

LOS PLANES DE EXCELENCIA TURÍSTICA COMO OBJETO DE ESTUDIO. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN (1)

Lorena Beas Secall*

Resumen: Los planes de excelencia turística han constituido una de las herramientas más importantes de la política turística española en el proceso de reestructuración de los destinos turísticos maduros, especialmente de sol y playa. Por su importancia en la mejora global del espacio turístico y punto de partida en la gestión y reorientación de los destinos, diversos son los estudios que han analizado este instrumento, quedando recogidos en el presente trabajo gran parte de ellos.

Se presenta en este estudio un método de análisis estructurado y de carácter evaluativo para analizar los planes, basado en la metodología Delphi, el cual permite tanto caracterizar los destinos como valorar los planes a través de la síntesis de opiniones generadas por expertos de diferentes sectores (administración pública, empresariado y sociedad).

Palabras clave: planes excelencia turística, revitalización de destinos, método Delphi.

Abstract: Tourism Excellence Plans have constituted one of the most important tools for Spanish tourism policy in the process of restructuring mature destinations, especially sun and sea tourist destinations. Due to their importance for the global improvement of tourist areas and as a starting point for destination management and reorientation, several studies have analyzed this tool, being a great part of them gathered in this research.

This study presents a structured and evaluative analysis method to analyze the plans based on Delphi methodology. The latter enables us both to characterize the destinations and to evaluate the plans through the synthesis of opinions given by experts of different sectors (public sector, private sector and civil society).

Keywords: «Tourism Excellence Plans», destination revitalization, Delphi methodology.

I. INTRODUCCIÓN

A principios de los noventa el gobierno central, en una etapa de recesión y con un déficit de planificación turística existente a escala regional y local, diseña los planes de excelencia. Este instrumento nace con la finalidad de impulsar un nuevo modelo de desarrollo turístico basado en la corresponsabilidad entre los agentes públicos y privados, el liderazgo de la administración local y la sostenibilidad (entendida como un desarrollo equilibrado de la actividad), principios básicos de la política turística actual.

Los planes de excelencia turística han sido encaminados a mejorar la calidad y excelencia de los espacios turísticos consolidados, mediante actuaciones que han incidido en el ámbito del condicionamiento y mejora de playas; la recuperación urbanística; la dotación de equipamientos y mejora de accesos; la diversificación, enriquecimiento de la oferta y medio ambiente; el marketing y comunicación; la gestión, dinamización empresarial y la formación. Durante su periodo de vigencia (1992-2006) se han implantado un total de ochenta y cuatro planes, de los cuales más de la mitad se han desarrollado

* Doctora en Geografía. Escola Universitaria de Turisme i Oci. E-mail: beas@urv.cat.

en espacios litorales o pre-litorales, si bien también se han concedido a ciudades de interior de alto valor histórico y monumental, así como en zonas de montaña, sobre todo a centros de turismo de nieve.

El interés por conocer la efectividad de esta política pública, el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, ha comportado la aparición de diversos trabajos que han intentado realizar balance de algunos planes aprobados. A pesar de todo, la mayoría de ellos son de carácter descriptivo, sin plantear un sistema de análisis que permita la evaluación y la comparación.

En términos generales, Vélez (s.d) detecta globalmente un bajo nivel de implantación de sistemas de evaluación en las políticas públicas. La autora argumenta dos posibles motivos que explican esta situación, por un lado, la no previsión de evaluaciones desde el momento que se inicia el programa, y por el otro, el rechazo que supone considerar las evaluaciones como instrumentos de control.

Si bien en el caso de los planes de excelencia turística existían las comisiones de seguimiento, reuniones con los representantes de la administración pública (estatal, autonómica y local) y miembros del sector empresarial turístico, donde se aprobaban los proyectos anuales, se definían los objetivos de los planes y se controlaba el desarrollo de las actuaciones. Sin embargo, no se creó ninguna iniciativa que permitiera evaluar estos instrumentos en profundidad y de forma conjunta hasta el año 2000, después de ocho años de funcionamiento.

En este contexto de falta de metodologías de análisis y evaluación de las políticas, y en concreto sobre uno de los instrumentos más destacados de la política turística española en el proceso de reestructuración de los destinos maduros, en este artículo se plantea un instrumento de evaluación basado en el método Delphi y apuntar los resultados que ofrece.

Con esta nueva propuesta metodológica, que aporta como principal novedad la posibilidad de realizar estudios comparativos entre planes en base a la experiencia de los agentes implicados, se pretende conseguir, por un lado, conocer los puntos fuertes y débiles de los planes, así como sus impactos; y por el otro, mejorar la planificación y gestión de los destinos en base al diseño de políticas turísticas perfeccionadas que incorporen los resultados analizados.

II. ESTUDIO DE CASOS. ENTRE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS

Aunque se ha de reconocer que los planes de excelencia y sus actuaciones han sido poco identificados por la población residente y el propio turista, esta iniciativa ha despertado cierto interés entre los representantes de la administración y los investigadores del turismo, sobre todo por parte de aquellos preocupados por la planificación y gestión turística de los destinos. Diversa es la bibliografía generada entorno al nivel de implantación, distribución, inversión, tipología de actuaciones de los planes, el grado de cumplimiento de los objetivos, impactos socioeconómicos, implicación de los agentes participantes, etc. (ver cuadro 1).

En términos generales se puede indicar que los planes de excelencia turística se han financiado de forma paritaria entre las tres administraciones implicadas (estatal, autonómica y local). La inversión promedio ha sido de 3,06 millones de euros, cifra pero que esconde valores muy dispares, entre los 9,02 millones de los municipios de Calvià y Adeje-Arona, a menos de un millón de la isla de Menorca, Valle de Benasque y Valle de Tena. La distribución de los presupuestos por tipo de actuaciones manifiesta que la principal partida se ha dedicado a la adecuación del medio urbano (55,48%), que incluye las actuaciones de recuperación urbanística, dotación de equipamientos, acondicionamiento y mejora de playas y accesos, en segundo lugar se sitúa la creación de producto turístico con un 25,62%. En cambio, han recibido poca atención las actuaciones de marketing y comunicación (7,04%), gestión, calidad y dinamización (comprende la gestión y dinamización empresarial, formación y gerencia) con un 6,75%, y especialmente la adecuación del espacio natural (5,11%).

Respecto a la duración temporal, el compromiso de aportación financiera era de entre tres y cuatro años en función del proyecto presentado, predominando los planes que cubrían tres anualidades.

De las aportaciones analíticas recogidas se pueden deducir toda una serie de resultados positivos de la implantación de un plan de excelencia:

- Han impulsado la ordenación y gestión estratégica a escala local.

