

LA APUESTA POR LA CALIDAD COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: PLANES RENOVADOS

*Concepción Foronda Robles y Ana María García López**

Universidad de Sevilla

RESUMEN

Las estrategias de competitividad turística en el mundo actual han contribuido a resaltar el papel de los destinos. La apuesta por la calidad como elemento diferenciador de nuestros destinos turísticos, se ha convertido en el eje de dichas estrategias en las empresas y destinos turísticos. Las tendencias y los cambios recientes del mercado turístico internacional y la compleja situación de los espacios turísticos exigen políticas y estrategias nuevas desde los Estados. A escala nacional juegan un papel determinante en el marco de las políticas de calidad turística los planes en destino y el análisis de los mismos resulta de sumo interés en términos de inversiones realizadas, actuaciones desarrolladas, resultados obtenidos, etc.

Palabras clave: calidad turística, planes en destinos, políticas turísticas, competitividad, diferenciación.

Quality as a differentiating element in tourist destinies: plans for renewal

ABSTRACT

Strategies for tourism competitiveness in the world today have helped to highlight the role of the destinations. The wager on quality and differentiation has become the hub of such strategies in business and tourist destinations. The trends and recent changes in the international tourism market and the complex situation of the destinations require new policies and strategies from the States. At the national level play a decisive role in the policy framework of quality tourist destination in the plans and analyzing of them is of great interest in terms of investments, actions, results, etc.

Recibido: 29 de diciembre de 2008

Devuelto para su revisión: 17 de febrero de 2009

Aceptado: 23 de abril de 2009

* Departamento de Geografía Humana. Universidad de Sevilla. C/ María de Padilla s/n, 41004 SEVILLA (España). E-mail: foronda@us.es; angar@us.es

Key words: quality tourist, destinations in plans, tourism policies, competitiveness, differentiation.

1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias de competitividad turística en el mundo han contribuido a resaltar el papel que tienen los destinos. Centros de atracción, complejos, municipios turísticos, regiones que están tomando más relevancia que los propios países a la hora de decidir un viaje. La apuesta por la calidad y diferenciación se ha convertido en el eje de dichas estrategias en las empresas y destinos turísticos.

Los destinos turísticos están configurados de estructuras urbanísticas, sociales y culturales con el fin de alcanzar la mejor calidad de vida de los ciudadanos del territorio. Para ello deben competir con otros destinos para atraer mayor número de turistas a fin de obtener una mayor rentabilidad económica, social y medioambiental teniendo en cuenta la satisfacción buscada.

Los geógrafos valoramos el destino turístico como un sistema de elementos. Ivars (2003) le concede mayor importancia a la componente territorial y plantea que es un sistema compuesto por el mercado y sus flujos, y por el propio modelo de desarrollo turístico. Ávila y Barrado (2005) lo definen «como un espacio físico y social con unas determinadas características y calidades que ofrece una yuxtaposición de valores ambientales, territoriales, sociales y culturales, que brinda una vivencia integral al visitante». En esta misma línea Crosby (2007) «se basa en un conjunto de elementos cuya estructura es básicamente funcional y exige una coordinación entre todas las partes implicadas».

Los programas de planificación y gestión en destinos turísticos como resultado de las políticas de turismo establecidas por la administración española desde los años 90 han sido objeto de investigación por parte de numerosos autores. Esencialmente se han centrado en la actuación de los Planes de Excelencia para la reestructuración de espacios turísticos (Lardiés Bosque, 2004; Nel-lo y Beas, 2006), así como en los Planes de Dinamización (Delgado Viñas y otros, 2003; Monteserin Abella, 2007), y en la introducción de los sistemas de gestión ambiental en los municipios turísticos (Lacosta Aragués, 2006). Aunque también se ha trabajado sobre el valor de la planificación a escala local (Ivars Baidal, 2003) y la gestión a esta escala (Fernández Tabales, 2003; Antón y Calabuig, 2005). Otros han dirigido sus investigaciones hacia la dimensión ambiental de la planificación (Vera Rebollo y otros, 2001).

2. ANTECEDENTES

A lo largo de los últimos años, con el apoyo de la Administración Central, se han impulsado una serie de planes y modelos de gestión que tratan de dar respuesta a los destinos y que, en poco tiempo, se han convertido en elementos de referencia para las políticas locales en materia turística. Los Planes en Destinos (Excelencia, Dinamización y Dinamización del Producto) están directamente relacionados con las directrices de la

política turística nacional, y aunque como herramientas de planificación estratégica se tratan de iniciativas que carecen de carácter normativo, sí ofrecen un marco de planificación y gestión caracterizado por la flexibilidad, la participación social y cooperación entre el sector público y privado.

Hasta este momento se han completado dos grandes etapas de acción y apoyo al sector turístico en el ámbito de la calidad (tabla 1).

Tabla 1
ESQUEMA DE LAS ETAPAS DE LOS PLANES EN DESTINOS

Período	Plan	Denominación del Plan Nacional	Líneas de actuación	Destinos	Actuaciones
1991-1995	FUTURES I	Plan Marco de Competitividad del turismo español	PET	Consolidados. Litoral. Grandes ciudades monumentales	Recuperación Regeneración de destinos maduros.
1996-1999	FUTURES II		PET, PDT	Emergentes. Pequeñas ciudades patrimoniales, Destinos naturales.	Sostenibilidad. Dinamización.
2000-2006	PICTE	Plan Integral de Calidad del Turismo Español	PET, PDT y PEDT	Consolidados y emergentes.	Sostenibilidad. Dinamización.
A partir 2006			PDPT	Absorbe a los anteriores Nuevos mercados	Promoción de los destinos.
A partir 2007	SGT-FEMP	Plan de Turismo Español Horizonte 2020	PCPT	Alto potencial turístico/ proyección internacional	Gestión de destinos Coordinación pública-privada

Elaboración propia, 2009.

La primera etapa se desarrolla entre 1991 y 2000. El sector empresarial turístico tomó conciencia de la calidad como factor diferenciador frente a los destinos emergentes competidores de España. Se centró en la cultura del compromiso y la satisfacción del cliente. En el 2000, se integraron todos los Institutos de Calidad sectoriales¹ en uno solo: el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) de carácter intersectorial. En esta

¹ ICHE-Hoteles, ACTR-Casas Rurales, INCAVE-Agencias de Viajes, ATUDEM-Estaciones de Esquí y Montaña, ICRE-Restaurantes y ICCE-Campings.

trayectoria española hacia la calidad, el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES) implantó sistemas de calidad voluntarios y elaboró normas de calidad que establecieran estándares de gestión y servicio, bajo el apoyo de la administración turística española. Se iniciaron los Planes de Excelencia Turística (PETs) en 1992, con el objeto de recuperar y regenerar los destinos maduros de sol y playa del Mediterráneo para introducir mejoras que repercutieran sobre la totalidad del destino turístico y que fueran fácilmente apreciables. Posteriormente, con FUTURES II, surgiendo los Planes de Dinamización Turística (PDTs) (1996) con el fin de acelerar el crecimiento y asegurar la sostenibilidad de los destinos emergentes.

