. Asociación sin ánimo de lucro 100% pública	4	2,5
TOTAL	157	100

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 5. Fórmula jurídica de los entes descartados



Fuente: elaboración propia (2013)

III.4. Caracterización de los entes mixtos. Metodología y resultados.

III.4.1. Metodología.

A los entes mixtos seleccionados como tales se les envió un cuestionario vía email, dirigido a gerencia/administración (anexo VIII.3), previa comprobación del destinatario y de su email telefónicamente. El periodo de recopilación de respuestas abarcó desde mediados de julio hasta mediados de octubre de 2013. Algunos datos se completaron mediante la consulta de los estatutos vigentes de los entes mixtos.

Tabla 9. Ficha técnica de las encuestas a gerentes/administradores

Ficha técnica de las encuestas a gerentes/administradores
Nombre de la investigación
Estudio de los entes público-privados locales de gestión y promoción turística. Situación actual y propuestas de mejora.
Objetivo General
Evaluar el funcionamiento de los entes público-privados españoles que se dedican a la gestión y a la promoción turística del destino, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística y que estén funcionando de facto como entidades en las que ambos sectores, público y privado, tomen decisiones y asuman riesgos de manera compartida.
Objetivos Específicos
Caracterización de los entes³⁸.

³⁸ Se han anulado dos preguntas que hacían referencia al número aproximado de trabajadores con que contaban los entes, tanto a tiempo completo como parcial. Dichas cuestiones suscitaron dudas por el carácter estacional de la actividad, junto a la existencia de contrataciones temporales frecuentes por temporada o eventos, así como por el hecho de que en algunos entes hay actividades que se externalizan. No nos pareció, a posteriori, una pérdida de información sustancial para realizar una aproximación al tamaño del ente, cuestión que no es clave para los objetivos de esta investigación. El cuestionario puede consultarse en el anexo VIII.3.

- Forma jurídica.
- Antigüedad del ente.
- Actividades a las que se dedica el ente.
- Capital social o similar en el momento de constitución del ente (indicador de tamaño inicial).
- Distribución del capital social entre socios públicos y privados (indicador de propiedad, pública o privada).
- Porcentaje de aportaciones a fondo perdido de los socios públicos y privados en el último ejercicio contable (2012).
- Cifra de ingresos en el año 2012 (indicador de tamaño).
- Tipos de ingresos.
- Resultado contable: pérdidas, beneficios o equilibrio.
- Distribución de votos públicos y privados en el máximo órgano de decisión del ente (asamblea general o similar). Indicador de poder político.

Tipo de Investigación

Encuesta a la población.

En la presente investigación no se ha realizado ningún tipo de muestreo ya que uno de los objetivos de la misma ha sido identificación de todos los entes mixtos españoles, que son los que configuran las unidades de análisis de la misma.

El resultado fue se la localización de 36 entes mixtos, a cada uno de los cuales se les dirigió una encuesta destinada a gerencia/administración.

Cobertura geográfica

Ámbito español.

Unidad de análisis

Los entes mixtos españoles que se dedican a la gestión y promoción turística del destino, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística.

Método de localización de las unidades de análisis

Consulta de diversas bases de datos y fondos documentales, análisis de estatutos y consultas en páginas web.

Población

La población objeto de estudio está compuesta por aquellas entidades público-privadas españolas que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino en su conjunto, entendiendo por destino, en este caso, un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con las siguientes formas jurídicas y condiciones:

“aquellos organismos que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino, entendiendo por destino un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con alguna de las siguientes formas jurídicas y condiciones:

1. Las empresas mercantiles con capital público y privado (SA y SL).
2. Las fundaciones con patronos públicos y privados.
3. Las asociaciones sin ánimo de lucro, con aportaciones regulares anuales públicas y privadas.
4. Las entidades públicas empresariales locales (EPELs) y los consorcios, con la siguiente condición:
 - 4.1. que haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión de la EPEL o el consorcio) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan hecho aportaciones al patrimonio, capital social o similar de la EPEL o hayan contribuido a los gastos generales de funcionamiento de la EPEL o el consorcio.”

Tamaño de la población

36 entes público-privados.

Tamaño muestral

El tamaño de la muestra se ha consolidado a posteriori. El objetivo inicial fue la población y la tasa de respuesta ha configurado la muestra, quedando distribuida del siguiente modo:

	n respuestas	N entes	% de respuesta
Socios privados	25	36	69.4%
Socios públicos	27	36	75%
Gerentes	30	36	83.3%
Entes mixtos completos	20	36	55.5%

Tipo de muestreo

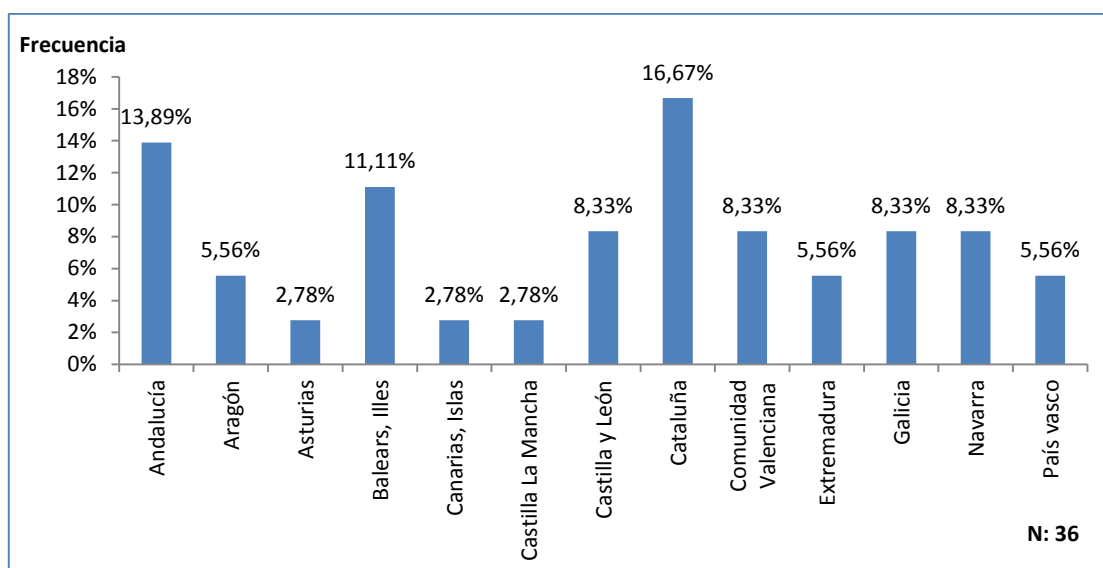
No procede.
Error muestral / Tasa Respuesta
No procede el cálculo de error muestral.
Periodo de referencia (del estudio)
2012 o último año (anterior) del que se disponen datos en el ente mixto.
Periodo de recopilación de respuestas (fecha encuestas)
Desde mediados de julio hasta mediados de octubre de 2013.
Método de recolección de respuestas
Entrevista por correo electrónico, con carta explicativa y enlace a la plataforma SurveyMonkey. En algunos casos, entrevista telefónica realizada por dos encuestadores.
Características de la encuesta
Encuesta anónima. Preguntas cerradas y de opción múltiple. Ver en el anexo VIII.3 el modelo de cuestionario.

III.4.2. Distribución geográfica de los entes.

Dada la escasa población de entes mixtos, en comparación con la cantidad de destinos turísticos de ámbito local existentes en España, la ubicación geográfica de los mismos no permite realizar asociaciones en cuanto a figuras jurídicas más características en unas comunidades autónomas respecto de otras, ni extraer otras consecuencias relacionadas con políticas turísticas en unos territorios al comparar los datos entre ellos.

No obstante, podemos deducir que en cualquier comunidad autónoma pueden generarse nuevos entes mixtos, sin observar factores específicos asociados al territorio que favorezcan o limiten la creación de los mismos.

Figura 6. Entes mixtos por CCAA



Fuente: elaboración propia (2013)

III.4.3. Antigüedad y forma jurídica de los entes mixtos.

Dado que durante los años 2007 y 2008, mediante la puesta en marcha de los programas de ayudas a la creación de “soportes de promoción de destinos” por parte del Ministerio, se dio un impulso a la creación de entidades mixtas en los ámbitos locales, hemos considerado interesante en el análisis diferenciar aquellos que se constituyeron con anterioridad al 1 de enero de 2009 de los que lo hicieron con posterioridad³⁹. Así pues, según los datos obtenidos, el ente más antiguo se constituyó en 1978 (Patronat de Turisme Costa Brava Girona) y el más reciente en 2012 (Fundació Turisme Palma de Mallorca).

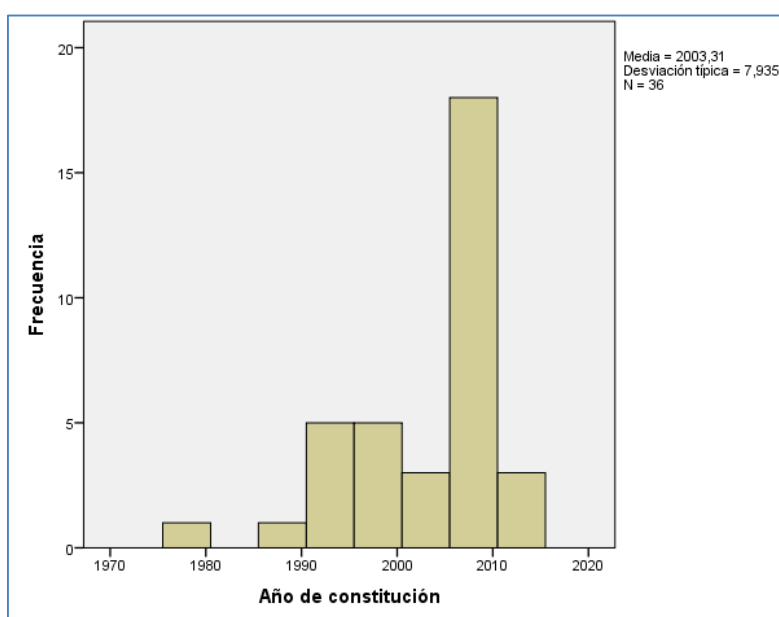
³⁹ Los ayuntamientos solicitantes de las ayudas para la creación y fortalecimiento de los “soportes de promoción de destinos” disponían de varios meses para poder realizar estudios y otras acciones de concienciación con el fin de evaluar el tipo de ente a crear y sus características. Por ello, hemos considerado el 1 de enero de 2009 como una fecha que separa aquellos entes que ya funcionaban con anterioridad a estas ayudas de aquellos otros que se crearon a partir de la implantación de esta política de impulso a los entes mixtos.

Tabla 10. Entes mixtos, según antigüedad

Entes mixtos	n	%
(veteranos) anterior a 2009	23	64%
(nuevos) 2009 o posterior	13	36%
TOTAL	36	100%

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 7. Entes mixtos, según año de constitución



Fuente: elaboración propia (2013)

Las formas jurídicas adoptadas por los entes mixtos.

Predomina la forma jurídica **asociación sin ánimo de lucro**, un tipo que permite, sobre todo para destinos pequeños y medianos, disponer de un “espacio de encuentro” sin demasiadas obligaciones de las partes, ni burocráticas ni financieras.

En segundo lugar prevalecen los **consorcios**. Si bien se trata de una figura típica de la esfera pública, la legislación permite la participación de agentes privados sin ánimo de lucro en el seno

del consorcio⁴⁰. Esta figura profusamente utilizada por el sector público tiene encaje tanto en comarcas como en ciudades, aportando un plus de transparencia en su gestión en comparación con otras figuras en las que se entremezclan procedimientos del derecho privado con los del administrativo, como son las sociedades mercantiles.

Las formas societarias típicamente mercantiles, **sociedades anónimas y limitadas**, si las consideramos de forma agregada, suponen más del 30% del total. Son fórmulas que encajan mejor en el ámbito de la producción privada y que, desde la esfera de lo público, han sido también copiosamente adoptadas en los últimos años para la prestación de diversos servicios públicos con el fin de adelgazar determinados procesos burocráticos.

La adopción de la figura jurídica **fundación** nos remite a una forma de cooperación público-privada sin ánimo de lucro y con posibilidad de desgravaciones fiscales para los patronos privados aportantes de recursos, bajo determinadas condiciones⁴¹.

En cuanto a las **entidades públicas empresariales locales**, se trata de entidades instrumentales (junto a los organismos autónomos locales y las sociedades mercantiles locales) que pueden crear los ayuntamientos con el fin de prestar determinados servicios de interés general, y dado que dichos servicios pueden ser susceptibles de contraprestación económica, en general se rigen por el Derecho privado, si bien les resulta aplicable el régimen de Derecho público en relación con el ejercicio de potestades públicas y con determinados aspectos de su funcionamiento [Ley de Bases (1985), LOFAGE (1997), Barrera (2009)].

Tabla 11. Forma jurídica de los entes mixtos

Fórmula jurídica	n	%
Asociación	10	27,8%
Consortio	8	22,2%
S.A	6	16,7%
Fundación	6	16,7%
S.L	5	13,9%

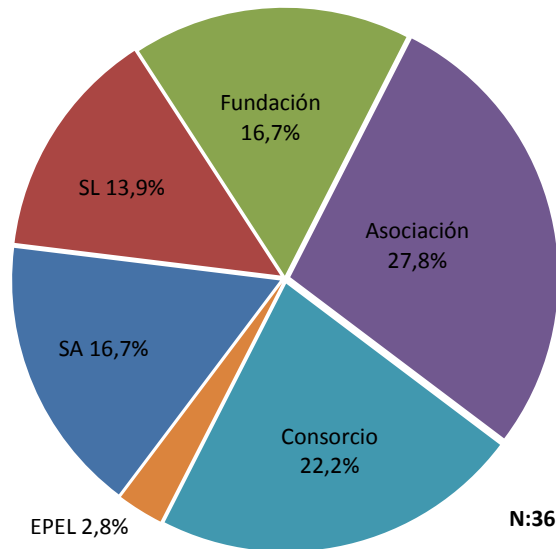
⁴⁰ Artículo 87, Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Texto Consolidado. Última modificación: 30 de diciembre de 2013. «BOE» núm. 80, de 3 de abril de 1985.

⁴¹ Las aportaciones que generan desgravaciones sufren numerosos cambios, según diferentes criterios de Hacienda a través de los años. No obstante, bajo determinadas condiciones es posible aprovechar dichos incentivos tanto por las aportaciones a fundaciones como a asociaciones sin ánimo de lucro.

Fórmula jurídica	n	%
EPEL	1	2,8%
TOTAL	36	100%

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 8. Forma jurídica de los entes mixtos



Fuente: elaboración propia (2013)

Antigüedad y forma jurídica.

La evolución de las formas jurídicas a lo largo del tiempo permite observar que no existe una apuesta clara por una forma jurídica en particular sobre el resto. Las razones que motivaron a los promotores, tanto de los entes veteranos como de los más nuevos, a elegir una forma jurídica concreta no se han investigado, pero cualquiera de ellas parece ser válida, con algunos matices. Entendemos que si se busca poca complejidad jurídica y un tamaño relativamente pequeño, las asociaciones sin ánimo de lucro pueden ser una buena alternativa. Si hablamos de apuestas económicas mayores, las otras formas jurídicas pueden ser apropiadas. Si, en particular, estamos considerando una red de municipios como el destino turístico global, el modelo de consorcio facilitaría la relación entre las diferentes Administraciones públicas implicadas.

Tabla 12. Entes mixtos según antigüedad y forma jurídica.

Forma jurídica	n			%		
	Veteranos	Nuevos	TOTAL	Veteranos	Nuevos	TOTAL
SA	4	2	6	17,4%	15,4%	33%
SL	3	2	5	13,0%	15,4%	28%
Fundación	3	3	6	13,0%	23,1%	36%
Asociación	6	4	10	26,1%	30,8%	57%
Consortio	6	2	8	26,1%	15,4%	41%
EPEL	1	0	1	4,3%	0,0%	4%
TOTAL	23	13	36	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia (2013)

III.4.4. Actividades a las que se dedican los entes mixtos.

Los gerentes fueron preguntados acerca de las actividades a las que se dedicaban sus entes, seleccionando las respuestas de un listado de sugerencias, con la posibilidad de añadir otras diferentes. Las contestaciones en la opción "Otros" han sido depuradas, asimilándolas a alguno de los ítems de la pregunta puesto que existía un nivel alto de coincidencia entre ellos. Básicamente las respuestas se referían a notas aclaratorias.

Tabla 13. Actividades de los entes (según gerencia)

Actividades (según gerencia)	Nº respuestas	% s. total entes (n=30)
A comunicar/promocionar en los mercados	28	93,3
A fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	26	86,7
A coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	25	83,3
A información turística en el destino	22	73,3

Actividades (según gerencia)	Nº respuestas	% s. total entes (n=30)
A crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	20	66,7
A fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	17	56,7
A realizar estudios sobre satisfacción del turista	15	50,0
A buscar posibles inversores en Turismo	10	33,3
A fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	10	33,3

Fuente: elaboración propia (2013)

Los datos de la tabla anterior nos indican que:

- la práctica totalidad de entes mixtos se dedican a ejecutar acciones de “comunicación turística” en los mercados emisores.
- A continuación, más del 80% de los PPP, también se dedican a marcar las grandes líneas estratégicas turísticas del destino y a incrementar el diálogo y la coordinación entre los agentes del destino turístico. En otras palabras, “estrategia” y “coordinación público-privada” se convierten en dos grandes objetivos de los entes mixtos.
- En tercer lugar, aparecen una serie de tareas que se desarrollan en el destino: información en destino, desarrollo de producto y calidad.

Actividades a las que se dedican los entes mixtos, según antigüedad.

Un análisis segmentando los entes entre nuevos y veteranos, según el criterio expuesto más arriba, nos permite observar que los pesos que tiene cada tipo de actividad en cada subgrupo se aproximan a los obtenidos de forma agregada, por lo que no apreciamos diferencias relevantes.

Tabla 14. Actividades de los entes, según antigüedad.

	Antigüedad					
	Veteranos		Nuevos		Total	
	n	%	n	%	n	%
A buscar posibles inversores en Turismo.	6	31.6%	4	36.4%	10	33.3%
A comunicar/promocionar en los mercados.	19	100.0%	9	81.8%	28	93.3%
A coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	16	84.2%	9	81.8%	25	83.3%
A crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	15	78.9%	5	45.5%	20	66.7%
A fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo.	17	89.5%	9	81.8%	26	86.7%
A fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones.	11	57.9%	6	54.5%	17	56.7%
A fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino.	7	36.8%	3	27.3%	10	33.3%
A información turística en el destino.	14	73.7%	8	72.7%	22	73.3%
A realizar estudios sobre satisfacción del turista.	10	52.6%	5	45.5%	15	50.0%
TOTAL	19		11		30	

Fuente: elaboración propia (2013)

III.4.5. El poder en los entes según el reparto de votos.

La cuestión de la distribución de poder en los entes mixtos intenta conocer el porcentaje de votos que, en el máximo órgano colegiado de decisión (asamblea general, junta general, consejo general,...), corresponde a los representantes del sector público y a los del sector privado.

Particularmente para las asociaciones sin ánimo de lucro, hemos considerado como órgano de decisión a investigar el “consejo de administración”, “junta directiva” o “comisión ejecutiva”,

dado que resulta difícil conseguir datos fiables a cierre de un ejercicio sobre el número de socios al corriente de sus obligaciones y de su carácter público o privado.

Tabla 15. Entes mixtos según antigüedad y reparto de votos

Reparto de votos	Veteranos	Nuevos	Total
Mayoría privada	4	1	5 (23,8%)
Al 50%	2	2	4 (19,0%)
Mayoría pública	10	2	12 (57,1%)
TOTAL	16	5	21

Fuente: elaboración propia (2013)

Aunque en este caso el porcentaje de respuestas es menor, los resultados no dejan duda respecto de que el poder de decisión es mayoritariamente público en los entes mixtos españoles.

La búsqueda del equilibrio entre poder público y privado es la opción minoritaria y en casi el 24% de los entes la mayoría de votos recae en los agentes privados.

La mayor o menor antigüedad del ente no arroja variaciones sustanciales que permitan concluir que hay un cambio en la distribución de pesos políticos en el seno de los órganos colegiados de poder en función de la antigüedad del ente, apoyada esta conclusión, además, en el hecho de que el número de elementos de la población de que se dispone es bajo.

III.4.6. El capital social inicial y su composición.

Se sondeó a los gerentes de los entes acerca de cuál fue el capital social o equivalente con el que inicialmente se constituyeron estas instituciones, con el fin de obtener un indicador de clasificación por tamaño.

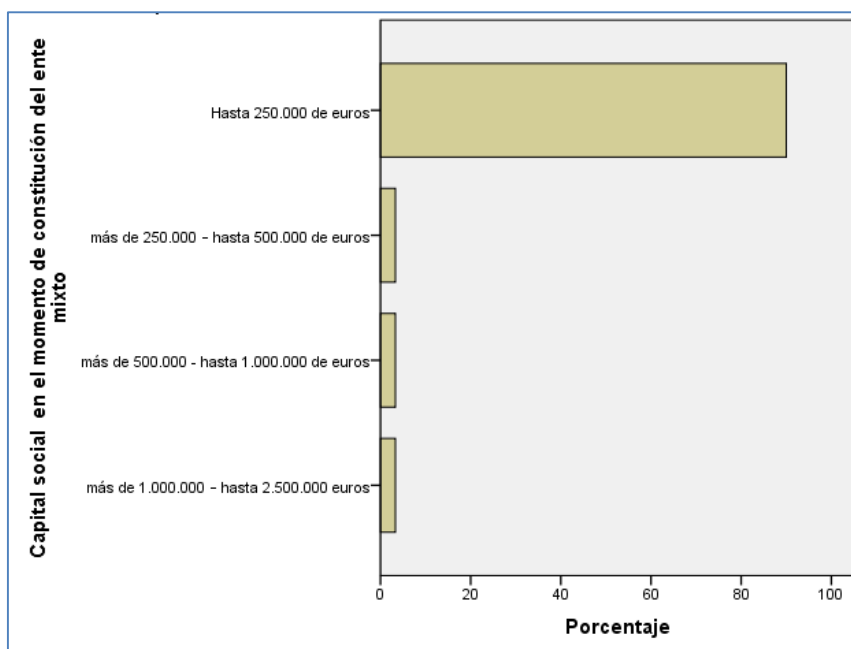
Los resultados arrojan cifras de aportaciones relativamente bajas, si tenemos en cuenta el tamaño geográfico y poblacional de algunos destinos y la importancia cuantitativa de los visitantes que tienen esos destinos.

Tabla 16. Capital social en el momento de constitución de los entes mixtos

Capital social o equivalente inicial	n	%
Más de 1.000.000 – hasta 2.500.000 euros	1	3,3
Más de 500.000 - hasta 1.000.000 de euros	1	3,3
Más de 250.000 – hasta 500.000 de euros	1	3,3
Hasta 250.000 de euros	27	90,0
TOTAL	30	100,0

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 9. Capital social en el momento de constitución de los entes mixtos



Fuente: elaboración propia (2013)

Las causas del inicio de la actividad con aportaciones tan bajas no se han investigado. Además de que las regulaciones al respecto permiten que instituciones de este tipo inicien su actividad con capitalizaciones bajas, se han contemplado las siguientes hipótesis al respecto:

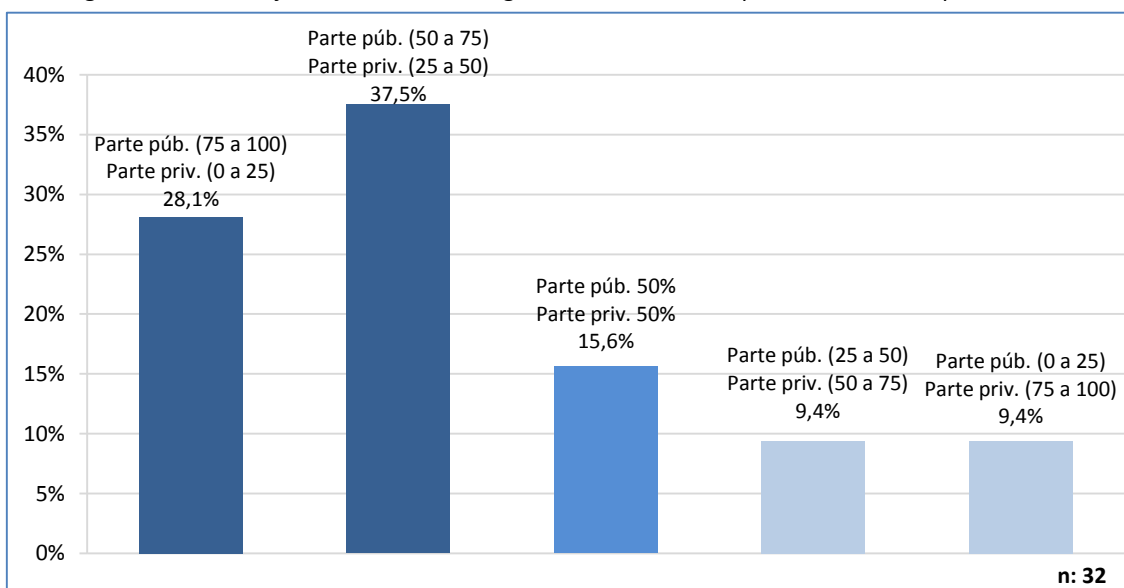
- Razones basadas en buscar el mayor número de participantes diferentes, con aportaciones económicas bajas, pero reflejándose de partida un cierto compromiso con el ente mixto.
- La falta de experiencias que sirvan como referentes para este tipo de colaboraciones público-privadas aconseja partir con riesgos económicos bajos.

- El posible escaso interés por llevar a cabo operaciones importantes de endeudamiento en el mercado o por dedicarse a una actividad comercial intensa.
- La presencia de socios públicos puede dar mayores garantías frente a terceros del pago de las deudas contraídas, en un régimen de contratación que no es puramente privado, por lo que en este caso no es necesario dotarse de un capital inicial alto.

Las contribuciones de cada tipo de socio al capital social inicial.

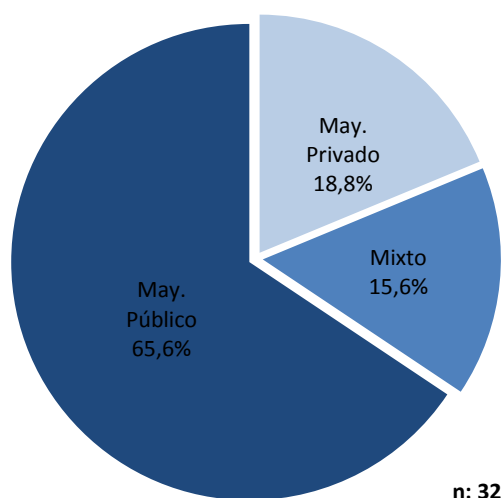
Las aportaciones iniciales para constituirse y empezar a operar como entes mixtos fueron mayoritariamente de socios públicos. En más del 65% de entes de los que se obtuvo información, las aportaciones de capital inicial público fueron mayoritarias a las realizadas por la parte privada, destacando además que en casi un 30% de casos los socios públicos han aportado el 75% o más del capital inicial. Tan sólo en un 19% de casos los privados han aportado más que los públicos.

Figura 10. Porcentaje de entes mixtos según distribución de capital social entre tipo de socios



Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 11. Porcentaje de entes mixtos según distribución de capital social entre tipo de socios



Fuente: elaboración propia (2013)

Considerando los dos grupos de entes según fecha de constitución (veteranos, anteriores al 01/01/2009; nuevos, el resto) y asumiendo las limitaciones de una población tan pequeña, apreciamos una ligera evolución a través del tiempo desde fórmulas con capital mayoritariamente público hacia fórmulas de corresponsabilidad económica paritaria.

Tabla 17. Distribución de capital social según antigüedad de los entes

Distribución del capital social	Entes según antigüedad		
	Veteranos	Nuevos	Total
Mayoría privada	4	2	6
Al 50%	1	4	5
Mayoría pública	16	5	21
TOTAL	21	11	32

Fuente: elaboración propia (2013)

III.4.7. Ingresos y resultados contables anuales.

Los gerentes de los entes fueron preguntados sobre los **diferentes tipos de ingresos** de que se nutrían los entes. En particular nos interesaba conocer las aportaciones a fondo perdido de los socios a los gastos de funcionamiento en el último ejercicio cerrado del que se tuvieran datos (es decir, aportaciones de las que no esperan obtener retornos). Con un número de respuestas

recopiladas, que supone el 41'7% del total de entes, los resultados muestran las siguientes características:

Tabla 18. Tipos de ingresos de los entes y peso de cada uno de ellos

	Aportaciones a fondo perdido		Ventas de bienes y prestaciones de servicios	Subvenciones de diferentes Administraciones	Otros
	Socios públicos	Socios privados			
Todos, media (%)	40,81	13,25	6,40	28,47	11,70
Nuevos, n: 5 (%)	57,85	16,15	0,00	24,00	2,00
Veteranos, n: 10 (%)	32,30	11,81	9,60	30,70	15,60
N	15	15	15	15	15

Fuente: elaboración propia (2013)

- Las aportaciones a fondo perdido de los socios públicos son la fuente mayoritaria de ingresos al sostenimiento de los entes.
- Los ingresos provenientes de socios públicos y de las diferentes Administraciones públicas suponen el 70% de los ingresos totales aproximadamente.
- Las aportaciones de socios privados son pequeñas en comparación a las realizadas por los públicos, alrededor del 13% del total de ingresos de los entes como media.
- Los entes veteranos parecen haber diversificado sus fuentes de ingresos, lo que conlleva una menor dependencia de los socios públicos. Debido a su experiencia, a un mejor conocimiento de los programas públicos orientados al Turismo y a mayores garantías de cumplimiento de sus compromisos se puede explicar el 30% de ingresos procedentes de diferentes subvenciones públicas, un porcentaje superior al de los entes nuevos. Los ingresos por actividades comerciales y otras fuentes (préstamos, alquileres, etc.) alcanzan el 25% de los ingresos para aquellos entes más veteranos.
- La media global de ingresos de los entes por ventas y servicios prestados asciende a un escaso 6,4%. Si acudimos directamente a los cuestionarios respondidos comprobaremos que tan sólo 2 de los 15 entes que componen la muestra tienen ingresos por este concepto. Uno de ellos comunica que un 2% de sus ingresos son por este concepto, y el otro, sorprendentemente recibe el 94% de sus ingresos por lo mismo. Este último alto porcentaje distorsiona la media de los 15 entes, en el sentido de que deberíamos resaltar que el 87% de entes no tienen ventas ni prestación de servicios en su modelo de negocio.

- En cualquier caso, estos datos confirman la evidencia de que el sostenimiento financiero de los entes mixtos corresponde mayoritariamente a los socios y fondos públicos.

Si bien esta investigación no pretende profundizar en aspectos económico-financieros relacionados con el funcionamiento de los entes público-privados, con el fin de disponer de algunos indicadores de tamaño se preguntó acerca de la **cifra bruta de ingresos de los entes**, por cualquier concepto. Los datos de la tabla siguiente muestran cifras de ingresos que no sobrepasan el medio millón de euros en el 60% de casos, una cifra pequeña si la comparamos con el tamaño poblacional y las cifras de visitantes que se estima tienen la mayoría de destinos analizados.