- Han aportado un conocimiento exhaustivo de los destinos.
- Han contribuido a la coordinación entre administraciones públicas a diversos niveles.
- Han incentivado la participación del sector privado en proyectos planteados por el sector público en materia de turismo.
- Han introducido la cultura de la excelencia y la calidad.
- Han renovado los destinos y han mejorado su imagen.

En referencia los aspectos negativos extraídos de los documentos de análisis de los planes, destacan:

- Bajo nivel de implicación del sector privado y de la sociedad en general durante el desarrollo del plan.
- Una parte importante de las actuaciones se han dirigido a la mejora urbana de los destinos.
- Financiación modesta.
- Escasa planificación estratégica.
- Falta de mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes.
- Dificultades para dar continuidad a las actuaciones.

Cuadro 1
Aportaciones analíticas sobre los planes de excelencia desarrollados en España

Autores	Ámbito de estudio	Resultados	
		Positivos	Negativos
Vera et al. (1995)	Calvià	<ul style="list-style-type: none"> – Intensa colaboración entre administraciones y empresarios. – Ha contemplado actuaciones de mejora integral. 	
Obiol (1998)	Comunidad Valenciana (Planes de Excelencia de Gandía y Peñíscola)	<ul style="list-style-type: none"> – El Plan de Excelencia Turística de Gandía dio apoyo a: la construcción de la Universidad; programas de formación profesional y de información; embellecimiento y mejora de algunos entornos; y al Plan de Reforma Interior de la Playa. – El Plan de Excelencia Turística de Peñíscola diseñó actuaciones sencillas y realistas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Reducida participación del sector empresarial turístico en el desarrollo del Plan de Excelencia Turística de Gandía. – El Plan de Excelencia Turística de Peñíscola mostró: descoordinación entre las administraciones implicadas; pocas actuaciones de cara a la profesionalización y formación del sector; y favoreció poco la interrelación entre el sector y la sociedad.
Vera, et al. (1999)	Gandía y Roquetas de Mar	<ul style="list-style-type: none"> – El Plan de Excelencia Turística de Gandía supuso un impulso a la renovación y cambio de imagen turística del destino. – El Plan de Excelencia Turística de Roquetas de Mar realizó un importante trabajo de sensibilización del empresariado y la población local para la mejora del destino (servicios, oferta complementaria y calidad del entorno). 	
Gómez (2000)	Calella	<ul style="list-style-type: none"> – La voluntad de reactivación del destino con actuaciones propias del plan y otras de complementarias como la creación de «Calella Activa 2000», o bien la intención de redactar un nuevo plan general de ordenación urbana (finalmente no se revisó hasta el 2005). 	

Cuadro 1 (continuación)
Aportaciones analíticas sobre los planes de excelencia desarrollados en España

Autores	Ámbito de estudio	Resultados	
		Positivos	Negativos
Gómez (2000)	Calella	<ul style="list-style-type: none"> – La voluntad de reactivación del destino con actuaciones propias del plan y otras de complementarias como la creación de «Calella Activa 2000», o bien la intención de redactar un nuevo plan general de ordenación urbana (finalmente no se revisó hasta el 2005). 	
Donaire y Mundet (2001)	Litoral catalán (Planes Excelencia de Roses, Lloret de Mar, Calella, Salou y Cambrils)	<ul style="list-style-type: none"> – Los planes de excelencia turística no han pretendido sustituir el modelo turístico tradicional, sino corregir sus debilidades para no perder competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> – Uniformidad de las actuaciones con independencia del destino. – La mayor parte de las actuaciones se han centrado en la mejora de la calidad del espacio urbano: condicionamiento de los paseos marítimos; mejora en los servicios públicos a las playas y espacios portuarios; peatonalización de zonas urbanas; esponjamiento; homogeneización y modernización del mobiliario urbano.
Larrubia y Luque (2001)	Provincia de Málaga (Planes Excelencia de Torremolinos, Benalmádena, Málaga, Fuengirola y Costa del Sol-Axarquía)	<ul style="list-style-type: none"> – Los planes han sido considerados un buen instrumento de gestión y ordenación de los destinos por dos motivos principales: diagnosis exhaustiva del destino previa a su implantación y por el desarrollo de acciones de detalle con un elevado componente cualitativo. – El papel de los planes a la hora de crear un ambiente favorable para la coordinación de los diferentes agentes implicados, tanto administración como sector privado. – Las actuaciones propuestas a corto plazo han sido implantadas en su práctica totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bajo nivel de implicación del sector privado, el cual ha sido básicamente de tipo consultivo. – Bajo nivel de credibilidad de los planes por parte de la población local. – Las actuaciones de medio y largo plazo han presentado importantes dificultades para ser implantadas. – El impacto sobre la satisfacción/fidelización del cliente ha sido escasa. – El sector privado ha opinado que no se ha aprovechado suficientemente la oportunidad que ofrecía el plan. – La gestión ha estado fundamentalmente en manos de los ayuntamientos. – Falta de mecanismos de control que garantizaran un modelo de desarrollo sostenible de la actividad.

Cuadro 1 (continuación)
Aportaciones analíticas sobre los planes de excelencia desarrollados en España

Autores	Ámbito de estudio	Resultados	
		Positivos	Negativos
Consultur (2000)*	España	<ul style="list-style-type: none"> - Ha mejorado la coordinación entre administraciones públicas implicadas. - Ha facilitado la participación e implicación del sector privado. - Ha implicado diferentes departamentos no exclusivamente turísticos en la planificación de las actuaciones. - Ha difundido una cultura de la planificación estratégica del territorio. - Ha introducido la cultura de la excelencia y la calidad. - Ha fortalecido el entramado asociativo. - Ha movilizado recursos endógenos. - Ha mejorado los productos turísticos (planes de excelencia) y ha creado de nuevos (planes de dinamización). - Han servido de ejemplo para el diseño de nuevos proyectos turísticos impulsados desde la administración pública o bien por el mismo sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reflexión estratégica provocada por el excesivo número de objetivos a cumplir. - Carencias en estudios previos de costos y viabilidad de las actuaciones. - No utilización de indicadores de seguimiento y evaluación para medir los impactos de los planes. - Excesiva dedicación presupuestaria a la mejora del medio urbano y a actuaciones no directamente relacionadas con el sector turístico. - Dificultades en la participación más activa del sector privado y de la sociedad en general. - Inexistencia de programas que hayan dado continuidad a las actuaciones realizadas.
Ivars (2002)*	España	<ul style="list-style-type: none"> - Ha impulsado el principio de la corresponsabilidad entre los diferentes agentes implicados. - Los planes han fomentado la aplicación de instrumentos de planificación, en algunos casos de carácter estratégico, para desarrollar procesos de renovación de los destinos. - Los planes han aportado un mayor conocimiento del destino. - Reconocimiento de la gestión a escala local y la aparición de nuevas fórmulas organizativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incoherencias de algunas actuaciones entorno el principio de la sostenibilidad ambiental. - Limitada dedicación presupuestaria. - A nivel general no se han aprovechado suficientemente las sinergias creadas por los planes. - Acusada concentración litoral de los planes de excelencia.

