OBSERVATORIO DE POLÍTICAS TURÍSTICAS Y RURALES

DOCUMENTO DE REFERENCIA · 2024

# Modelos de *gobernanza* turística rural

Estructuras organizativas para coordinar la actividad turística en territorios rurales: actores, modelos comparados y factores de éxito.

2024

DOCUMENTO DIVULGATIVO · Edición de difusión gratuita

OBSERVATORIOYTERRITORIORURAL.BOCETO-WEB.ES

ÍNDICE

# Contenidos


01 Qué entendemos por gobernanza turística

02 Actores en un destino rural

03 Modelos comparados

04 Casos europeos de referencia

05 Factores críticos de éxito

06 Recomendaciones prácticas

# 1. Qué entendemos por gobernanza turística

La **gobernanza turística** es el conjunto de reglas, estructuras y prácticas mediante las cuales un destino organiza la toma de decisiones sobre su actividad turística. No se reduce a "gestión": incluye también la representación de intereses, la rendición de cuentas y la articulación con la comunidad local.

## 1.1 Por qué importa especialmente en lo rural

- En un destino urbano hay infraestructura, técnicos y presupuesto suficientes para una gestión profesional. En lo rural, la diferencia entre éxito y fracaso suele estar en cómo se gobierna.
- La actividad turística rural tiene impactos sociales y ambientales más visibles: una decisión mal tomada se nota en la convivencia y en el paisaje.
- Los recursos públicos son escasos, lo que hace imprescindible la coordinación entre administraciones, empresarios y sociedad civil.

# 2. Actores en un destino rural

## 2.1 Sector público

- Ayuntamientos: licencias, normativa local, gestión de espacios públicos, oficinas de turismo.
- Mancomunidades y consorcios: agrupación de municipios pequeños para servicios compartidos.
- Diputaciones provinciales: programas de apoyo, promoción provincial.
- Comunidades autónomas: marco normativo, marca regional, infraestructura.
- Estado: Turespaña, marketing internacional, normativa básica.

## 2.2 Sector privado

- Empresas turísticas (alojamientos, restauración, actividades, guías).
- Asociaciones empresariales y patronales.
- Productores agroalimentarios y artesanos vinculados al turismo.
- Cooperativas locales.

## 2.3 Tercer sector y sociedad civil

- Asociaciones culturales, ambientales y vecinales.
- Plataformas ciudadanas.
- Universidades y centros de investigación.

## 2.4 Estructuras intermedias

- **Grupos de Acción Local (GAL):** en muchos territorios juegan un papel clave en gobernanza turística aunque su mandato formal sea LEADER.
- Consejos sectoriales de turismo (cuando los hay).
- Patronatos provinciales de turismo.

# 3. Modelos comparados

## 3.1 Modelo centralizado público

**Cómo funciona:** el ayuntamiento o la mancomunidad gestiona directamente la promoción y la coordinación. Las empresas y asociaciones son receptoras de información y de programas.
**Ventajas:** liderazgo claro, estabilidad institucional, presupuesto público.
**Desventajas:** baja implicación privada, falta de agilidad, vulnerabilidad a cambios políticos.

## 3.2 Modelo asociativo

**Cómo funciona:** una asociación de empresarios coordina la promoción y participa en mesas público-privadas. La administración apoya, pero el liderazgo es privado.
**Ventajas:** compromiso del sector, agilidad, conocimiento del mercado.
**Desventajas:** dependencia de cuotas, posible exclusión de actores no asociados, riesgo de "captura" por parte de los empresarios mejor posicionados.

## 3.3 Modelo mixto público-privado (DMO)

**Cómo funciona:** una entidad propia (asociación, fundación o consorcio) integra a sector público y privado con voz proporcional. Cuenta con presupuesto compartido y técnicos propios.
**Ventajas:** equilibrio, profesionalización, capacidad estratégica.
**Desventajas:** requiere madurez institucional y empresarial.
Es el modelo más extendido en destinos europeos consolidados.

## 3.4 Modelo basado en GAL

**Cómo funciona:** el GAL del territorio asume también funciones de coordinación turística, aprovechando su estructura público-privada.
**Ventajas:** aprovecha capacidad técnica existente y red de trabajo.
**Desventajas:** mandato LEADER y mandato turístico pueden chocar; se requiere capacidad de separar funciones.