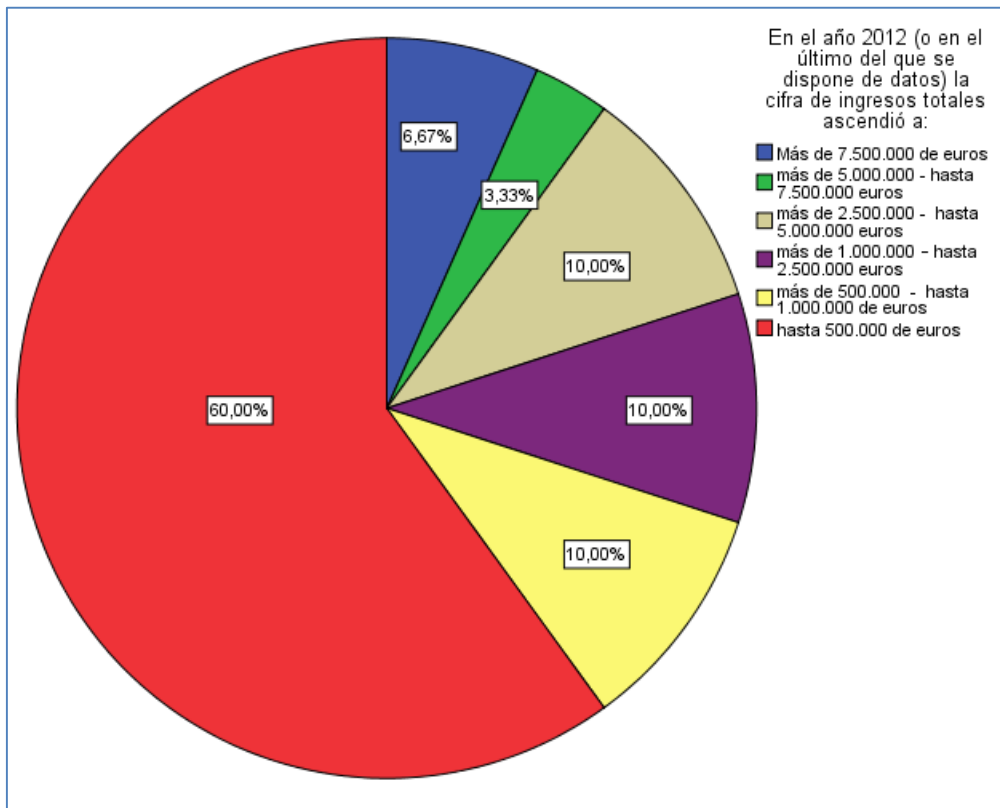
Un 30% de entes tienen ingresos superiores al millón de euros anuales, entre los cuales hay un 10% que superan los 5 millones anuales.

Tabla 19. Ingresos totales en el año 2012 (o en el último del que se dispone de datos) por ente

INGRESOS	n	%	% acumulado
Más de 7.500.000 de euros	2	6,7	6,7
Más de 5.000.000 - hasta 7.500.000 euros	1	3,3	10,0
Más de 2.500.000 - hasta 5.000.000 euros	3	10,0	20,0
Más de 1.000.000 – hasta 2.500.000 euros	3	10,0	30,0
Más de 500.000 - hasta 1.000.000 de euros	3	10,0	40,0
Hasta 500.000 de euros	18	60,0	100,0
TOTAL	30	100,0	

Fuente: elaboración propia (2013)

Figura 12. Ingresos totales en el año 2012 (o en el último del que se dispone de datos) por ente



Fuente: elaboración propia (2013)

Resultados contables anuales.

La mayoría de entes, un 75% de casos aproximadamente, tanto veteranos como nuevos, consiguieron equilibrar o acabar con beneficios en el ejercicio contable último del que disponían de datos (año 2012 en general).

Sin embargo, casi un 25% del total de los entes acabaron con pérdidas, siendo éste un dato preocupante sobre la continuidad y la capacidad de crecimiento de los entes.

Tabla 20. Resultado contable de 2012 (o del último año del que se dispone de datos)

		Con beneficios		Con pérdidas		Equilibrado		Total	
		n	% de la fila	n	% de la fila	n	% de la fila	n	% de la fila
Antigüedad	Nuevos	3	27,3%	3	27,3%	5	45,5%	11	100,0%
	Veteranos	8	42,1%	4	21,1%	7	36,8%	19	100,0%
	TOTAL	11	36,7%	7	23,3%	12	40,0%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

III.5. Metodología y análisis de las encuestas a socios públicos y privados.

III.5.1. Metodología.

Se enviaron sendos cuestionarios idénticos (anexo VIII.3) para que fueran respondidos por cada uno de los socios público y privado con más representación o más implicación en el ente (a juicio del gerente en este segundo caso). Igualmente que en el caso del cuestionario enviado a gerencia, el periodo de recopilación de respuestas abarcó desde mediados de julio hasta mediados de octubre de 2013. Algunos datos se completaron mediante la consulta de los estatutos vigentes de los entes mixtos.

Se realizó un cuestionario piloto que fue testado con anterioridad con tres expertos en Turismo y con dos entes, lo que permitió hacer cambios en la presentación y ordenación de las preguntas, así como añadir y eliminar algunas cuestiones.

Tabla 21. Ficha técnica de las encuestas a socios

Ficha técnica de las encuestas a socios
Nombre de la investigación
Estudio de los entes público-privados locales de gestión y promoción turística. Situación actual y propuestas de mejora.

Objetivo General
Evaluar el funcionamiento de los entes público-privados españoles que se dedican a la gestión y a la promoción turística del destino, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística y que estén funcionando de facto como entidades en las que ambos sectores, público y privado, tomen decisiones y asuman riesgos de manera compartida.
Objetivos Específicos
Opiniones sobre la forma y el funcionamiento de los entes.
<ul style="list-style-type: none">• Las causas de constitución del ente mixto.• Grado de conocimiento del ente mixto: actividades a que se dedica el ente mixto, según el conocimiento de cada socio entrevistado.• Satisfacción con las actividades a las que se dedica el ente mixto y satisfacción global.• Valor añadido que aporta el ente mixto al destino y a sus agentes.• Factores de incidencia en el funcionamiento del ente mixto y responsabilidad en los mismos.• Propuestas de mejora del funcionamiento del ente mixto.• En qué grado el ente mixto representa al destino.• El futuro del ente mixto.
Tipo de Investigación
Encuesta a la población. En la presente investigación no se ha realizado ningún tipo de muestreo ya que uno de los objetivos de la misma ha sido identificación de todos los entes mixtos españoles, que son los que configuran las unidades de análisis de la misma. El resultado fue la localización de 36 entes mixtos, a cada uno de los cuales se les dirigieron dos encuestas idénticas, destinadas al socio público y socio privado con más representación en el ente.
Cobertura geográfica
Ámbito español
Unidad de análisis
Los entes mixtos españoles que se dedican a la gestión y promoción turística del destino, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística.
Método de localización de las unidades de análisis

Consulta de diversas bases de datos y fondos documentales, análisis de estatutos y consultas en páginas web.

Población

La población objeto de estudio está compuesta por aquellas entidades público-privadas españolas que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino en su conjunto, entendiendo por destino, en este caso, un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con las siguientes formas jurídicas y condiciones:

“aquellos organismos que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino, entendiendo por destino un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con alguna de las siguientes formas jurídicas y condiciones:

1. Las empresas mercantiles con capital público y privado (S.A. y S.L.).
2. Las fundaciones con patronos públicos y privados.
3. Las asociaciones sin ánimo de lucro, con aportaciones regulares anuales públicas y privadas.
4. Las entidades públicas empresariales locales (EPELs) y los consorcios, con la siguiente condición:
 - 4.1. que haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión de la EPEL o el consorcio) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan hecho aportaciones al patrimonio, capital social o similar de la EPEL o hayan contribuido a los gastos generales de funcionamiento de la EPEL o el consorcio”.

Tamaño de la población

36 entes público-privados.

Tamaño muestral

El tamaño de la muestra se ha consolidado a posteriori. El objetivo inicial fue la población y la tasa de respuesta ha configurado la muestra, quedando distribuida del siguiente modo:

	n respuestas	N entes	% de respuesta
Socios privados	25	36	69,4%
Socios públicos	27	36	75%
Gerentes	30	36	83,3%
Entes mixtos completos	20	36	55,5%

Tipo de muestreo

No procede.
Error muestral / Tasa Respuesta
No procede el cálculo de error muestral.
Periodo de referencia (del estudio)
2012 o último año (anterior) del que se disponen datos en el ente mixto.
Periodo de recopilación de respuestas (fecha encuestas)
Desde mediados de julio hasta mediados de octubre de 2013.
Método de recolección de respuestas
Entrevista por correo electrónico, con carta explicativa y enlace a la plataforma SurveyMonkey. En algunos casos, entrevista telefónica realizada por dos encuestadores.
Características de la encuesta
Encuesta anónima. Preguntas cerradas, ordinales, de opción múltiple y abiertas. Ver en el anexo VIII.3 el modelo de cuestionario.
Tipos de escalas de medida
Para aquellas variables ordinales, las opciones de respuesta se han ajustado a una escala de Likert.
Tipos de contrastes
Los contrastes realizados se han basado en test no paramétricos ya que los datos no se ajustan a una distribución normal. Se citan a continuación: <ul style="list-style-type: none">• U de Mann-Whitney.• Correlación de Spearman.

III.5.2. Causas de constitución de los entes mixtos.

Se planteó esta cuestión mediante una lista cerrada de opciones, con la posibilidad de señalar simultáneamente varias causas y añadir otras diferentes. Las opciones de respuesta que se propusieron respondieron a las siguientes hipótesis:

- Como hemos indicado, en 2007 y 2008, la Secretaría de Estado de Turismo y la FEMP lanzaron un programa de apoyo económico al fortalecimiento y creación de entes mixtos, que tuvo un gran éxito de participación, con demandas que superaban las posibilidades. Este incentivo podía haber motivado la creación de algunos entes.
- Por una razón de tipo técnico-jurídico: las fórmulas anteriores de colaboración tradicional entre sector público y agentes privados podían mejorarse mediante la creación de algún nuevo sistema.
- Nos interesaba averiguar quién había podido tener la iniciativa, o bien alguien del sector privado, o bien algún agente del sector público. Nuestra hipótesis en este caso es que algunos entes podían haberse creado simplemente por la iniciativa de alguna de las partes, intentando averiguar quién de los dos tipos de socios, públicos o privados, podía estar más interesado en modificar el status vigente hasta ese momento.

Tabla 22. Motivos para la constitución de los entes

		Tipo de socio		Socios según antigüedad		Total de socios
		Privado	Público	Nuevos	Veteranos	
Aprovechar las ayudas públicas de Turespaña o/y de otras Administraciones	% vertical	15.22	20.00	26.47	11.54	17.44
	n	7	8	9	6	15
Las fórmulas anteriores de CPP se demostraban ineficientes	% vertical	6.52	7.50	2.94	9.62	6.98
	n	3	3	1	5	6
Lo pedía el sector privado	% vertical	17.39	15.00	8.82	21.15	16.28
	n	8	6	3	11	14
Lo pedía el sector público	% vertical	10.87	7.50	5.88	11.54	9.30
	n	5	3	2	6	8

		Tipo de socio		Socios según antigüedad		Total de socios
		Privado	Público	Nuevos	Veteranos	
Se pensaba que era una fórmula mejor para gestionar y/o promocionar el destino	% vertical	50.00	50.00	55.88	46.15	50.00
	n	23	20	19	24	43
% TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%
n TOTAL		46	40	34	52	86

Nota: Se pueden seleccionar tantas respuestas como se considere

Fuente: elaboración propia (2013)

- Prevalece sobre todas las posibilidades un motivo, suponemos, de tipo técnico-jurídico: del total de respuestas, el 50% pensaba que era una fórmula mejor para gestionar y promocionar el destino. Dado que el porcentaje de respuestas a esta cuestión fue el más elevado, este resultado nos plantea nuevos interrogantes. La creencia de que los entes mixtos, desde el punto de vista jurídico y operativo, son más eficientes que los entes 100% públicos no está fundamentada, sobre todo para el caso de los *partenariados* institucionalizados. Por tanto, la convicción en la que se apoyaban los socios para pensar lo contrario podría estar basada en que:
 - las formas anteriores de gestión y promoción del destino no resultaban satisfactorias,
 - desde el punto de vista de la ideología de los socios, tuvieran la creencia de que la iniciativa privada gestiona mejor que la Administración pública, incluso los servicios de interés general.
- En segundo lugar, pero a mucha distancia, las ayudas de la FEMP/SET también influyeron en la constitución de los entes, con un peso del 17,44% en el total de motivos para el conjunto de socios. Este porcentaje es mayor para los entes constituidos con posterioridad a 2008 (entes nuevos), el 26,47% de cuyos socios señalan estas ayudas públicas como importantes.
- También merece comentarse, entre las respuestas, la diferencia de peso que se le otorga al hecho de que lo pidiera el sector privado (16,28%) en relación a que lo pidiera el sector público (9,30%). Esta circunstancia puede interpretarse como un intento por avanzar desde fórmulas propias del sector público hacia otras que permiten la toma de decisiones al sector privado, siendo este último el más interesado en este nuevo *modus operandi* público-privado.

III.5.3. Indicador de conocimiento de los entes mixtos por parte de los socios.

Aprovechando que disponemos de la información sobre las actividades a las que se dedica y no se dedica cada ente mixto (por las respuestas facilitadas por gerencia/administración), en este apartado analizamos cuál es el grado de conocimiento que los socios públicos y los privados, separadamente, tienen de las actividades a las que se dedican (y no se dedican) sus respectivos entes. Los pasos para la obtención de esta información fueron los siguientes:

1. Partiendo de la respuesta que un socio cualquiera dio a la pregunta sobre las actividades a las que se dedica su ente mixto, para aquellos casos en que disponíamos de la respuesta de gerencia/administración contra la que comparar, comprobamos el porcentaje de coincidencias entre ellos.
2. Dado que la pregunta contiene 9 posibles actividades, existirá una coincidencia plena cuando las respuestas del socio coincidan plenamente con las que ha dado gerencia/administración (que es quien se supone conoce a fondo el ente). Existe un 0% de coincidencia cuando el socio público o privado no haya señalado (o dejado en blanco) ningún ítem de manera coincidente con aquellos que gerencia/administración marcó o dejó de marcar.
3. Obtenido el % de coincidencia de cada tipo de socio, público y privado, realizamos la media aritmética de coincidencias de cada grupo.
4. Con los resultados obtenidos comparamos el resultado entre grupos, de manera que de aquel grupo del que se obtuvo un porcentaje mayor, inferimos que conocía mejor las actividades del ente del que forma parte. Nuestra hipótesis partía de considerar que los socios públicos y los privados pueden tener diferente grado de interés e implicación en los entes. Dado que sabemos que los entes son mayoritariamente de capital y poder públicos, supusimos que los socios públicos tendrían una mayor implicación, que debía corresponderse con un mayor grado de complicidad con gerencia/administración y, por tanto, de coincidencias en las respuestas.

Tabla 23. Grado de conocimiento de las actividades de los entes

	Socios Privados (n=25)	Socios Públicos (n=26)
MEDIA % COINCIDENCIAS	67.11	66.67

Fuente: elaboración propia (2013)

De los resultados se deduce:

- El grado de conocimiento de las actividades de los entes mixtos, tanto por parte de los socios públicos como de los privados, está alrededor del 67% según este indicador. En otras palabras, de 9 posibles actividades que realizan los entes, en casi 3 de ellas no se ha acertado al señalarlas o no, en función de la respuesta de gerencia/administración. Por ello, a nuestro juicio el grado de conocimiento no es muy elevado.
- Las medias obtenidas son muy similares entre ambos grupos, públicos y privados, por lo que no se aprecian diferencias suficientes para caracterizar de manera desigual a un grupo respecto al otro.

III.5.4. Satisfacción con las actividades a las que se dedican los entes.

Para cada ítem se ha medido la satisfacción global y por grupos. Por una parte, socios públicos y privados, y por otra socios de entes veteranos y de entes nuevos. Sólo se han considerado las puntuaciones para aquellos casos en los que la gerencia/administración ha señalado que el ítem forma parte de las actividades del ente mixto (en otras palabras, si algún socio público o privado se ha equivocado al señalar y valorar un ítem como objeto del ente mixto, pero el gerente no lo ha considerado así, esas observaciones no se tendrán en cuenta). Por tanto, en cada ítem existirá un número de observaciones válidas diferentes.

La escala de valoración es una escala de Likert entre 1 y 5 puntos, siendo 1 “nada satisfecho” y 5 “muy satisfecho”.

Tabla 24. Satisfacción con las actividades del ente

¿Qué grado de satisfacción siente acerca de cada una de las actividades a las que se dedica el ente mixto al que Ud. pertenece?	Socios según antigüedad		Tipo de socio		Total N= 51
	Nuevos	Veteranos	Privado	Público	
	Media	Media	Media	Media	Media
Buscar posibles inversores en Turismo	3.00	2.67	3.33	2.33	2,83
Comunicar/promocionar en los mercados	3.54	4.10	3.77	4.09	3,93
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	3.63	3.95	3.75	3.84	3,80
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	3.63	3.94	3.67	4.00	3,85

¿Qué grado de satisfacción siente acerca de cada una de las actividades a las que se dedica el ente mixto al que Ud. pertenece?	Socios según antigüedad		Tipo de socio		Total N= 51
	Nuevos	Veteranos	Privado	Público	
	Media	Media	Media	Media	Media
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	3.92	4.00	4.00	3.95	3,97
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	4.00	3.83	3.67	4.08	3,90
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	3.67	4.10	3.83	4.14	4,00
Información turística en el destino	4.27	4.37	4.15	4.47	4,33
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	4.40	3.53	3.36	4.09	3,73
MEDIAS	3.81	3.97	3.78	4.03	3.91

Fuente: elaboración propia (2013)

- Como actividades más valoradas por el conjunto de socios destaca en primer lugar la *información turística en el destino* y en segundo lugar la *comunicación/promoción en los mercados* y la *gestión y venta de productos turísticos*.
- Como aspectos menos valorados por el conjunto de socios nos encontramos con la actividad relacionada con la *búsqueda de posibles inversores en Turismo* y, con menor penalización, la *realización de estudios sobre la demanda y similares*.

III.5.4.1. Segmentación entre “socios nuevos” y “socios veteranos”.

Se ha realizado un contraste entre ambos grupos haciendo uso del test U de Mann-Whitney. Se trata de indagar si podemos considerar semejante el patrón de respuestas de los socios nuevos y los veteranos, considerando un determinado nivel de confianza, habitualmente el 95%. Los resultados obtenidos, se presentan a continuación.

Tabla 25. Satisfacción con las actividades del ente (grupos nuevos y veteranos)

¿Qué grado de satisfacción siente acerca de cada una de las actividades a las que se dedica el ente mixto al que Ud. pertenece?	Socios según antigüedad	
	U de Mann-Whitney	Sig. asintót. (bilateral)
Buscar posibles inversores en Turismo	3,500	0,637
Comunicar/promocionar en los mercados	129,500	0,050
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	108,000	0,118
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	61,000	0,503
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	118,000	0,591
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	52,000	0,880
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	10,500	0,420
Información turística en el destino	99,500	0,812
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	22,500	0,102
a. Variable de agrupación: socios de entes nuevos y veteranos que coincidieron con gerencia en actividades		

Fuente: elaboración propia (2013)

A un 95% de confianza se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los entes nuevos y antiguos respecto al ítem *Comunicar/promocionar en los mercados* de manera que los socios pertenecientes a entes veteranos muestran más satisfacción respecto al desempeño de su ente en esta actividad. La interpretación lógica es que esta actividad es clave para los entes y su desempeño exitoso redundará en una mayor satisfacción por parte de los socios.

No hay diferencias significativas entre grupos para el resto de actividades.

III.5.4.2. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 26. Satisfacción con las actividades del ente (grupos públicos y privados)

¿Qué grado de satisfacción siente acerca de cada una de las actividades a las que se dedica el ente mixto al que Ud. pertenece?	Tipo de socio	
	U de Mann-Whitney	Sig. asintót. (bilateral)
Buscar posibles inversores en Turismo	2,000	0,239
Comunicar/promocionar en los mercados	190,500	0,202
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	148,000	0,887
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	73,500	0,554
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	137,500	0,853
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	43,500	0,430
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	16,500	,496
Información turística en el destino	92,000	,392
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	39,000	,140
a. Variable de agrupación: socios públicos y socios privados que coincidieron con gerencia en actividades.		

Fuente: elaboración propia (2013)

Realizando el contraste entre ambos grupos haciendo uso del test U de Mann-Whitney, no se aprecian diferencias significativas entre socios públicos y socios privados.

III.5.5. El valor o utilidad de los entes mixtos para los destinos y para los socios.

Esta cuestión sobre el valor o utilidad de los entes mixtos se planteó con el objetivo de medir la importancia relativa de cuatro grandes motivos que, según la teoría consultada y nuestras hipótesis, podían ser los principales para justificar la CPP en este tipo de entes. Implícitamente, entendemos que se estaba haciendo una comparación con la situación anterior a la existencia del ente mixto en cuestión.

1) Un ente mixto facilita un análisis más rico de la actividad turística, con las aportaciones de los empresarios al **conocimiento** público del Turismo. Los empresarios reciben las opiniones de clientes, conocen nuevos mercados/segmentos, tienen información sobre precios y rentabilidades, etc. Sobre algunos de estos inputs, el sector público puede tomar demasiado tiempo para conseguirlos. La experiencia y la intuición de los empresarios pueden contribuir a un mejor diagnóstico de la situación y a la detección temprana de amenazas y oportunidades.

2) Un segundo aspecto a contrastar se refería a la importancia del ente mixto como espacio para el **diálogo** entre los agentes del destino. Si bien desde hace décadas existen en España consejos asesores y similares en los que se escucha la opinión de empresarios y expertos sobre el destino, la constitución de un ente mixto podía ser un salto cualitativo para que el diálogo fuese más fructífero. De hecho, nuestra experiencia profesional también nos confirma que una demanda frecuente del sector empresarial es simplemente “ser escuchados” por los agentes públicos (Cambriels, 2006). El consenso en cuanto a productos/mercados, la marca turística, la política de calidad, etc. conlleva ventajas indiscutibles para el destino.

3) El tercer elemento a valorar se refiere a la capacidad de obtener **mayores ingresos** destinados a la gestión y promoción del destino. Gracias a las aportaciones directas de los socios, pero también a través de mayores aportaciones de Administraciones públicas, de patrocinadores, de cánones por concesiones de servicios turísticos, de ventas directas, etc., el ente público-privado tiene mayores posibilidades de aumentar los recursos disponibles para la gestión y promoción del Turismo.

4) Otra de las razones que frecuentemente se arguye para favorecer la CPP es la **eficiencia** en la gestión, el uso más apropiado de los recursos limitados disponibles para el desarrollo de sus actividades, debido a que se dispone de más información, de más experiencia, de más capacidad de negociación y de mayor escala para obtener ventajas en costes. Este fue el cuarto aspecto que se planteó en la cuestión.

La pregunta contenía, de forma resumida, los cuatro motivos anteriores como principales valores del ente mixto, de manera que el entrevistado debía distribuir pesos desde 1 (menor valor) a 4 (mayor valor), en números enteros, con dos condiciones:

- a) Hay que asignar un peso diferente a cada uno de los 4 ítems.
- b) No se puede dejar ningún ítem por puntuar.

Los resultados se han tratado cuantitativamente, sumando los diferentes pesos asignados a cada ítem (1, 2, 3 ó 4), para el total de entrevistados y por grupos, veteranos/nuevos y socios públicos/socios privados.

Tabla 27. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas a cada categoría (n; %).

Valores Puntos	(1) Facilita un análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino	(2) Facilita un mayor consenso público-privado sobre las estrategias y las medidas a adoptar	(3) Permite aumentar los ingresos destinados a gestión y promoción del destino	(4) Permite un gasto en gestión y promoción más eficiente	
	n; %	n; %	n; %	n; %	n
1 punto	20; 38,4%	4; 7,6%	16; 30,7%	12; 23,0%	52
2 puntos	10; 19,2%	15; 28,8%	12; 23,0%	15; 28,8%	52
3 puntos	13; 25,0%	11; 21,1%	15; 28,8%	13; 25,0%	52
4 puntos	9; 17,3%	22; 42,3%	9; 17,3%	12; 23,0%	52
TOTAL	52; 100,0%	52; 100,0%	52; 100,0%	52; 100,0%	

Fuente: elaboración propia (2013)

La Tabla 27 nos muestra cómo se distribuyen los valores o pesos asignados a cada una de las cuatro utilidades asignadas a los entes mixtos.

Por columnas observamos, para cada una de las utilidades o valores que se han considerado para los entes, cómo se distribuyen las frecuencias de pesos o puntos asignados. Las casillas sombreadas nos muestran las frecuencias más altas de pesos por criterio (en valores absolutos la moda). Por ejemplo, para el criterio o utilidad (1), los socios han preferido mayoritariamente asignarle el valor 1 (20 socios; 38,4%). El criterio o utilidad (2) acumula más votos en el peso más alto, 4 puntos (22 socios; 42,3%). Y de esta manera podemos observar el resultado para el resto de opciones.

Por filas la lectura de los datos nos indica, para cada peso de la escala (de 1 a 4), cómo se ha distribuido la decisión de voto de los socios. Podemos observar que el valor menor, el 1 (equivalente a una categoría aproximada a “muy poco útil”), ha sido asignado por la mayoría de socios al criterio *facilita un análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino*. El valor más alto, el 4 (ponderación similar a “muy útil”), se ha asignado mayoritariamente al criterio *facilita un mayor consenso público-privado sobre las estrategias y las medidas a adoptar*.

Sintetizando las respuestas, diríamos que el mayor valor o utilidad de la existencia de los entes mixtos está en que facilitan el consenso público-privado. En contraposición, son menos apreciados por su capacidad para contribuir a un análisis más profundo de los problemas y para la detección de oportunidades (recordemos que una de las actividades menos frecuentes de los entes es la realización de estudios, según una respuesta anterior).

III.5.5.1. Segmentación entre “socios nuevos” y “socios veteranos”.

Tabla 28. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas según antigüedad de los entes

Valores Puntos	Facilita un análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino	Facilita un mayor consenso público-privado sobre las estrategias y las medidas a adoptar.	Permite aumentar los ingresos destinados a gestión y promoción del destino	Permite un gasto en gestión y promoción más eficiente	Total
	n; %	n; %	n; %	n; %	n; %
Suma socios veteranos	68; 21,9%	93; 30,0%	70; 22,6%	79; 25,5%	310; 100,0%
Suma socios nuevos	47; 22,4%	62; 29,5%	51; 24,3%	50; 23,8%	210; 100,0%
TOTAL	115; 100,0%	155; 100,0%	121; 100%	129; 100,0%	520; 100,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

- Tanto a nivel global como de grupos, el valor más importante que aporta un ente mixto a un destino guarda relación con la estrategia y el consenso.
- La aportación menos valorada del ente mixto al destino, tanto para el conjunto de socios como para los grupos de socios de entes veteranos y de entes nuevos es la facilidad para el análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino.

III.5.5.2. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 29. Utilidad del ente. Puntuaciones asignadas según tipo de socio (público, privado)

Valores Puntos	Facilita un análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino	Facilita un mayor consenso público-privado sobre las estrategias y las medidas a adoptar.	Permite aumentar los ingresos destinados a gestión y promoción del destino	Permite un gasto en gestión y promoción más eficiente	Total
	n; %	n; %	n; %	n; %	n; %
Suma socios públicos	66; 24,4%	84; 31,1%	55; 20,4%	65; 24,1%	270; 100,0%
Suma socios privados	49; 19,6%	71; 28,4%	66; 26,4%	64; 25,6%	250; 100,0%
TOTAL	115; 100,0%	155; 100,0%	121; 100%	129; 100,0%	520; 100,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

- Tanto a nivel global como de grupos, el valor más importante que aporta un ente mixto a un destino guarda relación con la estrategia y el consenso.
- La aportación menos valorada del ente mixto al destino, para el conjunto de socios y para el grupo de socios privados es la contribución a un análisis más profundo de los problemas y las oportunidades del destino.
- Sin embargo, para el grupo de socios públicos, el ente mixto es menos útil que el resto de opciones para conseguir un aumento de los ingresos en los entes. Nos parece comprensible esta diferencia de valoraciones entre el grupo de socios públicos y el grupo de socios privados. No olvidemos que los entes son mayoritariamente financiados por el sector público. En este sentido, los socios privados encuentran que, en el ente mixto, sus bajas aportaciones societarias y financieras se corresponden con aportaciones públicas más cuantiosas, que pasan a gestionarse conjuntamente. Por esta razón, se puede entender la percepción que tienen los socios privados de que “disponen de más dinero para la gestión

del destino que antes” y, contrariamente, los socios públicos no ven una mejora sustancial en este aspecto.

III.5.5.3. A quién aporta más ventajas la existencia del ente público privado. Una valoración subjetiva.

Otra de nuestras indagaciones, relacionada con la anterior pregunta, versaba sobre qué tipo de socio, público o privado, podía tener más interés en la existencia de un ente mixto en el destino. Para ello, al preguntar a quién aporta más ventajas la existencia del ente mixto, el entrevistado tenía 4 opciones de respuesta: al sector público, al sector privado, a ambos o a ninguno, pudiendo escoger sólo una de ellas.

Tabla 30. A quién aportan más ventajas los entes mixtos

¿A quién aporta más ventajas la existencia del ente público-privado?	Socios según antigüedad				Tipo de socio				Total	
	Nuevos		Veteranos		Privados		Públicos			
	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical
Al sector público	1	4,8%	1	3,2%	2	8,0%	0	0,0%	2	3,8%
Al sector privado	1	4,8%	6	19,4%	3	12,0%	4	14,8%	7	13,5%
A ambos	18	85,7%	23	74,2%	19	76,0%	22	81,5%	41	78,8%
A ninguno	1	4,8%	1	3,2%	1	4,0%	1	3,7%	2	3,8%
TOTAL	21	100,0%	31	100,0%	25	100,0%	27	100,0%	52	100,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

- Con mucha distancia a las otras alternativas, *a ambos* es la opción más elegida por todos los socios y por grupos segmentados de socios.
- Para el total de socios y por grupos para los socios públicos, los socios privados y los socios de entes veteranos se da una coincidencia: la opinión coincidente de cada uno de ellos de que los entes aportan más ventajas a los socios privados que a los públicos. Este resultado puede reforzar la hipótesis de que este tipo de entes beneficia más a los socios privados que a los públicos, si comparamos la situación actual con las precedentes (gestión tradicional del destino, con decisión pública y consejo asesor mixto).

III.5.6. Factores influyentes en el funcionamiento de los entes público-privados y propuestas de mejora.

La pregunta destinada a indagar en qué medida influyen diversos factores en el funcionamiento del ente, se planteó con una escala Likert, desde 1 (influye muy negativamente) a 5 (influye muy positivamente), siendo el 3 neutral (no influye). Basándonos en las puntuaciones medias (tabla siguiente) podemos observar cuáles son los factores más valorados por el conjunto de socios para el buen funcionamiento del ente. Debido a que la escala empleada contiene un punto neutro, el 3, se han dividido las frecuencias de respuestas entre aquellas que muestran influencia negativa, (menor que 3), sin influencia (igual a 3) e influencia positiva (mayor que 3).

Tabla 31. Factores de influencia en el funcionamiento de los entes.

FACTORES (n= 52)		Menor que 3	Igual a 3	Mayor que 3	Media	Desv. típica
		% de la fila	% de la fila	% de la fila		
1.1	El papel de los socios públicos del ente mixto	7,7%	7,7%	84,6%	3,96	0,84
1.2	El papel de los socios privados del ente mixto	1,9%	11,5%	86,5%	4,10**	0,66
1.3	La distribución de acciones entre los socios	17,3%	30,8%	51,9%	3,35*	0,90
1.4	El tamaño actual del ente mixto	23,1%	32,7%	44,2%	3,25*	0,86
1.5	La financiación pública que tiene el ente	9,6%	13,5%	76,9%	3,85	0,96
1.6	La financiación privada que tiene el ente	21,2%	25,0%	53,8%	3,37	1,10
1.7	Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	11,5%	53,8%	34,6%	3,21*	0,85
1.8	El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	0,0%	21,2%	78,8%	4,06**	0,70
1.9	La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	5,8%	13,5%	80,8%	3,98	0,78
1.10	El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	7,7%	5,8%	86,5%	4,06**	0,80

FACTORES (n= 52)		Menor que 3	Igual a 3	Mayor que 3	Media	Desv. típica
		% de la fila	% de la fila	% de la fila		
1.11	La capacidad de gestión en el ente mixto	7,7%	9,6%	82,7%	3,98	0,80

** Medias superiores

Fuente: elaboración propia (2013)

* Medias inferiores

Como puede observarse los tres factores más valorados por los socios están relacionados con la *implicación de la parte privada en el proyecto mixto* (4,10), el *liderazgo del ente mixto en el destino* (4,06) y el *diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos* (4,06).