También en este periodo se desarrolla el Proyecto Municipio Turístico Sostenible (anteriormente llamado «Municipio Verde»). Se trató de una iniciativa impulsada por la SGT con la participación de la FEMP, desarrollada entre 1997 y 2003 en tres fases. Su objetivo era definir e implantar un sistema de gestión medioambiental (SGMA) con la ayuda de una asistencia técnica especializada. Por ello la conservación del medio ambiente fue el requisito básico para conseguir un desarrollo exitoso en 195 entidades locales (190 municipios y 5 mancomunidades) considerados destinos turísticos. Sus logros no fueron esencialmente la implantación del SGMA sino el diagnóstico turístico llevado a cabo y el trabajo de sensibilización medioambiental a nivel municipal (Lacosta Aragués, 2006). Por ello, sus fracasos, se encuentra la posible devaluación del proyecto al ceñirse la certificación a aspectos muy parciales de la gestión municipal y de las implicaciones turísticas de ésta. Ello hizo que fuera imposible abarcar en un año y medio de asistencia técnica la certificación de los más importantes servicios municipales.

La segunda etapa desarrolla su actividad en el marco del Plan Integral de Calidad Turística Española (PICTE) entre los años 2000 y 2007. Uno de sus grandes logros ha sido la apuesta de la Administración General de colaborar estrechamente con las Comunidades Autónomas y, especialmente, con los municipios, que son los que lideran los Planes en Destinos Turísticos. Para ello, se han creado estructuras permanentes de la calidad turística para orientar a las empresas. Y, se ha constituido la Mesa de la Calidad Turística Española (2005), con representación de los tres niveles de la administración pública y el sector empresarial.

En el año 2005 se crean los Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT) con el objeto de activar determinados destinos, a través de la creación de productos turísticos comercializables. A diferencia de sus planes predecesores, éste ya no distingue entre destinos maduros e incipientes.

En la actualidad y con vistas de futuro, la administración nacional trabaja con el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, cuya meta es «lograr que el sistema turístico nacional sea más competitivo y sostenible, aportando el máximo de bienestar social». Dentro del Programa Desestacionalización y Reequilibrio Socio-territorial se han aprobado los Planes de Competitividad para destinos y productos turísticos.

3. PLANES DE CALIDAD EN DESTINOS TURÍSTICOS

La apuesta por la calidad, como estrategia para poder competir con destinos emergentes que se introducen en el mercado turístico de forma vertiginosa, se hace cada día más

necesaria. Los destinos turísticos han de ofrecer mayor calidad y diferenciación a través del servicio, con el objeto de ser líderes y atraer a más turistas.

Tras unas décadas en las que el sector ha tenido su centro de gravedad en las labores de promoción, se ha pasado a trabajar en la planificación turística de los destinos maduros y emergentes con Futures (tabla 2), potenciar la implantación de las estrategias de desarrollo sostenible en el marco de Picté, posteriormente se está enfatizando la gestión de los destinos turísticos a partir del Horizonte 2020.

Tabla 2
PLANES DE CALIDAD EN DESTINOS TURÍSTICOS

Marco	Plan	Fases de Actuación
FUTURES I	Futures-Excelencia	Planificación
FUTURES II	Futures- Destinos Turísticos	
PICTE	Calidad de los Destinos Turísticos	Implantación
HORIZONTE 2020	Creación de Entidades Mixta de Gestión	Gestión

Elaboración propia, 2009.

En los últimos años es cuando, en un claro afán de mejorar la competitividad de destinos y productos turísticos españoles se ha priorizado el enfoque de gestión. Un destino cuyo funcionamiento se estructura a través de una entidad participada por el sector público (administración turística) y el sector privado (empresarios del sector) contribuye a lograr los mejores resultados en relación con el desarrollo sostenible de la actividad turística.

3.1. Planes de Excelencia y Planes de Dinamización Turística (PET y PDT)

Los Planes en Destinos Turísticos maduros y emergentes surgen con FUTURES. Constituyeron un programa de apoyo a la Excelencia Turística (PET) en los entornos litorales y urbanos de los destinos más desarrollados², y posteriormente a la Dinamización³ (PDT) cuyo propósito era incorporar a la actividad turística los destinos culturales, rurales o del litoral que disponían de recursos con un buen potencial de atracción y susceptibles de organizarse como destino turístico. Éstos se convirtieron en una red de cooperación entre las tres administraciones públicas. Los Planes de Excelencia y Dinamización Turística (PEDT) constituyen nuevos instrumentos de planificación de los recursos turísticos, mediante los que se ha intentado mejorar la calidad de los destinos turísticos. Responden a un nuevo modelo de intervención que asume los principios de cooperación institucional (Sebría, 2002; Brunet y otros, 2005) en la búsqueda de soluciones de compromiso a favor

² Se inicia con el plan piloto de Calviá (Mallorca) en 1992, Gandía (Valencia), La Manga (Murcia), Torremolinos (Málaga) y Valle de la Orotava (Tenerife) en 1993, se incorporan Benalmádena (Málaga), Peñíscola (Castellón), Gran Canaria Sur y Roquetas (Almería) en 1994.

³ Los primeros PDT se ponen en marcha en 1996 con Benasque (Huesca), Cuellar (Segovia) y Valle del Trubia (Asturias), en 1997 le suceden Zafra (Badajoz) y comarca de Trives (Orense).

del desarrollo sostenible. En comparación con otros tipos de planes, uno de los aspectos más peculiares de los PEDT es la necesaria implicación de la administración estatal, autonómica y local en su gestión, así como la participación de distintos agentes, como asociaciones empresariales, etc.

La Dirección General de Turismo asumió que la competitividad de los destinos turísticos dependía de su imagen, organización, calidad y sostenibilidad, ya que por mucha promoción que se realizara sobre los productos, lo más interesante era la satisfacción del turista, y el tratamiento integral tanto espacial como para las personas.

Los PET renuevan y diversifican la oferta de los destinos más consolidados de 'sol y playa' y aumentan la capacidad del turismo para generar riqueza en las ciudades históricas. La aplicación de estos planes en destinos urbanos ha sido menor respecto a los destinos litorales (Camisión y Monfort, 1998; Larrubia y Luque, 2001), pero significativa, ya que han reforzado el papel del turismo en las funciones urbanas. Las ciudades han ido tomando conciencia de su papel en la conformación del destino turístico (Troitiño y otros, 2000; Calle Vaquero, 2002; García Hernández, 2007).

Los PDT por su lado, pretenden el desarrollo de los destinos turísticos incipientes desde la calidad y un crecimiento sostenible y competitivo de los mismos. A diferencia de los anteriores, estos Planes de Dinamización, en espacios emergentes y con un limitado presupuesto, introducen la perspectiva comarcal de la planificación (Bajo Ampurdán, La Axarquía, Comarca de las Hurdes, Somontano de Barbastro, Valle del Gabriel, etc.) frente al carácter más localista y municipal de los PET (Monteserin, 2008). Asimismo, contribuye a la difusión espacial del turismo en España mediante la revalorización de destinos rurales (Fuentes García, 1999) y naturales.