Cuadro 1 (continuación)
Aportaciones analíticas sobre los planes de excelencia desarrollados en España

Autores	Ámbito de estudio	Resultados	
		Positivos	Negativos
Martín Latorre et al. (2002)*	España	– Se han creado algunos organismos de gestión público-privados (patronatos, consorcios, fundaciones, etc.) como mecanismos de continuidad de los planes.	– Falta de planificación estratégica, consensuada y sostenible a largo plazo.
González Serrano (2002)*	España		Problemas que han dificultado la participación del sector privado en los planes: – Escaso tejido empresarial. – Problemas de representatividad y de comunicación. – Desconfianza de la administración. – Falta de iniciativa empresarial.
Antón Clavé (2004)*	Litoral español	– Los planes de excelencia turística han formado parte de una de las estrategias de reestructuración de los destinos, la de renovación.	– La mayor parte de la inversión se ha dedicado a la adecuación del entorno urbano.
Brunet Estarellas et al. (2005)*	España	– Los planes de excelencia y dinamización turística han presentado un nuevo modelo de planificación y gestión turística fundamentado en: el papel de liderazgo de la administración local; la cooperación entre administraciones, agentes sociales y económicos; y el compromiso por un desarrollo sostenible de la actividad.	
Canalis (2005)*	España	– Una fuente de ingresos que ha permitido realizar obras de mejora de los destinos durante tres o cuatro años. – Los planes han definido objetivos e iniciativas a corto y medio plazo. – Han impulsado la cooperación entre sector público y privado. – Han creado productos para diversificar y desestacionalizar la oferta.	– Falta de mecanismos que aseguren la continuidad de las actuaciones una vez finalizado el plan. – Escasa planificación estratégica y descoordinación con otras planificaciones como la urbanística. – Reducida implicación de las empresas turísticas locales. – Falta de promoción y comercialización conjunta del destino.
Nel-lo y Beas (2006)	España	– Los planes han permitido articular el papel de la administración local en el proceso de reestructuración de los espacios turísticos.	– El ámbito donde se ha dedicado una mayor inversión es en la adecuación del medio urbano.

* Estos estudios han tratado también en su análisis el impacto de los planes de dinamización turística.

Fuente: elaboración propia a partir de Vera et al. (1995), Obiol (1998), Vera et al. (1999), Gómez (2000), Donaire y Mundet (2001), Larrubia y Luque (2001), Consultur (2000), Ivars (2002), Martín Latorre et al. (2002), González Serrano (2002), Antón Clavé (2004), Brunet Estarellas (2005), Canalis (2005), Nel-lo y Beas (2006).

III. ANTECEDENTES EN LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES

Entre las principales aportaciones metodológicas para la evaluación de los planes de excelencia y dinamización turística destacan dos. La primera iniciativa parte de la Secretaria General de Turismo, impulsora de los planes, que encargó a Consultur (empresa consultora experta en turismo) el diseño y ejecución de un método para evaluar estos instrumentos desarrollados durante el periodo 1992-1999. Mientras que los investigadores Martín Latorre, San Pedro, Marsella, Rasines y Sainz de la Maza, del Departamento de Geografía, Urbanismo y Ordenación del Territorio de la Universidad de Cantabria, plantearon el año 2002 una metodología para evaluar el impacto de las actuaciones de los planes, que todavía no se ha llevado a la práctica.

III.1 La propuesta de Consultur

En los trabajos dirigidos por Consultur, existe una primera fase de evaluación individual de los planes de Torremolinos (1993), Valle de la Orotava (1993), Peñíscola (1994), Benalmádena (1994), Llanes (1995), Málaga (1995), La Manga del Mar Menor (1995), Sant Antoni de Portmany (1995), Gandia (1996), Estación Náutica del Mar Menor (1996), Roquetas (1996), Valle de Tena (1996), Alcúdia (1997), Almuñecar (1997), Baiona (1997), Calvià (1997), Conil de la Frontera (1997), Fuengirola (1997), Laredo (1997), Ribadesella (1997), Tarifa (1997), Trives (1997), Vall de Boí (1997), Valle de Trubia (1997), Zafra (1997) y Gran Canaria Sur (1998). La metodología utilizada, funda-

mentalmente de carácter cualitativo, incluía una serie de entrevistas en profundidad con preguntas semiestructuradas a informantes cualificados (administración pública, empresarios, periodistas, etc.), encuestas telefónicas a residentes, observación directa de las actuaciones realizadas, el análisis de datos socioeconómicos básicos del municipio y de la documentación relacionada con el plan (convenio de colaboración, actas de comisiones de seguimiento, trípticos, artículos de prensa, página web). La información obtenida tenía como finalidad (Consultur, 1997):

- Clasificar los planes en función de las principales tipologías de actuaciones, modelo de gestión, tipología de productos en la que se basa el destino, su situación geográfica y el presupuesto del plan.
- Valorar la eficacia y la eficiencia de las actuaciones realizadas respecto a los objetivos previstos. En base a la valoración de las actuaciones, determinación de las actuaciones con un mayor impacto, medida del grado de recuerdo que tienen los residentes de las diferentes actuaciones y el análisis de la generación de nuevas inversiones.
- Valorar los resultados intangibles obtenidos respecto a los objetivos previstos a partir de la observación de procesos de planificación estratégica, grado de implicación del sector privado, la coordinación entre administraciones y con el sector privado, el liderazgo de la administración local, la comunicación, la diferenciación y diversificación de la oferta, el efecto demostración y presti-

gio y el grado de sostenibilidad de las actuaciones.

- Valorar la eficacia y eficiencia de la oficina de gestión del plan. Se trata de evaluar globalmente el impacto del plan, el grado de cumplimiento de los objetivos, recoger la opinión de los informantes sobre el modelo de gestión, el cumplimiento de los calendarios, análisis del presupuesto y el grado de cumplimiento de los compromisos financieros.
- Enumerar las recomendaciones sugeridas por las personas entrevistadas.
- Ofrecer recomendaciones en función de los resultados obtenidos de la evaluación realizada.