Por otra parte, si nos fijamos en las frecuencias de respuesta entre categorías resalta el porcentaje de encuestados que valora positiva o muy positivamente el *papel de los socios privados del ente* (86,5%) y el *diálogo entre los socios* (86,5%). El *papel de los socios públicos* (84,6%) también es altamente considerado para el buen funcionamiento de los entes, sin embargo los encuestados han coincidido en asignar mayor incidencia al papel de los socios privados, ya que, además, su varianza es menor. Seguidamente, considerando además aquellos otros ítems que superan un 75% de valoración positiva, encontramos la *capacidad de gestión en el ente* (82,7%), la *visión estratégica* (80,8%), el *liderazgo turístico en destino* (78,8) y la *financiación pública que tiene el ente* (76,9%).

III.5.6.1. Segmentación entre socios de “entes nuevos” y “entes veteranos”.

De acuerdo con las respuestas a la pregunta “antigüedad del ente” categorizada en dos valores: “socios de entes nuevos” y “socios de entes veteranos”, se ha obtenido para cada uno de los grupos las valoraciones medias por cada factor de influencia en el ente mixto.

A continuación se ha realizado un contraste entre ambos grupos haciendo uso del test U de Mann-Whitney. Los resultados obtenidos, se presentan a continuación.

Tabla 32. Contraste de diferencia de medias, según “antigüedad del ente”

Factores	Media socios entes nuevos n=21	Media socios entes veteranos n=31	Media global	U de Mann-Whitney	Sig. asintót. (bilateral)
1.1	4,05**	3,90	3,96	309,5	0,728
1.2	3,95**	4,19**	4,10**	273,0	0,258
1.3	3,47*	3,26*	3,35*	289,5	0,468
1.4	3,29*	3,23*	3,25*	316,5	0,859
1.5	3,90**	3,81	3,85	304,0	0,657
1.6	3,52	3,26*	3,37	299,5	0,610
1.7	3,10*	3,29	3,21*	301,0	0,613
1.8	3,76	4,26**	4,06**	203,5	0,013
1.9	3,81	4,10	3,98	251,5	0,121
1.10	3,81	4,23**	4,06**	241,0	0,072
1.11	3,86	4,06	3,98	274,0	0,275

** Medias superiores

Fuente: elaboración propia (2013)

* Medias inferiores

Los resultados no son significativos para la mayoría de casos. No obstante, considerando un nivel de significación de 0,05, se ha observado que los grupos de socios de entes veteranos y de entes nuevos no proceden de la misma población para el caso del factor *el liderazgo turístico del ente mixto en el destino*, rechazando por tanto la hipótesis nula, y concluyendo que existen diferencias significativas en la puntuaciones medias de ambos grupos. Si consideramos un nivel de confianza del 85%, también existen diferencias significativas entre las medias de ambos grupos en los factores *diálogo entre los socios* y *visión estratégica del ente*. Se confirma que los entes más sólidos (al menos por su antigüedad) tienden a valorar como más influyentes en el funcionamiento de los entes *el liderazgo*, *el diálogo entre los socios* y *la visión estratégica*.

III.5.6.2. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Habiendo aplicado el test U de Mann-Whitney de igual manera al caso anterior, no podemos afirmar que hay diferencias significativas entre los socios públicos y los socios privados respecto a los distintos factores de influencia en el ente mixto (anexo VIII.4, tablas 54, 55 y 56)

III.5.6.3. Responsables de aquellos factores que influyen negativamente en el funcionamiento de los entes mixtos.

La cuestión planteada intenta delimitar las responsabilidades ante aquellos aspectos que influyen negativamente en el funcionamiento de los entes mixtos, aunque sin entrar en cada factor de manera singular. Para ello se les preguntó a los socios que seleccionaran un máximo de dos respuestas de las siguientes: los socios públicos, los socios privados, la dirección o gerencia u otros (a especificar). Depurada esta última respuesta, los resultados se pueden observar en la tabla siguiente.

Tabla 33. Responsables de aquello que funciona mal ⁴²

Responsables	Antigüedad del ente				Tipo de socio				Total socios (n=60)	
	nuevos		veteranos		privado		público		Total	
	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical
Socios del sector público	12	20,0	12	20,0	12	20,0	12	20,0	24	40,0
Socios del sector privado	12	20,0	12	20,0	11	18,3	13	21,7	24	40,0
Dirección o Gerencia	4	6,7	8	13,3	6	10,0	6	10,0	12	20,0

Fuente: elaboración propia (2013)

Podemos observar que aproximadamente el 80% de la responsabilidad está en los socios y el 20% en la dirección/gerencia de los entes. Además, las responsabilidades atribuidas a los socios públicos y privados prácticamente se reparten al 50% entre ellos.

⁴² Teniendo en cuenta todas las respuestas, sin eliminar las que no tuvieron valoraciones bajas en la pregunta sobre los factores de influencia en el ente mixto. La columna “otros” ya estaba depurada y no se ha tenido en cuenta.

III.5.6.4. Propuestas para la mejora del funcionamiento de los entes.

Sobre esta cuestión se sugirieron a los entrevistados 10 diferentes propuestas de mejora, además de una opción para añadir otras sugerencias⁴³. Las propuestas de mejora se plantearon siguiendo los siguientes criterios:

1. Propuestas de mejora relacionadas con las prioridades del ente: acciones de innovación, promoción o comercialización.
2. Una alternativa relacionada con la autonomía y capacidad financiera del ente.
3. Una propuesta relativa a una mayor capacitación de los recursos humanos.
4. La posibilidad de avanzar hacia un modelo de ente con corresponsabilidad paritaria entre socios públicos y privados.
5. Una propuesta de cambio radical, que supone la disolución o refundación del ente, sustituyéndolo por un organismo 100% público o privado.
6. Dos posibilidades relacionadas con el papel del ente en el destino:
 - un ente volcado en el consenso y la estrategia;
 - un ente con mayor liderazgo en el destino.

Los entrevistados tenían la posibilidad de seleccionar hasta un máximo de 4 propuestas. Los resultados son los siguientes:

Tabla 34. Propuestas de mejora en los entes

Propuestas de mejora	Antigüedad del ente				Tipo de socio				Total	
	Nuevos		Veteranos		privado		público			
	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical
Dedicar una mayor parte del presupuesto a innovar en productos, comunicación, etc.	6	9.84	21	20.19	9	12.33	18	19.57	27	16.36

⁴³ Sólo hubo dos respuestas en el apartado de “otras”. En una se pedía una mayor “desconcentración territorial” (sic). Interpretamos que se refiere a diversificar las acciones de producto y promoción en diferentes lugares del municipio. En la otra respuesta se proponía una “mayor implicación de socios públicos y privados”.

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turística

Propuestas de mejora	Antigüedad del ente				Tipo de socio				Total	
	Nuevos		Veteranos		privado		público			
	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical	n	% vertical
Priorizar los esfuerzos en promoción turística	5	8.20	16	15.38	13	17.81	8	8.70	21	12.73
Dedicar una parte significativa de los esfuerzos a comercialización turística	8	13.11	13	12.50	9	12.33	12	13.04	21	12.73
Mejora de la capacidad y autonomía financiera	14	22.95	15	14.42	13	17.81	16	17.39	29	17.58
Capacitar mejor a los recursos humanos del ente mixto, con el fin de mejorar la capacidad de gestión	7	11.48	10	9.62	7	9.59	10	10.87	17	10.30
Igualar al 50% el peso del capital privado y capital público en la Junta de Accionistas	0	0.00	5	4.81	1	1.37	4	4.35	5	3.03
Que se haga privado al 100%	0	0.00	1	0.96	0	0.00	1	1.09	1	0.61
Que se haga público al 100%	2	3.28	0	0.00	0	0.00	2	2.17	2	1.21
Tener una visión estratégica clara y consensuada sobre el destino y el ente mixto	10	16.39	16	15.38	10	13.70	16	17.39	26	15.76
Un liderazgo mayor del ente en el destino, con más independencia de influencias públicas o privadas	9	14.75	7	6.73	11	15.07	5	5.43	16	9.70
TOTALES	61	100	104	100	73	100	92	100	165	100

Fuente: elaboración propia (2013)

- La mayoría de los socios apuesta por la *mejora de la capacidad y autonomía financiera* de los entes como propuesta de mejora. Continúan como propuestas más interesantes la apuesta por la *innovación* y la *mejora del consenso* y la *visión estratégica sobre el destino*.
- Por otra parte, no resultan de interés las propuestas que se plantearon relacionadas con la *modificación de la composición societaria*, ya sea evolucionando hacia modelos paritarios o bien hacia modelos 100% públicos o privados.
- A nivel de grupos:
 - los socios de entes nuevos y los socios privados señalan como propuesta más votada la *mejora de la capacidad y autonomía financiera* de los entes. Esta también es la segunda apuesta más importante de los socios públicos.
 - Los socios de entes veteranos y los socios públicos priorizan el *aumento de presupuesto en innovación (productos, comunicación, etc.)*.
 - La *mejora del consenso* y la *visión estratégica sobre el destino* es una de las apuestas más importantes por socios de entes nuevos, socios de entes veteranos y socios públicos.

A los socios entrevistados se les dio la opción de que pudieran explicar el porqué de sus opciones elegidas. Las razones más relevantes, relacionadas con las propuestas sugeridas son:

1. Capacitar mejor a los recursos humanos del ente mixto, con el fin de mejorar la capacidad de gestión.

Aspecto valorado únicamente por algunos socios de entes veteranos, tanto públicos como privados, porque el personal es “parte fundamental en la consecución de los objetivos”.

2. Dedicar una mayor parte del presupuesto a innovar en productos, comunicación, etc.

Propuesta más frecuente entre socios privados que públicos y entre socios de entes veteranos que entes nuevos. La innovación como una estrategia para “adaptarse a los cambios del entorno”

3. Dedicar una parte significativa de los esfuerzos a comercialización turística.

La posibilidad de mejorar la comercialización depende de la promoción y tiene como resultado el desarrollo de la industria turística en el destino.

4. Igualar al 50% el peso del capital privado y capital público en la Junta de Accionistas.

Propuesta escasamente apoyada, pero en uno de los casos se razona que la paridad permite no someterse a los deseos del capitalista mayoritario.

5. Mejora de la capacidad y autonomía financiera.

Una propuesta fuertemente respaldada por la mayoría de socios de todo tipo. Con autonomía y mayor capacidad financiera se alcanza la estabilidad en el tiempo de los entes y se permiten mayores esfuerzos en promoción.

6. Priorizar los esfuerzos en promoción turística.

Uno de los objetivos más claros para todos los socios que justifica la existencia de los entes mixtos.

7. Tener una visión estratégica clara y consensuada sobre el destino y el ente mixto.

Se destaca por algunos socios la importancia del conocimiento y la inteligencia turística en el destino. Cuando no hay una línea estratégica consensuada, “se distorsionan los esfuerzos, objetivos y resultados para todas las partes”.

8. Un liderazgo mayor del ente en el destino, con más independencia de influencias públicas o privadas.

Los socios públicos principalmente apuestan por potenciar los liderazgos de los entes en los destinos, “líderes auténticos que abanderan los proyectos”.

III.5.7. Representatividad de los entes en el destino y satisfacción general con su funcionamiento.

En este apartado se analizan dos aspectos relacionados entre sí: la valoración que los socios hacen de la importancia de los entes en sus respectivos destinos y la satisfacción general que tienen de los mismos.

Por una parte, se preguntó a los socios entrevistados que valoraran la importancia del ente como el instrumento que representa a los diversos intereses del destino. En una escala cualitativa que hemos cuantificado, había 5 opciones de respuesta que iban desde “nada” (valor 1) hasta “mucho” (valor 5). Entendemos que aquellos entes que representan bien los intereses públicos y privados del destino son más respetados y más apreciados por los agentes turísticos.

Por otra parte, hemos medido la satisfacción general con el funcionamiento de los entes, a través de una escala de Likert que iba desde 1 (muy insatisfactorio) hasta 5 (muy satisfactorio).

Tabla 35. Representatividad del destino y satisfacción general

		¿En qué medida el ente público-privado representa los intereses del destino? (N=52)	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto? (N=52)	
		Media	Media	
Antigüedad del ente	Nuevos	4,24	3,76	
	Veteranos	4,39	3,94	
	TOTAL	4,33	3,87	
Tipo de socio	privado	4,40	3,92	
	público	4,26	3,81	
	TOTAL	4,33	3,87	
Antigüedad del ente	Nuevos	Socio privado	4,30	3,80
		Socio público	4,18	3,73
		TOTAL	4,24	3,76
	Veteranos	Socio privado	4,47	4,00
		Socio público	4,31	3,88
		TOTAL	4,39	3,94

Fuente: elaboración propia (2013)

Resulta interesante, a la vista de los resultados reflejados en la tabla anterior, observar que:

- Tanto a nivel de todos los socios como a nivel de grupos, el valor asignado a la representatividad de los entes se sitúa entre “bastante” y “mucho”, lo que refleja una buena imagen del ente en este sentido.
- Las medias obtenidas en cuanto a la satisfacción con el funcionamiento del ente se sitúan entre las categorías “satisfactorio” y “bastante satisfactorio”, ligeramente por debajo de los valores referidos a la representatividad de los entes.
- Existe una coincidencia por grupos, tanto según el criterio “antigüedad” como el de “tipo de socio”, entre representatividad y satisfacción, de manera que el orden en cuanto a

valoraciones se respeta en las dos variables: los “entes veteranos” y los “socios privados” valoran más la representatividad y la satisfacción que sus respectivos pares.

Habiendo verificado que las variables no se ajustan a la distribución normal (resultado esperado por otra parte debido al pequeño tamaño muestral), se decide realizar el test de Mann-Whitney para averiguar si existen comportamientos diferenciados en los grupos definidos por las variables “antigüedad” y “tipo de socio”, para las dos preguntas por separado.

Los resultados no arrojan diferencias estadísticamente significativas atribuibles a la pertenencia o no de cada uno de los grupos, tal y como se puede apreciar en el anexo VIII, tablas 57 a 64.

III.5.8. Perspectivas de futuro para los entes mixtos, según los socios.

Con esta pregunta se pretendía conocer el futuro cercano del ente mixto en cada destino. De forma agregada los resultados se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 36. ¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?

Alternativas de futuro	n	%
Que mejorará su capacidad de funcionamiento	24	46,2
Que continuará más o menos como ahora	20	38,5
Que cerrará	3	5,8
Que se hará 100% público	3	5,8
Que empeorará su capacidad de funcionamiento	1	1,9
Que se hará 100% privado	1	1,9
TOTAL	52	100,0

Fuente: elaboración propia (2013)

Los datos obtenidos revelan perspectivas positivas de mejora o continuidad para el 85% de los socios entrevistados. El 15% restante de socios manifiesta una visión pesimista, intuyendo un cierre o empeoramiento en sus respectivos entes mixtos.

III.5.8.1. Segmentación entre grupos.

Tabla 37. ¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?

		Que cerrará		Que continuará más o menos como ahora		Que empeorará su capacidad de funcionamiento		Que mejorará su capacidad de funcionamiento		Que se hará 100% privado		Que se hará 100% público		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Antig. del ente	Nuevos	3	14,29	7	33,33	0	0,00	11	52,38	0	0,00	0	0,00	100,00
	Veteranos	0	0,00	13	41,94	1	3,23	13	41,94	1	3,23	3	9,68	100,00
	TOTAL	3	5,77	20	38,46	1	1,92	24	46,15	1	1,92	3	5,77	100,00
Tipos de socio	Privado	1	4,00	13	52,00	1	4,00	8	32,00	1	4,00	1	4,00	100,00
	Público	2	7,41	7	25,93	0	0,00	16	59,26	0	0,00	2	7,41	100,00
	TOTAL	3	5,77	20	38,46	1	1,92	24	46,15	1	1,92	3	5,77	100,00

Fuente: elaboración propia (2013)

- Los socios de entes nuevos se manifiestan optimistas sobre la mejora futura de la capacidad de funcionamiento de los entes mixtos.
- Los socios de entes veteranos apuestan por la mejora o la continuidad de los entes tal y como están ahora en un 84% de las respuestas.
- Los socios privados mayoritariamente creen que los entes continuarán más o menos como funcionan ahora, mientras que los socios públicos apuestan por una mejora futura.

III.5.8.2. Análisis cualitativo de las opiniones sobre las perspectivas de los entes.

La opción elegida por cada socio podía acompañarse de una explicación sobre las razones que la justificaban. A continuación se describen los comentarios más interesantes por la información cualitativa que aportan.

1. *Que cerrará.* Son tres comentarios diferentes para explicar tres posibilidades también distintas. En un caso se afirma que el ente ha sido recientemente disuelto. En otro, se arguye que el cambio de representantes políticos puede conllevar el cierre del ente. En el tercer caso, la causa es la falta de ingresos en el ente mixto.
2. *Que continuará más o menos como ahora.* Ante esta opción de respuesta bastante frecuente, podemos diferenciar dos puntos de vista. Por una parte, opiniones que manifiestan cierta decepción, conformismo o incapacidad, por poder mejorar el funcionamiento del ente. En otro sentido, otras opiniones se refieren a que el ente funcionará más o menos como ahora porque lo está haciendo bien.
3. *Que empeorará su capacidad de funcionamiento.* Se registra una única opinión, de un socio privado, sobre este pronóstico, cuya causa atribuye a los responsables públicos del ente.
4. *Que mejorará su capacidad de funcionamiento.* Sintetizando las diferentes respuestas, esta previsión se fundamenta en que: a) el ente ya está estabilizado, b) en que es una fórmula de gestión que desean socios públicos y privados, y c) en que se espera más participación de nuevos socios en el futuro.
5. *Que se hará 100% privado.* Un único socio privado prevé esta situación en el futuro, basada en que el sector público debe “estar para facilitar, no debe gestionar nada privado”, de manera que el sector privado gestionará por “los intereses generales del sector y no por un grupo de poder”.
6. *Que se hará 100% público.* En este caso, dos respuestas, una de un socio público y la otra de un socio privado, coinciden en este pronóstico para el ente del que ambos son socios. Este investigador conoce que el ente dejó de ingresar aportaciones privadas en el momento de realizar la encuesta, si bien el ente se ha reactivado de nuevo, aunque con una débil participación privada. El tercer voto a esta opción lo realiza un socio público de un consorcio, que aduce que la parte pública es la que hace la mayoría de las aportaciones, por lo que no tiene sentido continuar con un modelo mixto. Su homólogo socio privado, sin embargo, confía en captar nuevos socios privados y públicos y que el ente mejore su capacidad de funcionamiento en el futuro.

III.5.9. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios.

Se ha analizado la correlación existente entre cada uno de los once factores de incidencia en el funcionamiento del ente y el nivel de satisfacción con el funcionamiento del mismo. Para ello se ha calculado el coeficiente de correlación de Spearman, adecuado para variables que no se ajustan a una distribución normal.

Tabla 38. Coeficiente Rho de Spearman entre factores de incidencia y satisfacción (N= 52)

Coeficiente Rho de Spearman entre factores de incidencia y satisfacción (N= 52)		
El papel de los socios públicos del ente mixto	Coeficiente de correlación	0,308
	Sig. (bilateral)	0,026
El papel de los socios privados del ente mixto	Coeficiente de correlación	0,509
	Sig. (bilateral)	0,000
La distribución de acciones entre los socios	Coeficiente de correlación	0,380
	Sig. (bilateral)	0,005
El tamaño actual del ente mixto	Coeficiente de correlación	0,496
	Sig. (bilateral)	0,000
La financiación pública que tiene el ente	Coeficiente de correlación	0,303
	Sig. (bilateral)	0,029
La financiación privada que tiene el ente	Coeficiente de correlación	0,161
	Sig. (bilateral)	0,255
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	Coeficiente de correlación	0,287
	Sig. (bilateral)	0,039
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	Coeficiente de correlación	0,462
	Sig. (bilateral)	0,001
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	Coeficiente de correlación	0,480
	Sig. (bilateral)	0,000
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	Coeficiente de correlación	0,369
	Sig. (bilateral)	0,007
La capacidad de gestión en el ente mixto	Coeficiente de correlación	0,731
	Sig. (bilateral)	0,000

Fuente: elaboración propia (2013)

Considerando un nivel de confianza del 95%, observamos que todos los factores de incidencia están correlacionados con *la satisfacción con el funcionamiento de los entes mixtos*, a excepción de *la financiación privada del ente*. Sin embargo, entre aquellos, los únicos que muestran un coeficiente de correlación fuerte, (mayor de 0,5 en términos absolutos,) son la *capacidad de gestión en el ente* (0,739) y *el papel de los socios privados* (0,509).

La relación positiva de estos dos últimos factores con la variable *satisfacción con el funcionamiento del ente*, indica que varían de forma parecida: la capacidad de gestión guarda relación con la satisfacción de los socios en el funcionamiento del ente; además, en aquellos entes en los que los socios privados se implican y colaboran también existe correlación con la satisfacción.

III.5.9.1. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos”⁴⁴.

En este punto se ha estudiado la correlación entre factores de influencia y satisfacción con el funcionamiento de los entes, pero únicamente para la muestra de “socios públicos”. Se presenta un grado de asociación fuerte de la *satisfacción general* con los factores *capacidad de gestión del ente* (coeficiente: 0,662 y sig.: 0,000), *tamaño del ente* (coeficiente: 0,628 y sig.: 0,000), *el papel de los socios privados* (coeficiente: 0,615 y sig.: 0,001), *el diálogo entre los socios* (coeficiente: 0,529 y sig.: 0,005) y *los ingresos por ventas y prestaciones de servicios* (coeficiente: 0,516 y sig.: 0,006).

III.5.9.2. Análisis de correlación para el grupo de “socios privados”⁴⁵.

La correlación según el coeficiente de Spearman, para el grupo de “socios privados”, indica que las variables *capacidad de gestión del ente* (coeficiente: 0,782 y sig.:0,000), *liderazgo turístico del ente* (coeficiente: 0,580 y sig.:0,002) y *visión estratégica en el seno del ente* (coeficiente: 0,539 y sig.:0,005) presentan un coeficiente de correlación superior a 0,5 y una correlación estadísticamente significativa con *la satisfacción con el funcionamiento de los entes mixtos*.

⁴⁴ AnexoVIII.4, tabla 68.

⁴⁵ AnexoVIII.4, tabla 69.

III.5.9.3. Análisis de correlación para el grupo de “entes veteranos” y para el grupo de “entes nuevos”.

Para el grupo de socios pertenecientes a “entes veteranos” no se aprecia correlación estadísticamente significativa entre los factores de influencia en el funcionamiento de los entes y la satisfacción con los mismos⁴⁶.

Sin embargo, para el grupo de “entes nuevos”, existe relación significativa positiva con una fuerza de asociación alta, entre *la visión estratégica* (coeficiente: 0,671 y sig.:0,001), *el tamaño del ente* (coeficiente: 0,648 y sig.:0,001), *la capacidad de gestión del ente* (coeficiente: 0,616 y sig.:0,003), *el liderazgo turístico en el destino* (coeficiente: 0,600 y sig.:0,004) y *el papel de los socios públicos* (coeficiente: 0,575 y sig.:0,006) con la variable *la satisfacción con el funcionamiento de los entes público-privados*⁴⁷.

III.5.10. Relaciones entre satisfacción global y satisfacción con las actividades de los entes.

Tabla 39. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman)

	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Buscar posibles inversores en Turismo	-0,424	0,402	6
Comunicar/promocionar en los mercados	0,616	0,000	44
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	0,730	0,000	35
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	0,607	0,001	26
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	0,728	0,000	34
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	0,567	0,007	21
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	0,403	0,172	13

⁴⁶ AnexoVIII.4, tabla 70.

⁴⁷ AnexoVIII.4, tabla 71.

	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Información turística en el destino	0,501	0,005	30
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	0,115	0,611	22

Fuente: elaboración propia (2013)

Considerando un nivel de confianza del 95%, observamos que la satisfacción con la mayoría de actividades a las que se dedican los entes está correlacionada con *la satisfacción (general) con el funcionamiento de los entes mixtos*. Exceptuamos únicamente la *búsqueda de posibles inversores*, el *fomento de la capacitación de los RRHH* y la *realización de estudios*. Además, en todos los casos correlacionados, se observa un coeficiente de correlación fuerte (mayor de 0,5 en términos absolutos).

La relación positiva de estas actividades del ente con la variable *satisfacción con el funcionamiento del ente* indica que covarían de forma parecida: la satisfacción en el funcionamiento de cada una de esas parcelas guarda relación con la satisfacción general.

III.5.10.1. Análisis de correlación para los grupos “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 40. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman). Grupos “socios públicos” y “socios privados”.

	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Buscar posibles inversores en Turismo	-0,500	0,667	3	-	-	3
Comunicar/promocionar en los mercados	0,610	0,003	22	0,653	0,001	22
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	0,729	0,000	19	0,745	0,001	16
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	0,639	0,014	14	0,644	0,024	12

	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	0,811	0,000	19	0,743	0,002	15
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	0,618	0,032	12	0,474	0,198	9
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	0,669	0,100	7	0,211	0,688	6
Información turística en el destino	0,679	0,003	17	0,426	0,147	13
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	0,000	1,000	11	0,294	0,380	11

Fuente: elaboración propia (2013)

Como se aprecia en la Tabla 40, para el caso del grupo de socios públicos, existe correlación estadísticamente significativa entre casi todas las actividades y la *satisfacción* global con el ente. Sin embargo, los socios privados relacionan *satisfacción* global con la *coordinación de actores locales*, *fijación de la estrategia turística*, *comunicación/promoción en los mercados* y *gestión de productos turísticos*, por orden decreciente de importancia.

III.5.10.2. Análisis de correlación para los grupos “entes veteranos” y “entes nuevos”.

Tabla 41. Satisfacción con las actividades de los entes y satisfacción general (coeficiente Rho de Spearman). Grupos “socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”

Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	VETERANOS			NUEVOS		
	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Buscar posibles inversores en Turismo	-0,500	0,667	3	-	-	3
Comunicar/promocionar en los mercados	0,593	0,000	31	0,836	0,000	13

Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	VETERANOS			NUEVOS		
	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n	Coef. de correlación	Sig. (bilateral)	n
Coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, etc.)	0,848	0,000	19	0,528	0,036	16
Crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, etc.)	0,696	0,001	18	0,577	0,134	8
Fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	0,753	0,000	22	0,684	0,014	12
Fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	0,828	0,001	12	0,000	1,000	9
Fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino	0,454	0,188	10	-	-	3
Información turística en el destino	0,494	0,032	19	0,545	0,083	11
Realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	0,062	0,812	17	0,395	0,510	5

Fuente: elaboración propia (2013)

Como puede observarse en la Tabla 41, tanto los socios de entes veteranos como los de entes nuevos manifiestan, con un nivel de confianza del 95%, una correlación alta en sus respuestas entre la satisfacción con la *comunicación/promoción en los mercados, coordinación de actores locales y fijación de la estrategia turística* y la *satisfacción (general) con el funcionamiento de los entes*. Particularmente para los socios de los entes veteranos, también existe correlación estadísticamente significativa entre la *satisfacción (general)* y la *satisfacción con la gestión de productos turísticos y el fomento de la calidad*.

III.5.11. Relación entre representatividad del ente y satisfacción de los socios.

En este punto tratamos de averiguar si existe alguna relación, estadísticamente significativa, entre la importancia que los socios le dan a la representatividad de cada ente en su respectivo destino y la satisfacción con el funcionamiento del mismo.

No olvidemos que nuestra hipótesis es que aquellos entes que representan bien los intereses públicos y privados del destino son más respetados y más apreciados por los agentes turísticos y, por tanto, suponemos que existe algún tipo de relación con la satisfacción.

Tabla 42. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción de los socios

	¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del	
¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	Coeficiente de correlación	0,685**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	52

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2013)

Para el conjunto de socios, según los parámetros obtenidos en la Tabla 42, existe un grado de asociación fuerte estadísticamente significativa entre ambas variables.

III.5.11.1. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos” y para el grupo de “socios privados”.

Tabla 43. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción. “Socios públicos” y “socios privados”

SOCIOS PÚBLICOS	¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	Coeficiente de correlación	0,566**
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	27
SOCIOS PRIVADOS	¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	Coeficiente de correlación	0,796**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	25

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2013)

Según se observa en las tablas anteriores, para los grupos de socios públicos y socios privados también apreciamos correlación alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, si bien la asociación es más fuerte para el caso de los socios privados.

III.5.11.2. Análisis de correlación para los grupos “socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”.

Tabla 44. Correlación Rho de Spearman entre representatividad del ente y la satisfacción de los socios. “Socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”

SOCIOS ENTES VETERANOS		¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	Coefficiente de correlación	0,183	
	Sig. (bilateral)	0,416	
	N	22	
SOCIOS ENTES NUEVOS		¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	Coefficiente de correlación	0,648**	
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	21	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2013)

Para el grupo de socios de entes nuevos, el indicador de correlación Rho de Spearman señala que existe relación fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Sin embargo, no se aprecia lo mismo para el caso de los socios de entes veteranos. En este segundo caso, la interpretación puede deberse a que la representatividad de los entes en sus destinos se presupone como algo consustancial al funcionamiento de los entes, poniéndose el énfasis sobre otros elementos como más determinantes de la calidad y satisfacción.

III.5.12. Relación entre satisfacción y alternativas de futuro para los entes.

En este apartado el análisis pretende observar la relación existente entre la satisfacción general con el funcionamiento de los entes y las opiniones emitidas por los entrevistados sobre el futuro de los mismos. Nuestras hipótesis al plantear este análisis eran:

- H1: los insatisfechos creen que cerrara, empeorará, o se hará 100% público o privado.

- H2: los satisfechos creen que continuará o mejorará.

La pregunta sobre satisfacción con el funcionamiento del ente mixto se planteó con una escala Likert, con valores desde 1 (nada satisfecho) hasta 5 (muy satisfecho). Se han agrupado las respuestas en tres intervalos, siendo el valor 3 “indiferente”.

Si recordamos los resultados obtenidos en la Tabla 36, el 85% de los socios entrevistados revelaban perspectivas positivas de mejora o continuidad para los entes de los que forman parte. El 15% restante de socios manifestaba una visión pesimista, intuyendo un cierre del ente mixto según casi todos ellos.

Si cruzamos los datos de satisfacción general (en columnas) y de alternativas de futuro de los entes mixtos (en filas), los resultados se reflejan en la Tabla 45.

Tabla 45. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes

¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?							
	N=52	Media	Menor de 3		Igual a 3		Mayor de 3	
			n	% de la fila	n	% de la fila	n	% de la fila
Que cerrará	3	2,3	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%
Que continuará más o menos como ahora	20	3,9	2	10,0%	3	15,0%	15	75,0%
Que empeorará su capacidad de funcionamiento	1	3,0	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Que mejorará su capacidad de funcionamiento	24	4,4	0	0,0%	1	4,2%	23	95,8%
Que se hará 100% privado	1	2,0	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que se hará 100% público	3	3,3	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%

Fuente: elaboración propia (2013)

- De manera descriptiva, podemos afirmar que se comprueban las hipótesis planteadas con matices. Los socios que piensan que el ente mejorará su capacidad de funcionamiento muestran una alta satisfacción prácticamente en su totalidad (95,8%). Entre los socios que opinan que el ente continuará más o menos como ahora, un 75% están muy satisfechos,

mientras que el resto están insatisfechos o se muestran indiferentes. Aquellos que opinan que el ente cerrará, empeorará su funcionamiento o se hará 100% privado o público muestran porcentajes más negativos e indiferentes al opinar sobre el funcionamiento del ente mixto.