Los PDT han resultado fundamentales a la hora de incentivar el proceso de transformación de los recursos naturales y culturales en productos turísticos. Por ejemplo, su aportación económica ha servido para la valorización turística del patrimonio minero (Montaña Palentina, Las Médulas, Cuencas Mineras de Teruel). Es de suponer que, en los próximos años, a medida que se consoliden los destinos de esta naturaleza, se amplíen los estudios dedicados a analizarlas (Benito del Pozo, 1997; Alario, 2002; Valenzuela y otros, 2008).

Los planes de destino, más que planes territoriales turísticos son programas de actuación en ámbitos concretos, que contribuyen de una manera muy clara a mejorar la competitividad. Entre sus rasgos destacan:

- Tienen un tratamiento integral del espacio turístico.
- Que está aplicado a destinos pilotos, para comprobar el efecto demostración sobre otros destinos similares.
- La administración local lidera e impulsa el desarrollo de su espacio turístico.
- Aunque la financiación del proyecto es pública, el plan persigue la corresponsabilidad pública y privada.
- El principio rector básico de las actuaciones es la sostenibilidad.
- Se priorizan aquellas actuaciones perceptibles por los visitantes y que mejoren la calidad del destino.

Los PEDT han constituido una de las principales áreas de inversión de la SGT desde su puesta en marcha a principios de los 90. La demostración de su eficacia queda patente

en el número de planes que se han producido anualmente y en el volumen de inversión de ejecución de los mismos. Dentro del programa de la Calidad de los Destinos Turísticos, desde 1992 a la actualidad se han ejecutado más de 200 planes por el territorio español (tabla 3), principalmente en Andalucía (11%), Cataluña (8,3%), Castilla-León y Asturias (7,8% respectivamente).

Ello ha significado una inversión pública superior a 500 millones de euros. Éstos se han dirigido a las regiones de Andalucía (12,34%), Baleares (9,49%), Canarias (9,27%), Galicia (8,83%) y Cataluña (8,07%). Atendiendo al coste medio de cada plan realizado, las comunidades insulares han recibido las aportaciones más elevadas del país, seguidas de Ceuta y Galicia, con inversiones superiores a los 3 millones de euros/plan.

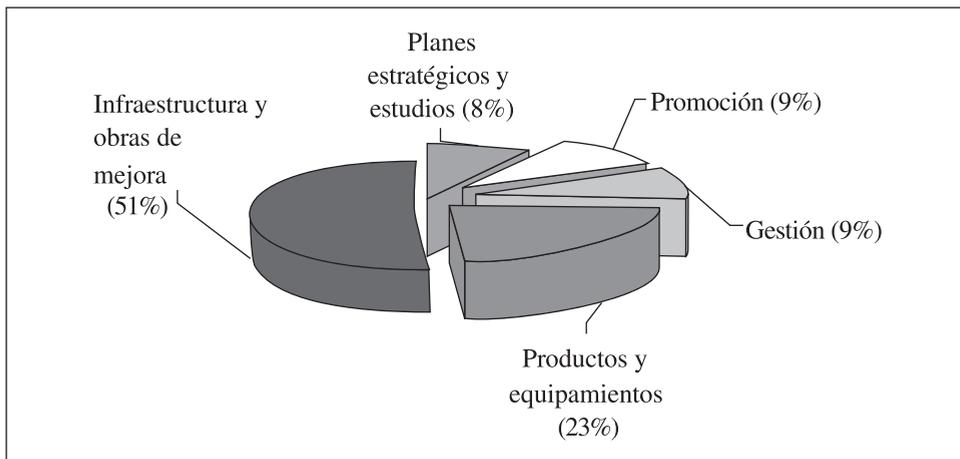
Tabla 3
DISTRIBUCIÓN DE PLANES EN DESTINO POR CCAA. 2007.

CC.AA	Planes	% Planes	Inversión AAPP	% Inversión	Inversión media por plan
Andalucía	24	11,1	66.052.238,60	12,34	2.752.176,61
Aragón	15	6,9	27.259.930,72	5,09	1.817.328,71
Asturias	17	7,8	31.384.491,76	5,86	1.846.146,57
Baleares	14	6,4	50.800.279,38	9,49	3.628.591,38
Canarias	15	6,9	49.614.447,05	9,27	3.307.629,80
Cantabria	11	5	28.820.138,68	5,39	2.620.012,61
C-La Mancha	10	4,6	25.951.217,88	4,85	2.595.121,79
C-León	17	7,8	38.195.398,44	7,14	2.246.788,14
Cataluña	18	8,3	43.196.901,11	8,07	2.399.827,84
Extremadura	13	6	27.414.585,22	5,12	2.108.814,25
Galicia	15	6,9	47.256.660,50	8,83	3.150.444,03
Madrid	8	3,7	17.609.555,47	3,29	2.201.194,43
Murcia	15	6,9	29.328.937,34	5,48	1.955.262,49
La Rioja	8	3,7	12.683.199,08	2,37	1.585.399,89
Valencia	14	6,4	32.747.847,87	6,12	2.339.131,99
País Vasco	1	0,4	540.910,89	0,10	540.910,89
Ceuta	1	0,4	3.606.072,63	0,67	3.606.072,63
Melilla	1	0,4	2.700.000,00	0,50	2.700.000,00
Total	216	100	535.162.812,62	100,00	2.477.605,61

Fuente: Elaboración propia. Datos Subdirección General de Calidad e Innovación Turística (2008).

Las inversiones realizadas en el marco de estos planes han sido muy positivas (Gráfico 1), si bien «se han centrado en resolver problemas infraestructurales de carácter general (carreteras, aeropuertos, etc.), o particular (creación de paseos marítimos, mejora de mobiliario urbano, aparcamientos, etc.) de acuerdo con los criterios convencionales de satisfacción de la demanda. Y son pocas las iniciativas que han atendido la problemática del sector desde una perspectiva integral, que aporten soluciones desde el punto de vista ambiental, económico y social, con una visión a largo plazo» (Brunet y otros, 2005).

Gráfico 1
PRINCIPALES LÍNEAS DE INVERSIÓN DE LOS PEDT



Fuente: Tea Cegos Consultur (2005).

J. Ivars (2003) considera que los PEDT han sido interesantes figuras por varias razones: «en primer lugar, han fomentado la aplicación de instrumentos de planificación para guiar los procesos de reestructuración de los destinos maduros y el desarrollo de áreas turísticas emergentes. En segundo lugar, han reforzado el reconocimiento de la escala local como ámbito preferente de actuación público-privado para la consolidación de un modelo turístico competitivo y sostenible. En tercer lugar, han impulsado el principio de corresponsabilidad de la intervención de los diferentes niveles administrativos y de adicionalidad en la aplicación de los recursos económicos».