En una segunda fase, la Secretaría General de Turismo encomendó a Consultur la realización de un informe con el nombre de

«Evaluación y Elaboración de un Sistema de Seguimiento de los Planes de Excelencia y Dinamización Turística (2001)», que había de evaluar de forma conjunta los planes con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y el seguimiento. Este análisis incorporó como casos de estudio veinte y ocho planes de excelencia y dinamización turística presentados en el contexto del Plan Futuros I y II (1992-1999), ver cuadro 2. Desde el punto de vista metodológico, el análisis se estructuró a partir de una clasificación tipológica de los planes y la creación de una serie de indicadores de seguimiento y evaluación. Para clasificar los planes se utilizó como procedimiento de análisis la técnica estadística multivariante de clusterización, que permitió delimitar grupos relativamente homogéneos, según las características básicas de esta iniciativa: tipo de turismo, la acción, el aprovechamiento, la área de mejora, el efecto y el eje del plan (ver cuadro 2).

Cuadro 2
Grupos tipológicos de planes de excelencia y dinamización turística según Consultur

Grupo	Tipo turismo	Acción	Aprovechamiento	Área de mejora	Efecto	Eje del plan
1	Visita tradicional	Atraer	Patrimonio	Crear producto	Reactivar	Patrimonio
2	Vacacional	Mantener y atraer	Naturaleza	Crear producto	Mejorar y ampliar oferta	Lugares turísticos. Puesta en valor
3	Sol y playa	Mantener y atraer	Infraestructuras	Playas	Mejorar oferta	Urbanismo
4	Sol y playa. Vacacional	Mantener	Infraestructuras	Urbanismo	Mejorar oferta	Urbanismo
5	Esquí y Montaña	Atraer	Naturaleza	Crear producto	Nueva temporada y desestacionalización	Senderos

Fuente: Consultur (2000).

Cinco son las agrupaciones de planes de excelencia y dinamización resultantes del análisis, a partir de los cuales se clasificaron todos los planes concedidos hasta el 1999 (a excepción de Menorca y Lloret de Mar). Hay que destacar que se distribuyen de forma desigual, buena parte de ellos se concentran en el cuarto tipo (ver cuadro 3), que corresponde a los destinos clasificados de sol y playa con importante presencia de turismo vacacional, estos se apoyan en infraestructuras disponibles e inciden en acciones urbanísticas para mejorar su oferta, siendo la actuación prioritaria mantener su público.

En relación a los indicadores de seguimiento y evaluación, estos permitieron medir el grado de cumplimiento de los objeti-

vos previstos a partir de la información facilitada por las encuestas realizadas a gerentes, empresarios, residentes, turistas, etc. Los ámbitos entorno a los cuales se plantearon los indicadores fueron seis:

- Impacto: % informantes que consideran que el plan ha contribuido a la generación de nuevas inversiones, % informantes que consideran que el plan ha determinado la puesta en marcha de nuevas iniciativas y proyectos de mejora en los establecimientos del sector privado, % informantes que consideran que el plan ha ayudado en la creación de nuevos productos, etc.
- Planificación estratégica: existencia de

Cuadro 3
Planes de excelencia y dinamización turística (1992-1999), según los grupos tipológicos establecidos en el cuadro 3.8

	1	2	3	4	5
A	Málaga Cuellar Zafra Valle de Trubia Conil	Llanes Estación Náutica Ribadesella Tarifa Almuñecar Fuengirola	Calvià Valle de la Orotava Peñíscola Roquetas de Mar Baiona Laredo Alcudia Gandia Benalmádena	La Manga Gran Canaria Sur Torremolinos S. Antoni de Portmany	Benasque Valle de Tena Vall de Boí Trives
B	Cuenca Aranjuez Cartagena Peñafiel Trujillo Ávila Segovia	Águilas Mazarrón S. Vicente de la Bar. Sanlúcar Baix Empordà	Las Palmas Salou	Calella Axarquía Cambrils Oropesa de Mar Salou	Sierra de Gúdar Valle de Cidacos

* Los 28 municipios del grupo A son los que han servido para definir las tipologías.
Fuente: Consultur (2000).

un plan estratégico previo a la implantación del plan.

- Participación, coordinación y concertación: % informantes que valoran la participación del sector privado en los planes como activa o muy activa, % informantes que consideran que ha mejorado la coordinación sector público-privado, % informantes que consideran que ha mejorado la coordinación entre administraciones, etc.
- Comunicación: existencia de un logo del plan, % informantes que tienen una opinión positiva o muy positiva del logo, % población residente que conoce el plan.
- Sostenibilidad: % de informantes que consideran que las actuaciones de los planes pueden ser autofinanciadas.
- Gestión: n.º de actuaciones por ejercicio, % de actuaciones previstas sobre el total de realizadas por ejercicio, n.º de actuaciones no previstas por ejercicio, etc.

III.2. Evaluación del impacto de las actuaciones de los planes de excelencia y dinamización turística. Departamento de Geografía de la Universidad de Cantabria

La otra referencia metodológica relevante en el ámbito de la evaluación de los planes de excelencia y dinamización turística es la «Propuesta Metodológica para la Eva-

luación del Impacto de las Actuaciones de los Planes de Excelencia y Dinamización Turística», formulada por Martín Latorre et al. (2002). Este trabajo, que sólo ha quedado en el ámbito de propuesta, se diferencia del realizado por Consultur (2000) porque tiene un enfoque más específico, ya que evalúa los impactos físicos y socioeconómicos de las actuaciones desarrolladas, más que el impacto global del plan. El primer paso de este procedimiento consiste en agrupar las actuaciones por grandes áreas temáticas o grupos primarios y subáreas o grupos secundarios en función de sus objetivos (ver cuadro 4).

Esta clasificación se utiliza como guía para aplicar los métodos de evaluación más apropiados para cada una de las actuaciones. Los métodos propuestos son los siguientes:

- Ficha general, que será común a todas las actuaciones y servirá de primera aproximación. Esta ficha contendrá características básicas como la descripción de la obra, el uso, la empresa ejecutante, etc.
- Entrevistas al gerente, a representantes de la administración local, al responsable de la obra y los empresarios, con la finalidad de conocer diferentes aspectos como los objetivos de las actuaciones, los usuarios beneficiarios, los impactos socioeconómicos y los agentes responsables.
- Encuestas a residentes y turistas, mediante las cuales se pretende valorar el nivel de satisfacción general e indivi-

Cuadro 4
División de las actuaciones entre grupos primarios y secundarios

Grupos primarios	Grupos secundarios
Mejora de infraestructura y equipamientos para uso turístico	1- Recuperación urbanística y del patrimonio 2- Acondicionamiento y equipamiento de playas 3- Dotación de equipamientos 4- Mejora de accesos 5- Señalización 6- Ajardinamiento y embellecimiento
Adecuación del espacio natural	1- Rutas y senderos 2- Mejora del medio natural 3- Infraestructuras en el medio natural 4- Equipamientos del medio natural
Ampliación de la oferta turística	1- Creación de centros de interpretación, museos y centros culturales 2- Creación de nuevas infraestructuras 3- Iniciativas de animación entorno a los monumentos
Instrumentos de gestión y promoción	1- Gestión, dinamización empresarial, mejora de la calidad de los establecimientos 2- Estudio de la viabilidad de los destinos 3- Gestión y promoción 4- Fomento y apoyo a acontecimientos deportivos

Fuente: Martín Latorre et al. (2002).

dualizado de algunas de las actuaciones (señalización, información, seguridad, limpieza, mobiliario urbano, servicios públicos, valores paisajísticos, etc.).