Análisis de relaciones para el grupo de “socios públicos”.

Tabla 46. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios públicos

¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?						
	Media	Menor de 3		Igual a 3		Mayor de 3	
		Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila
Que cerrará	2,0	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Que continuará más o menos como ahora	3,7	1	14,3%	1	14,3%	5	71,4%
Que empeorará su capacidad de funcionamiento		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que mejorará su capacidad de funcionamiento	4,1	0	0,0%	1	6,2%	15	93,8%
Que se hará 100% privado		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que se hará 100% público	3,5	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

Análisis de relaciones para el grupo de “socios privados”.

Tabla 47. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios privados

¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?						
	Media	Menor de 3		Igual a 3		Mayor de 3	
		Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila
Que cerrará	3,0	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Que continuará más o menos como ahora	4,0	1	7,7%	2	15,4%	10	76,9%
Que empeorará su capacidad de funcionamiento	3,0	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%
Que mejorará su capacidad de funcionamiento	4,4	0	0,0%	0	0,0%	8	100,0%
Que se hará 100% privado	2,0	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que se hará 100% público	3,0	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

Análisis de relaciones para el grupo de “socios de entes veteranos”.

Tabla 48. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios de entes veteranos

¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?						
	Media	Menor de 3		Igual a 3		Mayor de 3	
		Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila
Que cerrará		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que continuará más o menos como ahora	3,9	1	7,7%	2	15,4%	10	76,9%
Que empeorará su capacidad de funcionamiento	3,0	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%

Que mejorará su capacidad de funcionamiento	4,3	0	0,0%	0	0,0%	13	100,0%
Que se hará 100% privado	2,0	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que se hará 100% público	3,3	0	0,0%	2	66,7%	1	33,3%

Fuente: elaboración propia (2013)

Análisis de relaciones para el grupo de “socios de entes nuevos”.

Tabla 49. Satisfacción general y alternativas de futuro para los entes. Socios de entes nuevos

¿Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro?	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?						
	Media	Menor de 3		Igual a 3		Mayor de 3	
		Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila	Frec.	% de la fila
Que cerrará	2,3	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%
Que continuará más o menos como ahora	3,9	1	14,3%	1	14,3%	5	71,4%
Que empeorará su capacidad de funcionamiento		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que mejorará su capacidad de funcionamiento	4,1	0	0,0%	1	9,1%	10	90,9%
Que se hará 100% privado		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Que se hará 100% público		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fuente: elaboración propia (2013)

En todos los diferentes grupos (socios públicos, socios privados, socios de entes veteranos y socios de entes nuevos) para los que hemos cruzado los datos de satisfacción y pronósticos de futuro para los entes se aprecia el patrón de que, a mejores perspectivas de futuro, más satisfacción con el funcionamiento de los entes (Tablas 46 a 49).

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

IV.1. Conclusiones en cuanto a los entes identificados y excluidos.

IV.2. Conclusiones en relación con las características de los entes.

IV.3. Conclusiones en relación con las opiniones de los socios.

IV. CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

La síntesis de la información obtenida a través de las encuestas y otras fuentes de información nos aporta las siguientes conclusiones más relevantes.

IV.1. Conclusiones en cuanto a los entes identificados y excluidos.

En base a la consulta de diferentes registros y al conocimiento experto del investigador, se investigaron un total de 193 entes y Administraciones públicas locales, detectándose 36 entes mixtos de acuerdo con nuestros criterios de comprobación (poder político y asunción de riesgo económico tanto por los socios públicos como por los privados, entre otros). En consecuencia, se descartaron 157.

La mayor parte de los descartes se debió a que no se constituyó ningún ente mixto (86%), a pesar de que algunos indicios al respecto podían indicar lo contrario (notas de prensa, obtención de subvenciones públicas,...).

El 38% de destinos cuyo ente fue investigado y descartado, gestionaban el Turismo desde un área municipal y el 33% mediante un organismo autónomo público.

Dado que se han observado los principales destinos turísticos del país, **se puede afirmar que los entes mixtos son minoritarios, casi una excepción, en el territorio español**, a pesar de que puedan existir diversas fórmulas de colaboración público-privada en la organización de eventos, cofinanciación de gastos de comunicación, en la definición de estrategias, etc.

La abundante literatura estimulante de la colaboración público-privada y los esfuerzos públicos para la constitución de entes mixtos no se corresponden con resultados evidentes al respecto. El hecho relevante no es discutir si en España hay con exactitud 36 entes, sino que son muy pocos los realmente existentes.

Numerosos obstáculos desincentivan la constitución y supervivencia de entes mixtos de gestión y promoción de los destinos. A partir de datos de caracterización de los entes y de cuestiones planteadas a los socios más representativos de los entes, obtenemos un conjunto de opiniones diversas que arrojan luz sobre las ventajas y los obstáculos de operar bajo una fórmula mixta.

El enfoque de la investigación se basa en que los socios acuerdan voluntariamente colaborar bajo una entidad mixta legalmente constituida, y por ello, dado que no existe ninguna obligatoriedad al respecto, buena parte de las claves para comprender los incentivos y desincentivos que existen en esta modalidad de cooperación las podemos obtener a partir de las opiniones de los socios de los entes.

IV.2. Conclusiones en relación con las características de los entes.

1. Forma jurídica. Existen ejemplos de todas las figuras jurídicas más frecuentes, entre las que predomina la forma jurídica asociación sin ánimo de lucro (27,8%). Esta fórmula se corresponde con destinos pequeños y con redes de municipios también de poco tamaño. En segundo lugar prevalecen los consorcios (22,2%). Las formas societarias típicamente mercantiles, sociedades anónimas y limitadas, si las consideramos de forma agregada, suponen más del 33% del total. En siguiente posición, aparecen las fundaciones (16,7%). Estas últimas fórmulas se aplican tanto en destinos pequeños como grandes, sin un patrón claramente definido. En este sentido, en base a datos empíricos, no puede recomendarse ninguna fórmula al respecto como más idónea, si bien podría decirse que para destinos poco desarrollados y de pequeño tamaño, resulta formalmente menos complicado apostar por una asociación sin ánimo de lucro.

2. Antigüedad de los entes mixtos. 23 entes, constituidos antes de 2009, pueden considerarse veteranos. Con fecha de constitución posterior, hasta 2012, se han detectado 13. Valoramos que no se ha producido una explosión de nuevos entes mixtos en los últimos años, a pesar de que diversas políticas, recomendaciones de expertos y noticias en prensa podían llevarnos a pensar que el dato sería mucho mayor.

3. Actividades a las que se dedican los entes mixtos. La práctica totalidad se dedica a ejecutar acciones de *comunicación turística en los mercados emisores*. A continuación, más del 80% de los PPP, tienen como grandes objetivos la fijación de la *estrategia* y la *coordinación público-privada*. En tercer lugar, aparecen tareas que se desarrollan en el destino: *información en destino, desarrollo de producto y calidad*.

Como es sabido, la industria turística se compone, básicamente, de empresas y Administraciones públicas que desarrollan sus actividades en el destino y de empresas que venden la oferta en los mercados emisores. La comunicación en los mercados españoles y extranjeros, desarrollada tanto por Administraciones como por empresas, se produce en un

contexto de fuerte competencia, a través de diversos canales, con una inversión importante orientada a mantener los mercados actuales y a captar nuevos emisores. En esta función, la CPP permite aumentar la eficiencia, coordinar los mensajes y, si además existe una visión compartida entre los agentes, habrá más efectividad a medio y largo plazo de la política de comunicación, que se espera convertir en retornos para las empresas del destino.

Los socios opinan que el instrumento “ente mixto”, en sí mismo, sirve para reforzar el mecanismo de CPP. Lo que parecería ser una condición de partida —una buena CPP para poder llevar a cabo otros cometidos—, tiene características de fin, de meta per se. En cierta manera, el continente obliga a un determinado comportamiento del contenido. Resulta destacable que los socios manifiesten como un buen resultado la mera colaboración público-privada.

Por el contrario, entre las funciones de los PPP no resulta prioritaria la comercialización de los servicios del destino, aspecto que desarrollan otros agentes empresariales: las agencias de viajes y los prestadores de servicios sueltos por canales directos.

4. Reparto de poder político. El poder de decisión es mayoritariamente público (57,1% de entes). El equilibrio entre poder público y privado es la opción minoritaria y en casi el 24% de los entes la mayoría de votos recae en los agentes privados. Este dato se corresponde con la dinámica inversora de la que se habla inmediatamente a continuación, donde se pone de manifiesto que el esfuerzo para el mantenimiento de los entes recae sobre todo en el sector público, mientras que el sector privado se revela como más conservador a la hora de invertir en los entes.

5. Capital social y aportaciones económicas iniciales de los socios a los entes mixtos. El 90% de entes empezaron con un capital social o fundacional inferior a los 250.000 euros. Las aportaciones iniciales para constituir y empezar a operar fueron mayoritariamente públicas. En más del 65% de aquellos entes de los que se obtuvo información, las aportaciones de capital inicial público fueron mayoritarias a las realizadas por la parte privada, destacando además que en casi un 30% de casos los socios públicos han aportado el 75% o más del capital inicial. Tan sólo en un 19% de casos los privados han aportado más que los públicos.

6. Ingresos de los entes mixtos. Las aportaciones a fondo perdido de los socios públicos son la fuente mayoritaria de ingresos al sostenimiento de los entes. Además, los ingresos provenientes

de socios públicos y de las diferentes Administraciones públicas suponen el 70% de los ingresos totales.

Sin embargo, los entes veteranos parecen haber diversificado sus fuentes de ingresos, lo que conlleva una menor dependencia de los socios públicos. Un mejor conocimiento de los programas públicos orientados al Turismo y mejores balances contables puede explicar el 30% de ingresos procedentes de diferentes subvenciones públicas (superior al de los entes nuevos). Los ingresos por actividades comerciales y otras fuentes (préstamos, alquileres, etc.) alcanzan el 25% de los ingresos para aquellos entes más veteranos.

Para el conjunto de entes, la media de ingresos por ventas y servicios prestados asciende a un escaso 6,4%. Si acudimos directamente a los cuestionarios respondidos comprobaremos que tan sólo 2 entes de los 15 que componen la muestra tienen ingresos por este concepto. Uno de ellos comunica que un 2% de sus ingresos provienen de este tipo de fuente, mientras que el otro, sorprendentemente, recibe el 94% de sus ingresos por lo mismo. Este último alto porcentaje distorsiona la media de los 15 entes de los que se disponen datos, puesto que el 87% de entes no llevan a cabo ni ventas ni prestación de servicios en su modelo de negocio.

Sobre la cifra anual de ingresos. Los ingresos no sobrepasan el medio millón de euros en el 60% de casos, una cifra pequeña si la comparamos con el tamaño poblacional y las cifras de visitantes que se estima tienen la mayoría de destinos analizados. Un 30% de entes tienen ingresos superiores al millón de euros anuales, entre los cuales hay 3 PPP que superan los 5 millones anuales.

7. Resultados contables anuales. La mayoría de entes consiguieron equilibrar o acabar con beneficios en el ejercicio contable último del que disponían de datos, un 75% de casos aproximadamente. Sin embargo, casi un 25% del total de los entes acabaron con pérdidas. Este último grupo de entes, de no cambiar la tendencia, se verán abocados al cierre a corto plazo.

IV.3. Conclusiones en relación con las opiniones de los socios.

1. Las causas que motivaron la constitución de los entes mixtos. Prevalece sobre el resto un motivo, suponemos, de tipo técnico-jurídico: del total de respuestas, el 50% de socios pensaba que era una fórmula mejor para gestionar y/o promocionar el destino (que la del ente público, se sobreentiende). En segundo lugar, pero a mucha distancia, las ayudas de la SET/FEMP

también influyeron, con un peso del 17,44% en el total de motivos para el conjunto de socios. Específicamente para el 26,47% de socios de los entes constituidos con posterioridad a 2008 (entes nuevos) éste fue un motivo influyente. También merece comentarse la frecuencia superior que presenta el motivo de que lo pidiera el sector privado (16,3%) en relación a que lo pidiera el sector público (9%). Esta circunstancia puede interpretarse como un intento por avanzar desde fórmulas propias del sector público hacia otras que permiten la toma de decisiones al sector privado, siendo estos últimos los más interesados en ese nuevo modus operandi.

2. Conocimiento de las actividades a que se dedican los entes por parte de los socios. El grado de conocimiento de los entes mixtos, tanto por parte de los socios públicos como de los privados, no llega al 70% según este indicador. En otras palabras, de 9 posibles actividades que realizan los entes, en casi 3 de ellas no se ha acertado al señalarlas o no, en función de la respuesta de gerencia/administración. Por ello, a nuestro juicio el grado de conocimiento de los socios sobre las actividades a las que se dedican sus respectivos entes no es muy elevado.

3. Satisfacción sobre las actividades que desarrollan los entes. Como actividades más valoradas, por el conjunto de socios, destaca en primer lugar la *información turística en el destino* y en segundo lugar la *comunicación/promoción en los mercados* y la *gestión y venta de productos turísticos*.

Como aspectos menos valorados por el conjunto de socios nos encontramos con la actividad relacionada con la *búsqueda de posibles inversores en Turismo* y, con menor penalización, la *realización de estudios sobre la demanda y similares*.

A un 95% de confianza se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los socios de los entes nuevos y los antiguos respecto al ítem *comunicar/promocionar en los mercados*, de manera que los socios pertenecientes a entes veteranos muestran más satisfacción respecto al desempeño de su ente en esta actividad. Esta actividad es clave para los entes y su desempeño exitoso redundará en una mayor satisfacción por parte de los socios y, en consecuencia, ayuda a consolidar los entes en el tiempo. No hay diferencias significativas entre grupos para el resto de actividades. Tampoco hay diferencias significativas entre los tipos de socios, públicos o privados.

4. El valor o utilidad de los entes mixtos. El mayor valor o utilidad de la existencia de los entes reside en que facilita el consenso público-privado. En contraposición, es menos apreciado por

su capacidad para facilitar un análisis más profundo de los problemas y para la detección de oportunidades (recordemos que una de las actividades menos frecuentes de los entes es la realización de estudios).

Cuando analizamos las puntuaciones por grupos, la única diferencia de criterios más y menos valorados respecto del conjunto de socios está en el grupo de socios públicos. Para estos el ente mixto aporta un valor menor al resto de opciones en el aspecto de permitir el aumento de los ingresos en los entes. Nos parece comprensible esta diferencia de valoraciones entre los grupos de socios públicos y socios privados. No olvidemos que los entes son mayoritariamente financiados por el sector público. En este sentido, los socios privados encuentran que, en el ente mixto, sus bajas aportaciones sociales y financieras se corresponden con aportaciones públicas más cuantiosas, que pasan a gestionarse conjuntamente. Por esta razón, se puede entender la percepción que tienen los socios privados de que “disponen de más dinero para la gestión del destino que antes”.

5. A quién aporta más ventajas la existencia de los entes mixtos. *A ambos* es la opción más elegida por todos los socios y por grupos de socios, a mucha distancia de las otras opciones.

Por otra parte, para el total de socios, para los socios públicos, para los privados y para los socios de entes veteranos, la opinión de que los entes aportan más ventajas a los socios privados que a los públicos coincide. Este resultado puede reforzar la hipótesis de que este tipo de entes beneficia más a los socios privados que a los públicos, si comparamos la situación actual con las precedentes (gestión del destino tradicional, con decisión pública y consejo asesor mixto).

6. Factores influyentes en el funcionamiento de los entes público- privados⁴⁸. Para el conjunto de los socios, los tres factores más valorados por los socios están relacionados con la *implicación de la parte privada en el proyecto mixto (4,10)*, el *liderazgo del ente mixto en el destino (4,06)* y el *diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos (4,06)*.

Llevando a cabo una segmentación entre socios de “entes nuevos” y “entes veteranos”, se confirma que los entes más sólidos (según su correspondiente antigüedad) tienden a valorar

⁴⁸ Escala Likert, desde 1 (influye muy negativamente) a 5 (influye muy positivamente), siendo el 3 neutral (no influye). Se han agrupado las respuestas en 3 categorías (1-2, 3, 4-5).

como más influyentes en el funcionamiento de los entes *el liderazgo* (sig. 0,05), *el diálogo entre los socios* (sig. 0,15) y *la visión estratégica* (sig. 0,15).

7. Responsables de aquello que influye negativamente en el funcionamiento de los entes mixtos. El 80% de la responsabilidad está en los socios y el 20% en la dirección/gerencia de los entes. Además, las responsabilidades entre los socios se reparten al 50%.

8. Propuestas para la mejora del funcionamiento del ente público-privado. La mayoría de los socios apuesta por la *mejora de la capacidad y autonomía financiera* de los entes como propuesta de mejora. Continúan como propuestas más interesantes la apuesta por la *innovación* y la *mejora del consenso y la visión estratégica sobre el destino*.

A nivel de grupos, en comparación con los resultados globales:

- Los socios de entes nuevos y los socios privados señalan como propuesta más votada la *mejora de la capacidad y autonomía financiera* de los entes. Ésta también es la segunda apuesta más importante de los socios públicos.
- Los socios de entes veteranos y los socios públicos priorizan el *aumento de presupuesto en innovación (productos, comunicación, etc.)*.
- La *mejora del consenso y la visión estratégica sobre el destino* es una de las apuestas más importantes por socios de entes nuevos, socios de entes veteranos y socios públicos.

8.1. A los socios entrevistados se les dio la opción de que pudieran explicar el porqué de sus opciones elegidas. Las razones más relevantes asociadas a los ítems destacados en el punto 8 anterior son:

- a) Mejora de la capacidad y autonomía financiera. Una propuesta fuertemente respaldada por la mayoría de socios de todo tipo. Con autonomía y mayor capacidad financiera se alcanza la estabilidad en el tiempo de los entes y se permiten mayores esfuerzos en promoción.
- b) Dedicar una mayor parte del presupuesto a innovar en productos, comunicación, etc. Propuesta más frecuente entre socios privados que públicos y entre socios de entes veteranos que entes nuevos. La innovación como una estrategia para “adaptarse a los cambios del entorno”
- c) Tener una visión estratégica clara y consensuada sobre el destino y el ente mixto. Se destaca por algunos socios la importancia del conocimiento y la inteligencia turística en el destino.

Cuando no hay una línea estratégica consensuada, “se distorsionan los esfuerzos, objetivos y resultados para todas las partes”.

d) Priorizar los esfuerzos en promoción turística. Uno de los objetivos más claros para todos los socios que justifica la existencia de los entes mixtos.

9. La representatividad de los entes en el destino y la satisfacción general con el funcionamiento de los entes. Por una parte, se ha medido la opinión de los socios respecto de la importancia del ente como representante de los diversos intereses del destino, en una escala con 5 opciones de respuesta, desde “nada” (valor 1) hasta “mucho” (valor 5). Nuestra hipótesis es que aquellos entes que mejor representan los intereses públicos y privados del destino son más apreciados por los agentes turísticos.

Por otra parte, hemos medido la satisfacción general con el funcionamiento de los entes, mediante una escala que mide valores desde 1 (“muy insatisfactorio”) hasta 5 (“muy satisfactorio”).

Los resultados más destacados indican que:

a) Tanto el conjunto de todos los socios como los diferentes segmentos, asignan a la representatividad de los entes valores que se sitúan entre “bastante” y “mucho”, lo que refleja una buena imagen de los entes en este sentido.

b) Las medias en cuanto a la satisfacción con el funcionamiento del ente se sitúan entre las categorías “satisfactorio” y “bastante satisfactorio”, ligeramente por debajo de los valores asociados a la representatividad de los entes.

c) Los “entes veteranos” y los “socios privados” valoran más tanto la representatividad de los entes como la satisfacción con los mismos que sus respectivos pares. Si bien no se han obtenido diferencias estadísticamente significativas entre grupos, estos datos son especialmente importantes porque relacionan la representatividad de los entes en los destinos con la continuidad de los entes y la adhesión de los socios privados a un proyecto mixto.

10. Perspectivas de futuro para los entes mixtos. Las opiniones revelan perspectivas positivas de mejora o continuidad según el 85% de los socios entrevistados. El 15% restante de socios manifiesta una visión pesimista, intuyendo un cierre del ente mixto para casi todos ellos.

10.1. La opción elegida por cada socio podía acompañarse de una explicación sobre las razones que la justificaban. A continuación se describen los comentarios más interesantes, agrupados según las visiones optimista y pesimista.

a) Visión optimista (mejora y continuidad en positivo).

Sintetizando las diferentes respuestas, esta previsión se fundamenta en que: a) el ente está estabilizado, b) en que es una fórmula de gestión que desean socios públicos y privados, y c) en que se espera más participación de nuevos socios en el futuro.

b) Visión pesimista (cierre, continuidad en negativo, empeoramiento, 100% público, 100% privado). En un caso se afirma que el ente ha sido recientemente disuelto. Otras dos opiniones se refieren a un posible cierre de sus entes, por el cambio de representantes políticos y por la falta de ingresos en el ente, respectivamente. El resto de opiniones pueden resumirse en la falta de voluntad de los socios públicos y en las escasas o nulas aportaciones económicas de los socios privados.

IV.3.1. Conclusiones sobre las correlaciones entre diferentes variables.

1. Análisis de correlación entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios. Considerando un nivel de confianza del 95%, todos los factores de influencia están correlacionados con *la satisfacción con el funcionamiento de los entes mixtos*, a excepción de *la financiación privada del ente*. Sin embargo, entre aquellos, los únicos que muestran un coeficiente de correlación fuerte, (mayor de 0,5 en términos absolutos,) son la *capacidad de gestión en el ente* (0,739) y *el papel de los socios privados* (0,509). En otras palabras, la capacidad de gestión guarda relación con la satisfacción de los socios; además, en aquellos entes en los que los socios privados se implican y colaboran también existe correlación con la satisfacción.

1.1. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos”. Se presenta un grado de asociación fuerte de la satisfacción con los factores *el diálogo entre los socios* (coeficiente: 0,749 y sig.: 0,000) y *el papel de los socios privados* (coeficiente: 0,738 y sig.: 0,000). Asimismo, existe correlación estadísticamente significativa y un valor en el coeficiente superior a 0,5 en los factores *el papel de los socios públicos* (coeficiente: 0,662 y sig.: 0,000), *la visión estratégica del*

ente (coeficiente: 0,563 y sig.:0,002), la financiación privada del ente (coeficiente: 0,528 y sig.:0,005) y el tamaño del ente (coeficiente: 0,523 y sig.:0,005).

1.2. Análisis de correlación para el grupo de “socios privados”. Las variables *capacidad de gestión del ente* (coeficiente: 0,782 y sig.:0,000), *liderazgo turístico del ente* (coeficiente: 0,580 y sig.:0,002) y *visión estratégica en el seno del ente* (coeficiente: 0,539 y sig.:0,005) presentan un coeficiente de correlación superior a 0,5 y una correlación estadísticamente significativa con la satisfacción con el funcionamiento de los entes mixtos.

1.3. Análisis de correlación para el grupo de “socios de entes veteranos” y para el grupo de “socios de entes nuevos”. Para el grupo de socios pertenecientes a “entes veteranos” no se aprecia correlación estadística significativa entre los factores de influencia en el funcionamiento de los entes y la satisfacción con los mismos. Sin embargo, para el grupo de “socios de entes nuevos”, existe relación significativa positiva con una fuerza de asociación alta, entre la *visión estratégica* (coeficiente: 0,671 y sig.:0,001), *el tamaño del ente* (coeficiente: 0,648 y sig.:0,001), *la capacidad de gestión del ente* (coeficiente: 0,616 y sig.:0,003), *el liderazgo turístico en el destino* (coeficiente: 0,600 y sig.:0,004) y *el papel de los socios públicos* (coeficiente: 0,575 y sig.:0,006) con la variable *satisfacción*.

2. Análisis de la correlación entre satisfacción global y satisfacción con las actividades de los entes. Considerando un nivel de confianza del 95%, observamos que la satisfacción de la mayoría de actividades a las que se dedican los entes está correlacionada fuertemente (coeficiente mayor a 0,5) con la *satisfacción con el funcionamiento de los entes mixtos*. Exceptuamos únicamente la *búsqueda de posibles inversores*, el *fomento de la capacitación de los RRHH* y la *realización de estudios*.

2.1. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos”. Análisis de correlación para el grupo de “socios privados”. Para los “socios públicos”, de forma estadísticamente significativa, se aprecia una correlación alta entre todas las actividades de los entes, excepto para las actividades de *búsqueda de inversores* y la *realización de estudios*.

Para los “socios privados”, de forma estadísticamente significativa, se aprecia una correlación alta entre las actividades de los entes *comunicación/promoción en los mercados*, *coordinación de actores locales*, *gestión de productos turísticos* y *fijación de la estrategia turística*, y la *satisfacción general con el funcionamiento de los entes*.

2.2. Análisis de correlación para el grupo de “socios de entes veteranos” y el grupo de “socios de entes nuevos”. Tanto los “socios de entes veteranos” como los de “entes nuevos” manifiestan, con un nivel de confianza del 95%, una correlación alta en sus respuestas entre la satisfacción con la *comunicación/promoción en los mercados, coordinación de actores locales, y fijación de la estrategia turística y la satisfacción general con el funcionamiento de los entes*. Particularmente para los “socios de entes veteranos”, también existe correlación estadísticamente significativa entre la *satisfacción general* y la satisfacción con la *gestión de productos turísticos y el fomento de la calidad*.

3. Análisis de correlación entre la representatividad del ente y la satisfacción de los socios. Nuestra hipótesis es que aquellos entes que representan bien los intereses públicos y privados del destino son más respetados y más apreciados por los agentes turísticos y, por tanto, suponemos que existe algún tipo de relación con la satisfacción. Para el conjunto de socios existe un grado de asociación fuerte entre ambas variables estadísticamente significativa.

3.1. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos”. Análisis de correlación para el grupo de “socios privados. Para los grupos de “socios públicos” y “socios privados” también apreciamos correlación alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, si bien la asociación es más fuerte para el caso de los socios privados.

3.2. Análisis de correlación para el grupo de “socios de entes veteranos” y para el grupo de “socios de entes nuevos”. Para el grupo de “socios de entes nuevos” existe relación fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Sin embargo, no se aprecia lo mismo para el caso de los “socios de entes veteranos”. En este segundo caso, la interpretación puede deberse a que la representatividad de los entes en sus destinos se presupone como algo consustancial al funcionamiento de los entes, poniéndose el énfasis sobre otros elementos como más determinantes de la calidad y satisfacción.

4. Análisis de la relación entre satisfacción y alternativas de futuro para los entes. Analizamos aquí la relación existente entre la satisfacción general con el funcionamiento de los entes y las opiniones emitidas por los entrevistados sobre el futuro de los mismos. Nuestras hipótesis al plantear este análisis fueron:

H1: los insatisfechos creen que su ente cerrará, empeorará, o se hará 100% público o privado.

H2: los satisfechos creen que su ente continuará o mejorará.

Los socios que piensan que el ente mejorará su capacidad de funcionamiento muestran una alta satisfacción prácticamente en su totalidad (95,8%). Entre los socios que opinan que el ente continuará más o menos como ahora, un 75% están muy satisfechos, mientras que el resto están insatisfechos o se muestran indiferentes. Aquellos que opinan que el ente cerrará, empeorará su funcionamiento o se hará 100% privado o público califican de forma indiferente o negativa el funcionamiento del ente mixto.

4.1. Análisis de correlación por segmentos. En todos los diferentes grupos (“socios públicos”, “socios privados”, “socios de entes veteranos” y “socios de entes nuevos”) para los que hemos cruzado los datos de satisfacción y pronósticos de futuro para los entes, se aprecia el patrón de a mejores perspectivas de futuro, más satisfacción con el funcionamiento de los entes.

CAPÍTULO V. ENTREVISTAS CONCLUYENTES CON EXPERTOS.

V.1. Hipótesis y metodología.

V.2. Análisis de resultados de las entrevistas con expertos.

V.3. Conclusiones de las entrevistas en profundidad.

V. ENTREVISTAS CONCLUYENTES CON EXPERTOS.

V.1. Hipótesis y metodología.

Tras el análisis de la información obtenida mediante fuentes secundarias y primarias, las conclusiones a las que íbamos llegando venían acompañadas de nuevos interrogantes sobre aspectos de los que no se infería una posición clara de los socios y gerentes y otras hipótesis sobre las que era conveniente conocer las opiniones de expertos en el tema. Por dichas razones, seleccionamos una serie de profesionales con los que mantener entrevistas que permitieran contrastar nuestras hipótesis y dudas. Las cuestiones que les planteamos trataban de aportar claridad sobre los siguientes temas.

En relación a las características de los entes.

1. Dado el número escaso de entes mixtos detectados, ¿puede ser que esta fórmula de gestión sea menos eficiente que la de gestión 100% pública?
2. Una de nuestras hipótesis iniciales suponía que, con la incorporación de socios privados a la gestión de los destinos, probablemente los PPP podrían aprovechar el *know how* de las empresas en la función de comercialización turística y, en consecuencia, incorporar dicha actividad a las de los entes. Sin embargo, los resultados nos indicaban que salvo en dos casos de la muestra de la que se obtuvo información, los PPP no se dedicaban a comercializar servicios turísticos. Nos preguntábamos cuáles podían ser las razones.
3. El mayor peso del sector público sobre el privado en cuanto a poder de decisión, capitalización y aportaciones de recursos era el resultado más frecuente. Las razones por las cuales el sector privado no jugaba un papel más determinante podían tener una casuística amplia, pero en cualquier caso resultaba de interés conocer la opinión de los expertos.
4. Con el objeto de obtener algún modelo de referencia, buscamos contribuciones expertas sobre cuál podría ser el esquema de financiación más adecuado para los PPP.

En relación a las opiniones de los socios.

1. Si bien la literatura consultada y la política dominante en Europa aconseja la búsqueda de fórmulas de cooperación público-privadas para la mejora de la gestión pública, sin embargo para el caso de los entes mixtos de destinos, en algunos casos, no se observaba ni una clara vocación de continuidad ni se disponía de la solidez financiera para poder crecer. Si a estas evidencias, sumamos el bajo número de entes mixtos existentes en España, nos planteábamos cuál sería el futuro de los entes actuales y de los potenciales.

2. Los resultados de las encuestas a socios indicaban que los entes eran útiles para mejorar el dialogo público-privado y la visión y estrategia turística para el destino. Según estos datos, nos cuestionamos si realmente para dichos fines era necesario constituir un PPP.

3. En relación a las responsabilidades sobre aquello que no funciona bien en los entes mixtos, y especialmente sobre cuál debía ser el papel de los socios privados (los “nuevos invitados” a la gestión pública), las respuestas de los socios no eran absolutamente claras. Las responsabilidades se repartían mayoritariamente entre los dos tipos de socios y a partes iguales. Los socios privados debían jugar un “papel activo” en los entes mixtos, pero sin que nuestras indagaciones previas pudieran matizar mejor ese rol. Todos estos planteamientos se trasladaron a los expertos para conocer su opinión.

4. Por último, planteamos una cuestión abierta para que los expertos nos describieran el modelo ideal de ente mixto de destino turístico según su opinión.

Tabla 50. Ficha técnica de las entrevistas a expertos.

Ficha técnica de las entrevistas a expertos.
Nombre de la investigación
Estudio de los entes público-privados locales de gestión y promoción turística. Situación actual y propuestas de mejora.
Objetivo General
Evaluar el funcionamiento de los entes público-privados españoles que se dediquen a la gestión y a la promoción turística del destino, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística y que estén funcionando de facto como entidades en las que ambos sectores, público y privado, tomen decisiones y asuman riesgos de manera compartida.
Objetivos Específicos
Objetivos de la encuesta a expertos, en relación a las características de los entes mixtos: <ul style="list-style-type: none"> • Contrastar el resultado del bajo número de entes mixtos identificados en España. • Discutir sobre las actividades a las que se dedican y no se dedican los entes mixtos. • Conocer la opinión sobre el mayor peso en decisión, capital y aportaciones del sector público sobre el privado. • Discutir sobre el modo de financiación de los entes mixtos.