Según la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible (Ministerio de la Presidencia, 2007) en los destinos turísticos maduros, aquellos en los que pueden observar síntomas de agotamiento del modelo y ralentización tanto en la demanda como en la oferta turística, se busca la recuperación de su posicionamiento a través de Planes de Reconversión y Recualificación Integral. Realizados desde una situación de implicación y corresponsabilidad entre el sector público y privado, estos planes se instrumentalizan a través de iniciativas como el Fondo de Modernización de destinos turísticos maduros, para financiar inversiones en infraestructuras que realicen las entidades locales.

Por lo que respecta a los desarrollos turísticos de nueva creación, deben insertarse en una estrategia global de planificación urbanística que diseñe un modelo de desarrollo turístico para el destino, que considere los límites de carga ambiental, global y local, y asegure su sostenibilidad. Asimismo, en cuanto a los destinos turísticos caracterizados por su alto valor medioambiental, como parques naturales o la red de destinos reservas de la biosfera, la creación de productos turísticos debe llevarse a cabo preservando los ecosistemas, y adecuarse a los planes de conservación y desarrollo establecidos para los propios espacios naturales protegidos.

3.2. Los Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT)

En el año 2005 nacieron los PDPT, que sustituyeron a los antiguos planes de excelencia y dinamización turística y que intentan dar mayor importancia a la creación de productos

Tabla 4
TIPOLOGÍA DE ACTUACIONES DE LOS PLANES DE DINAMIZACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Actuación	Subactuación
Adecuación del medio urbano	Equipamiento para productos turísticos
	Infraestructuras
	Ajardinamiento y embellecimiento
	Recuperación urbanística
	Recuperación de playas y paseos marítimos
	Recuperación del patrimonio histórico
Adecuación del espacio natural	Recuperación y regeneración medioambiental
	Adecuación de espacios naturales
	Estudios y proyectos medioambientales
Producto turístico	Definición de productos
	Diversificación y nuevos productos
	Servicios públicos al turista
Marketing y comunicación	Acciones de promoción y comercialización
	Estudios y proyectos
Gestión, calidad y dinamización empresarial	Apoyo a la gestión, seguimiento y evaluación
	Formación
	Programas de calidad

Fuente: Elaboración propia. 2008. Datos de Subdirección General de Calidad e Innovación Turística. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 2004.

Tabla 5
PDPT SELECCIONADOS EN LAS CONVOCATORIAS

Comunidad Autónoma	2006	2007	2008
Andalucía	Axarquía	Parque Nacional Cazorla, Segura y Las Villas	Serranía de Ronda
	Ruta del vino Montilla-Moriles		
Aragón	Hoya de Huesca	Comarca de Catalayud	Comarca Bajo Aragón-Caspe
Asturias	Bajo Deva	Comarca Vaqueira	Camín Real de la Mesa
		Fuentes del Narcea	Comarca de Sueve
Cantabria		Marina Cudeyo	Medio Cudeyo
Balears	Ciudadella de Menorca	Mercadall i Fornells	Menorca
	Alaior		
Canarias	Breña	Tenerife Acoge	
Castilla-La Mancha	Albacete	Serranía Alta de Cuenca	Vía verde de la Jara
			Mancomunidad de los Servicios del Jabaló
Castilla y León	Zona Sur de Arribes del Duero	Soria	Ruta del vino Ribera del Duero
		Mancomunidad de las Tierras Altas	
Cataluña	Turismo industrial e innovación tecnológica de Cataluña	Red de Portales Turísticos	Terra de Comtes
Extremadura	Zona turística de Los Lagos	Villuercas, Ibores-Jara	Zafra-Río Bodión y Tierra de Barros
Galicia	Ourense	Terras de Pontevedra	Área metropolitana da Coruña
	Ría de Ferrol		
La Rioja		Verdura, gastronomía y patrimonio de Calahorra	Haro, patrimonio del vino
		Ecoturismo en Logroño	
Madrid	Mancomunidad Sierra del Rincón	Sierra Oeste de Madrid	Guadarrama
Murcia	Lorca	Desfiladero de Almacenes	Medina Nugalte
Valenciana	Sagunto	Villena	Cullera
	Xàtiva		Requena
TOTAL	17	18	17

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Subdirección General de Calidad e Innovación Turística. 2009.

turísticos comerciables, visto que los municipios utilizaban los fondos de los proyectos principalmente para infraestructuras. Los PDPT están inmersos dentro del programa de Calidad de Destinos Turísticos, incluido en el PICTE 2000-2006. La Subdirección General de Calidad e Innovación Turística (2005) lo define como «herramientas de cofinanciación de las estrategias turísticas» desarrollado en cooperación con las distintas administraciones públicas con el objetivo de colaborar con las entidades locales y mejorar sus ofertas turísticas. La duración de los mismos es para un periodo de 3 o 4 años, con una inversión media 2,5 millones de euros. Diversas son las actividades subvencionables (tabla 4) que aparecen a continuación.

Las directrices de desarrollo en las que se ha basado la definición y ejecución de los planes de destinos turísticos ha ido evolucionando, de acuerdo a las necesidades de la competitividad turística y los resultados obtenidos. Estas reorientaciones han permitido, a lo largo de los años, cubrir nuevos objetivos y retos de los destinos turísticos, consiguiendo una orientación común en todas las CC.AA. Desde el 2006, se han desarrollado tres convocatorias (tabla 5). Se pretende que haya equilibrio en la representación regional y su ámbito de escala puede ser municipal (frecuentemente capitales provinciales, tales como Albacete, Orense o Soria), comarcal (Axarquía, Vaqueira, Serranía Alta de Cuenca, etc.), mancomunal (Sierra del Rincón, Bajo Deva donde se integran las regiones de Asturias y Cantabria) o distribuidos por la región (el caso catalán del Turismo industrial y tecnológico o la Red de portales turísticos).

A continuación se han seleccionado algunos de estos planes por ser representativos de esa diferenciación basados en el turismo cultural (industrial o enoturístico), urbano o natural (espacios naturales o espacios hídricos).

El PDPT *industrial y de la innovación tecnológica de Catalunya* se define como una propuesta de turismo cultural que, bajo el concepto de turismo industrial, complementa, singulariza y diversifica la oferta turística nacional. Tiene un presupuesto de 1,5 millones de euros para los tres años de su duración, y está financiado a partes iguales por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; la Generalitat y los 19 ayuntamientos miembros de la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya. Entre sus actuaciones locales podemos reseñar: la creación de cinco rutas industriales; proyectos de centros de interpretación (las colonias textiles, colonia Güell y del cava); o implementación de webs (Museu de les Mines, Ecomuseu Farinera y Museu del Ciment).

La ruta del vino *Montilla-Moriles* es un PDPT aprobado en 2007 con un presupuesto de 3,25 millones de euros. Su objetivo es adecuar la industria del vino a la actividad turística mediante la definición de una imagen de identidad, organizando la oferta turística y fortaleciendo su órgano de gestión (Asociación para la promoción del turismo del vino -AVINTUR), para hacer competitivo este producto dentro del programa «Rutas del vino de España».