- Conteos, este método servirá para valorar el uso o la participación activa de la población en determinadas actuaciones.
- Cartografía temático-descriptiva, que permitirá identificar y analizar la óptima distribución de las actuaciones.
- Estudio medioambiental, mediante el

cual se comprobará el impacto ambiental y los posibles riesgos derivados. Para este estudio se utilizará una variante de la matriz de impacto de Leopold, que tiene cuenta aquellos elementos del medio susceptibles de alterarse como las condiciones biológicas y los factores culturales.

- Medios audiovisuales, ayuda a cuantificar el valor y percepción de una actuación en diferentes momentos.

Una vez recogida la información, la fase siguiente es la de análisis y valoración de los siguientes ítems:

- Conocimiento de la existencia del plan.
- Conocimiento y satisfacción de las actuaciones del plan por parte de la población.
- Nivel de utilización de las actuaciones.
- Impactos socioeconómicos y territoriales del plan.
- Opciones de entretenimiento.
- Marketing y publicidad.

La elaboración de una serie de indicadores, extraídos de la información obtenida, acaba de completar el análisis. El objetivo de estos indicadores no es otro que obtener valores de eficiencia, eficacia y repercusión de las actuaciones. La eficiencia se valorará a partir de indicadores de proceso, que establecen la relación entre los resultados obtenidos y los medios requeridos; la eficacia será tratada mediante indicadores de producto, los cuales evalúan la relación entre los programas necesarios y los programas reales desarrollados; y finalmente, la repercusión de las actuaciones será evaluada a partir de indicadores de impacto, que medirán la vinculación entre los objetivos pretendidos y los resultados obtenidos.

IV. UNA NUEVA APORTACIÓN METODOLÓGICA. EL MÉTODO DELPHI

Complementariamente a las propuestas de Consultur y de la Universidad de Canta-

bria, recientemente Beas (2009) ha estudiado los planes de excelencia turística desarrollados en el litoral catalán (2), realizando una nueva aportación metodológica en el campo de su análisis y evaluación. Lo más destacado de esta investigación es la utilización del método Delphi, por tratarse de un procedimiento innovador en este ámbito, lo que ha requerido a su vez de la definición de un sistema de análisis específico con el objetivo de:

1. Obtener una valoración sobre el destino mediante la detección de puntos fuertes y débiles, además del análisis de la situación del sector empresarial turístico y el de política municipal desarrollada durante los últimos años, directa o indirectamente relacionada con el sector.
2. Evaluar el plan de excelencia turística teniendo en cuenta aspectos como el nivel de conocimiento del plan y de las actuaciones por parte de la población residente y del turista, el nivel de utilización y satisfacción de las iniciativas y el grado de participación del sector privado en la implantación del plan.
3. Establecer los impactos provocados por los planes de excelencia, desde el punto de vista territorial, social y turístico.
4. Valorar de forma global el funcionamiento de los planes de excelencia como instrumento para mejorar el destino.

En términos generales, el Delphi es un método de investigación social que permite

comprender situaciones e interpretar fenómenos, dando protagonismo a la experiencia y a la opinión de los participantes, pero que evita algunos de los inconvenientes que ofrecen otros métodos de investigación cualitativa, como la influencia en la opinión por parte de aquellas personas consideradas expertas en la temática, el miedo a expresar determinados puntos de vista públicamente, o bien la tendencia a buscar opiniones que se cree que generaran consenso (Sancho et al., 2001).

A) Características

Las principales características que definen este método son (Brunet Icart et al., 2002):

- *Proceso iterativo*: se busca la estabilidad de las diversas opiniones de los expertos, a través de las sucesivas oportunidades que se les dan para cambiar sus planteamientos.
- *Anonimato*: ningún miembro del grupo conoce las respuestas particulares de los otros miembros, eliminando de esta forma los efectos indeseables de la discusión en grupo (reduce la influencia de otros participantes, timidez, etc.).
- *Retroalimentación (feedback) controlada*: los resultados del grupo son mucho más valiosos a los posibles resultados que se generan individualmente, gracias a la información que tiene el grupo cada vez que se aportan nuevas opiniones sobre la temática. El intercambio de información de los expertos no es libre sino que se realiza a través

del personal coordinador del estudio, con la cual se suprime aquella información irrelevante. Por otro lado, se observa en la aplicación de esta técnica profundas divergencias en la primera ronda de consulta, que tienden a disminuir en rondas posteriores, frecuentemente consiguiendo el consenso.

- *Respuestas estadísticas de grupo*: la mediana de las respuestas individuales es la respuesta de grupo. Por tanto, este método permite obtener unos valores cuantitativos a partir de estrategias cualitativas, determinadas por el nivel de acuerdo existente entre los participantes respecto al tema analizado.

El proceso del método Delphi consta de cinco fases (figura 1), que a continuación se comentan brevemente:

- *Selección de los expertos*: se escogen aquellas personas que por sus conocimientos e implicación aportarán información relevante sobre el tema de estudio.
- *Elaboración del cuestionario*: las preguntas tienen que ser claras y concisas, deben desembocar en una respuesta cerrada y han de recoger todos los puntos que se pretenden analizar en el estudio.
- *Procesado de los datos*: una vez que se han expuesto los cuestionarios a los expertos y se obtienen las respuestas de la primera ronda, estas se analizan mediante medidas estadísticas de posición y dispersión.