Ficha técnica de las entrevistas a expertos.
<p>Objetivos de la encuesta a expertos, en relación a las opiniones de los socios de los entes mixtos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Discutir sobre el futuro de los entes mixtos turísticos en España.• Contrastar el valor o utilidad de los entes mixtos sobre los entes y áreas públicos.• Conocer la opinión de los expertos acerca de las responsabilidades en los entes mixtos.• Discutir acerca del papel de los socios privados.• Conocer el papel de los entes mixtos y su composición a juicio de los expertos.
<p>Tipo de Investigación</p>
<p>Entrevistas de carácter concluyente a expertos.</p> <p>Entrevistas semiestructuradas (con guion orientativo de los temas), enfocadas a la discusión de los resultados de las encuestas administradas a gerentes y socios de entes mixtos. Los objetivos son contrastar resultados y plantear nuevas hipótesis y líneas de investigación⁴⁹.</p>
<p>Selección de expertos.</p>
<p>Los expertos han sido seleccionados por su experiencia en el ámbito de la gestión de destinos turísticos.</p> <p>Se ha entrevistado a 10 individuos, clasificados según 3 perfiles diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Expertos en gestión de destinos en general.b) Técnicos relacionados con la administración/gerencia de entes mixtos.c) Socios de entes mixtos.
<p>Listado de expertos</p>
<p>a) Expertos en gestión de destinos en general.</p> <p>Antonio Bernabé. Experto independiente. Ex director general ITVA y Turespaña.</p> <p>Javier Blanco. Experto independiente. Ex Secretario Ejecutivo de Miembros Afiliados (Organización Mundial del Turismo).</p>

⁴⁹ En el anexo VIII.3 se puede consultar la guía de temas y cuestiones para el seguimiento de la entrevista.

Ficha técnica de las entrevistas a expertos.
<p>Pau Pérez Ledo. Consultor independiente. Ex concejal de Turismo de Oliva (València). Profesor asociado UPV.</p> <p>Susana García Sánchez. Project manager SEGITTUR. Experta en destinos turísticos inteligentes.</p> <p>b) Técnicos de entes mixtos.</p> <p>Ignasi de Delàs. Subdirector de “Turisme de Barcelona”. Presidente de European Cities Marketing. Ex director general de Turisme de Catalunya.</p> <p>Jaume Mata. Gerente “Fundación Turismo València”.</p> <p>M^a Paz Lucena. Directora Área Presupuestaria en el “Consortio de Turismo de Sevilla”.</p> <p>Maria Pérez. Gerente “TUBBA”.</p> <p>c) Socios de entes mixtos.</p> <p>Nuria Montes. Socio privado “Fundación Turismo Benidorm”. Secretaria General de HOSBEC.</p> <p>Pablo del Castillo. Socio privado de “Gandia Protur, S.L.”. Director de hotel.</p>
Cobertura geográfica
Ámbito español.
Periodo de realización de las entrevistas
27-agosto a 30-septiembre de 2014.
Método de realización de entrevistas
Envío previo por email de un resumen de los resultados de las encuestas a gerentes y socios.
Se adjunta en el mismo email un listado de temas o cuestiones de referencia para la entrevista.
Las entrevistas se han realizado en el lugar de trabajo del entrevistado, vía Skype o telefónicamente.
Las entrevistas personales han sido grabadas siempre que el entrevistador lo autorizaba y los medios técnicos disponibles lo permitían. En otro caso, se han tomado notas durante la misma.

Ficha técnica de las entrevistas a expertos.
Método de análisis de los resultados de las entrevistas
Análisis cualitativo de opiniones.

V.2. Análisis de resultados de las entrevistas con expertos.

En relación a las características de los entes mixtos.

A1. Dado que sólo hay 36 entes mixtos en España (con reparto de poder y riesgo), ¿se revela que es una fórmula peor que las tradicionales (fórmulas públicas con participación en consultas o muy minoritaria de sector privado)? Tras numerosos intentos por constituir entes mixtos, muchos de ellos no acabaron de constituirse.

La mayoría de expertos se sorprenden porque 36 entes les parecen bastantes, muchos. Sin embargo, desearían conocer si realmente esos 36 entes están en funcionamiento, si pertenecen a destinos grandes..., porque la sensación es que son pocos los que realmente funcionan bien.

Si bien la mayoría cree que los entes mixtos pueden ser una fórmula que funcione mejor, se señalan algunas cuestiones que conviene tener en cuenta para mejorar el funcionamiento:

- hay que hacer concesiones por todas las partes para avanzar, hay que convencer al socio privado de que realice aportaciones económicas, a lo cual se resisten por entender que es una “doble tributación”.
- A veces habrá que cambiar el modelo de gestión.
- Otro experto opina que, en cuanto a los socios a seleccionar, mejor que sean representantes de asociaciones empresariales y no empresas individuales, con el fin de evitar conflictos de intereses y conflictos con otras empresas no socias.
- Algún experto opina que un PPP parece una herramienta útil de gestión, pero que para ello el sector público ha de estar predispuesto a ceder competencias al ente.

La mitad de expertos entiende que los PPP actuales no son un modelo de éxito, porque de otra manera serían muchos más los existentes. Entre que “estamos en un periodo de pruebas”, que no hay aportaciones privadas sustanciales y que la gestión resulta compleja, se reconocen muchos obstáculos para el funcionamiento eficiente de estas entidades.

Algunos comentarios relacionados con esta cuestión hacen referencia a la importancia de que los socios públicos y la gerencia crean en el proyecto y tengan capacidad técnica para llevar

adelante la gestión del ente mixto. Estos aspectos son considerados por algunos expertos como clave para la continuidad de los entes.

Como debilidades de los socios privados, algunos expertos indican que no tienen la cultura de promoción integral de un destino, sino que invierten en aquello que puede generarles retornos directos a sus negocios.

A2. Entre las actividades de los entes mixtos no aparece como relevante la comercialización turística (de servicios propios o ajenos). ¿Por qué? ¿Cree que la comercialización de servicios turísticos ha de ser una faceta privada?

La mayoría de expertos opina que dado que el sector público no tiene ánimo de lucro, no sabe vender ni acaba de aprender tan rápido como los agentes privados. En varios destinos se venden productos y servicios locales, cobrando una pequeña comisión a las empresas locales que allí se alojan. Sin embargo, la mayoría de experiencias de venta no funcionan bien, porque hay empresas privadas, OTAs, agregadores de hoteles, etc. que lo hacen mejor. La promoción de la ciudad es motivo suficiente para constituir un ente mixto.

Algunas experiencias de venta o de constitución en agencia de receptivo del destino acaban chocando con empresas del lugar que realizan funciones similares, las cuales terminan protestando.

En cuanto a qué es lo que se podría vender, algunos expertos opinan que productos locales, experiencias locales, muy ajustadas en precio/calidad, que ayuden a prestigiar el destino y a generar fondos para el ente.

Sin embargo, la mayoría entienden que la función de la institución ha de ser promocionar el destino y ayudar a vender, pero no comercializar ella misma.

A3. La mayoría del capital y del poder de decisión en los entes mixtos es público. ¿Qué opinión le merece?

En este caso pesa la inercia de la tradición, financiación pública de la promoción del destino, y la cultura, por la que los empresarios entienden que se trata de una “doble tributación” si han de aportar fondos de capital en cantidades sustanciales.

Algunos expertos opinan que si ésta es la tendencia (más aportación de capital público que privado), se afectará negativamente a la continuidad de los entes. Otro experto opina que esto no es malo ni bueno en principio, sino que lo importante es quién tiene el control del ente. Y si el control es privado, los vaivenes políticos se superan mejor.

A4. Los ingresos anuales de los entes mixtos son mayoritariamente públicos. ¿Qué opinión le merece?

Las empresas turísticas de los destinos españoles suelen ser pymes, y por ello es difícil realizar grandes aportaciones por parte de aquellos empresarios o asociaciones de empresarios que están realmente concienciados.

Los empresarios característicos del Turismo no aportan porque no ven incentivos para ello, dado que hay otros beneficiarios del gasto turístico en los destinos y sin embargo no participan en los entes (comercio minorista, transporte interno, bares, servicios sanitarios, bancos, etc.).

A5. ¿Cómo deberían financiarse los entes mixtos?

Lo ideal sería poder disponer de fondos propios y privados y apoyarse en las subvenciones públicas, por el interés general que tiene el Turismo. Pequeñas aportaciones de muchos empresarios, junto con algunos ingresos propios comerciales, deberían ser la base financiera, una base estable en el tiempo.

La posibilidad de trabajar como mayorista o receptivo también se contempla por algunos socios, aunque las comisiones sean bajas (1'5%-3%).

La esponsorización privada de determinadas acciones o de la marca-destino podría ser una alternativa más.

La posibilidad de establecer alguna tasa turística se contempla por 3 expertos. Si bien hacen ver que esta tasa se recauda mayoritariamente en establecimientos hoteleros, los cuales acaban siendo los únicos "recaudadores-pagadores" de toda la cadena turística y eso es injusto, pensar en algún mecanismo de contribución de los visitantes a la suficiencia financiera de las acciones de gestión y promoción del destino, parece ser una alternativa que se está convirtiendo en tendencia imparable en muchos destinos del mundo.

Relacionado con el modelo de financiación, algunos expertos indican que la distribución de capital ideal debería ser al 50% entre socios públicos y socios privados.

En relación a las opiniones emitidas por los socios de los entes mixtos.

B1. Qué opina de los entes mixtos de gestión de destinos en cuanto a su futuro. ¿Aumentará el número de los mismos?

Tan sólo uno de los 10 expertos consultados sostiene que "casi con total seguridad" aumentará el número de los mismos, porque "esa es la tendencia en Europa y en buena parte del resto del mundo".

Pero el resto duda de que continúe aumentando su número porque el modelo adolece de muchos problemas, sobre todo la inestabilidad política y la insuficiencia financiera. Además, existen problemas burocráticos, controles públicos, que ralentizan la toma de decisiones en algunos casos y, en otros casos, los decisores se ven sometidos a una cierta inseguridad jurídica, entre una amalgama de normas de derecho privado y público que les condicionan.

Una de las claves pasaría por encontrar los modelos de éxito y poderlos replicar en otros destinos.

B2. Sobre las actividades a las que se dedican los entes mixtos, ¿en qué sentido mejoran las actividades que se realizan desde fórmulas más tradicionales (consorcios públicos, patronatos, consejos asesores...)?

La mayoría de entrevistados creen que la mejora está en la información sobre los mercados que aportan los socios privados, lo cual incide, por ejemplo, en la definición de una estrategia más correcta o en la toma de decisiones tácticas, a muy corto plazo.

El otro valor que aporta un ente mixto sobre uno 100% público es la mayor flexibilidad laboral y la agilidad en la toma de decisiones cotidianas.

Pero, por lo demás, en cuanto a las funciones a desempeñar, la mayoría de expertos coinciden en señalar que un ente mixto no tiene porqué aportar más valor que si se usa otra fórmula más convencional.

B3. El valor o utilidad de los entes, según los resultados, se centra sobre todo en el diálogo, el consenso. ¿Para eso cree conveniente la creación de un ente mixto? ¿Qué opinión le merece este resultado?

La mayoría de entrevistados opinan que si se consigue ese objetivo, más consenso, eso ya justifica la creación del ente mixto. Cuando el Turismo se gestiona desde un área municipal o desde una entidad pública, suele haber demasiadas luchas políticas. Por ello, si se separa la lucha política o, al menos, se le quita peso en el seno de un ente mixto, ya se avanza mucho.

No obstante, un experto señala que es muy importante la estabilidad a medio y largo plazo, puesto que esto es lo que permite tomar decisiones trascendentes. Otro experto añade que la profesionalización de la actividad de promoción en el seno del ente es otro gran valor que se añade.

B4. Según su experiencia e intuición, ¿sería más responsable el sector público, el sector privado o la dirección/gerencia del mal funcionamiento de los entes? Los resultados de la encuesta indican una mayor responsabilidad de los socios, a partes iguales, que de la dirección/gerencia.

Los expertos consultados no adoptan un criterio unánime al respecto. En cualquier caso, cada tipo de responsable debe comportarse de manera que:

- a. Los socios públicos: no interferir en las decisiones adoptadas en el seno del ente mixto. Aceptarlas y ayudar a que se lleven a cabo. Evitar nombrar gerentes y trabajadores por intereses partidistas, sino por su valía profesional.
- b. Los socios privados: intentar promover consensos entre el sector empresarial del destino, comprometerse financieramente, pero sobre todo colaborar con toda su capacidad con el ente mixto.
- c. La gerencia: debe tener la capacidad técnica suficiente para poder liderar y ejecutar las acciones que se acuerdan en el PPP.

B5. Entre los factores de influencia en el funcionamiento de los entes mixtos, destacan como factores que contribuyen de manera importante a la satisfacción general con el ente la “capacidad de gestión en el ente mixto” y el “papel de los socios privados”. En concreto, ¿qué papel deberían jugar los socios privados en un ente de dicha naturaleza?

Los empresarios son agentes diversos, algunos tienen cualificación y saber hacer y otros, como en todas las profesiones, carecen de talento y visión. Hay que intentar contar con los mejores. Su papel sería:

- Colaborar aportando visión, información táctica, trasladando oportunidades para el destino, por encima de los intereses estrictamente propios.
- Participar en el seno del ente, asumir los compromisos que se adoptan y facilitar sus recursos en el destino para las acciones que se propongan.
- Asumir un mayor compromiso financiero.

B6. ¿Cree que tiene sentido crear entes mixtos (compartiendo poder y riesgo) en los destinos? En caso afirmativo, ¿cómo imagina la composición, actividades, funcionamiento, etc. de dichos entes?

- La distribución del capital es difícil que llegue al 50%, según un par de opiniones, porque los privados no tienen la capacidad financiera suficiente.
- Sin embargo, varios socios apuestan por un liderazgo del sector privado en el seno de los PPP.
- Sobre todo un PPP ha de contar con los mejores del destino. Profesionales con prestigio, políticos que conocen la actividad, técnicos cualificados.
- La financiación ha de ser variada, incluyendo aportaciones de los socios, venta de productos, sponsorship y tal vez ingresos de una tasa turística.

- El presupuesto ha de ser relativamente importante, de acuerdo con el tamaño del destino. Con poco presupuesto, las acciones no tienen impacto.
- Los socios han de tener capacidad de liderazgo y de influencia en el destino.

B7. ¿Le sorprende algún resultado en concreto de las encuestas? ¿Cuál y por qué?

- Algún experto señala que le gustaría averiguar cuáles de los 36 entes realmente funcionan bien y son aceptados en el destino.
- Tras estas investigaciones, también expresan la idoneidad de estudiar los mejores casos de éxito y replicar los mismos.
- A algunos expertos les sorprende que haya tantos entes, aunque dudan de que la mayoría funcionen bien. En cambio, para otros expertos causa sorpresa la baja cifra de entes mixtos.
- Dos expertos señalan que es sorprendente que haya tan pocos PPP al 50% de reparto de capital y poder de decisión.

V.3. Conclusiones de las entrevistas en profundidad.

En las conversaciones con los expertos se observaron tres denominadores en común en todos ellos que nos parece interesante resaltar.

Sobre el número de entes mixtos existentes.

En primer lugar, el dato referente al número de entes existentes de esta modalidad y con los fines conocidos generaba perplejidad. El dato de 36 entidades detectadas reflejaba, en primer lugar, la sensación de no saber valorar si la cifra describe un modelo muy frecuente o si, en cambio, se trata de un número reducido de entidades mixtas. Nuestra impresión es que los expertos entrevistados carecían de precedentes para comparar, de referentes para calibrar. Por tanto, la cifra arrojaba luz a un tema sobre el que se ha hablado mucho en los últimos años, la CPP en Turismo, pero del que no hay publicaciones claras al respecto que traten con rigor el estado de la cuestión. Si bien ha habido muchas declaraciones públicas de líderes políticos y empresariales en todos los rincones de España a favor de la CPP en Turismo, el grado de cooperación parece ser que se ciñe a una buena voluntad de intenciones y a acciones esporádicas que se bendicen desde todas las partes pero que, realmente, no llegan a ser resultado de acuerdos e instituciones estables que los respalden. En cierta manera, existen fórmulas que se generan espontáneamente, de manera inconexa con otras, algunas experiencias de PPP en destinos que funcionan acertadamente aunque la mayoría no pueden aún presumir de ser auténticos motores de gestión y promoción turística en sus territorios.

Sobre el modelo de ente mixto a seguir.

En segundo lugar, no parece haber un modelo claro de estructura de propiedad, modelo financiero y rol de un ente mixto en el destino. Si la propiedad de los entes ha de ser mayoritariamente pública, privada o paritaria es una cuestión sobre la que no hay una postura claramente mayoritaria entre los expertos consultados y, además, la toma de posiciones suele venir cargadas de matices. Si bien parece ser que la paridad entre sector público y privado es un planteamiento razonable, tampoco lo es menos que sea el sector público quien lidere y domine el ente, dada su mayor capacidad financiera o su papel de garante en la prestación del servicio público. Por otra parte, otros expertos también ven que una mayoría privada en el capital social del ente mixto aporta un valor añadido en términos de estabilidad en el tiempo, profesionalidad en la gestión e independencia de los vaivenes políticos. En este último caso pesa más la consideración del PPP como un instrumento de gestión que como un organismo con ideología política, puesto que se considera que el Turismo es una actividad económica sobre la que se han superado ya muchos debates sobre su modelo y objetivos.

En cuanto al papel del ente mixto en el destino, sus contribuciones parecen estar más en la “manera de hacer” que en la “manera de ser”. Parece ser que no hay nada que haga un ente mixto que no pueda hacer una Administración local turística con un órgano privado simplemente asesor. Se resalta la importancia del diálogo y el consenso que se gana en el seno del ente mixto como uno de sus mayores valores, junto con la aportación de *know how* sobre los mercados que realizan los socios privados. Por ello, se gana en eficiencia, en conocimiento, en consenso, respecto de otras fórmulas convencionales, lo que nos plantea dudas sobre qué debe estar fallando en los modelos tradicionales de gestión pública del Turismo. Pero por otra parte, también se nos plantea el interrogante de por qué, siendo los entes mixtos más eficientes, no se han multiplicado en tantos otros destinos turísticos españoles con condiciones para ello.

Sobre la continuidad de los entes existentes y la proliferación de los mismos en el futuro.

Las respuestas a esta cuestión indican un bajo grado de confianza en los entes mixtos turísticos de destino por parte de aquellos expertos que han estado dentro o muy cerca de alguno de los actualmente existentes. Ante esta situación, nos planteamos y conversamos con los expertos sobre los porqués de esta visión.

Si bien el instrumento en sí parece ser bueno y conveniente, numerosos problemas de orden interno y de contexto vienen a explicar el grado de desconfianza. En el orden interno se penaliza que los responsables de gestión no tengan capacidad técnica y autonomía de poder suficientes para tomar sus decisiones con criterios estrictamente profesionales. Por otra parte, la fuerte dependencia financiera del sector público y las bajas aportaciones económicas de los socios privados a los entes, tienen como consecuencia que, con los cambios de color político en los municipios y en épocas de crisis económica, la inseguridad e inestabilidad económica puedan llevarse por delante cualquier proyecto a medio o largo plazo, e incluso el mismo ente.

El contexto englobaría numerosas fuerzas que operan condicionando la existencia y funcionamiento de los entes. Por ejemplo, las medidas encaminadas a la reducción del déficit público, o aquellas otras (relacionadas con la anterior) que obligan al cierre de entidades instrumentales públicas que no consiguen equilibrar sus cuentas de resultados.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES FINALES Y DISCUSIÓN.

VI.1. Conclusiones finales.

VI.2. Recomendaciones para los entes mixtos turísticos.

VI.3. Limitaciones en la investigación y líneas de investigación futuras.

VI. CONCLUSIONES FINALES Y DISCUSIÓN.

VI.1. Conclusiones finales.

Tabla 51. Conclusiones finales

1. Pocos entes mixtos turísticos de destino en España.
2. No existe una forma jurídica claramente predominante para constituir un PPPI. Inseguridad jurídica.
3. Las políticas de impulso a los PPP, junto a la ideología influyente sobre la CPP, no han tenido reflejo, de manera significativa, en la creación de nuevos entes.
4. Los PPP no aparecen para llevar a cabo nuevos servicios públicos respecto de los que ya se venían prestando. Se busca mejor conocimiento de los mercados, mayor consenso y compartir la estrategia del destino.
5. Los socios públicos dominan en cuanto a reparto de votos, en las aportaciones de capital iniciales y en las recurrentes. Estrategia aparente de cooptación.
6. Las perspectivas de continuidad de algunos entes son difíciles. Deterioro de factores críticos.
7. Causas que motivaron la constitución de los entes mixtos: imitación, prestigio, oportunismo y cortoplacismo.
8. El nivel de implicación de los socios en la proyección y gestión del ente es bajo. La implicación de los socios privados en los entes se valora como muy necesaria.
9. Un ente mixto debe tener capacidad de liderazgo, un factor crítico en el buen funcionamiento de los entes mixtos.
10. Satisfacción con el funcionamiento de los entes. Mejorarían: la capacidad en sentido amplio (capacidad técnica y financiera); a continuación, la innovación, el consenso y la visión estratégica.
11. Este tipo de PPP de destinos pueden no ser instrumentos ni idóneos ni <i>necesarios</i> para una mejor gestión del destino. Precaución a la hora de recomendar estos PPP turísticos, tal y como son los actuales.

1. Existen pocos entes mixtos turísticos de destino en España, en relación a la historia del Turismo en este país, en proporción al número de destinos y en relación a la importancia del Turismo como actividad económica. Los expertos consultados, al conocer la cifra de entes existentes, muestran opiniones contrapuestas, a nuestro juicio derivado de la existencia de pocos o ningún estudio precedente exhaustivo sobre el tema, por una parte. Por otra, por la gran influencia que la ideología alrededor de las ventajas de la CPP ha tenido en los últimos años, lo que haría pensar en un número mayor de aquellos. La impresión es que, en el ámbito de los destinos turísticos, “se habla mucho de colaboración público-privado y se ha hecho muy poco”. Estaríamos ante un campo organizacional en el que esta nueva institución se ve propagada por imitación, pero con un marco jurídico y cultural que impide su generalización, así como por la generación de externalidades positivas que disfrutan todos los oferentes de Turismo en el destino, pero que sólo pagan algunos, constatándose la existencia de *free-riders* en el destino.

2. No existe una forma jurídica claramente predominante sobre el resto de posibilidades para constituir una CPPI⁵⁰. Nuestra percepción es que no existe una forma jurídica estándar, de referencia en cuanto a garantías en el manejo de fondos públicos, simplicidad, eficacia. Resulta difícil hacer recomendaciones en este sentido puesto que todas las formas jurídicas actuales presentan ventajas e inconvenientes a nivel de seguridad jurídica y garantías para los socios, por lo que podríamos entender que los diferentes entes mixtos han surgido sin referentes contundentes en los que apoyarse, aspecto sobre el que debería continuar investigándose. Esta inseguridad jurídica actúa como un desincentivo para todos los potencialmente interesados.

3. Las políticas de impulso a la creación de entes mixtos, junto a la ideología influyente en los últimos años al respecto de la CPP y la reprivatización de bienes y servicios públicos, no ha tenido reflejo, de manera significativa, en la propagación de esta tipología de entes mixtos de destino.

4. Los entes mixtos no aparecen para llevar a cabo nuevos servicios públicos respecto de aquellos que ya se venían prestando con anterioridad. Por tanto, no se ha buscado o no se ha conseguido ampliar el ámbito de acción con la presencia de *partners* privados, sino que se persigue un mejor conocimiento de los mercados, un mayor consenso y compartir la estrategia

⁵⁰ Si bien la intención de esta Tesis no es hacer un estudio a fondo sobre cuestiones jurídicas, creemos que hay evidencias suficientes, derivadas de las conversaciones con gerentes de entes mixtos y con expertos, de que entre los requisitos de las normas sobre contratos públicos y los de otras normas administrativas y mercantiles, resulta complejo embarcarse en propuestas de entes mixtos, porque hay una cierta inseguridad jurídica entre los altos funcionarios públicos. Por ello, reconocemos que los aspectos jurídicos son muy importantes como corré en el que se desenvuelven socios, directivos y funcionarios de los entes mixtos, probablemente restando eficiencia y capacidad de acción al ente en aras de una mayor transparencia y seguridad jurídica plena.

del destino. De hecho, uno de los ítems que *per se* más justifica la creación de un ente mixto es simplemente en el fortalecimiento del consenso público-privado, uno de los grandes objetivos de la CPPI según la literatura consultada. Por tanto, parece ser que el modelo mixto “impone” otra manera de ser. Los entes consiguen que los agentes socios participen y lleguen a un cierto equilibrio, en ese intercambio político que permite rebajar los costes de transacción en la gestión y promoción del Turismo. La existencia de una figura contractual de por medio acaba comprometiendo en mayor medida a socios públicos y privados y, tal vez por ello, mejora el consenso, hay eficiencia presunta (subjetiva) y todo ello se traduce en una mayor satisfacción de los socios. Suponemos que ese sentimiento de satisfacción contribuye a generar nuevos entes, al menos a intentarlo, por medio de la propaganda, aunque cuantitativamente sean pocos.

5. Los socios públicos suelen dominar en cuanto al reparto de votos, en las aportaciones de capital iniciales y en las recurrentes. Esta circunstancia, si la acompañamos del hecho de que los ingresos principales no societarios proceden de aportaciones de las Administraciones públicas, retrata a unos entes apadrinados y controlados principalmente por el sector público, si bien no se ha estudiado si es la fórmula deseada por los socios participantes en los entes. Sin embargo, los entes más antiguos (por ende, más sólidos), tienden a diversificar más sus diferentes fuentes de ingresos. Los expertos consultados opinan que, si bien parece ser que la paridad entre *partners* públicos y privados en el seno de la Junta General o similar sería lo aconsejable, esta situación sólo se da de forma minoritaria. Los socios públicos mantienen un nivel mayoritario de poder y de aportaciones de fondos, sin embargo algunos expertos opinan que una mayoría de poder y capital privado en los entes les daría mayor estabilidad al margen de la alternancia política. Sobre este aspecto, por tanto, resulta difícil deducir una posición claramente concluyente. Lo que es evidente es que aquellos entes que dependen de las aportaciones financieras se ven sometidos a una menor libertad de criterio, evidenciando con alta probabilidad una estrategia de control público de los agentes privados (cooptación).

6. Dado que casi un 25% de los entes acabaron el ejercicio del que se obtuvo datos con pérdidas, sus perspectivas de continuidad son difíciles. En esta época de austeridad y cambios legislativos que orientan al sector público empresarial a presentar cuentas saneadas, prevemos a corto plazo un deterioro en la capacidad de funcionamiento de un grupo de entes y, eventualmente, el cierre de alguno de ellos. Esta previsión se refuerza por el hecho de que un 15% de socios contestaran expresamente que su pronóstico es de cierre de sus entes mixtos.

Además, aquellos socios que opinan que en el futuro el ente cerrará, empeorará su funcionamiento o se hará 100% privado o público se muestran más insatisfechos con el funcionamiento de los entes.

Sobre esta conclusión, los expertos consultados tienen a corroborar nuestro punto de vista. Aquellos que han estado dentro o muy próximos a algún ente mixto tienden a ser conservadores en cuanto a la continuidad y mejora de los entes. Problemas de orden interno, como la falta de capacidad técnica y autonomía de decisión, y otros derivados de las políticas de austeridad en el gasto público, muestran un panorama en el que la mayoría de entes lucharán simplemente por sobrevivir. Se confirma, por tanto, el deterioro de algunos factores críticos para una buena CPP según la literatura revisada (liderazgo, habilidades directivas, capacidades, ...).

7. Sobre las causas que motivaron la constitución de los entes mixtos, destaca que tan sólo el 50% de los socios manifestara que una razón fue que estaban convencidos de que era mejor fórmula que una gestión puramente pública. A nuestro juicio, esta cifra muestra un cierto grado de pesimismo de partida ante la constitución del ente mixto y, de manera paralela, un signo de imitación, búsqueda de prestigio social, oportunismo y cortoplacismo en aquel otro 50% de *partners*.

8. Según nuestras conversaciones con los expertos y nuestras propias impresiones, el nivel de implicación de los socios en la proyección y gestión del ente es bajo. El grado de conocimiento de las actividades reales a las que se dedican los entes no nos parece excelente, si bien la mayoría de socios se encuentra, con esa restricción, bastante satisfecho con el funcionamiento de los entes. Tal vez por esa poca implicación de los socios, sobre aquello en lo que no se está muy satisfecho, las culpas se reparten mayoritariamente y a partes iguales entre los socios públicos y privados. Sobre esta conclusión, los expertos mencionan que los socios públicos no deberían interferir en las decisiones adoptadas en el seno del ente mixto y, además, deberían evitar nombrar gerentes y trabajadores por intereses partidistas. Los socios privados deberían dedicarse a promover consensos, comprometerse financieramente y, sobre todo, a colaborar con toda su capacidad y *know how* con el ente mixto.

En particular, la implicación y la colaboración de los socios privados en el funcionamiento de los entes se valoran como muy necesarias para la satisfacción y el buen funcionamiento de los entes, tanto por los resultados de las encuestas como por la opinión de los expertos.

Los socios identifican como factores clave que influyen en el buen funcionamiento de los entes el papel de los socios privados, junto al diálogo entre los socios. Los aspectos relacionales y la participación activa de los socios, según corroboran los expertos y la teoría tienen trascendencia para la creación, continuidad y mejora de los entes.

9. Un ente mixto que se ocupa de representar los intereses del destino, dirigiendo o gestionando algunos procesos en el destino y marcando la estrategia de promoción en los mercados, requiere ser respetado y considerado tanto por la industria como por la Administración turística del destino. En otras palabras, esto significa tener capacidad de liderazgo, un factor señalado por

los socios y por la literatura como crítico en el buen funcionamiento de los entes mixtos. Si esa capacidad de liderazgo está presente, esta circunstancia correlaciona significativamente con la satisfacción de los socios.

10. Dado que hemos orientado la investigación hacia aquellas instituciones que están en funcionamiento, la mayoría han superado obstáculos que les permiten manifestar a sus socios que están satisfechos con el funcionamiento de los entes. No obstante, al preguntarles qué mejorarían en los mismos, un progreso de la capacidad en sentido amplio (capacidad técnica y financiera) es lo principal, lo que, en cierto modo, refleja otro condicionante crítico para el éxito de los entes. De hecho, la capacidad de gestión del ente es el factor más fuertemente correlacionado con la satisfacción de los socios con el funcionamiento de los entes. A continuación destaca la apuesta por la innovación y la mejora permanente del consenso y la visión estratégica.

11. Los entes mixtos de destinos, que se limitan a gestionar determinados servicios y a promocionar la marca y los productos turísticos, que no tienen ánimo de lucro o, al menos, sin voluntad de reparto de dividendos, pueden no ser instrumentos ni idóneos ni *necesarios* para que mejore la gestión del destino. Nuestra investigación apunta que los socios participantes en los entes están satisfechos con el funcionamiento de los mismos (eficiencia subjetiva), pero lo que parecen haber logrado como éxitos son un mayor diálogo, consenso y visión estratégica, sin que estas cualidades, desde un punto de vista racional, guarden relación con la “estructura formal” que ha tener una buena comunicación entre agentes turísticos. Es decir, que se puede promover el diálogo, el consenso, los acuerdos básicos entre diferentes agentes, a partir de múltiples instrumentos de participación, con confianza entre las partes y con buena fe en las actuaciones, y para ello no parece necesario crear un ente mixto. Por esta razón, creemos que son las relaciones informales, fruto de muchos años de contacto entre diferentes agentes en el destino, las que mantienen el funcionamiento de los entes, más que aspectos jurídicos o técnicos. Dado que las buenas relaciones informales no son exportables a otros contextos, esta conclusión apuntaría a mantener una cierta precaución a la hora de recomendar la creación de entes mixtos de destinos, tal y como son los actuales, para mejorar situaciones precedentes, puesto que la producción de bienes públicos (la gran mayoría de entes en exclusiva), la ausencia de ánimo de lucro y la generación de externalidades positivas para todo el destino operan como factores disuasorios para conseguir una gran implicación privada, con relevantes aportaciones económicas al ente.