El proyecto «*Soria, ciudad del Duero y los poetas*» con un importe de 1,3 millones de euros, pretende reactivar y potenciar la ciudad de una manera integral relacionando aspectos culturales, sociales, medioambientales y por supuesto, eco-

nómicos. El 48,5% del total de fondos se invertirá en la creación de infraestructuras turísticas y culturales, que mejoren la oferta patrimonial y ofrezcan a los visitantes servicios con calidad.

El PDPT en el Parque Natural *Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas* se ha articulado como una estrategia a favor del turismo sostenible, cuya guía y directriz es la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), con un presupuesto de 3,22 millones de euros. El 32% de las actuaciones van dirigidas a los programas interpretativos, creación y mejora del producto incidiendo en el «ecomuseo en el territorio» sobre la historia forestal y los aprovechamientos tradicionales del monte; diseño de paquetes de turismo activo con los criterios de la CETS; edición de itinerarios interpretativos autoguiados en los cascos urbanos; rutas por los recursos hídricos o diseño de un sistema de descarga de información turística para su uso a través de PDAs.

La zona turística *Los Lagos* situada en Badajoz se caracteriza por ser un enclave de numerosos embalses (Cíjara, Orellana, Puerto Peña, Zújar y La Serena) los cuales son el eje central del PDPT, con un presupuesto de 2,7 millones de euros. De entre sus líneas, el 45% va a dotar a la zona de equipamientos (creación de centros náuticos o dotación de embarcación turística), servicios y herramientas que contribuyan a incrementar la calidad (elaboración de un MAC y un manual de BBPP, minimización de impactos en los espacios hídricos, regeneración ambiental en espacios turísticos, diseño e implantación de Sistemas de Gestión Ambiental (EMAS), y competitividad con otros destinos y productos turísticos (Central Integrada de Reservas o SIG).

Asimismo, la SGT, ha subvencionado estudios complementarios para la identificación de productos turísticos susceptibles de ser comercializados, promociones de productos turísticos del destino y campañas publicitarias del propio destino turístico.

3.4. Los planes de competitividad del producto turístico (PCPT)

Junto a los planes comentados en apartados anteriores, es justo mencionar la existencia reciente de otra serie de instrumentos que en materia de calidad pretenden posicionar a determinados destinos nacionales en un mercado turístico cada vez más competitivo. Son los nuevos PCPT, éstos se enmarcan dentro del Plan Horizonte 2020. Y es más, después del Futuro 1992-1995 centrado en la competitividad, se pasó a unos planes donde la calidad era la base de cualquier actuación. Doce años después volvemos a la competitividad.

A finales de diciembre del año 2008, la mesa de directores generales de turismo de España aprobó 17 PCPT (tabla 6) por un valor superior a los 54 millones de euros. Estos planes se desarrollarán en 15 comunidades autónomas, en Ceuta y Melilla. Dichos proyectos pretenden ser «una herramienta de cofinanciación de las estrategias turísticas a desarrollar en cooperación con las distintas administraciones públicas, con la finalidad de colaborar con las entidades locales a mejorar sus ofertas turísticas».

Estos Planes pueden ser de dos tipos: Planes de competitividad de zonas o comarcas de alto potencial turístico y Planes de competitividad de destinos turísticos de proyección internacional. Su ámbito de actuación es el local, porque los destinos turísticos constituyen el escenario en el que se desarrolla la experiencia turística y el punto de encuentro de numerosos actores.

Tabla 6
DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LOS PCPT

PROYECTOS	REGIÓN
Sierra Norte de Málaga	Andalucía
Comarca de la Ribagorza	Aragón
Turismo Gastronómico de Asturias	Asturias
Proyecto «Mallorca Diversa, Artà Sorprende»	Baleares
Proyecto «Islas Canarias, Una experiencia volcánica»	Canarias
Ribamontán al Mar	Cantabria
Ruta Cuatro Villas de Amaya	Castilla-León
Pueblos de la «Arquitectura Negra»	Castilla-La Mancha
Tarraco Romana	Cataluña
Plan «Ceuta 2+2: Dos mares. Dos continentes»	Ceuta
Santa Pola	C.Valenciana
Reserva de la Biosfera de Monfragüe	Extremadura
Proyecto «Vigo, Turismo Urbano & Ría»	Galicia
Plan «Turismo del Vino»	Madrid
Proyecto «Melilla, la España Africana»	Melilla
Plan «Aguilas, el Mar y la Pesca»	Murcia
Reserva de la Biosfera con la iniciativa «El paisaje humanizado»	Rioja

Elaboración propia. Basado en los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009).

Se está impulsando la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación, gestión y promoción de los destinos turísticos basados en la corresponsabilidad público-privada, capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico que, desde la orientación al mercado, considere el desarrollo territorial, la calidad del entorno.

Paralelamente han suscrito un protocolo de actuaciones cuyos objetivos son: la creación de órganos de cooperación y coordinación para la gestión de la actividad turística y la

promoción de los recursos locales; en especial, a través de entidades mixtas que incluyan a la administración local y al sector empresarial.

4. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

El Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED) está contemplado dentro del Plan Director de Calidad de la Secretaría General de Turismo y es uno de los pilares del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE) compuesto por Sectores, Destinos, Productos y Buenas Prácticas (tabla 7), teniendo cada uno de ellos un nivel de exigencia y la posibilidad de obtención de un sistema de calidad.

Tabla 7
SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICO ESPAÑOL

SCTE	Nivel de exigencia	Obtención
SCTE Sectores	Nivel de exigencia máximo	Certificación Q de calidad
SCTE Destinos	Nivel de exigencia medio	Distinción SICTED
SCTE Productos	Nivel de exigencia medio	Distinción SICTED
SCTE Buenas Prácticas	Nivel de exigencia mínimo	Reconocimiento MACT

Fuente: Elaboración propia. 2008.

El Programa de Calidad en los Sectores Empresariales pretende hacer frente a los retos a los que se enfrentan las empresas turísticas: crear una cultura corporativa adecuada, poner la tecnología al servicio de la calidad, seleccionar y formar adecuadamente al personal, así como implementar sistemas de mejora que permitan evaluar las cotas de calidad actuales y estimar los niveles óptimos. La Marca Q es el elemento más visible de todo el Sistema. Su denominación genérica es «Calidad Turística Española» y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos. Hay unos 2.300 establecimientos certificados con este sello (ICTE, 2008). A pesar de que desde 1998 se vienen otorgando la Q es a partir de 2004 es cuando han proliferado los establecimientos con este distintivo, el 83,5% de establecimientos son certificados en los últimos cinco años.

Desde ICTE están en menor medida representados los productos turísticos, (6,35% del total). En 2008 hay 27 balnearios, 23 espacios naturales protegidos (ENP), 12 estaciones de esquí y 86 playas con dicha certificación en España.