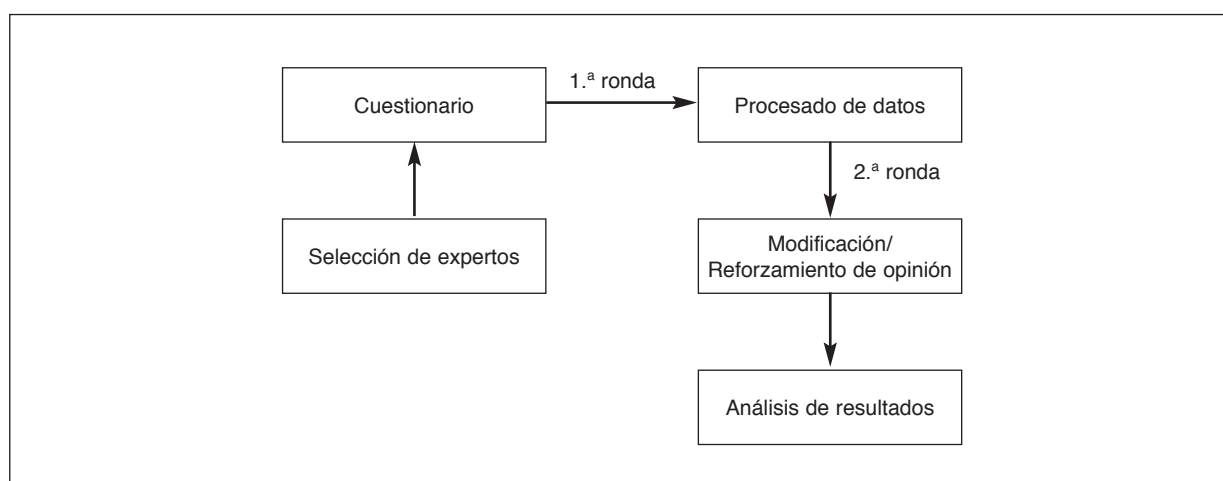
- Modificación o reforzamiento de la opinión: en la segunda ronda, los expertos se encuentran en la situación de poder comparar sus contestaciones con las demás respuestas, ya que disponen de los resultados del análisis obtenido de la primera ronda, así como los argumentos de otros expertos. En este momento, el experto puede mantener su opinión o bien cambiarla. Se realizan iteraciones hasta que la ronda adicional no modifica sustancialmente los resultados obtenidos en la anterior.
- Análisis de los resultados: se sintetizan de nuevo las respuestas de forma estadística, con la finalidad de extraer las conclusiones del trabajo.

B) Utilización del método Delphi en el ámbito del turismo

Este método fue ideado con finalidades militares en 1948 en los EUA (1948), y desde los años sesenta su aplicación se ha extendido en otros campos de investigación dentro del mundo universitario y empresarial.

El método Delphi se ha tomado como instrumento de análisis cualitativo en la investigación turística ante situaciones de déficit de información, o bien con el objetivo de conseguir, a través del consenso de grupo, proyecciones sobre sucesos futuros (Sancho et al., 2001). Su aplicación en el ámbito del turismo se encuentra desde los años ochenta en estudios de previsión de la demanda turística, como los desarrollados

Figura 1
Fases de desarrollo del método Delphi



Fuente: elaboración propia.

por Kaynak y Macaulay (1984), autores que utilizaron la técnica Delphi para medir el mercado turístico potencial de Nueva Escocia; Liu (1988), que intentaba pronosticar la tipología de turismo que existiría en Hawaii para el año 2000; Green, Hunter y Moore (1990), que lo aplicaron para evaluar los posibles impactos mediambientales de un proyecto turístico concreto, conocido como Salt's Mill; Garrod y Fyall (2000), que destinaron la investigación a valorar las dificultades y necesidades a largo plazo de la gestión sostenible de los atractivos patrimoniales; y Miller (2001), que lo utilizó para diseñar una serie de indicadores que permitieran evaluar la sostenibilidad de la actividad turística. A nivel español, se ha aplicado en algunos estudios como el de Monfort (2000), que a partir del estudio de dos casos concretos, Peñíscola y Benidorm, ha evaluado la competitividad de la hotelería del litoral mediterráneo; Bas y Gomá (2001), que lo han utilizado para conocer con mayor nivel de fiabilidad el gasto turístico a Cataluña de los turistas residentes en el resto de España; mientras que para Bentacort y Fernández (2002) este método de análisis les ha ayudado a determinar cuales son las zonas turísticas más competitivas para la práctica del turismo de sol y playa en la isla de Lanzarote.

C) Proceso metodológico aplicado a los planes de excelencia turística

Para el estudio de los planes de excelencia turística se ha propuesto la aplicación del método Delphi principalmente por cuatro motivos:

- Permite analizar una realidad sobre la cual no se dispone información concluyente.
- Son los expertos del sector los que valoran los planes de excelencia, ya que conocen en profundidad el destino y a la vez son los receptores de los resultados obtenidos de su aplicación.
- Hace posible unificar una información que es desigual para cada uno de los municipios.
- Se consigue evaluar de forma global la utilidad de los planes de excelencia turística como instrumento de mejora de la calidad de los destinos.

Selección de los expertos

Los expertos tienen que ser personas con conocimientos muy cualificados sobre el tema de estudio, procedentes del ámbito público y privado, o bien personas que pueden aportar información relevante. En esta propuesta se ha tenido en cuenta, por un lado, que los participantes tuvieran experiencia en el sector turístico, lo que ha garantizado que los argumentos ofrecidos fueran fiables. Mientras que por otro lado, se ha considerado importante la opinión de aquellas personas que a pesar de no tener una ocupación laboral directamente relacionada con el turismo, puedan aportar un conocimiento general del sector y de la realidad del destino.

Para cada uno de los destinos se han seleccionado un total de 10 personas, clasificadas en tres grupos, como se puede observar en el cuadro 5.

Cuadro 5
Procedencia de los expertos

Sector	Cargo	Número
Administración -	- Gerente del plan de excelencia o bien del patronato de turismo en el caso que el plan haya finalizado - Concejal de turismo	2
Empresariado turístico -	- El representante del sector privado en el plan de excelencia - Presidentes de asociaciones empresariales (hoteleras, campings, apartamentistas, restauración, agencias de viajes) - Personas destacadas en el mundo empresarial turístico	5
Sociedad	- Presidentes de asociaciones de comerciantes, asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, directores de revistas y entidades culturales locales	3

Fuente: elaboración propia.

Confección del cuestionario

Para poder analizar y valorar los planes de excelencia turística se ha tenido en consideración los siguientes apartados:

- Caracterización del destino.
- Valoración del plan de excelencia.
- Valoración de los impactos del plan de excelencia.
- Valoración global.

La escala utilizada por los expertos para evaluar las diferentes temáticas va del 1 al 5 (donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo). Dependiendo del apartado han valorado el nivel de acuerdo, de importancia, de conocimiento, utilización y satisfacción. En el cuadro 6 se muestra la estructura del cuestionario de forma más detallada.