# 4. Casos europeos de referencia

## 4.1 Toscana (Italia)

La Toscana es referencia internacional por la articulación entre marca regional fuerte (Toscana Promozione) y destinos comarcales (Chianti, Maremma, Val d'Orcia) con identidad propia. Cada destino tiene su DMO local pero comparten infraestructura digital y campañas internacionales con la marca paraguas.

### 4.2 Burgenland (Austria)

Una región alpina con población dispersa que ha desarrollado un modelo basado en cooperativas turísticas comarcales. Cada cooperativa agrupa a alojamientos, restaurantes y productores y comercializa producto experiencial conjunto.

### 4.3 Highlands and Islands (Escocia)

VisitScotland, agencia nacional, opera con oficinas territoriales en Highlands. La coordinación se apoya fuertemente en asociaciones comunitarias (Community Trusts) que gestionan recursos turísticos locales con beneficios reinvertidos en el territorio.

### 4.4 Algarve (Portugal)

Modelo más maduro de DMO regional integrada con DMOs comarcales. Aunque el Algarve es destino mayoritariamente costero, su parte interior ha desarrollado una gobernanza ágil orientada a turismo rural y gastronómico (Serra do Caldeirão).

## 5. Factores críticos de éxito

### 5.1 Liderazgo personal sostenido

En el medio rural, los modelos exitosos suelen apoyarse en uno o dos liderazgos personales que sostienen la dinámica durante años. Cuando esa persona se va, el modelo a veces colapsa. Diseñar relevo es tan importante como diseñar estructura.

### 5.2 Presupuesto estable

La gobernanza necesita presupuesto operativo (técnicos, oficina, programa anual) y este debe estar protegido frente a vaivenes políticos. Convenios plurianuales con CCAA o Diputación ayudan.

### 5.3 Marca paraguas vs. submarcas

Cuando hay varios pueblos o comarcas, la decisión sobre una marca paraguas única o submarcas coordinadas suele ser conflictiva. La práctica recomienda marca paraguas con identidad fuerte y atribuciones específicas de las submarcas.

### 5.4 Datos y transparencia

Las gobernanzas que publican regularmente datos (visitantes, ocupación, gasto, encuestas) generan confianza y orientan decisiones colectivas. Las que esconden cifras pierden credibilidad rápidamente.

### 5.5 Inclusión de la comunidad local

Los destinos rurales necesitan a su población local para sostener autenticidad. Si la comunidad percibe que la actividad turística la beneficia, la apoyará; si percibe que solo la incomoda, surgirá oposición.

## 6. Recomendaciones prácticas

- **Empiece por un mapa de actores claro**: quién hay, qué hace, qué influencia tiene. Sin este mapa, los modelos colapsan.
- **Elija el modelo más ajustado a la madurez del territorio**, no el más ambicioso. Mejor un modelo simple que funciona que uno sofisticado que no se aplica.
- **Defina reglas básicas por escrito**: estatutos, reglamento, baremos. Los acuerdos verbales suelen romperse en el primer conflicto.
- **Reserve siempre un técnico con dedicación**. Sin recursos humanos, ningún modelo funciona.
- **Programe revisiones cada 3-4 años**. La gobernanza envejece como cualquier estructura.
- **Invierta en pedagogía**: la mayoría de los actores no conocen los modelos. Formación y comunicación interna son tan importantes como la marca.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

# Fuentes utilizadas


- OECD (2020). *Tourism Governance in OECD countries.*
- UNWTO (2022). *Recommendations for Strengthening Tourism Governance at Local Level.*
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011). "Critical research on the governance of tourism and sustainability". *Journal of Sustainable Tourism.*
- Beritelli, P. (2011). "Cooperation among prominent actors in a tourist destination". *Annals of Tourism Research.*
- Red Europea de Desarrollo Rural — ENRD (2023). *Local Action Groups and Tourism Governance.*
- REDR (2024). *Modelos de gobernanza en destinos rurales españoles.*


*Las cifras cuantitativas que aparecen en este documento proceden de las fuentes públicas indicadas. Este es un documento divulgativo y no sustituye al análisis técnico que pueda realizarse para un caso concreto. El Observatorio no asume responsabilidad por decisiones operativas tomadas a partir únicamente de este material.*