El SCTE Buenas Prácticas se centra en el reconocimiento del Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT). Surge con el objetivo de implicar a los distintos sectores en la calidad del destino y contempla su aplicación en los que se están desarrollando PETs, PDTs y PDPTs. Por tanto, acerca servicios a las técnicas de gestión de la calidad para que les sea más fácil implantar posteriormente las normas y herramientas de gestión del SCTE. El MACT no es un sistema de aseguramiento de la calidad propiamente dicho, ya que no se basa en unas normas de calidad específicas para cada subsector, ni dispone de

auditorías, ni revisiones del sistema, y tampoco es necesario el cumplimiento de estándares ni de requisitos previamente fijados.

4.1. Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED)

SICTED es un producto tecnológico de la Secretaría de Estado de Turismo que proporciona un **sistema integral y permanente de gestión de la calidad en cualquier destino turístico nacional**. Éste viene a completar líneas de trabajo ya iniciadas, con los PETs y PDTs, incorporando un modelo de gestión coordinada del destino, integrando iniciativas públicas y privadas y fomentando la aplicación conjunta de parámetros de calidad a los diferentes subsectores.

El modelo (tabla 8) sigue los planteamientos de la Comisión Europea (2000) en su informe *Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos urbanos*. Y surge de la necesidad de aunar en el ámbito de los destinos turísticos las actuaciones de los diferentes sectores turísticos. El SICTED destaca por el análisis de la situación de los destinos, de la mejora y definición de estrategias competitivas adecuadas. No obstante, el hecho que los destinos turísticos estén compuestos por diferentes unidades de decisión y gestión (administraciones, empresas, etc.), dificulta la aplicación para empresas u organizaciones con una unidad de servicio bien definida, y que resultan más difíciles de aplicar a un ámbito de gestión de carácter territorial (Lacosta, 2005).

Tabla 8
EL ENFOQUE METODOLÓGICO DE SICTED

	Órgano	Función
Gestión Integral del Destino	Ente Gestor	Estructura de gestión
	Cuadro de Control	Herramienta de medición de la calidad
Acceso a la Calidad	Manuales Buenas Prácticas	Mecanismos de reconocimiento

Fuente: Elaboración propia. 2008.

SICTED proporciona a los agentes responsables de la gestión turística del destino nuevas herramientas, que van más allá de la promoción y planifica, coordina y sensibiliza a todos los agentes que intervienen en la satisfacción percibida por el turista. Las principales ventajas del modelo son:

- Introducir el concepto de planificación integral del destino.
- Presentar una gestión continua para la mejora de la calidad de los destinos mediante la creación del ENTE Gestor del Destino, y del Cuadro de Control como herramienta.
- Implantar un modelo de calidad con un enfoque global para todos los sectores y agentes que operan en un destino turístico.

El organismo que planifica, diseña y comercializa es el Ente Gestor, que **establece la gestión de la calidad turística, creando estructuras organizativas en el destino**, en la que participen activamente todos los agentes. Éste cumple funciones estratégicas (definir objetivos, unificar criterios, ofrecer asistencia técnica a las empresas, consensuar los parámetros para determinar la calidad del destino, crear cauces para facilitar la relación entre los agentes involucrados y definir parámetros diferenciadores del destino), operativas (llevar a cabo las actuaciones destinadas a implantar, desarrollar y mejorar el sistema, gestionar su aplicación, realizar informes periódicos y los resultados obtenidos, así como captar, gestionar y coordinar recursos) y culturales (propiciar la implantación del sistema

Tabla 9
SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA EN DESTINOS

CC.AA	Villas marine- ras	Villas termales	CPH	Destinos de sol y playa	Destinos rurales	Destino urbano- cultural	TOTAL
Andalucía			1	3		6	10
Aragón					5	1	6
Asturias	5				1	1	7
Baleares			1	1		1	3
Canarias			1	3		1	5
Cantabria	2	2					4
C- Mancha			2		1	2	5
C-León			2		1	6	9
Cataluña		2		5	6	2	15
Extremadura		1	1		1	2	5
Galicia	2	1	1	1			5
Madrid			1				1
Murcia				2	3	3	8
Navarra					2	1	3
La Rioja						1	1
Valencia						1	1
País Vasco						1	1
Ceuta						1	1
Melilla							
Total	9	6	10	15	20	30	90

Fuente: Subdirección General de Calidad e Innovación Turística (2008).

de calidad en las empresas y sensibilizar a los agentes sobre las ventajas de la aplicación del sistema, motivar y dinamizar la participación de los agentes implicados).

El Cuadro de Control es una herramienta estratégica y técnica que permite el seguimiento y control de la calidad. Está compuesto por indicadores⁴ (de oferta y de demanda del destino) que analizan los niveles de satisfacción de los visitantes como población local. Al fin y al cabo actuará como observatorio del destino, impulsar la calidad en el mismo, favorecer actuaciones integrales y reforzar el tejido empresarial.

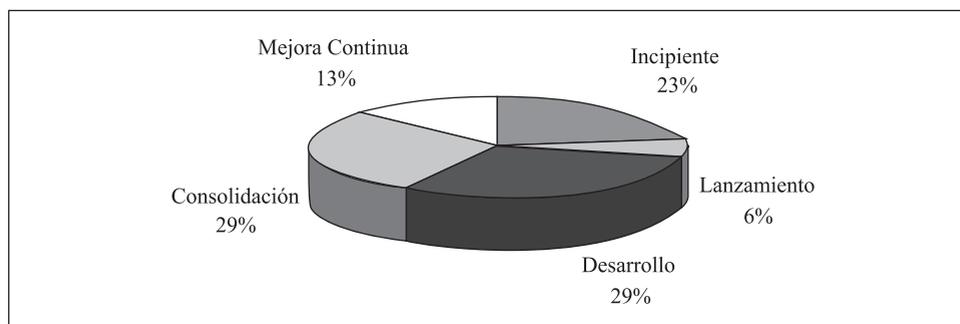
Los manuales de BBPP sensibilizan a las empresas de la calidad, informar al turista, dotar de recursos y establecer mecanismos de reconocimiento.

En septiembre de 2008, hay 90 destinos donde están aplicando el SICTED (16 Comunidades y 1 Ciudad Autónoma). Ello contribuye a hacer de España un destino turístico de calidad. Estos destinos pueden darse de alta o baja en el sistema, al tratarse de un régimen abierto y voluntario. La mayoría de los destinos implicados en esta experiencia han participado anteriormente en proyectos de calidad (PET y PDT), por lo que tienen un importante bagaje profesional de gestión en destinos. Hay 1.847 empresas distinguidas y 5.077 potenciales empresas.

Estos destinos están agrupados en seis tipologías (tabla 7): Villas marineras de la España Verde, Villas termales, Ciudades Patrimonio de la Humanidad, Destinos de sol y playa, Destinos rurales y Destinos urbano culturales. En la distribución por sectores han sido distinguidos con el reconocimiento SICTED principalmente los destinos urbanoculturales (33% del total) y destinos rurales (22%), en menor medida, las CPH con un 11%, las villas marineras (10%) y las villas termales (7%).