La forma más habitual en la que se transmitían tradicionalmente los cuestionarios a los expertos y su posterior conducción del feedback, era vía correo ordinario, ya que tenía la ventaja de ser un medio económico, pero suponía algunos inconvenientes, que requerían mucho tiempo y el proceso se alargaba. Actualmente con el desarrollo de las telecomunicaciones se han abierto nuevas vías, como el uso del correo electrónico, teleconferencias, etc. Sin embargo, en este caso se ha propuesto realizar un cuestionario a través de la entrevista personal a cada uno de los expertos, con una duración media de 1:30. De esta manera, se han conseguido opiniones complementarias a las que estrictamente contienen las preguntas, y por supuesto se ha asegurado que los cuestionarios fueran contestados, a la vez con mayor exactitud, ya que el entrevistador estuvo presente, pudiendo aclarar así las posibles dudas. Si bien es cierto, que en la segunda ronda la opción escogida ha sido el correo electrónico.

Cuadro 6
Estructura del cuestionario

Apartados	VARIABLES
<i>Caracterización del destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Principales fortalezas y debilidades del destino turístico - Situación del empresariado turístico - Importancia que ha dado la política municipal a una serie de actuaciones directa o indirectamente relacionadas con la actividad turística
<i>Valoración del plan de excelencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel conocimiento del plan de excelencia (población y turista) - Nivel conocimiento de las actuaciones (población y turista) - Nivel utilización actuaciones (población y turista) - Nivel satisfacción actuaciones (población y turista) - Papel sector privado en el desarrollo del plan de excelencia
<i>Valoración de los impactos del plan de excelencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto territorial - Impacto social - Impacto actividad turística
<i>Valoración global del plan de excelencia</i>	

Fuente: elaboración propia.

Medidas estadísticas utilizadas

La información obtenida de los cuestionarios ha sido tratada a partir de medidas estadísticas descriptivas de tendencia central (posición y centralización) y de dispersión. El objetivo era conseguir que todas las opiniones expresadas por los expertos fueran reflejadas y a la vez conocidas por el resto de participantes (sin que fueran atribuidas a una persona en particular).

- Medidas de tendencia central

- De posición: dividen un conjunto ordenado de datos en grupos con la misma cantidad de individuos, los indicadores utilizados son los cuartiles, deciles y percentiles.

Para este estudio se han escogido los cuartiles, que corresponden a los tres valores que dividen el conjunto de datos en cuatro partes porcentualmente iguales. Usualmente se calcula el Q1, que es el valor por debajo del cual queda un cuarto (25%) de todos los valores de la sucesión (ordenada); el Q2 que coincide con el valor de la mediana; y el Q3 que es el valor por debajo del cual quedan tres cuartas partes (75%) de los datos.

- De centralización: indican valores respecto a los cuales los datos tienden a agruparse y son capaces de representar a todo el conjunto. Los indicadores más comunes son la media aritmética, la mediana y la moda.

Por tratarse de variables discretas es

pertinente utilizar la mediana, que se define como aquel valor, que cuando todos los valores de la muestra están ordenados, ocupa el lugar central. En cualquier caso, se considera más adecuado el uso de la mediana que la media aritmética, ya que esta última da demasiado peso a los valores extremos.

– Medidas de dispersión

Mientras que las medidas de tendencia central tienen como finalidad sintetizar los datos con un valor representativo, las de dispersión pretenden mostrar hasta que punto, este valor es representativo de la información. Existen diferentes maneras de valorar la variabilidad con indicadores como la varianza, la desviación típica, el coeficiente de variación o el rango.

Para constatar la existencia o no de consenso en las respuestas del cuestionario se ha utilizado el rango intercuartílico. Este es el más apropiado cuando se trabaja con la mediana y se obtiene de realizar la diferencia entre el tercer cuartil y el primer cuartil. El rango indica cuantas unidades de los valores que toma la variable se concentran en el 50% central de los casos.

El cuestionario aplicado al análisis de los planes de excelencia se ha basado en una escala de valoración del 1 al 5, considerándose elevada la dispersión de opiniones en el momento que el rango intercuartílico es superior a 1. Cuando se cumple esta condición, se les ha dado a conocer a los expertos el valor de la mediana para que vuelvan a responder, reafirmando la opinión o bien modificándola.

D) Análisis de la información

Se recomienda hacer una evaluación individualizada para cada uno de los planes de excelencia turística. Se trata de identificar, a partir de las diferentes preguntas planteadas a los expertos, aquellos factores positivos y negativos en relación a la valoración del destino en general, así como el conocimiento, funcionamiento e impactos del plan.

En este caso, el procedimiento ha hecho posible la realización de una evaluación conjunta, donde se destacan aquellos puntos en común que acaban definiendo el impacto global de los planes y las características que comparten los municipios donde se ha implantado este instrumento.

Por otro lado, tiene interés comprobar si las valoraciones globales para cada uno de los aspectos preguntados, esconden diferencias entre los tres grupos de expertos (administración pública turística, sector empresarial turístico y sociedad). En el caso de falta de acuerdo, se tendrán que aportar los argumentos correspondientes que expliquen la divergencia de opiniones, frecuentemente los motivos se obtienen de la información complementaria obtenida por los comentarios realizados durante la entrevista.

V. SÍNTESIS

Esta investigación, que tiene como eje central los planes de excelencia turística, se presenta como una nueva metodología de análisis y evaluación de esta política pública. La propuesta planteada supone una

aportación particularmente interesante en un campo, como es el de evaluación de políticas turísticas en España, que es bastante reciente y limitado prácticamente a los efectos.

En una primera parte, se ha expuesto la bibliografía existente sobre los diferentes planes de excelencia y sus principales resultados, donde en la mayoría de casos solo se cuestiona la necesidad de describir las características más importantes. En este ámbito, únicamente son dos los estudios que aplican algún sistema de evaluación sobre la figura de los planes, los referidos a Consultur (2000) y Martin Latorre et al. (2002).

Respecto a Consultur (2000), en base a veinte y ocho planes de excelencia y dinamización ejecutados entre 1992 y 1999, consigue como hecho destacado hacer una clasificación tipológica de los planes y la creación de una serie de indicadores de seguimiento y evaluación. Hay que reconocer el valor de ser los primeros en exponer y poner en práctica un modelo de evaluación sobre una de las iniciativas más importantes de la política turística española, que a pesar de haberse iniciado en el año 1992 no tenía ningún análisis conjunto, aunque existían algunos de parciales hechos por la propia consultoría.

El estudio de Martin Latorre et al. (2002), se centraba en evaluar las actuaciones de los planes de excelencia y dinamización en profundidad, a través de diversos métodos específicos, desde entrevistas personalizadas a estudios de impacto ambiental, que intentan cubrir los diferentes aspectos en los que la actuaciones de los planes

inciden. No obstante, esta propuesta ha quedado solo como planteamiento teórico, ya que no se ha llegado a materializar.