VI.2. Recomendaciones para los entes mixtos turísticos.

Es difícil, a la luz del marco de análisis teórico estudiado y con las conclusiones de la investigación, plantear una serie de recomendaciones claras a los entes mixtos en funcionamiento y a aquellos que pudieran constituirse en relación al mejor modelo de organización y de funcionamiento. Algunas evidencias contrapuestas y nuevas hipótesis de investigación que han surgido no permiten cerrar el modelo jurídico y de negocio, pero sí que estamos en condiciones de hacer algunas aportaciones en este sentido.

Para el caso de los *partenariados* contractuales, existe literatura abundante que sirve como marco teórico para el establecimiento de los mismos (UNECE, 2008; Comisión Europea, 2004; Ter-Minassian y Ruiz, 2007; ...). Los acuerdos contractuales entre Administración y empresas, con la finalidad de ganar eficiencia técnica y económica y viabilidad financiera, han sido muy frecuentes en las últimas décadas, lo que ha permitido definir una serie de pautas para el buen funcionamiento de los acuerdos. Así, según Ter-Minassian y Ruiz (2007), los principios que deben tenerse en cuenta en un acuerdo de CPP son:

- Un marco legal específico, apropiado, que incentive a formalizar acuerdos de CPP. Como características generales de este marco legal, podríamos mencionar:
 - Formulas contractuales muy claras, que respeten los principios de transparencia y competencia.
 - Precisión en el régimen económico del contrato, especificando con la mayor claridad posible derechos y obligaciones de las partes (calidad, cantidad, reparto de riesgos, precios, etc).
 - Los mecanismos para la modificación y resolución de los acuerdos de CPP.
- Un compromiso a largo plazo con estos proyectos, con la máxima estabilidad legal posible.
- Un gobierno de calidad (*good government*). Un gobierno respetuoso con las leyes, transparente, eficiente y que rinde cuentas ante los ciudadanos.
- Una mayor pericia técnica de las instituciones públicas que se embarcan en un PPP. Estructuras administrativas eficaces que permitan abordar los problemas de los acuerdos de CPP.
- Un sistema eficaz de evaluación de proyectos de colaboración. Técnicas de análisis económico que permitan medir la rentabilidad económica y social de los proyectos, así como poder compararlos con otros proyectos públicos.

La mayoría de estos consejos podemos darlos por válidos para los *partenariados* institucionales. No obstante, en esta investigación hemos obtenido algunas otras conclusiones que pueden servir para los PPP institucionales y, en particular, para aquellos que llamamos “de destinos turísticos”.

Tabla 52. Recomendaciones para los entes mixtos turísticos

1. El PPP debe efectivamente representar al destino. Liderazgo en el destino entre actores públicos y privados. Autonomía de decisión.
2. Viabilidad de los entes mediante otras medidas adicionales a la producción de bienes públicos.
3. La figura jurídica ideal es un asunto pendiente en nuestro ordenamiento jurídico. Nuevo diseño institucional desde el punto de vista jurídico.
4. Las razones para crear un ente mixto: compromiso, sinergias de información, beneficios indirectos y prestigio. Además, los socios privados han de implicarse.
5. El valor o utilidad de los entes mixtos es mayor para el criterio “consenso y estrategia” que para la “eficiencia”.
6. Un ente mixto necesita capacidad técnica, humana y financiera para poder operar.
7. Para mejorar el funcionamiento de los PPP: aumentar la capacidad, dialogo, consenso y visión estratégica e innovación.
8. Se recomienda la creación de estos entes mixtos siempre y cuando los agentes privados deseen constituirlo y estén comprometidos en realizar aportaciones económicas sustanciales y en adoptar una postura de corresponsabilidad clara. Sí que parecen recomendables los entes mixtos de productos turísticos concretos.

1. El PPP debe asumir que efectivamente representa al destino en su conjunto ante otras Administraciones, ante los inversores y ante los visitantes. Esto no significa que vaya a tomar el control político del Turismo en el destino, pero sí que debe ser una institución que participe en los debates sobre estrategia y táctica de promoción del destino, que tenga voz en los aspectos de planificación y organización internas del destino. El ente mixto debe ejercer algún tipo de liderazgo en el destino entre actores públicos y privados. Esto va ligado, asimismo, con la autonomía de decisión del ente en aquello en lo que tiene competencias, aspecto harto difícil de conseguir por el “legítimo” derecho que tiene sobre el ente el gobierno municipal, que suele injerir en la toma de decisiones que acaban afectando al destino.

2. La viabilidad de entes de esta naturaleza, que producen esencialmente bienes públicos, podría reforzarse mediante la producción, además, de algunos bienes privados de los que se beneficien

los socios participantes; mediante la producción de información útil para los socios; estableciendo un sistema de incentivos que recompensen a los socios por las externalidades positivas que generan en el destino; mediante la incorporación de valores asociados a prestigio social, responsabilidad social corporativa, mecenazgo, status, que compensen el ser contribuyentes netos al ente. Todas estas medidas exigirían repensar la mayoría de entes actuales.

3. Sobre el marco legal en los que se crean y desarrollan los PPP. Las diferentes figuras jurídicas existentes parecen ser todas aceptables para crear la *joint venture*. Si se desea mayor formalismo y mayor dotación de recursos, sería más aconsejable acudir a alguna forma societaria (SA, SL, EPEL) o al modelo de fundación. En caso de que participen diferentes Administraciones públicas y la participación pública sea claramente mayoritaria, la figura de consorcio podría ser una buena opción. Para destinos de poco tamaño, en los que el Turismo no tiene un peso relativo importante, la asociación sin ánimo de lucro puede ser idónea.

No obstante, no se puede hacer una afirmación categórica en este sentido. Más bien nos inclinamos a opinar que la figura jurídica ideal es un asunto pendiente en nuestro ordenamiento jurídico, porque además no parece que, a la hora de seleccionar los socios privados y realizar el contrato público-privado, se sigan las recomendaciones más garantistas en cuanto a transparencia y libre competencia que la Comisión Europea y nuestra legislación sobre contratos indica, por lo que el problema es aún mayor. Se requiere, por tanto, un esfuerzo en un nuevo diseño institucional desde el punto de vista jurídico.

4. Las razones para crear un ente mixto en un destino han de basarse, a nuestro juicio, en aspectos relacionados con el compromiso personal, con el aprovechamiento de sinergias de información útil, con los beneficios indirectos que aporta un destino excelentemente gestionado y promocionado y con el prestigio personal y profesional que la condición de *partner* aporta. Basar su funcionamiento en criterios de eficiencia económica y rentabilidad, toda vez que se producen bienes públicos, es un error de planteamiento. Para que efectivamente el ente mixto sea mejor fórmula que otras alternativas, los socios privados han de implicarse en el ente, aportando *know how* y participando en la estrategia y el consenso.

5. El valor o utilidad de los entes mixtos es mayor para el criterio “consenso y estrategia” que para la “eficiencia”. Probablemente es la diferencia fundamental entre los PPP contractuales (dónde prima la eficiencia) y los institucionalizados (donde el objetivo no es la eficiencia sino el consenso y la estrategia). Esta observación también resulta clave a la hora de buscar complicidades para crear un ente mixto. Los socios participantes estarán dedicando mucho de su tiempo en el PPP a marcar los consensos básicos sobre el modelo de destino, mercados emisores, *branding*, productos, calidades, etc., pero con un grado de compromiso mayor que en las fórmulas tradicionales de *management* del destino, bajo el binomio “área pública de turismo-

consejo asesor". Ese grado de compromiso mayor deriva de las aportaciones financieras y de las responsabilidades legales en que se puede incurrir como *partner* de una institución mixta.

6. Un ente mixto necesita capacidad técnica, humana y financiera para poder operar. No es suficiente con las aportaciones que otras Administraciones públicas, distintas a la promotora del ente, realizan para garantizar el funcionamiento a corto plazo de un ente. Uno de los factores más influyentes en el buen funcionamiento de un ente es su capacidad de gestión, la reputación y la confianza que los gestores tienen ante los socios y el resto de clientes (autoridades y votantes). Nuestra experiencia y algunos datos de la encuesta nos inducen a pensar que algunos de los entes se montaron por los estímulos económicos de determinados programas públicos, pero sin haber validado la capacidad técnica de los gestores o, incluso, mediante el nombramiento del personal por criterios de oportunidad política. Esta manera de proceder disminuye las posibilidades de supervivencia de los entes, puesto que el motor del ente no funciona como sería de esperar.

7. Las decisiones a tomar para mejorar el funcionamiento de los entes mixtos actuales pasan por aumentar la capacidad, tal y cómo explicábamos arriba, por insistir en el diálogo, el consenso y la visión estratégica compartida entre los socios y por apostar por la innovación (en productos, en promoción, etc.).

8. Todas las anteriores recomendaciones se basan en el presupuesto de que un ente mixto del destino turístico es una buena recomendación, con las características que se aconsejan en cada punto.

Sin embargo, como apuntábamos en las conclusiones, los entes público-privados de destino, tal y cómo existen en la actualidad en España, son diferentes de los acuerdos de CPP contractuales e institucionales que menciona la legislación europea (en los que hay ánimo de lucro por parte de los privados y fecha de conclusión del contrato). Por ello, se recomienda la creación de estos entes mixtos siempre y cuando los agentes privados deseen constituirlo y estén comprometidos en realizar aportaciones económicas sustanciales y adoptar una postura de corresponsabilidad clara. En otro caso, con una buena política de participación y de fomento de consensos puede ser suficiente.

Sin embargo, aunque no han sido estudiados, la lógica indica que sí que parecen recomendables los entes mixtos de productos turísticos concretos (de alojamientos turísticos, de congresos, de empresarios de primera línea de playa, de esquí, etc.), porque en este caso los retornos de la gestión y promoción del ente tienen repercusiones directas entre los empresarios *partners* de los entes.

VI.3. Limitaciones en la investigación y líneas de investigación futuras.

VI.3.1. Limitaciones en cuanto a la investigación

Tabla 53. Limitaciones en cuanto a la investigación

1. Población de entes mixtos reducida.
2. Sobre las razones que llevaron a no constituir entes mixtos por todos aquellos que lo anunciaron.
3. Sobre por qué participaron unos determinados socios públicos y privados y otros no.
4. Sobre si el modelo mixto es mejor que el modelo público anterior y por qué.

1. Población de entes mixtos reducida.

Al iniciar la primera parte de la investigación, desconocíamos el número concreto de entes mixtos que podíamos localizar. Tras esa tarea de identificación, nos encontramos con un número relativamente reducido de *partenariados* que cumplía nuestros criterios, dispersos por todo el territorio español y de muy diversa naturaleza y composición. Queríamos obtener algunas características básicas de los entes y las opiniones de los socios sobre el funcionamiento y otras cuestiones vinculadas con la asociación entre agentes públicos y privados en ese tipo de entes. El método de la encuesta por email, con preguntas cerradas y abiertas, con refuerzo telefónico cuando así lo solicitaban, nos ha permitido obtener información interesante y novedosa en relación a nuestras hipótesis. Sin embargo, probablemente, con un horizonte temporal y con un esfuerzo económico mucho mayor, podríamos haber visitado cada destino en el que se localizaba un ente y practicar entrevistas en profundidad con los socios mayoritarios y con los directivos. Esta información cualitativa adicional la hemos intentado obtener a partir de entrevistas en profundidad con expertos en la fase final de la investigación.

2. Sobre las razones que llevaron a no constituir entes mixtos por todos aquellos que lo anunciaron.

Un 81,3% de entes investigados no llegaron a constituir un ente mixto en el destino, pese a que así se anunció o se habían obtenido ayudas para intentarlo. Los motivos que impidieron que finalmente no se constituyeran son de gran interés, puesto que pueden arrojar más luz sobre causas relacionadas con el marco cultural y legal y sobre otros factores limitantes en la constitución de nuevos entes de este tipo. Entre las dificultades para investigar este aspecto,

una importante está en la localización de los actores que en aquellos años participaron en dichos procesos. Los cambios en los cargos electos municipales y de las asociaciones empresariales, junto a la desaparición de empresas o empresarios a título particular que pudieron ser clave, cuyas identidades no son fáciles de localizar para el investigador, dificultan enormemente la obtención de resultados fiables. Además, tampoco resulta fácil asumir responsabilidades cuando un objetivo resulta fallido, por lo que, a nuestro juicio, cada destino requeriría de numerosas entrevistas con testigos privilegiados de aquellos años y la consulta de diferentes fuentes de información en registros y medios de comunicación.

3. Sobre por qué participaron unos determinados socios públicos y privados y otros no.

Una cuestión compleja de dilucidar es cómo se determina la composición de socios resultante en cada destino. Es decir, por la parte pública, ¿existen criterios transparentes de entrada y salida de un ente? ¿Cuál es el proceso público de selección de los miembros políticos y funcionarios que finalmente se sentaran con voz y voto en la junta general o consejo de administración (o equivalentes)?.

Por la parte privada se nos plantean interrogantes similares: ¿qué asociaciones han sido convocadas, aceptadas y rechazadas en el proceso de creación o evolución del ente mixto? ¿Por qué en algunos entes se apuesta por “profesionales de prestigio”, sin que representen a asociación empresarial alguna, y en otros no? ¿Por qué en algún ente la participación es abierta, de aquellas empresas que pagan una cuota determinada, buscando capital y compromiso, pero no representatividad del conjunto de los empresarios locales? Lo que parece evidente es que en la entrada de socios privados no se han seguido las recomendaciones en cuanto a la normativa de contratos y concesiones, sino que se ha operado bajo la autonomía municipal para constituir organismos autónomos y otras entidades con agentes privados, en donde impera la no existencia de ánimo de lucro. Estamos ante entes institucionalizados, CPPI, y no ante contratos o concesiones.

Nuestras limitaciones para la obtención de respuestas concluyentes sobre estas cuestiones se basan en dos aspectos. Por una parte, hay que ir a buscar en primer lugar a los “cerebros” que idearon el modelo, los que participaron en las discusiones que condujeron a una determinada forma de participación en el ente. En segundo lugar, entendemos que el método de investigación requeriría la celebración de reuniones de grupo con el fin de concluir con las diferentes opiniones de los participantes.

Aunque hemos celebrado entrevistas concluyentes con expertos que nos permiten obtener pistas y nuevas hipótesis sobre cuestiones como estas, éste método tampoco puede solucionar con garantías los interrogantes que planteamos en este apartado.

La identificación de los actores principales que constituyeron cada ente mixto en su momento vuelve a ser un obstáculo para indagar acerca de otras cuestiones de interés para la caracterización de los entes mixtos, como ejemplos:

- Por qué se optó por una distribución determinada de poder y de capital en el seno de los entes mixtos.
- Por qué se aportó una cuantía de capital inicial determinada. Es decir porque se decidió un tamaño de capital social determinado.
- Cuál era el plan de ingresos previstos en el momento de la constitución, es decir, qué fuentes de financiación preveían a medio plazo para asegurar la supervivencia de cada ente público-privado.

4. Sobre si el modelo mixto es mejor que el modelo público anterior y por qué.

Un problema de investigación frecuente en las ciencias sociales se refiere a la elección de qué método de evaluación de políticas o programas es el más adecuado, en función de lo que desees medir y de la información y recursos disponibles (Blasco y Subirats, 2009; Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, 2010). Si nos planteáramos la cuestión sobre qué modelo de gestión de un destino es mejor, si uno mixto o uno público, con seguridad nos interesaría medir los impactos socio-económicos de la gestión con las dos alternativas, entre otros objetivos. Probablemente también entraríamos en las cuestiones de eficiencia o de satisfacción de los socios y usuarios.

En tanto que el inicio de una política de gestión y promoción turística del destino mediante la implantación de un ente mixto supone el abandono del otro modelo, comparar uno con otro no resulta fácil, por varias razones:

a) Nos encontramos ante un problema típico de dificultad del uso del *contrafactual* (Gertler, 2008): cómo podemos comparar un impacto de un ente mixto en un destino con otro sin el ente, si sabemos que cada destino es diferente por las numerosas circunstancias exógenas que rodean a la actividad turística, entre otras razones.

b) También resulta difícil aislar como una unidad de organización separada un área municipal dedicada al Turismo, en el marco de la Administración general municipal. Es complicado obtener indicadores claros por la permeabilidad que existe entre programas y entre funcionarios de unas áreas y otras, cuando lo que se trata es de llevar a cabo acciones sobre el destino-ciudad. En otras palabras, sería complicado delimitar el impacto de un área municipal de Turismo en el destino, únicamente por la labor de sus responsables y funcionarios asignados.

Estas limitaciones en la investigación nos condujeron a plantear las cuestiones de evaluación del funcionamiento del ente mixto relacionándolas con la satisfacción que los socios tienen ante el ente mixto, en comparación con la situación anterior que ellos conocían.

VI.3.2. Líneas de investigación futuras.

Tabla 54. Líneas de investigación futuras

1. Continuar investigando sobre la CPP institucionalizada, materializada en entidades jurídicas, que producen bienes públicos y no tienen ánimo de lucro.
2. Una teoría de los fallos de la CPP institucionalizada.
3. ¿Quién representa mejor los intereses públicos, siendo su naturaleza la de agente privado, en un CPPI de destinos o similar?
4. Una investigación sobre la estructura económica-financiera, la organización interna y el modo de funcionamiento de los entes mixtos.
5. Acerca del marco legal que incentive a la CPP institucionalizada en el campo del Turismo.
6. Comparación de eficiencia entre destinos con entes mixtos institucionalizados y con áreas o entes totalmente públicos.
7. Incentivos, forma, funcionamiento e impactos de los entes de producto.

1. Continuar investigando sobre la CPP institucionalizada, materializada en entidades jurídicas, que producen bienes públicos y no tienen ánimo de lucro.

Hemos observado en la literatura sobre CPP que existen numerosas líneas de investigación sobre este tema. Sobresalen las aportaciones que se refieren a la CPP de tipo contractual para la realización de inversiones materiales, con disquisiciones sobre reparto de riesgos, cálculo de rentabilidades, indicadores de eficiencia, etc. También se ha citado en esta Tesis abundante literatura que aclara los motivos que inducen a la aparición de distintas formas de CPP en sentido laxo. Sin embargo, sobre la CPP institucionalizada, materializada en alguna figura jurídica concreta, encontramos menos literatura y un marco legislativo europeo confuso, en desarrollo, que se limita a identificar y describir esa modalidad de colaboración, sin análisis ni evaluaciones sobre lo que significa y aporta a la sociedad en su conjunto.

La CPP institucionalizada, que tiene como ejemplos los entes mixtos turísticos aquí analizados, tiene diferencias sustanciales respecto de otras líneas de investigación sobre CPP:

- La CPPI que hemos analizado en esta Tesis no es una “variante” o “caso especial” de CPP contractual, al estilo de cómo la define el *Libro Verde (2004)* y la *Comunicación interpretativa de la Comisión (2008)*, sino otro modelo de relación diferente entre el sector público y el sector privado. Ni los objetivos son los mismos, ni la taxonomía de riesgos que caracteriza la CPP contractual es aplicable en este caso, ni los incentivos para colaborar entre ambas categorías de agentes, públicos y privados, son los mismos.
- La abundante literatura al respecto de los CPP contractuales se justifica porque forma parte de las corrientes ideológicas dominantes en los campos de la Economía Pública y la Administración Pública moderna. Los “fallos del gobierno” justifican que el sector privado participe en la provisión de infraestructuras y servicios públicos porque mejora la eficiencia, derivado del mejor *know how* del mercado que tienen los agentes privados; por otra parte, se soluciona el problema de la financiación de los proyectos porque los agentes privados aportan la liquidez de la que la Administración pública no dispone en ese momento.
- Este tipo de CPPI no tiene fecha de extinción, salvo excepciones al referirnos a concesiones -y por tanto con ánimo de lucro-. La colaboración se hace de manera indefinida puesto que el objeto suele ser la prestación de algún servicio público de carácter continuo (servicios culturales, servicios comerciales, servicios turísticos, etc.).
- La CPPI obviamente no es una ONG, por lo que la forma de funcionar y el modelo de negocio de las ONG no sirven para el análisis de los entes mixtos objeto de esta investigación. Si bien podríamos afirmar que las CPP institucionalizadas que se han analizado no tienen ánimo de lucro (salvo las que explotan concesiones), la participación del sector público es fundamental y por tanto, el “factor político”, es un hecho indiscutible, a diferencia de las ONG.
- La CPPI tampoco es una empresa privada. La participación del sector público, la inexistencia de ánimo de lucro y un objeto social ciertamente “indeterminado” o no cerrado⁵¹, pero que tiene propiedades de bien público, nos obliga a seguir explorando en las teorías institucionales para buscar su justificación. Las empresas privadas se constituyen con ánimo de lucro, por lo que habría que analizar qué otras motivaciones hacen que las empresas

⁵¹ Decimos que el objeto social es “indeterminado” porque, tomando como ejemplo los entes mixtos de destino, dedicarse a “la gestión del destino”, “la promoción del destino” y fines similares no acota claramente el objeto, puesto que el destino en la mayoría de casos coincide físicamente con la ciudad o territorio en el que se ubica, y por tanto las acciones a emprender para mejorar la experiencia del turista son múltiples. De igual manera, las técnicas de Comunicación turística son diversas en función del segmento, mercado geográfico emisor, tipo de mensaje, recursos disponibles, etc.

privadas se impliquen en este tipo de entes, contraviniendo su naturaleza de ser, aunque hay teoría y ejemplos en la literatura revisada que apuntan posibles fundamentos.

- La CPPI, más allá de lo que pueda señalar la legislación de contratos sobre si un ente mixto es jurídicamente público o privado (en función del capital aportado por una parte u otra), lo que observamos claramente es que no se trata de una institución pública ni de un área más de la Administración pública. Siendo un ente instrumental de la Administración, la presencia de agentes privados en muchos casos con iguales o mayores aportaciones que los públicos, nos obliga a continuar investigando sobre cuál es el incentivo de los privados en participar y de qué modo.

2. Una teoría de los fallos de la CPP institucionalizada.

Existe un amplio campo de investigación en el campo de la Economía Pública y la Política Económica relacionada con los bienes públicos y con la acción colectiva. Entre los programas de investigación, *Public Choice* tiene un amplio repertorio de propuestas que tocan prácticamente toda la problemática de las ineficiencias y los fallos de gobierno. Las relaciones entre agentes económicos diferentes vienen ampliamente tratados dentro de la Teoría Económica Institucional, al que podríamos sumar las estrategias y soluciones en el terreno de la Teoría de Juegos. En particular, sugerimos una línea de investigación centrada en los fallos de la CPPI, diferente a las de los fallos del mercado y los fallos del gobierno. En este tipo de instituciones coexisten dos categorías de socios, con variantes dentro de cada uno de ellos: representantes municipales de diferentes partidos, representantes políticos de otras Administraciones, funcionarios de carrera, asesores o personal eventual, representantes de asociaciones empresariales, empresarios a título particular, representantes del tercer sector, expertos invitados. Estas instituciones prestan servicios públicos de interés general, se constituyen por duración indefinida, no tienen ánimo de lucro, etc. Este conjunto de características determinadas conforman un tipo de institución que se relaciona con autoridades políticas de las que depende, que trabaja por objetivos públicos, en un esquema de mercado oligopolista, intentado ejercer un cierto control sobre su producto-destino. Esta situación, a nuestro juicio, merece un análisis más profundo con el fin de identificar aquellos “fallos de gobierno mixto” que permitan diseñar estrategias para afrontarlos.

3. ¿Quién representa mejor los intereses públicos, siendo su naturaleza la de agente privado, en un CPPI de destinos o similar?

En nuestras investigaciones nos hemos encontrado tres tipos de participantes privados en los entes mixtos:

- a) Socios privados que participan voluntariamente pagando una “cuota” de entrada, ya sean pequeñas cantidades (en asociaciones sin ánimo de lucro) o más elevadas (fundaciones).

- b) *Partners* que provienen de asociaciones empresariales radicadas en el destino. Se supone que vienen elegidos o avalados según mecanismos internos de cada asociación empresarial, lo que les confiere legitimidad.
- c) Socios privados “invitados” por los promotores del ente por su valía y demostrada capacidad profesional o porque representan a otros sectores sociales vinculados al destino.

Sin embargo, desde el punto de vista del interés público o interés general, interesa que aquellos que participen en un CPPI, como los que estudiamos en esta Tesis, lo sean por motivos transparentes, seleccionando a los mejores en su campo. En las indagaciones realizadas sobre los entes mixtos turísticos, ha sido difícil concluir acerca del patrón ideal de *partner* privado, de manera que esta es una cuestión con un potencial enorme de investigación.

Esta circunstancia tampoco es nueva, puesto que ya el *Libro Verde* (2004) señalaba textualmente que:

“la selección de un socio privado para realizar dichas misiones en el marco del funcionamiento de una entidad mixta no puede basarse exclusivamente en la calidad de su aporte en capital o de su experiencia, sino que hay que tener en cuenta las características de su oferta (la más ventajosa económicamente) relativas a las prestaciones específicas que ha de realizar, puesto que, la operación de capital, si no se dispone de criterios claros y objetivos que permitan al poder adjudicador seleccionar la oferta más ventajosa económicamente, podría constituir una violación del Derecho en materia de contratación pública y concesiones”.

Y añadía que, en diferentes Estados de la Unión Europea, a la hora de constituir entes de tipo institucional o asociativo, no se respetaban los mismos principios legales que para el caso de los contratos públicos y concesiones, por lo que los resultados eran “*soluciones no satisfactorias*” de acuerdo con las disposiciones que regulan la CPP.

Desde nuestro punto de vista, en España se da esa situación en el caso de los entes mixtos, donde faltan criterios claros y procedimientos indubitables para determinar los mejores *partners* privados

4. Una investigación sobre la estructura económica-financiera, la organización interna y el modo de funcionamiento de los entes mixtos.

Si bien una de las encuestas practicadas se dirigió a obtener algunas características de los entes mixtos, una descripción detallada del modelo de organización, funcionamiento y de negocio no era el objetivo principal de esta investigación.

Al estilo de los estudios sobre la estructura interna y el modelo de negocio de las empresas privadas, queda pendiente una investigación orientada a los entes mixtos institucionalizados,

por tipos jurídicos o tipos de destinos y de manera agregada, que aporte indicadores útiles para el diseño y gestión de este tipo de entidades.

5. Acerca del marco legal que incentive a la CPP institucionalizada en el campo del Turismo.

Una de nuestras conclusiones destaca como un obstáculo a la generación de CPPI de éxito el hecho de que no existe un marco legal adecuado, *indubitablemente* óptimo, que asegure desde el punto de vista jurídico a *partners* públicos y privados que las decisiones que se tomen no entran en contradicción con determinadas disposiciones del ámbito del derecho administrativo o del privado.

Hemos recibido numerosos comentarios de miembros de CPPI y de expertos que inciden sobre la inseguridad jurídica en la que se encuentran aquellos que toman decisiones y gestionan entes mixtos, sobre todo derivado del hecho de que se toman decisiones sobre temas públicos, con el uso de capitales públicos y privados y, en ocasiones, siguiendo procesos privados (por ejemplo en materia de contratación de personal).

Nos parece que en este terreno el legislador se encuentra en una fase temprana a la hora de definir los límites legales en los que pueden operar con normalidad una entidad mixta institucionalizada, específicamente en el campo del Turismo pero también en general.

6. Comparación de eficiencia entre destinos con entes mixtos institucionalizados y con áreas o entes totalmente públicos.

Comentábamos arriba que una limitación en el ámbito de la investigación de los entes mixtos radica en las dificultades en comparar dos tipos de instrumento de gestión turística en mismo destino: es imposible aislar a una parte del destino para experimentar con otra parte, o también es imposible reproducir dos momentos similares, por la variedad de variables exógenas que rodean a la industria del Turismo. Los representantes políticos suelen variar tras cada ciclo electoral, los representantes del sector privado también se someten en muchos casos a las decisiones de las asociaciones privadas que les han nombrado, etc.

Sin embargo, nos parece factible poder analizar a través de un cuadro de indicadores preestablecidos, el funcionamiento de la gestión ya sea pública o público-privada de diferentes destinos a través del tiempo, de manera que se puedan deducir modelos y comportamientos favorables a un modelo de gestión u otro.

7. Incentivos, forma, funcionamiento e impactos de los entes de producto.

A lo largo de la Tesis hemos hecho constar que, en el ámbito de los destinos turísticos, existen dos tipos de entes mixtos diferentes por el objeto al que se dedican:

- Los entes mixtos de destino, que gestionan recursos e instalaciones y que promocionan su marca y su portfolio de productos en los diferentes mercados.
- Los entes mixtos de producto, que agregan representantes públicos y privados, con el fin de gestionar y promocionar un determinado producto turístico (congresos, esquí, instalaciones y actividades náuticas, una zona del municipio, una ruta, etc.), no el ente en su conjunto.

Creemos que existe al menos una diferencia fundamental entre ambas entidades: mientras en ambos tipos de entidades la gestión del destino o del producto pueden tener beneficios indirectos en las empresas de los actores privados involucrados, en los entes de producto estos beneficios tienen menos indeterminación, pudiendo incluso generarse ingresos directos derivados de su participación. Por ejemplo, cuando una empresa privada decide participar en un *Convention Bureau* y realizar aportaciones económicas según marquen los estatutos de dicha entidad de organización y promoción de congresos, la celebración de algún evento en el destino puede beneficiar al *partner* privado, de manera directa si consigue ser proveedor de algún tipo de servicio para el evento, o bien de manera indirecta si, al margen del propio evento, algún participante desea contratar sus servicios privados.

Esta circunstancia, de ser efectivamente así, tiene implicaciones muy importantes a la hora de plantear las posibilidades de CPP en un destino, puesto que los incentivos para participar en un ente mixto de destino o en uno de producto son diferentes para los actores privados.

No obstante, el ecosistema de entes de producto no está suficientemente estudiado y merecería un programa de investigación amplio por sí mismo.

VII. REFERENCIAS DE FUENTES CITADAS.

Libros y revistas citados.

Acerenza, M. (2003). Gestión de Marketing Turístico en el Ambiente Competitivo Actual. *Aportes y tendencias*, 2. Universidad Nacional de Mar del Plata, pp. 45-56.

Araujo, A. (2013). La colaboración público-privada: entre indeterminación, flexibilidad e incertidumbre. *Documentos – Instituto de Estudios Fiscales*, 4/2013. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, pp.54.

Argandoña Rámiz, A. (2010). From action theory to the theory of the firm. DI-855-E, 04/2010. IESE, pp.1-18.

Arrow, K.J. (1970). Exposition of the Theory of Choice under Uncertainty. En *Essays in the Theory of Risk Bearing*. Amsterdam: North Holland, pp. 44-89.

Barozet, E. (2003). El aporte del análisis de redes sociales a los temas de gobernanza en sistemas complejos: de la red a los policy networks. *Revista de Estudios Avanzados*. Universidad de Santiago de Chile, Instituto de Estudios Avanzados, pp. 1-13.

Barrera, F. (2009). Un tipo de organismo público: la entidad pública empresarial local. *Revista Electrónica CEMCI*, 2, pp. 1-39.

Bayón, F. y Fernandez, L. (1999). Capítulo 1. En Bayón, F. (dir. Congr.), Marcos, H. (coord.), Vogeler, C. (coord.), González, M.A., *Los orígenes. 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A., pp. 25-43.