La distribución por comunidades autónomas es muy diversa. Cataluña es la que presenta un mayor número (15 destinos) repartidos entre cuatro sectores. Le sigue Andalucía, Castilla-León y Murcia. Si al inicio de este sistema, en las regiones había monodestinos,

Gráfico 2
ESTADO DE LOS DESTINOS SICTED POR ETAPAS DE IMPLANTACIÓN



Fuente: Subdirección de Calidad e Innovación Turística (2008)

4 Índices de Calidad Intersectoriales; Índices y Niveles de Calidad Subsectorial y Nivel de Calidad Integral de Servicio del Destino.

centrados en un único sector, en la actualidad la tendencia es hacia la diversificación y diferenciación de los mismos.

Teniendo en cuenta, la posición de cada destino según la etapa de implantación de los SICTED, la Subdirección de Calidad e Innovación Turística (2008) distingue cinco tipos de destinos: incipientes, lanzamiento, desarrollo, consolidación y mejora continua (Gráfico 2) y que ya Antón y Calabuig (2005) caracterizaban.

Los que tienen menor experiencia en esta metodología constituyen el 23% de los destinos (Alcalá la Real, Antequera, Chiclana de la Frontera, Málaga, Mancomunidad Municipios Isla Cristina-Islantilla, Nerja, Comarca de Matarraña, Comarca del Maestrazgo, Candelaria, San Cristóbal de La Laguna, Villa de Adeje, Alcázar de San Juan, Mancomunidad Municipios Tierra de Caballeros-Tablas de Daimiel, Salou, Alcalá de Henares, Ibiza, Arnedillo, Mancomunidad Cabo y Peñas). El 6% son destinos de lanzamiento (Sevilla, Santa Susana del Maresme, Montanejos, Guitiriz y Noroeste).

La mayor representación se encuentra en los destinos desarrollados y consolidados (29% respectivamente), con un dinamismo y sofisticación de gestión pública o mixta. En el primer caso se sitúan Granada, Puerto de Santa María, Valle de Benasque, Puente Viesgo, Cuenca, Toledo, Ávila, Burgos, Villafranca del Bierzo, Alt Berguedà, Garraf, Portes del Montseny, Vall de Sau- Collsacabra, Vic, Cáceres, Lugo, Pamplona, Tierra Estella, Consorcio Montaña Central de Asturias, Oviedo y Murcia. En los consolidados destacan Córdoba, Gúdar- Javalambre, Jaca-Valle de Alto Aragón, Zaragoza, Lanzarote, Laredo, Liérganes, San Vicente de la Barquera, Mancomunidad Municipios Riberas del Tajo, Segovia, Baix Empordà, Caldes de Montbui, Ceuta, Valencia, Rias Baixas, Santiago de Compostela, Sanxenxo, Palma, Logroño, Montaña de Navarra, Cartagena y Lorca.

Los destinos en mejora continua ocupan el 13%. Lleida, Seu d'Urgell, Plasencia, Sierras Norte de Extremadura, Baiona, Menorca, Cudillero, Gijón, Llanes y Ribadesella tienen experiencia en la metodología SCTE Destinos y disponen de un número determinado de empresas, servicios y/o entidades distinguidas. En esta etapa el sector privado se implica en la definición de estrategias conjuntas, participando en las mesas de competitividad.

Menorca es un ejemplo de destino en mejora continua, con experiencia en la implantación de sistemas de calidad en las empresas. Cuenta con una Delegación del ICTE, así como también la concesión del PET de Punta Prima y en el 2005 se aprobaron los PDTs en Cala'n Porter y Ciutadella.

En el año 2001 Menorca fue seleccionada destino piloto para el diseño del SICTED, destino de la tipología de sol y playa, por sus características geográficas, paisajísticas y sociales. Durante el año 2002 llevó a cabo su campaña de sensibilización, y contactó con los sectores propios. El SICTED se ha consolidado en Menorca con la constitución del ente gestor «Comissió Menorca Qualitat Turística» (2004), contando con una mesa de diálogo, donde se reúnen sectores turísticos y no turísticos. Menorca Qualitat Turística dispone de una página web: www.cime.es/mqt y de su propia imagen.

En 2008 cuenta con unas 138 empresas adheridas al SICTED, las cuales están trabajando con los manuales de BBPP para la mejora continua de la calidad de la isla.

Atendiendo a la calidad en un destino turístico, dentro de SICTED se está estimulando los «clubs de excelencia/producto» como referentes de una calidad de servicio con altos niveles de eficiencia, de forma que el sector asuma el valor de la sostenibilidad como una de sus estrategias de negocio. El **club de productos** son pequeñas y medianas empresas que trabajan coordinadamente para desarrollar nuevos productos y aumentar el valor de los existentes en el mercado. Desde su concepción, el Club está integrado por una serie de destinos piloto, la distinta naturaleza de cada uno de ellos (destinos rurales frente a culturales y/o patrimoniales, destinos grandes frente a pequeños, etc.) aporta valor al producto final de forma que el Club, se caracteriza por su diversidad y gran capacidad de gestión colectiva. Sus objetivos son: investigar nuevos segmentos de mercado, incentivar la creación de nuevos productos y mejorar los existentes, estimular las asociaciones comerciales entre los distintos actores, planear acciones comerciales, comunicar la existencia de los productos con una mayor eficiencia y eficacia, establecer estrategias de mejora en la calidad, etc.

El Club de producto **Camino de Santiago** es un proyecto piloto desarrollado por la Secretaría General de Turismo en colaboración con la FEMP iniciado a finales de 2005. El objetivo es implantar la metodología del SCTE Destinos en 8 destinos del Camino de Santiago (Jaca-Alto Aragón, Montaña de Navarra, Pamplona, Tierra Estella, Logroño, Burgos, Villafranca del Bierzo y Santiago de Compostela) utilizando esta ruta como escenario. En 2008, dispone de 609 establecimientos que integran la oferta turística del mismo, favoreciendo la participación de un gran número y tipologías de empresas y servicios públicos turísticos aportando diversidad al producto.

5. CONCLUSIONES

En la apuesta por la calidad turística se han experimentado una serie de transformaciones tendientes a garantizar la misma de forma integral en destinos, más allá de la mera certificación de empresas o establecimientos individuales.

Con carácter general podemos decir que los Planes de Calidad en Destinos han contribuido de forma favorable al desarrollo turístico nacional dado que:

- Han fomentado la aplicación de instrumentos de planificación turística en los espacios maduros y emergentes.
- Igualmente han reforzado la escala local como ámbito de actuación preferente, basándose en las redes de cooperación de las administraciones públicas y entidades privadas.
- Constituyen una manera de actuar, un mecanismo capaz de provocar un efecto dinamizador, que de forma directa como indirecta han incidido sobre las localidades donde se han establecido.
- Han posibilitado la ampliación de las inversiones en materia de recuperación y puesta en valor de determinados bienes culturales que han sido considerados por los gestores turísticos como nuevos productos turístico-culturales merecedores de

una atención preferente. Destinos consolidados o potenciales, según el caso, que demandan una intervención orientada a recalificar y reestructurar el sistema turístico local.