Finalmente y en relación a la aportación principal de esta investigación, basada en el Delphi, se puede afirmar su utilidad y su carácter diferenciado de otros de precedentes por:

- Incorporar la metodología Delphi en el estudio de los planes de excelencia.
- El sistema aplicado permite realizar un análisis comparativo entre planes y una visión de conjunto.
- Sintetizar diferentes perspectivas y opiniones sobre una misma realidad.
- Ha sido aplicado y testado en una región concreta y de magnitud turística internacional como es litoral de Cataluña.
- No evalúa únicamente los contenidos del plan sino que además permite caracterizar el destino.

BIBLIOGRAFÍA

ANTÓN CLAVÉ, S. (2004): De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral. En: *Papeles de Economía Española*, n.º 102, pp. 316-333.

BEAS, L. (2009): Les polítiques turístiques en el marc de la reestructuració de les destinacions litorals. Avaluació dels plans d'excel·lència turística al litoral català, Tesis Doctoral, Universitat Rovira i Virgili.

- BAS, J. P. y GOMÀ, C. (2001): Despesa turística i mètode Delphi, *Avanç Temporada Turística 2001*, Barcelona: Estudis Turisme de Catalunya. Disponible en <http://www.gencat.cat>, consultado en diciembre de 2004.
- BETANCORT, B. y FERNÁNDEZ, H. (2002): Determinante de la competitividad de un destino turístico: los casos de Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca. Proyecto dentro del Master Universitario en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- BRUNET ESTARELLAS, P. J. et al. (2005): Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico. En: *Boletín de l'A.G.E.*, n.º 39, pp. 201-226.
- BRUNET ICART, I. et al. (2002): Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics. Barcelona: Pòrtic.
- CANALIS, X. (2005): Los nuevos planes de dinamización. De palanca de destinos, a promoción de productos. En: *Editur España*, n.º 2.354, pp. 22-27.
- CIRERA, A. y VÉLEZ, C. (2000): Guía para la evaluación de políticas públicas. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional.
- CONSULTUR (1997): Evaluación del Plan de Excelencia Turística de Vall de Boí (documento ejecutivo).
- CONSULTUR (2000): Evaluación y elaboración de un sistema de seguimiento de los planes de excelencia y dinamización turística (documento ejecutivo).
- DONAIRE, J. A. y MUNDET, L.I. (2001): Estrategias de reconversión de los municipios litorales catalanes. En: *Papers de Turisme*, n.º 29, pp. 50-68.
- GARROD, B. y FYALL, A. (2000): Managing Heritage Tourism. En: *Tourism Management*, vol. 27, n.º 3, pp. 682-708.
- GÓMEZ, B. (2000): Los productos turísticos del litoral. Calella de Mar. En AECIT, *La actividad turística española en 2000*. Madrid: AECIT, pp. 477-481.
- GONZÁLEZ SERRANO, M. J. (2002): Los planes de excelencia y dinamización en el turismo español, ponencia en I Congreso nacional de planes de excelencia y dinamización turística, celebrado en El Vendrell los días 16 y 17 de octubre de 2002.
- GREEN, H.; HUNTER, C. y MOORE, B. (1990): Assessing the environment impact of tourism development. En: *Tourism Management*, vol. 11, n.º 2, pp.110-120.
- IVARS, J. A (2002), Política local y gestión de los espacios turísticos. En *La Geografía y la Gestión del Turismo*, Actas VIII Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación, Universidad de Santiago de Compostela, pp.17-55.
- KAYNAK, E. y MACAULAY, A. (1984): The Delphi Technique in the measurement of tourism market potential. En: *Tourism Management*, vol. 5, n.º 2, pp. 87-101.
- LARRUBIA, R. y LUQUE, A. M.^a (2001): Las estrategias para la excelencia y la calidad turística en los destinos maduros. El caso de la provincia de Málaga. En: *BAETICA, Estudios de Arte, Geografía e Historia*, n.º 23, pp.75-118.
- LIU, J. (1988): Hawaii tourism to the year 2000. En: *Tourism Management*, vol. 9, n.º 4, pp. 279-290.
- MARTÍN LATORRE, E. et al. (2002): Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de las actuaciones de los planes de excelencia i dinamización turística. En: BLANQUER, D. (dir.), *La Diversificación y la Desestacionalización del Sector Turístico*, Actas IV Congreso de Turismo, Universidad y Empresa, València: Tirant lo Blanch, pp. 601-622.
- MILLER, G. (2001): The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. En: *Tourism Management*, vol. 22, n.º 4, pp. 351-362.

MONFORT, V. (2000): La política turística: una aproximación. En: *Cuadernos de Turismo*, n.º 6, pp. 8-27.

NEL-LO, M. G y BEAS, L. (2006): Análisis de las características de los planes de excelencia. En: LA-COSTA, A. J., *Turismo y cambio territorial: ¿eclosión, aceleración, desbordamiento?*, Actas IX Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación. Zaragoza. Prensas Universitarias de Zaragoza, pp. 525-548.

OBIOL, E. M. (1998): El Plan de Modernización y Excelencia Turística (PMET) de Gandía y Peñíscola (País Valenciano). Una aproximación a su análisis y evolución. En: OLIVERAS, J. y ANTÓN, S., *Turismo y planificación del territorio en la España de fin de siglo*, Actas V Jornadas de Geografía del Turismo. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. Unitat de Geografia. Grup d'Estudis Turístics, pp. 353-364.

SANCHO, A. et al. (1998): Introducción al turismo. Madrid: OMT.

VÉLEZ, C. (s.d): La evaluación de políticas públicas en España, disponible en http://www.internationalevaluation.com/resources/case_studies.shtml, consultado el 16 de junio de 2006.

VERA, J. F. et al. (1995): El turismo del litoral. En: *AECIT, La actividad turística española en 1995*, Madrid: AECIT, pp. 560-567.

VERA, J. F. et al. (1999): Los productos turísticos del litoral. Ejemplos de casos concretos. En: *AECIT La actividad turística española en 1999*, Madrid: AECIT, pp. 456-464.

NOTAS

(1) Este estudio forma parte del proyecto: «Innovación territorial y modelos de desarrollo en destinos turísticos litorales. Análisis a diferentes escalas espaciales» (INNOVATUR). Dirección General de Investigación y Gestión del Plan Nacional I+D+I. Ministerio de Ciencia e Innovación. Código: CSO2008-01699/GEOG. Investigador principal: Dr. Salvador Anton Clavé. Duración: 2009-2011.

(2) En este trabajo se descartó el municipio de Roses, ya que la administración no fue receptiva a la hora de colaborar como participante ni facilitó la información necesaria.