Beas, L. (2009). Los planes de excelencia turística como objeto de estudio. Una propuesta metodológica de evaluación. *Estudios Turísticos*, 182. Madrid: Instituto de Turismo de España, pp. 31-52.

Bel, G. (2009). El dilema entre público y privado en la gestión de los servicios públicos. En Diputación de Barcelona (Ed.), *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona: Diputación de Barcelona, pp. 39-56.

Berger, H., Nooteboom B. et al. (1993). Understanding the subcontracting relationship the limitation of transaction costs economics. En Child, J., Crozier, M. et al., *Societal Change between Market and Organization*. Centre Vienna, pp. 77-98.

Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *The Tourist Review*, Vol. 53/3, pp.4-17.

Bigné, E.; Font, X. y Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Esic.

Bill and Melinda Gates Foundation (2002). Developing Successful Global Health Alliances, pp. 3-5.

Blasco, J. y Subirats, J. (2009). Consideraciones generales sobre la evaluación de políticas públicas. Las especificidades de las políticas sociales. *Documentación social*, 154, pp. 39-58.

Blowers, A. (1997). Environmental planning for sustainable development: The international context. En A. Blowers y B. Evans (eds.), *Town Planning Into the 21st Century*, pp. 34-53. London: Routledge.

Börzel, T. y Risse, T. (2005). Private-Public Partnerships: Effective and Legitimate Tools of International Governance? En Grande, E. y Pauly, L.W. (eds.), *Complex Sovereignty: Reconstituting Political Authority in the Twenty-First Century*. Toronto: University of Toronto Press, pp.195-216.

Bour, E. (n.d.). La teoría de "Public Choice". (Fecha de consulta 03/01/2015). Disponible en <http://ebour.com.ar/derecho/12-Public%20Choice.pdf> , pp.25.

Bovaird, T. (2004). Public-Private Partnerships in Western Europe and the US: New Growth from Old Roots. En Ghobadian, A., Gallear, D., O'Regan, N. y Viney, H. (ed.), *Public-Private Partnerships: Policy and Experience*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp.221-250.

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation – user and community co-production of public services. *Public Administration Review*, pp. 67.

Boyle, D. y Harris, M. (2009). The challenge of co-production. Nesta.

Brugué, Q. (2009). Una administración que habla es una administración que piensa. En Gobierno de Aragón – D. G. de Participación Ciudadana (ed.), *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*, pp.55-72.

Brunet, P.J. *et al.* (2000). Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. *Boletín de la A.G.E.*, 39. Madrid, pp.201-226.

Buchanan, J.M. y Tollison, R.D. (1972). Theory of Public Choice. Michigan: Ann Arbor MI: University of Michigan Press.

Buchanan, J.M. (2005). Elección pública: génesis y desarrollo de un programa de investigación. *Revista Asturiana de Economía*, 33, pp. 203-221.

Cambrils, J.C. (2005). Gandia, destinació turística mediterrània. Gandia: CEIC Alfons el Vell.

Cambrils, J.C. (2006). Estrategia Turística de Oliva 2006-2012. Oliva: Ajuntament d'Oliva. Manuscrito no publicado.

Cambrils, J.C. (2010). An introduction to the tourism PPP. The Turespaña experience. UNWTO. (Fecha de consulta 29/03/2013). Disponible en http://www2.UNWTO.org/sites/all/files/pdf/551pptmoscow.joan_carles.cambrils.pdf

Cambrils, J.C. (2013). A proposal for a consensus on the organizational model of the Silk Road. Madrid: UNWTO Miembros Afiliados. Manuscrito no publicado, pp. 50-72.

Cambrils, J.C. (2013). Los entes público-privados de gestión de destinos turísticos en España: una realidad minoritaria. En *I Foro Internacional del Turismo Maspalomas Costa Canaria (FITMCC). Congreso Internacional de destinos turísticos, competitividad y emprendimiento en tiempos de crisis*. San Bartolomé de Tirajana, pp. 1134-1159.

Cambrils, J.C. y Nácher, J.M. (2005). Reposicionamiento en destinos maduros. El caso de Gandia. *Estudios Turísticos*, 166, pp. 115-131.

Camisón, C. y Monfort, V.M. (1998). Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros el caso de la Costa Blanca. *Estudios Turísticos*, 135, pp. 5-28.

Carballo, R., Moreno, S., León, C., Brent Ritchie, J.R. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, 35, pp. 71-94.

CEOE (2013). Las reformas necesarias para salir de la crisis. Getafe: CEOE. Getafe. (Fecha de consulta 16/10/2014). Disponible en http://www.ceoe.es/resources/image/las_reformas_necesarias_para_salir_de_la_crisis_1.pdf

Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, pp. 1-44.

Coase, R. (1996). La naturaleza de la empresa. En Williamson, O. y Winter, S. (coords.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, México DF: FCE, pp. 29-48.

CONSULTUR (2000). Evaluación y elaboración de un sistema de seguimiento de los planes de excelencia y dinamización turística. Documento ejecutivo.

Dembe, A. E. y Boden, L. I. (2000). Moral Hazard: A Question of Morality? En *New Solutions*, 10/3, pp. 257-279.

Díaz, J. C., Urbano y D. Hernández, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11/3, pp. 209-230.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

Durán, C. (2013). Governance for the Tourism Sector and its Measurement. Madrid: UNWTO, pp. 1-14.

Exceltur (2003). Plan Renove de destinos turísticos españoles. (Fecha de consulta 28/07/2013). Disponible en <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/PLAN-RENOVE-DESTINOS-TUR%C3%8DSTICOS-ESPA%C3%91OLES.pdf> , pp. 1-91.

Exceltur (2012). Ideas clave del VI Foro de liderazgo turístico de Exceltur. (Fecha de consulta 18/10/2013) Disponible en [http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/1623bb9027c5e6bfc1257a8d003db6ff/\\$FILE/conclusiones.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/1623bb9027c5e6bfc1257a8d003db6ff/$FILE/conclusiones.pdf) , pp. 4-5.

Exceltur (2015). Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles. Balance de 2014. (Fecha de consulta 28/03/2015). Disponible en <http://www.exceltur.org/barometro-de-la-rentabilidad-y-empleo/>

Exceltur (2015): Cogestión público-privada. El mejor camino para dirigir el futuro de los destinos turísticos. (Fecha de consulta 22/02/2015). Disponible en <http://www.exceltur.org/cogestion-publico-privada/> , pp. 1.

Femenía, O. (2011). La imagen de un destino turístico como herramienta de marketing. Universidad de Málaga, Grupo EUMEDNET, pp. 15-38.

FEMP (2011). Modelos de Gestión Turística Local. "Soportes de Promoción de Destinos".

FEMP y SET (2008). Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas. Madrid: FEMP/SET.

Fennell, M.L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 484-510.

- Fernández Fuster, L. (1991). Historia general del turismo de masas. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- García, A., Taboada, E.L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y Práctica*. Nueva época, 36, pp. 9-42.
- Gertler, P. (2008). Evaluando impactos: de promesas a evidencias. Banco Mundial. (Fecha de consulta 29/10/2014). Disponible en http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/383704-1184250322738/3986044-1215530774029/1_Evaluando_Impactos_De_Promesas_a_Evidencias_PaulGertler.pdf , pp. 13-15.
- Gimeno Feliu, J.M. (2011). Contrato de gestión de servicios públicos y contrato de colaboración público privada. Apuntes curso INAP. 10 de enero de 2011.
- Gómez, D. y Martín, C. (2015). La participación de los stakeholders en los destinos turísticos españoles: análisis de la situación actual. *Aposta. Revista de ciencias sociales*, 65, pp. 151-174.
- Goodall, B. (1988): How tourists choose their holidays: an analytical framework. En Goodall, B. y Asworth, G. (eds.), *Marketing in the tourism industry: the promotion of destination regions*. London: Groom Helms, pp. 1-17.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38, 1-936, pp. 38-91.
- Grimsey, D. y Lewis, M. K. (2007). Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 1-18.
- Gunn, C. A. (1994). Tourism Planning. Nueva York: Taylor & Francis.
- Hall, C.M. (2000). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2, pp. 143-158.
- Hall, C.M. y Jenkins, J. (1995). Tourism and Public Policy. London: Routledge.
- Haughton, G. y Hunter, C. (1994). Sustainable Cities. London: Jessica Kingsley.
- Hemming , R., Alier, M., Anderson, B., Cangiano, M. y Petry, M. (2006). Public-Private Partnership, Government Guarantees, and Fiscal Risks. Washington: International Monetary Fund, pp. 4-24.

- Hernández de Cos, P. (2004). Empresa pública, privatización y eficiencia. *Col. Estudios Económicos*, 75. Banco de España, pp. 13-31.
- Hood, C. (2001). International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier. (Fecha de consulta 13/01/2014). Disponible en http://www.christopherhood.net/pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf , pp. 12.553-12.555.
- Instituto de Turismo de España, Turespaña (2007a). Plan del turismo español Horizonte 2020. (Fecha de consulta 09/02/2014). Disponible en http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf , pp. 9-138.
- Instituto de Turismo de España, Turespaña (2007b). Plan del turismo español 08-12. (Fecha de consulta 09/02/2014). Disponible en http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf , pp. 8-65.
- Instituto de Turismo de España, Turespaña (2013). FRONTUR, EGATUR. Informe anual 2012.
- Instituto Nacional de Estadística (2002). El impacto económico del turismo. En Cifras INE, nº 2. Madrid: INE.
- Instituto Nacional de Estadística (2013): Cuenta Satélite del Turismo en España. Base 2008. (Fecha de consulta 22/11/2014). Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35/p011&file=inebase&L=0>
- Ivars, J.A., Rodríguez, I., Vera, J.F. y Acebal, A. (2014). Nuevos enfoques de gestión turística: el programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. 66, pp. 369-395.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976); Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics (JFE)*. 3/4. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=94043> , pp. 305-360.
- Klijn, E.H. y Teisman, G. (2006). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 45/4, pp. 137-146.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En Cerrillo i Martínez, A. (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP, pp. 57-82.

Liese, A. y Beisheim, M. (2011). Transnational Public-Private Partnerships and the provision of Collective Goods in Developing Countries". En Risse, T, *Governance Without a State? Policies and Politics in Areas of Limited Statehood*. New York: Columbia University Press, pp.115-143.

Madrid, 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. Donostia -San Sebastián (España). (Fecha de consulta 15/10/2013). Disponible en http://www.sansebastianconference.com/es/downloads/papers/s1/CriticalContribution_FrancoMadrid.pdf , pp. 1-11.

Marini F (1971). *Toward a New Public Administration*. Chandler, Scranton, PA.

Martí, C. (2012). La colaboración público-privada en Defensa. *Documentos de opinión*, 32/2012. Instituto Español de Estudios Estratégicos, pp. 1-11.

Merinero, R. (2012). Estrategias de cooperación público-privada entre actores locales en la gestión y dinamización de destinos turísticos. En Rivera, M. y Rodríguez, L. (Eds.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Universidad de Córdoba, pp. 259-280.

Merinero, R. y Pulido, J.I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, pp. 173-193.

Meyer, J.W. (1979). The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford University, Program Report N° 79-B20. Stanford, CA: Institute for research on Educational Finance and Governance.

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid, pp. 73-107.

Mucciaroni, G. (1991). Unclogging the arteries: The defeat of client politics and the logic of collective action. *Policy Studies Journal*, 19/3-4, pp. 474-494.

Muñoz, A. y Velasco, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, 35, pp. 311-334.

Nácher, J.M. y Caletrio, J. (1999). Producción de turismo: un análisis *institucionalista* para el caso de Teruel. *Cuadernos aragoneses de Economía*. 2ª época, 9/1, pp. 217-226.

Nicolau, J.L. (2008). Proceso cuatrietápico de elección del turista. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. 12 (2), pp. 67-88.

Nooteboom, B. (1999). Innovation, learning and industrial organization. *Journal of Economics*, 23, pp. 127-150.

Nooteboom, B. (2004). Governance and competence, how can they be combined? *Cambridge Journal of Economics*, 28/4, pp. 505-526.

Nooteboom, B. (2009). A Cognitive Theory Of The Firm. Learning, Governance and Dynamic Capabilities. Edward Elgar Publishing.

North, D. (1981). Structure and Change in Economic History. Nueva York: W. W. Norton.

North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1972). Metropolitan reform: propositions derived from two traditions. *Social Science Quarterly*, 53, pp. 474-493.

Perles-Ribes, J.F., Rodríguez-Sánchez, I. y Ramón-Rodríguez, A.B. (2015). Is a cluster a necessary condition for success? The case of Benidorm. *Current Issues in Tourism*. Routledge. Taylor & Francis Group. doi: 10.1080/13683500.2015.1043247

Peter Druker (1969). The Age of Discontinuity; guidelines to our changing society. New York: Harper & Row.

Pollitt C. y Bouckaert G. (2011). Public Management Reform, A Comparative Analysis - NPM, Governance and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press.

Posner, R.A. (2010). From the new institutional economics to organization economics: with applications to corporate governance, government agencies, and legal institutions. *Journal of Institutional Economics*, 6(01), pp. 1-37.

Prats, J. (2000). Instituciones y Desarrollo en América Latina ¿Un rol para la Etica? Instituto Internacional de Gobernabilidad. (Fecha de consulta 02/02/2014). Disponible en <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/prats0502/prats0502.html>

Pulido, J.I. (2010). Conclusiones XIV Congreso AECIT. *XIV Congreso AECIT. Retos para el turismo español. Cambio de paradigma*. AECIT, pp. 18.

Pulido-Fernández, M.C. y Pulido-Fernández, J.I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12/4, pp. 685-705.

- Pulido-Fernández, M.C., López Sánchez, Y. y Pulido-Fernández, J.I. (2014). Estructuras para la gestión de destinos turísticos. En Flores, D. (coord.), *Manual de gestión de destinos turísticos*. Tirant Humanidades, pp. 274-310.
- Rodríguez, I., Williams, A.M. y Hall, C.M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, pp. 76-93.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal' Problems. *American Economic Review*, 57, pp. 134-139.
- Schäferhoff, M., Campe, S. y Kaan, Ch. (2009). Transnational Partnerhips in international Relations: Making Sense of Concepts, Research Frameworks and Results. *International Studies Review*, 11/3, pp. 451-474.
- Secretaría de Estado de Turismo (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (2000). Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (Fecha de consulta 22/10/2013). Disponible en <<http://www.mcx.es/turismo/picte2000>>.
- Secretaría General de Turismo (1990). Libro Blanco del turismo español. *Estudios Turísticos*, 108, pp. 3-60.
- Secretaría General de Turismo (1992). Plan marco de competitividad del turismo español: 1992-1996. Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Secretaría General de Turismo (1995). Plan marco de competitividad del turismo español (Plan Futures II): 1996-1999. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo.
- Selin, .W. (1993). Collaborative Alliances: New Interorganizational Forms in Tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2, pp. 217-227.
- Selin, S. y Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22/4, pp. 844-856.
- Shughart II, WW.F. (2008). Public Choice. En *The Concise Encyclopedia of Economics*. Liberty Fund, Inc. (Fecha de consulta 03/11/2014). Disponible en http://www.econlib.org/library/Enc/PublicChoice.html#c>IfHendersonCEE2-139_footnote_nt384
- Stoker, G. (1988). *The politics of local government*. Oxford: MacMillan.

- Teker, S. y Teker, D. (2012). Tourism Projects Financing: A Public-Private-Partnership Model. *Business Management Dynamics*, 2/5, pp. 5-11.
- Ter-Minassian, T.; Ruiz, J.L. (2007). Aspectos Económicos en la Colaboración Público-Privada. *Presupuesto y Gasto Público*, 45. Secretaría General de Presupuestos y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales, pp. 41-57.
- Toboso, F. (1996). Sobre el enfoque de Elección Pública Positiva y la Economía Política Constitucional: potencialidades y limitaciones. *Cuadernos de Economía*, 29. (Fecha de consulta 10/10/2014). Disponible en <http://www.uv.es/econinst/ipe/toboso-cuadern96.pdf> , pp. 1-30.
- Tullock, G. (1965). *The Politics of Bureaucracy*. Washington D.C.: Public Affairs Press.
- UNESCAP (2003). *Regional Follow-Up to the World Summit on Sustainable Development in Asia and the Pacific*. United Nations Publications.
- United Nations (2000). *Negotiation Platform for Public-private partnership in infrastructure projects*. Nueva York: Naciones Unidas, pp. 1-2.
- United Nations (2002). *Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible*. (Fecha de consulta 20/11/2013). Disponible en <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/basicinfo.html>
- United Nations Economic Commission for Europe, UNECE, (2008). *Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships*. New York y Ginebra: United Nations Publications.
- United Nations Foundation (2003). *Understanding Public-Private Partnerships*.
- United Nations y World Tourism Organization (2001). *Cuenta satélite del turismo: recomendaciones sobre el marco conceptual*. Publicación de las Naciones Unidas, UNWTO, pp. 95-135.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de Empresas como programa de investigación Científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), pp. 11-36.
- Velasco, M. (2013). Gestión pública del turismo. La Gobernanza. En Pulido, J.I. (coord.), *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Universidad Internacional de Andalucía, pp. 469-520.
- Vera, J.F. y Baños, C.J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, pp. 329-353.

- Vera, J.F. y Monfort, V. (1994). Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: la experiencia de la Comunidad Valenciana. *Estudios Turísticos*, 123, pp. 17-45.
- Waddock, S. A. (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration and Society*, 21, pp. 78-100.
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de cultura económica de España, S.L. Segunda reimpresión en FCE-España. Madrid.
- Weigman, S. (2001). Features - Researching Non-U.S. Treaties and Agreements. (Fecha de consulta 09/10/2013). Disponible en <http://www.llrx.com/node/625/print>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Witt, S. F. y Moutinho, L. (1989). *Tourism Marketing and Management Handbook*. Nueva York: Prentice-Hall.
- World Tourism Organization (1996). *Towards New Forms of Public-Private Sector Partnership*. Madrid: UNWTO, pp. 5-27.
- World Tourism Organization (1999). *Agenda para planificadores locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal*. Volúmenes suplementarios. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (2000). *Budgets of National Tourism Administrations*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (2001). *Public Private Sector Cooperation. Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (2005). *Cooperación y asociaciones en turismo: una perspectiva mundial*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (2010). *Joining forces: Collaborative processes for sustainable and competitive tourism*. Madrid: UNWTO, pp. 3-38.
- World Tourism Organization (2011). *Policy and Practice for Global Tourism*. Madrid: UNWTO, pp. 158-170.
- World Tourism Organization (2014). *Tourism Highlights 2014 Edition*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization y European Travel Commission (2011). *Handbook on Tourism Product Development*. Madrid: UNWTO, pp. 23-24.

Ysa, T. (2009). La gestión de *partenariados* público-privados: tipologías y retos de futuro. En Ramio, C. (coord.), *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona: Diputación de Barcelona, pp. 23-38.

Zapata, M.J. (2008). Public-Private Collaboration in Spanish Tourism. Balancing Legitimacy and Effectiveness in Tourism Partnerships. Tesis doctoral. Alacant.

Zapata, M.J. y Hall, C.M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4/1, pp. 61-83.

Referencias jurídicas citadas.

Catalunya. Decret Legislatiu 4/2003, de 4 de novembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de l'organització comarcal de Catalunya. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. núm. 4013, 19/11/2003.

España. Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. Boletín Oficial del Estado A-2011-4117. 05/03/2011. (Fecha de consulta 10/01/2014). Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>

España. Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. (Fecha de consulta 10/01/2014). Disponible en http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-13756

España. Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. BOE 261/2007. (Fecha de consulta 10/01/2014). Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/31/pdfs/A44336-44436.pdf>

España. Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. (Fecha de consulta 10/01/2014). Disponible en <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-7878>

España. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Texto consolidado. Última modificación: 30/12/2013. Boletín Oficial del Estado num. 80. 03/04/1985.

España. Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. Boletín Oficial del Estado núm. 276. 16/11/2011.

España. Resolución de 10 de julio de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publican las subvenciones concedidas para impulsar los procesos de planificación estratégica,

gestión y promoción de destinos turísticos «Soportes de Promoción de Destinos» correspondientes a la convocatoria de ayudas efectuada por Resolución de 27 de diciembre de 2007. Boletín Oficial del Estado 25/07/2008. Secretaría de Estado de Turismo, (2008b).

España. Resolución de 14 de octubre de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publican las subvenciones concedidas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («soportes de promoción de destinos») correspondientes a la convocatoria efectuada por Resolución de 20 de mayo de 2008. Boletín Oficial del Estado 31/10/2008. Secretaría de Estado de Turismo, (2008c).

España. Resolución de 20 de mayo de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se convocan ayudas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («Soportes de Promoción de Destinos»), correspondientes al ejercicio 2008. Boletín Oficial del Estado núm. 28/05/2008. Secretaría de Estado de Turismo (2008a).

España. Resolución de 27 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, por la que se convocan ayudas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («Soportes de Promoción de Destinos»), correspondientes al ejercicio 2007. Boletín Oficial del Estado núm. 29/12/2007. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (2007).

Unión Europea. Comisión Europea (2004). Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones [COM (2004) 327 final]. 30/04/2004.

Unión Europea. Comisión Europea (2008). Comunicación interpretativa de la Comisión relativa a la aplicación del Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones a la colaboración público-privada institucionalizada (CPPI), de 2008. Diario Oficial de las Comunidades Europeas 12/04/2008.

Websites citadas.

Banco Mundial (2015). Open Knowledge Repository. (Fecha de consulta 15/04/2014). Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/browse?value=Public-Private+Partnerships&type=crosscuttingsolutionarea>

Barcelona Turisme (2015). (Fecha de consulta 02/02/2015). Disponible en http://professional.barcelonaturisme.com/Professionals/corporatiu/corporatiu-home/Informaci%C3%B3n-corporativa/_fRw6AmMgtpeudlZnuSaTc4ft6PyZK7v-2btQO1svabzXKlLulKI-6Q

Base de datos general de entidades locales. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (Fecha de consulta 01/06/2013). Disponible en <https://serviciostelematicos.sgcal.minhap.gob.es/BDGEL/asp/>

Registre d'ens locals de Catalunya. Direcció General d'Administració Local, Generalitat de Catalunya. (Fecha de consulta 05/05/2013). Disponible en <http://www.municat.gencat.cat/index.php?page=registreEnsLocals>

Spain Convention Bureau (2015). (Fecha de consulta 02/09/2014). <http://www.scb.es/DESTINOS/ZARAGOZA/tabid/73/language/es-ES/Default.aspx>

VIII. ANEXOS.

VIII.1. RELACIÓN DE ENTIDADES DESCARTADAS.

Tabla 55. Relación de entidades descartadas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Empresa municipal Almería turística S.A.	Andalucía	Almería	Almería	No se constituyó
Ayuntamiento de Tarifa	Andalucía	Cádiz	Tarifa	No se constituyó
Asociación Centro de Iniciativas Turísticas Alto Guadalquivir	Andalucía	Córdoba	Montoro	No se constituyó
Asociación Turanzur	Andalucía	Córdoba	Puente Genil	Ente mixto pero no representa al destino
Consortio Turístico del Poniente granadino	Andalucía	Granada	Loja	No se constituyó
Granadatur	Andalucía	Granada	Granada	No se constituyó
Consortio municipal Promoción turística Condado de Huelva (CONTURCON)	Andalucía	Huelva		No se constituyó
Patronato Municipal de Huelva, Andalucía	Andalucía	Huelva	Huelva	No se constituyó
Asociación municipal de promoción turística. Trigueros	Andalucía	Huelva	Trigueros	Ente mixto pero no representa al destino
Diputación Provincial de Jaén	Andalucía	Jaén	Jaén	No se constituyó
Ayuntamiento de Jaén	Andalucía	Jaén	Jaén	Constituido pero sin actividad
Consortio Montes - Alta Axarquía	Andalucía	Málaga		No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Turismo de Ronda S.A.	Andalucía	Málaga	Ronda	No se constituyó
Marbella exclusive (Fundación Marbella Turismo)	Andalucía	Málaga	Marbella	No se constituyó
Consortio Artealia - Campiña Monumental	Andalucía	Sevilla	Osuna	No se constituyó
Ayuntamiento de Huesca	Aragón	Huesca	Huesca	Ente mixto pero no representa al destino
Asociación de miembros Oficina de Congresos de Teruel	Aragón	Teruel	Teruel	Ente mixto pero no representa al destino
Ayuntamiento de Zaragoza	Aragón	Zaragoza	Zaragoza	No se constituyó
Consortio Turístico de Cangas de Onís	Asturias	Asturias	Cangas de Onís	Se ha disuelto
Ayuntamiento de Ribadesella	Asturias	Asturias	Ribadesella	No se constituyó
Ayuntamiento de Pravia	Asturias	Asturias	Pravia	No se constituyó
Ayuntamiento de Cudillero	Asturias	Asturias	Cudillero	No se constituyó
Ayuntamiento de Cangas del Narceo	Asturias	Asturias	Cangas del Narceo	Se ha disuelto
Mancomunidad Comarca Avilés	Asturias	Asturias	Avilés	No se constituyó
Ayuntamiento de Llanes	Asturias	Asturias	Llanes	No se constituyó
Formentera	Balears, Illes	Formentera	Formentera	No se constituyó
Ayuntamiento Sant Llorenç de Cardassar y Ayto Son Servera	Balears, Illes	Mallorca		No se constituyó
Consell Insular de Mallorca	Balears, Illes	Mallorca	Palma de Mallorca	Se ha disuelto

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Ayuntamiento de Ciutadella	Balears, Illes	Menorca	Ciutadella	No se constituyó
Ayuntamiento de Alaior	Balears, Illes	Menorca	Alaior	Se ha disuelto
Sociedad municipal de promoción de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria	Canarias, Islas	Las Palmas	Las Palmas de Gran Canaria	No se constituyó
Ayuntamiento de Arrecife	Canarias, Islas	Las Palmas	Arrecife-Lanzarote	No se constituyó
Ayuntamiento de la Oliva	Canarias, Islas	Las Palmas	La Oliva	Se ha disuelto
Ayuntamiento de Tías	Canarias, Islas	Las Palmas	Tías	No se constituyó
Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana	Canarias, Islas	Las Palmas	San Bartolomé de Tirajana	No se constituyó
Ayuntamiento de Mogán	Canarias, Islas	Las Palmas	Mogán	No se constituyó
El Hierro (Asociación Herreña de Turismo Rural - Meridano Cero)	Canarias, Islas	Las Palmas	El hierro	No se constituyó
Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria	Canarias, Islas	Las Palmas	Las Palmas de Gran Canaria	No se constituyó
SPET Turismo de Tenerife	Canarias, Islas	Santa Cruz de Tenerife	Santa Cruz de Tenerife	No se constituyó
Ayuntamiento de Candelaria	Canarias, Islas	Santa Cruz de Tenerife	Candelaria	No se constituyó
Ayuntamiento de Albacete	Castilla La Mancha	Albacete	Albacete	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Argamasilla de Alba y otras	Castilla La Mancha	Ciudad Real	Argamasilla de Alba y otras	No se constituyó
Fundación Municipal para la Promoción Económica y el Empleo de Alcázar de San Juan	Castilla La Mancha	Ciudad Real		No se constituyó
Asociación para el desarrollo integral de la Manchuela Conquense	Castilla La Mancha	Cuenca		No se constituyó
Ayuntamiento de Guadalajara	Castilla La Mancha	Guadalajara		No se constituyó
Toledo	Castilla La Mancha	Toledo	Toledo	No se constituyó
Ayuntamiento de Astorga	Castilla y León	León	Astorga	No se constituyó
Ayuntamiento de Villablino	Castilla y León	León		No se constituyó
Consortio Patronato Provincial Turismo de León	Castilla y León	León		No se constituyó
Ayuntamiento de Béjar	Castilla y León	Salamanca		No se constituyó
Asociación Aytos. Alto Alagón	Castilla y León	Salamanca		No se constituyó
Salamanca	Castilla y León	Salamanca		No se constituyó
Ayuntamiento de Segovia. Empresa municipal de Turismo Segovia	Castilla y León	Segovia	Segovia	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Ayuntamiento de Zamora	Castilla y León	Zamora	Zamora	Se ha disuelto
El Garraf, Catalunya	Catalunya	Barcelona	El Garraf	No se constituyó
Consorci de turismo d'Osona	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Ayuntamiento de Malgrat de Mar	Catalunya	Barcelona	Malgrat del mar	No se constituyó
Ayuntamiento de Castelfels	Catalunya	Barcelona	Castelldefels	Se ha disuelto
Ayuntamiento de Calella	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Barcelona	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Consorci per a la promoció turística de les Valls del Montcau (Mura)	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Consorci per a la promoció turística "Vall de Sau Collsacabra"	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Consorci del Parc Fluvial del Llobregat (Puig-Reig)	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Consorci de Turisme Paisatges del Ter d'Osona	Catalunya	Barcelona	Torelló	No se constituyó
Consorci de Turisme del Vallès Oriental	Catalunya	Barcelona	Granollers	No se constituyó
Consorci de Turisme del Vallès Occidental	Catalunya	Barcelona	Terrassa	No se constituyó
Consorci de Turisme del Baix Llobregat	Catalunya	Barcelona	Sant Feliu de Llobregat	No se constituyó
Consorci de Promoció Turística Costa del Maresme	Catalunya	Barcelona	Mataró	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
ConSORCI de Turisme de l'Alt Berguedà	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
ConSORCI de promoció turística Alta Anoia	Catalunya	Barcelona	Alta anoia	No se constituyó
Patronat de Turisme de Subirats	Catalunya	Barcelona		No se constituyó
Patronat Municipal de Cultura, Turisme i Esports de Roda de Barà	Catalunya	Barcelona	Roda de Barà	No se constituyó
Ayuntamiento de Besalú	Catalunya	Girona	Besalú	No se constituyó
Ayuntamiento de Caldes de Malavella	Catalunya	Girona	Caldes de Malavella	No se constituyó
Lloret Futur S.A.	Catalunya	Girona	Lloret de Mar	No se constituyó
Patronat Comarcal de Turisme de la Cerdanya	Catalunya	Girona	Puigcerdà	No se constituyó
Patronat de Turisme de Begur	Catalunya	Girona	Begur	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme d'Aiguamúrcia	Catalunya	Girona	Aiguamúrcia	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Calafell	Catalunya	Girona	Calafell	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Llançà	Catalunya	Girona	Llançà	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Puigcerdà	Catalunya	Girona	Puigcerdà	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Tarragona	Catalunya	Girona	Tarragona	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Patronat Comarcal de Turisme i Desenvolupament Econòmic del Solsonès	Catalunya	Lleida		No se constituyó
Patronat Comarcal de Turisme del Pallars Sobirà	Catalunya	Lleida		No se constituyó
Turisme de Lleida	Catalunya	Lleida		No se constituyó
Turisme Alta Ribagorça	Catalunya	Lleida		No se constituyó
Associació de Turisme de la Vall de Lord	Catalunya	Lleida	Sant Llorenç de Morunys	No se constituyó
ConSORCI Turisme del Cardener	Catalunya	Lleida		No se constituyó
ConSORCI Pont de Suert	Catalunya	Lleida	Pont de Suert	No se constituyó
Patronat de Turisme de la Comarca del Pla d'Urgell	Catalunya	Lleida		No se constituyó
Patronat de Turisme de St. Sadurní d'Anoia	Catalunya	Lleida	Sant Sadurní d'Anoia	No se constituyó
Patronat de Turisme de Torredembarra	Catalunya	Lleida	Torredembarra	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de l'Ametlla de Mar	Catalunya	Lleida	L'Ametlla de Mar	No se constituyó
Turisme Val d'Aran -Vielha e Mijaran	Catalunya	Lleida	Vielha	No se constituyó
Societat Municipal de Promoció Turística de Solsona	Catalunya	Lleida	Solsona	No se constituyó
Patronat Muntanyes de la Costa Daurada	Catalunya	Tarragona	Reus	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Patronat Comarcal de Turisme de L'Alt Camp	Catalunya	Tarragona	Valls	No se constituyó
Ayuntamiento de Cambrils	Catalunya	Tarragona	Cambrils	No se constituyó
Patronato Municipal Turismo El Vendrell	Catalunya	Tarragona		No se constituyó
Ayuntamiento de Reus	Catalunya	Tarragona	Reus	No se constituyó
Ayuntamiento de Salou	Catalunya	Tarragona	Salou	No se constituyó
Ayuntamiento de Riudecanyes	Catalunya	Tarragona	Riudecanyes	No se constituyó
Consorti Promoció Turística Portes del Montseny	Catalunya	Tarragona	Plana de Vic	No se constituyó
Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona (Terres de l'Ebre)	Catalunya	Tarragona	Tortosa	No se constituyó
Patronat Municipal de Comerç i Turisme de Vilafranca del Penedès	Catalunya	Tarragona	Vilafranca del Penedès	No se constituyó
Patronat Municipal de Cultura, Turisme i Lleure d'Ulldemolins	Catalunya	Tarragona	Ulldemolins	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme Alp la Molina-Massella	Catalunya	Tarragona	Alp	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme d'Altafulla	Catalunya	Tarragona	Altafulla	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Blanes	Catalunya	Tarragona	Blanes	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Calella	Catalunya	Tarragona	Calella	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Patronat Municipal de Turisme de Coma-Ruga	Catalunya	Tarragona	Coma-Ruga	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Cornudella de Montsant	Catalunya	Tarragona	Cornudella de Montsant	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Deltebre	Catalunya	Tarragona	Deltebre	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de la Vall d'en Bas	Catalunya	Tarragona	L'Aldea	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de la Vall Fosca de la Torre de Cabdella	Catalunya	Tarragona	La Torre de Cabdella	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de l'Ampolla	Catalunya	Tarragona	L'Ampolla	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de l'Escala	Catalunya	Tarragona	L'Escala	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant	Catalunya	Tarragona	Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme de Vila-Seca	Catalunya	Tarragona	Vila-Seca	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme i Comerç	Catalunya	Tarragona	Mont-Roig del Camp	No se constituyó
Catatour-Proimpuls	Catalunya	Tarragona		Se ha disuelto
Patronat Municipal de Turisme i Comerç de Salou	Catalunya	Tarragona	Salou	No se constituyó
Patronat Municipal de Turisme Rural de Capafonts	Catalunya	Tarragona	Capafonts	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Patronat Municipal de Turisme Rural de la Morera de Montsant-Scala-Dei	Catalunya	Tarragona	La Morera de Montsant	No se constituyó
Ayuntamiento de Tarragona	Catalunya	Tarragona	Tarragona	No se constituyó
Consortio Náutico de Ceuta	Ceuta	Ciudad Autónoma de Ceuta	Ceuta	Ente mixto pero no representa al destino
Ayuntamiento de Elx	Comunitat Valenciana	Alacant	Elx	No se constituyó
Ayuntamiento de Benicàssim	Comunitat Valenciana	Castelló	Benicàssim	Se ha disuelto
Ayuntamiento de Morella	Comunitat Valenciana	Castelló	Morella	No se constituyó
Mancomunitat de Municipis de La Safor	Comunitat Valenciana	València	Gandia	No se constituyó
Ayuntamiento de Mérida	Extremadura	Badajoz	Mérida	Se ha disuelto
Organismo Autónomo Provincial Área Desarrollo Local Badajoz (Diputación de Badajoz)	Extremadura	Badajoz		No se constituyó
Ayuntamiento Fregenal de la Sierra	Extremadura	Badajoz		No se constituyó
Ayuntamiento de Zafra	Extremadura	Badajoz	Zafra	No se constituyó
Red de Cooperación de Ciudades y Municipios de la Ruta Carlos V	Extremadura	Cáceres		Ente mixto pero no representa al destino
Concello de Boqueixón	Galicia	A Coruña	Boqueixón	No se constituyó
INCOLSA	Galicia	A Coruña	Santiago de Compostela	No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turística