- La calidad de los destinos turísticos ha mejorado de manera continua, sobre todo en términos de profesionalización, complementariedad y diversificación.
- El aumento de la oferta complementaria se ha producido como fenómeno resultante del dinamismo- Nuevos productos que revalorizan el territorio.

Pero también en estos planes se han podido detectar una serie de carencias, de puntos débiles que serían necesarios reforzar de cara a un futuro a corto plazo.

- El reducido número de iniciativas que han atendido la problemática del sector turístico desde una perspectiva integral, que aporten soluciones desde el punto de vista ambiental, económico y social, con una visión a largo plazo.
- La necesidad de incluir actuaciones que impulsen la vertebración territorial, de los recursos naturales y culturales.
- Definir nuevas líneas de trabajo dirigidas a productos prioritarios (nuevos segmentos turísticos de moda).
- Evitar actuaciones no relacionadas directamente con la competitividad de los destinos y productos turísticos. Como ha venido sucediendo con determinadas obras de infraestructuras y equipamientos generales que se han de acometer desde los propios ayuntamientos.
- Realizar actuaciones complementarias que orienten y refuercen las actuaciones en destinos e integrar destinos bajo una misma especialización

Como aportación final podríamos recordarnos que hemos necesitado años de debate sobre lo que se ha venido en denominar «la cuestión de la calidad y sostenibilidad del desarrollo» para concluir que, en el caso del turismo, la viabilidad, competitividad y excelencia de nuestros destinos sólo podremos alcanzarlas en el marco de una nueva visión más integral y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARIO, M. (2002): «La Montaña Palentina: entre la crisis y la multifuncionalidad». *Revista Medio Ambiente en Castilla y León*, nº 5, pp. 19-35.
- ANTÓN CLAVÉ, S. Y CALABUIG, J. (2005): *Planificación y gestión de destinos turísticos*. Master en Dirección y Gestión Turística. Madrid. IUP. Grupo Santillana (edición electrónica).
- ÁVILA, R.; BARRADO, D. (2005): «Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión». *Cuadernos de Turismo*, nº 15, pp. 27-43.
- BENITO DEL POZO, P. (1997): «Dinamización del territorio y patrimonio industrial». *Polígonos*, nº 7, pp. 123-132.
- BRUNET, P.; ALMEIDA, F.; COLL, M.; MONTESERIN, O. (2005): «Los Planes de Excelencia y Dinamización Turística, un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico». *Boletín de la AGE*, nº 39, pp. 201-226.

- CALLE VAQUERO, M. (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*. Ariel Turismo. Barcelona.
- CAMISÓN, C.; MONFORT, V. (1998): «Estrategias de reposicionamiento de destinos turísticos maduros: El caso de la Costa Blanca». *Estudios Turísticos*, nº 135. pp. 5-28.
- COMISIÓN EUROPEA (2000): *Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos urbanos*.
- CROSBY, A. (2007): «Promoción y comercialización: destinos o entornos turísticos». *Revista Electrónica de turismo*, edición 437. www.boletin_turistico.com (fecha de consulta 02/08/2008)
- DELGADO VIÑAS. C.; GIL DE ARRIBA, C.; HORTELANO, L.A.; PLAZA GUTIERREZ, J.I. (2003): «Turismo y desarrollo local en algunas comarcas de la montaña cantábrica: recursos y planificación». *Cuadernos de Turismo*, nº 12, pp. 7-34
- FERNÁNDEZ TABALES, A. (Dir.) (2003): *Manual de Gestión Local del Turismo*, Turismo de la Provincia de Sevilla.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2007): «Entidades de planificación y gestión turística a escala local: el caso de las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España». *Cuadernos de Turismo*, nº 20. pp. 79-102.
- <http://www.calidadendestino.es/Contenidos/ConsultaEstablecimientosDistinguidos.aspx>
- ICTE (2008): Calidad turística. <http://www.calidadturistica.es/index.aspx>
- IVARS, J.A. (2003): *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Editorial Síntesis.
- LACOSTA ARAGÜES, A.J. (2006): «La introducción de criterios de sostenibilidad ambiental en la gestión de los municipios turísticos: la iniciativa Municipio Turístico Sostenible». En *Turismo y cambio territorial: ¿eclosión, aceleración, desbordamiento?*, Universidad de Zaragoza, pp. 465-478.
- LARDIÉS BOSQUE, R. (2004): «La política de calidad en los destinos turísticos en España: el ejemplo del Plan de Excelencia Turística en el Valle de Tena». *Cuadernos Geográficos de la Universidad de Granada*, nº 34, pp. 179-188.
- LARRUBIA, R.; LUQUE, A. (2001): «Las estrategias para la excelencia y la calidad turística en los destinos maduros: El caso de la provincia de Málaga». *Baetica*, nº 23, pp. 75-118.
- MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA (2007): *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*.
- MONTESERIN ABELLA, O. (2008): «La interpretación y puesta en valor del territorio: los Planes de Dinamización Turística». En *Destinos turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones?*, pp. 269-280.
- NEL-LO, M.; BEAS, L. (2006): «Análisis de las características de los Planes de Excelencia». *Turismo y cambio territorial: ¿eclosión, aceleración, desbordamiento?*, Universidad de Zaragoza, pp. 525-548.
- Real Decreto 1371/2000, de 19 de julio, por el que se modifica y desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía.*
- SEBRIÁ, M. (2002): «Destinos turísticos. La coordinación de las acciones públicas y de las privadas». *I Congrés Nacional de Plans D'Excelencia i Dinamització Turística*. El Vendrell.

- SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (2007): *Turismo 2020*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD E INNOVACIÓN TURÍSTICA (2004): *Codificación de las actuaciones de los Planes de Dinamización de Productos turísticos*. <http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadDestinos/>
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD E INNOVACIÓN TURÍSTICA (2005): *Plan de dinamización de productos turísticos* <http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadDestinos/>
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD E INNOVACIÓN TURÍSTICA (2007): *Los Planes de dinamización del producto turístico*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD E INNOVACIÓN TURÍSTICA (2008): *Calidad en destinos*. Consulta electrónica 15/09/08.
- TEA CEGOS CONSULTUR (2005): *Análisis de los resultados de implantación del Sistema de Calidad Integral de la Calidad Turística Española en Destinos*.
- TROITIÑO VINUESA, M.A., CALLE VAQUERO, M DE LA y GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2000): «Las ciudades históricas como destinos turísticos: patrimonio cultural, tipos de visitantes y sistema de acogida local». En *La actividad turística española en 1999*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. Madrid. pp. 545-556.
- VALENZUELA, M., PALACIOS, A. e HIDALGO, C. (2008): «La valorización turística del patrimonio minero en entorno rurales desfavorecidos, actores y experiencias». *Cuadernos de Turismo*, nº 22, pp. 231-260.
- VERA REBOLLO, J.F. (2001): *Planificación y Gestión del desarrollo turístico sostenible: Propuestas para la creación de un sistema de indicadores*. Proyecto METASIG. Instituto Universitario de Geografía. Universidad de Alicante. (España).