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Diputación de La Coruña	Galicia	La Coruña		No se constituyó
Ayuntamiento de Lugo	Galicia	Lugo	Lugo	No se constituyó
Concello de A Pontenova	Galicia	Lugo		No se constituyó
Galicia, Verín	Galicia	Ourense		No se constituyó
Ayuntamiento de Lalín	Galicia	Pontevedra	Lalín	No se constituyó
Concello de Cambados	Galicia	Pontevedra	Cambados	No se constituyó
Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo	Galicia	Pontevedra		No se constituyó
Ayuntamiento de Pontevedra	Galicia	Pontevedra	Pontevedra	No se constituyó
Ayuntamiento Santo Domingo de la Calzada	La Rioja	La Rioja	Santo Domingo de la Calzada	No se constituyó
Fundación para la Promoción de la Ciudad de Logroño	La Rioja	La Rioja	Logroño	Se ha disuelto
Castillo de la Coracera	Madrid	Madrid		Ente mixto pero no representa al destino
Ayuntamiento Miraflores de la Sierra	Madrid	Madrid	Miraflores de la Sierra	No se constituyó
Madrid Visitors and Convention Buerau.	Madrid	Madrid	Madrid	No se constituyó
Ayuntamiento de Pamplona	Navarra	Navarra	Pamplona	No se constituyó
Consorcio Turis. Pirineo Navarro Central y Oriental	Navarra	Navarra		No se constituyó

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE DEL ENTE	CCAA	Provincia / Isla	Localidad	Causa de exclusión
Plazaola-Lekumberri	Navarra	Navarra		Ente mixto pero no representa al destino
Amurrio Bidean	País vasco	Alava		Ente mixto pero no representa al destino
Asoc. Euskal Kostaldea - Bizkaia Costa Vasca	País vasco	Bizkaia		No se constituyó
Otsobide, S. A.	País vasco	Guipúzcoa	Ataun	Ente mixto pero no representa al destino
Donostia Turismoa	País vasco	Guipúzcoa	Donosti	No se constituyó

VIII.2. RELACIÓN DE ENTES MIXTOS TURÍSTICOS DE DESTINOS.

Tabla 56. Relación de entes mixtos turísticos de destinos

NOMBRE	CCAA	Provincia / Isla	Comarca / Localidad
Consorcio de Turismo Córdoba	Andalucía	Córdoba	Córdoba
Asociación para el desarrollo turístico de Úbeda y Baeza - TUBBA	Andalucía	Jaén	Úbeda y Baeza
Asociación para la implantación y seguimiento del sistema de calidad turística en Alcalá la Real	Andalucía	Jaén	Alcalá la Real
Consorcio Turismo de Sevilla	Andalucía	Sevilla	Sevilla
Asociación para la promoción turística de la Axarquía	Andalucía	Málaga	Axarquía
TuHuesca - Turismo Provincia de Huesca. Promoción y desarrollo del Alto Aragón, S.A.	Aragón	Huesca	Huesca
Asociación de iniciativas turísticas y desarrollo local de Jaraba	Aragón	Zaragoza	Jaraba
Sociedad mixta de turismo de Gijón, S.A.	Asturias	Asturias	Gijón
Fundación de promoción turística de l'Illa d'Eivissa	Balears, Illes	Ibiza	Isla Ibiza
Consorcio de promoción turística Playa de Muro	Balears, Illes	Mallorca	Muro
Fundació Turisme Palma de Mallorca	Balears, Illes	Mallorca	Mallorca
Consorci de promoció exterior d'Alcúdia	Balears, Illes	Mallorca	Alcúdia
Sociedad de promoción exterior de Lanzarote	Canarias, Islas	Las Palmas de Gran Canaria	Lanzarote
Fundación Turismo de Valdepeñas	Castilla La Mancha	Ciudad Real	Valdepeñas
Turismo Ponferrada S.L.	Castilla y León	León	Ponferrada

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turística

NOMBRE	CCAA	Provincia / Isla	Comarca / Localidad
Turismo Real Sitio de San Ildefonso S.L.	Castilla y León	Segovia	Real Sitio de San Ildefonso
Sociedad mixta de turismo de Valladolid	Castilla y León	Valladolid	Valladolid
Consorci de promoció turística de l'Alt Penedès	Catalunya	Barcelona	Vilafranca del Penedès
Agència de promoció Turisme De Sitges	Catalunya	Barcelona	Sitges
Consorci Turisme de Barcelona	Catalunya	Barcelona	Barcelona
Fundació privada turística Santa Susanna	Catalunya	Barcelona	Santa Susanna
Associació La Garrotxa, Terra d'acolliment turístic	Catalunya	Girona	Garrotxa
Patronat de turisme Costa Brava Girona S.A.	Catalunya	Girona	Girona
Fundación Turismo de Benidorm	Comunitat Valènciana	Alacant	Benidorm
Fundación Turismo de València	Comunitat Valènciana	València	València
Gandia Protur S.L.	Comunitat Valènciana	València	Gandia
Asociación Alange destino turístico	Extremadura	Badajoz	Alange
Asociación para el fomento del desarrollo turístico y social de Baños de Montemayor	Extremadura	Cáceres	Baños de Montemayor
Turismo de Ourense S.A.	Galicia	Ourense	Ourense
Turismo de Sanxenxo S.L.	Galicia	Pontevedra	Sanxenxo
Sociedad mixta de turismo Ferrol S.A.	Galicia	Coruña	Ferrol
Consorcio turístico de Tierra Estella	Navarra	Navarra	Estella

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

NOMBRE	CCAA	Provincia / Isla	Comarca / Localidad
Consortio Turístico de Bertiz Partzuego Turistikoa	Navarra	Navarra	Alto Bidasoa y Baztán
Consortio Turístico Las Tierras de Javier-Xabierren Lurrak	Navarra	Navarra	Sangüesa
Asociación de Turismo del Valle de Ayala y Alto Nervión	País vasco	Álava	Cuadrilla de Ayala
Encartur - Turismo Encartaciones	País vasco	Vizcaya	Encartaciones

VIII.3. CUESTIONARIOS ADMINISTRADOS.

Cuestionario dirigido al CONSEJERO DELEGADO / DIRECTOR GENERAL / DIRECTOR GERENTE

NOMBRE DEL ENTE PÚBLICO-PRIVADO:

1. Forma societaria del ente mixto:

- Sociedad Anónima. Sociedad Limitada
 Fundación Asociación
 Otra:

2. Año de constitución: []

3. ¿A qué actividades se dedica actualmente el ente mixto? *(Seleccione tantas respuestas como considere)*

- A buscar posibles inversores en turismo.
 A comunicar/promocionar en los mercados
 A coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, ...)
 A crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, ...)
 A fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo
 A fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones
 A fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino.
 A información turística en el destino
 A realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.
 Otras (especificar):
.....

4. Capital social en el momento de constitución del ente mixto:

- Más de 5.000.000 de euros
 más de 2.500.000 - hasta 5.000.000 euros
 más de 1.000.000 – hasta 2.500.000 euros

 más de 500.000 - hasta 1.000.000 de euros
 más de 250.000 – hasta 500.000 de euros
 Hasta 250.000 de euros

5. Junta de accionistas o similar: *Señale el porcentaje de capital social que corresponde a los socios públicos y a los socios privados.*

Miembros Parte pública:

- 100%
- más de 75% - menos de 100%
- más de 50% - hasta 75%
- 50%
- más de 25% - menos de 50%
- más de 0% - hasta 25%

Miembros Parte privada:

- 0%
- más de 0% - hasta 25%
- más de 25 % - menos de 50%
- 50%
- más de 50% - hasta 75%
- más de 75% - menos de 100%

6. En los últimos 12 meses, ¿aproximadamente cuántos empleados han trabajado en el ente mixto a jornada completa?

En jornadas anuales, de manera que dos empleados al 50% de jornada se considerarán como uno al 100% a efectos de esta pregunta

.....

7. En relación a los servicios subcontratados por el ente mixto, ¿aproximadamente cuántos empleados pueden haber trabajado en los últimos 12 meses, a jornada completa?

En jornadas anuales, de manera que dos empleados al 50% de jornada se considerarán como uno al 100% a efectos de esta pregunta

.....

8. En el año 2012 (o en el último del que se dispone de datos) la cifra de ingresos totales ascendió a:

- Más de 7.500.000 de euros
- más de 5.000.000 - hasta 7.500.000 euros
- más de 2.500.000 - hasta 5.000.000 euros
- más de 1.000.000 – hasta 2.500.000 euros
- más de 500.000 - hasta 1.000.000 de euros
- hasta 500.000 de euros

9. En el año 2012 (o en el último ejercicio en el que tuvieron actividad), ¿cómo se han distribuido los ingresos de explotación del ente mixto entre las siguientes posibilidades?

- [%] Ventas de bienes y prestaciones de servicios
- [%] Aportaciones a fondo perdido de los socios públicos.
- [%] Aportaciones a fondo perdido de los socios privados.
- [%] Subvenciones de diferentes Administraciones no socias del ente.
- [%] Otros (*especificar*).....

[100%] Total.

10. El último año del que tiene información contable acabó:

- Con beneficios
- Con pérdidas

Equilibrado

DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA (por si hubiesen errores técnicos o de interpretación del cuestionario):

Nombre y apellidos

.....
.....

Teléfono

Email.....

OBSERVACIONES. Si lo desea puede ingresar cualquier comentario que crea de utilidad para la investigación:

.....
.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración

**Cuestionario dirigido a SOCIO/PARTÍCIPE DEL SECTOR PRIVADO O SECTOR PÚBLICO
(PREFERENTEMENTE MAYORITARIOS).**

NOMBRE DEL ENTE PÚBLICO-PRIVADO:

SOCIO/PARTÍCIPE:

1. ¿Por qué se constituyó el ente mixto? *(Seleccione tantas respuestas como considere)*

- Para aprovechar las ayudas públicas de Turespaña o/y de otras Administraciones a tal efecto
- Porque las fórmulas anteriores de colaboración público-privada se demostraban ineficientes
- Porque lo pedía el sector privado
- Porque lo pedía el sector público
- Porque se pensaba que era una fórmula mejor para gestionar y/o promocionar el destino
- Otros motivos (especificar)

.....

2. Según su conocimiento, ¿a qué actividades se dedica actualmente el ente mixto al que Ud.

Pertenece? ¿qué grado de satisfacción siente acerca de cada una de ellas? *(“Sí” El ente mixto realiza la actividad; 1 Nada Satisfecho; 5 Muy Satisfecho)*

A buscar posibles inversores en turismo.	Sí	1	2	3	4	5
A comunicar/promocionar en los mercados	Sí	1	2	3	4	5
A coordinar los diferentes actores turísticos del destino (empresas, funcionarios, ...)	Sí	1	2	3	4	5
A crear, gestionar y vender productos (itinerarios, espectáculos, eventos, animación, ...)	Sí	1	2	3	4	5
A fijar la estrategia turística del destino a medio y largo plazo	Sí	1	2	3	4	5
A fomentar la calidad y gestionar sus certificaciones	Sí	1	2	3	4	5
A fomentar la capacitación de los recursos humanos turísticos del destino.	Sí	1	2	3	4	5
A información turística en el destino	Sí	1	2	3	4	5
A realizar estudios sobre satisfacción del turista, comportamiento del turista, etc.	Sí	1	2	3	4	5
Otros (especificar):	Sí	1	2	3	4	5
.....						

3. ¿Cuál cree que es el valor que aporta esta entidad público-privada al destino? *Ordene según importancia, desde 1(menor valor) hasta 4(mayor valor).*

- Facilita hacer un análisis más profundo de los problemas y de las oportunidades del destino
- Facilita un mayor consenso público-privado sobre las estrategias y las medidas a adoptar.
- Permite aumentar los ingresos destinados a gestión y promoción del destino
- Permite hacer un gasto en gestión y promoción más eficiente

4. Según su opinión, ¿a quién aporta más ventajas la existencia del ente público-privado?

(seleccione una única opción)

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turística

Al sector público

A ambos

Al sector privado

A ninguno

5. De los siguientes factores de influencia en el funcionamiento de un ente mixto, valore su grado de incidencia en el funcionamiento del ente al que usted pertenece.

Factores	Influye muy negativamente	Influye negativamente	No influye	Influye positivamente	Influye muy positivamente
El papel de los socios públicos del ente mixto	1	2	3	4	5
El papel de los socios privados del ente mixto	1	2	3	4	5
La distribución de acciones entre los socios	1	2	3	4	5
El tamaño actual del ente mixto	1	2	3	4	5
La financiación pública que tiene el ente	1	2	3	4	5
La financiación privada que tiene el ente	1	2	3	4	5
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	1	2	3	4	5
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	1	2	3	4	5
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	1	2	3	4	5
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	1	2	3	4	5
La capacidad de gestión en el ente mixto	1	2	3	4	5

6. En relación a los factores señalados en la pregunta anterior con valoraciones bajas (1 ó 2 puntos), ¿Quién tiene más responsabilidad en los mismos? (Seleccione un máximo de dos respuestas)

- Los socios del sector público
- Los socios del sector privado
- La Dirección o Gerencia
- Otros (especificar):

.....
.....

7. ¿Qué medidas propondría para una mejora del funcionamiento del ente público-privado? (Seleccione un máximo de cuatro respuestas)

- Capacitar mejor a los recursos humanos del ente mixto, con el fin de mejorar la capacidad de gestión.
- Dedicar una mayor parte del presupuesto a innovar en productos, comunicación, etc.
- Dedicar una parte significativa de los esfuerzos a comercialización turística.
- Igualar al 50% el peso del capital privado y capital público en la Junta de Accionistas
- Mejora de la capacidad y autonomía financiera.
- Priorizar los esfuerzos en promoción turística.
- Que se haga privado al 100%
- Que se haga público al 100%.
- Tener una visión estratégica clara y consensuada sobre el destino y el ente mixto.
- Un liderazgo mayor del ente en el destino, con más independencia de influencias públicas o privadas.

Otros (especifique)

.....
.....

¿Por qué?

.....
.....
.....

8. ¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino? (respuesta única)

- Mucho Bastante Poco Casi nada Nada

9. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?

La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas

Muy insatisfactorio				
Muy satisfactorio				
1	2	3	4	5

10. Qué cree que pasará con el ente público-privado en el futuro? *(seleccione una única respuesta)*

- Que cerrará.
- Que continuará más o menos como ahora
- Que empeorará su capacidad de funcionamiento
- Que mejorará su capacidad de funcionamiento
- Que se hará 100% privado
- Que se hará 100% público

Otros

(especifique):

¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA (por si hubiesen errores técnicos o de interpretación del cuestionario):

Nombre y apellidos

.....
.....

Teléfono

Email

OBSERVACIONES. Si lo desea puede ingresar cualquier comentario que crea de utilidad para la investigación:

.....
.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración

"Estudio de los entes público-privados locales de gestión y promoción turística. Situación actual y propuestas de mejora"

Entrevistas concluyentes a expertos.

Cuestiones de referencia.

Agosto-Septiembre, 2014.

Entrevistado:

Breve CV:

Día

Lugar

Hora

Duración

En relación a las características de los entes mixtos.

A1. Dado que sólo hay 36 entes mixtos en España (con reparto de poder y riesgo), ¿se revela que es una fórmula peor que las tradicionales (fórmulas públicas con participación en consultas o muy minoritaria de sector privado)? Tras numerosos intentos por constituir entes mixtos, muchos de ellos no acabaron de constituirse.

A2. Entre las actividades de los entes mixtos no aparece como relevante la comercialización turística (de servicios propios o ajenos). ¿Por qué? ¿Cree que la comercialización de servicios turísticos ha de ser una faceta privada?

A3. La mayoría del capital y del poder de decisión en los entes mixtos es público. ¿Qué opinión le merece?

A4. Los ingresos anuales de los entes mixtos son mayoritariamente públicos. ¿Qué opinión le merece?

A5. ¿Cómo deberían financiarse los entes mixtos?

En relación a las opiniones emitidas por los socios de los entes mixtos.

B1. Qué opina de los entes mixtos (poder y riesgo compartidos) de gestión de destinos en cuanto a su futuro. ¿Aumentará el número de los mismos?

B2. Sobre las actividades a las que se dedican los entes mixtos, ¿en qué sentido mejoran las actividades que se realizan desde fórmulas más tradicionales (consorcios públicos, patronatos, consejos asesores...)?

B3. El valor o utilidad de los entes, según los resultados, se centra sobre todo en el diálogo, el consenso. ¿Para eso cree conveniente la creación de un ente mixto? ¿Qué opinión le merece este resultado?

B4. Según su experiencia e intuición, ¿sería más responsable el sector público, el sector privado o la dirección/gerencia del mal funcionamiento de los entes? Los resultados de la encuesta indican una mayor responsabilidad de los socios, a partes iguales, que de la dirección/gerencia.

B5. Entre los factores de influencia en el funcionamiento de los entes mixtos, destacan como factores que contribuyen de manera importante a la satisfacción general con el ente la “capacidad de gestión en el ente mixto” y el “papel de los socios privados”. En concreto, ¿qué papel deberían jugar los socios privados en un ente de dicha naturaleza?

B6. ¿Cree que tiene sentido crear entes mixtos (compartiendo poder y riesgo) en los destinos? En caso afirmativo, ¿cómo imagina la composición, actividades, funcionamiento, etc. de dichos entes?

B7. ¿Le sorprende algún resultado en concreto de las encuestas? ¿Cuál y por qué?

VIII.4. TABLAS ESTADÍSTICAS.

Apartado III.5.6.2. Factores influyentes en el funcionamiento de los entes público-privados y propuestas de mejora. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 57. Estadísticos de contraste según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	Socio / partícipe	N	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
El papel de los socios públicos del ente mixto	privado	25	4,0000	,95743	,19149
	público	27	3,9259	,72991	,14047
El papel de los socios privados del ente mixto	privado	25	4,1600	,80000	,16000
	público	27	4,0370	,51750	,09959
La distribución de acciones entre los socios	privado	25	3,4400	,86987	,17397
	público	27	3,2593	,94432	,18173
El tamaño actual del ente mixto	privado	25	3,0800	,90921	,18184
	público	27	3,4074	,79707	,15340
La financiación pública que tiene el ente	privado	25	3,8400	,98658	,19732
	público	27	3,8519	,94883	,18260
La financiación privada que tiene el ente	privado	25	3,6000	,91287	,18257
	público	27	3,1481	1,23113	,23693
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	privado	25	3,2000	,95743	,19149
	público	27	3,2222	,75107	,14454
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	privado	25	3,9600	,73485	,14697
	público	27	4,1481	,66238	,12747
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	privado	25	3,9200	,70238	,14048
	público	27	4,0370	,85402	,16436
	privado	25	4,1200	,83267	,16653

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	Socio / partícipe	N	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	público	27	4,0000	,78446	,15097
La capacidad de gestión en el ente mixto	privado	25	4,0000	,86603	,17321
	público	27	3,9630	,75862	,14600

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 58. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	Socio / partícipe	N	Rango promedio	Suma de rangos
El papel de los socios públicos del ente mixto	privado	25	27,84	696,00
	público	27	25,26	682,00
El papel de los socios privados del ente mixto	privado	25	28,42	710,50
	público	27	24,72	667,50
La distribución de acciones entre los socios	privado	25	27,40	685,00
	público	27	25,67	693,00
El tamaño actual del ente mixto	privado	25	23,66	591,50
	público	27	29,13	786,50
La financiación pública que tiene el ente	privado	25	26,70	667,50
	público	27	26,31	710,50
La financiación privada que tiene el ente	privado	25	29,28	732,00
	público	27	23,93	646,00
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	privado	25	26,16	654,00
	público	27	26,81	724,00
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	privado	25	24,60	615,00

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	Socio / partícipe	N	Rango promedio	Suma de rangos
	público	27	28,26	763,00
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	privado	25	24,96	624,00
	público	27	27,93	754,00
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	privado	25	27,88	697,00
	público	27	25,22	681,00
La capacidad de gestión en el ente mixto	privado	25	27,06	676,50
	público	27	25,98	701,50

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 59. Contraste sobre diferencia de medias para los distintos factores de influencia según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Factores	Media socios públicos. N:27	Media socios privados. N:25	Media global	U de Mann-Whitney	Sig. asintót. (bilateral)
1.1	3,93	4,00	3,96	304,0	0,474
1.2	4,04	4,16	4,10**	289,5	0,310
1.3	3,26	3,44	3,35*	315,0	0,656
1.4	3,41	3,08	3,25*	266,5	0,167
1.5	3,85	3,84	3,85	332,5	0,919
1.6	3,15	3,60	3,37	268,0	0,181
1.7	3,22	3,20	3,21*	329,0	0,863
1.8	4,15	3,96	4,06**	290,0	0,340
1.9	4,04	3,92	3,98	299,0	0,429
1.10	4,00	4,12	4,06**	303,0	0,471

Factores	Media socios públicos. N:27	Media socios privados. N:25	Media global	U de Mann-Whitney	Sig. asintót. (bilateral)
1.11	3,96	4,00	3,98	323,5	0,771

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.7. Representatividad de los entes en el destino. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 60. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Rangos - ¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?			
Socio/partícipe	N	Rango promedio	Suma de rangos
privado	25	27,40	685,00
público	27	25,67	693,00
Total	52		

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 61. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
U de Mann-Whitney	315,000
Sig. asintót. (bilateral)	0,646

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.7. Representatividad de los entes en el destino. Segmentación entre “socios de entes nuevos” y “socios de entes veteranos”.

Tabla 62. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)

Rangos - ¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?			
Entes nuevos o veteranos	N	Rango promedio	Suma de rangos
>=2009 (Nuevos)	21	25,86	543,00
<2009 (Veteranos)	31	26,94	835,00
Total	52		

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 63. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)

¿En qué medida cree que el ente público-privado representa a los intereses del destino?	
U de Mann-Whitney	312,000
Sig. asintót. (bilateral)	0,779

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.7. Satisfacción general con el funcionamiento del ente mixto. Segmentación entre “socios públicos” y “socios privados”.

Tabla 64. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Rangos - Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?			
Socio/partícipe	N	Rango promedio	Suma de rangos
privado	25	27,30	682,50

Rangos - Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?			
público	27	25,76	695,50
Total	52		

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 65. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios públicos y “socios privados”)

Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
U de Mann-Whitney	317,500
Sig. asintót. (bilateral)	0,688

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.7. Satisfacción general con el funcionamiento del ente mixto. Segmentación entre “socios de entes nuevos” y “socios de entes veteranos”.

Tabla 66. Estadísticos de contraste: rangos según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)

Rangos - Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?			
Entes nuevos o veteranos	N	Rango promedio	Suma de rangos
>=2009 (Nuevos)	21	25,26	530,50
<2009 (Veteranos)	31	27,34	847,50
Total	52		

Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 67. Contraste sobre diferencia de medias según tipo de socio (“socios entes nuevos” y “socios entes veteranos”)

Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
U de Mann-Whitney	299,500
Sig. asintót. (bilateral)	0,594

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.9.1. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios. Análisis de correlación para el grupo de “socios públicos”.

Tabla 68. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios públicos. N= 27

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El papel de los socios públicos del ente mixto	Coeficiente de correlación	,235
	Sig. (bilateral)	,238
El papel de los socios privados del ente mixto	Coeficiente de correlación	,615**
	Sig. (bilateral)	,001
La distribución de acciones entre los socios	Coeficiente de correlación	,463*
	Sig. (bilateral)	,015
El tamaño actual del ente mixto	Coeficiente de correlación	,628**
	Sig. (bilateral)	,000
La financiación pública que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,304
	Sig. (bilateral)	,123
La financiación privada que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,339
	Sig. (bilateral)	,084
	Coeficiente de correlación	,516**

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	Sig. (bilateral)	,006
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	Coeficiente de correlación	,324
	Sig. (bilateral)	,099
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	Coeficiente de correlación	,461*
	Sig. (bilateral)	,015
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	Coeficiente de correlación	,529**
	Sig. (bilateral)	,005
La capacidad de gestión en el ente mixto	Coeficiente de correlación	,662**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.9.2. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios. Análisis de correlación para el grupo de “socios privados”.

Tabla 69. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios privados. N=25

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El papel de los socios públicos del ente mixto	Coeficiente de correlación	,356
	Sig. (bilateral)	,081
El papel de los socios privados del ente mixto	Coeficiente de correlación	,452*
	Sig. (bilateral)	,023
La distribución de acciones entre los socios	Coeficiente de correlación	,305
	Sig. (bilateral)	,138

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El tamaño actual del ente mixto	Coeficiente de correlación	,434*
	Sig. (bilateral)	,030
La financiación pública que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,312
	Sig. (bilateral)	,129
La financiación privada que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,000
	Sig. (bilateral)	1,000
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	Coeficiente de correlación	,096
	Sig. (bilateral)	,649
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	Coeficiente de correlación	,580**
	Sig. (bilateral)	,002
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	Coeficiente de correlación	,539**
	Sig. (bilateral)	,005
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	Coeficiente de correlación	,232
	Sig. (bilateral)	,264
La capacidad de gestión en el ente mixto	Coeficiente de correlación	,782**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.9.3. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios. Análisis de correlación para el grupo de “entes veteranos”.

Tabla 70. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios de entes veteranos. N=31

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El papel de los socios públicos del ente mixto	Coeficiente de correlación	-,092
	Sig. (bilateral)	,683
El papel de los socios privados del ente mixto	Coeficiente de correlación	,040
	Sig. (bilateral)	,859
La distribución de acciones entre los socios	Coeficiente de correlación	-,241
	Sig. (bilateral)	,280
El tamaño actual del ente mixto	Coeficiente de correlación	-,350
	Sig. (bilateral)	,110
La financiación pública que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,224
	Sig. (bilateral)	,316
La financiación privada que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,238
	Sig. (bilateral)	,287
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	Coeficiente de correlación	,366
	Sig. (bilateral)	,094
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	Coeficiente de correlación	-,075
	Sig. (bilateral)	,741
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	Coeficiente de correlación	-,117
	Sig. (bilateral)	,605
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	Coeficiente de correlación	,164
	Sig. (bilateral)	,465

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
La capacidad de gestión en el ente mixto	Coeficiente de correlación	-,201
	Sig. (bilateral)	,371

Fuente: elaboración propia (2013)

Apartado III.5.9.3. Relaciones entre los factores influyentes en el funcionamiento de los entes y la satisfacción de los socios. Análisis de correlación para el grupo de “entes nuevos”.

Tabla 71. Correlación entre el grado de influencia de cada factor y el grado de satisfacción con el funcionamiento del ente mixto (Rho de Spearman). Socios de entes nuevos. N=21

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El papel de los socios públicos del ente mixto	Coeficiente de correlación	,575**
	Sig. (bilateral)	,006
El papel de los socios privados del ente mixto	Coeficiente de correlación	,223
	Sig. (bilateral)	,332
La distribución de acciones entre los socios	Coeficiente de correlación	,367
	Sig. (bilateral)	,101
El tamaño actual del ente mixto	Coeficiente de correlación	,648**
	Sig. (bilateral)	,001
La financiación pública que tiene el ente	Coeficiente de correlación	,389
	Sig. (bilateral)	,081
La financiación privada que tiene el ente	Coeficiente de correlación	-,009
	Sig. (bilateral)	,969
Los ingresos que se obtienen por ventas o prestaciones de servicios, que contribuyen a la autosuficiencia financiera	Coeficiente de correlación	,206
	Sig. (bilateral)	,370

Factores de influencia en el funcionamiento del ente	¿Cómo calificaría el funcionamiento del ente mixto?	
El liderazgo turístico del ente mixto en el destino	Coeficiente de correlación	,600**
	Sig. (bilateral)	,004
La visión estratégica que se tiene actualmente en el seno del ente mixto	Coeficiente de correlación	,671**
	Sig. (bilateral)	,001
El diálogo entre los socios, buscando objetivos e intereses compartidos	Coeficiente de correlación	,390
	Sig. (bilateral)	,080
La capacidad de gestión en el ente mixto	Coeficiente de correlación	,616**
	Sig. (bilateral)	,003

Fuente: elaboración propia (2013)