

MODELO ANALÍTICO PARA EVALUAR LA GOBERNANZA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN TÉRMINOS DE REDES

OSWALDO LEDESMA GONZÁLEZ([id](#))¹

¹*Departamento de Geografía e Historia, Universidad de La Laguna, Calle Profesor José Luis Moreno Becerra, s/n. 38200, San Cristóbal de La Laguna. S/C de Tenerife*

Autor de correspondencia: oledesma@ull.edu.es

Resumen. El objetivo del trabajo es proponer un modelo analítico para evaluar la gobernanza de los destinos turísticos en términos de redes. La propuesta se plantea desde los marcos teóricos de las redes de gobernanza y el análisis de redes sociales. Se ha diseñado a partir de tres dimensiones analíticas: distribución del poder, orientación al consenso y participación. Estas son evaluadas mediante indicadores de análisis de redes sociales e interpretadas en relación con la literatura científica. El modelo analítico supone una nueva aportación para seguir avanzando en los análisis sobre redes de gobernanza de los destinos turísticos y ayudar a mejorar su interpretación, contribuyendo a minimizar la brecha que existe entre la cantidad de literatura científica sobre gobernanza turística y escasa relacionada con su evaluación desde la perspectiva de redes.

Palabras clave: análisis de redes sociales, destino turístico, evaluación, modelo analítico, redes de gobernanza.

ANALYTICAL PROPOSAL TO EVALUATE THE GOVERNANCE OF TOURIST DESTINATIONS IN TERMS OF NETWORKS

Abstract. The aim of the work is to propose an analytical model to assess the governance of tourist destinations in terms of networks. The proposal is raised from the theoretical frameworks of governance networks and social network analysis. It has been designed based on three analytical dimensions: power distribution, consensus building and participation. These dimensions are evaluated through social network analysis indicators and interpreted in relation to the scientific literature. The analytical model represents a new contribution to continue advancing in the analysis of governance networks of tourist destinations and to help improve their interpretation, helping to minimize the gap that exists between the amount of scientific literature on tourism governance and the scarce one related to its evaluation from a network perspective.

Keywords: social network analysis, tourism destination, assessment, analytical model, governance networks.

1. INTRODUCCIÓN

La gobernanza turística se ha convertido en un tema recurrente tanto para las Administraciones Públicas como para la investigación científica (Beaumont y Dredge, 2010; Farmaki, 2015; Pulido y Pulido, 2018), incorporándose como un elemento fundamental en las actuales tendencias de la política turística y, específicamente, en cómo se concibe la gestión de los destinos turísticos. Aunque hay diferentes concepciones sobre qué es gobernanza turística, en lo fundamental propone menos jerarquía y más interacción entre los actores interesados de los sectores público, privado y de la sociedad civil para la formulación de políticas turísticas y la toma de decisiones.

No obstante, pese al interés creciente por la gobernanza turística, la literatura científica viene señalando carencias en su evaluación (Pearce, 2014). Con el propósito de minimizar esta brecha existente en la

literatura, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo analítico para evaluar la gobernanza de los destinos turísticos en términos de redes. La propuesta se plantea desde los marcos teóricos de las redes de gobernanza y el análisis de redes sociales (en adelante, ARS). El modelo se ha diseñado a partir de las tres dimensiones analíticas más recurrentes en la literatura científica para la toma de decisiones desde la perspectiva de las redes de gobernanza, esto es, distribución del poder, orientación al consenso y participación. Asimismo, estas dimensiones son evaluadas mediante indicadores de ARS e interpretadas en relación con la literatura científica.

Tras esta introducción, el documento se estructura en tres apartados. El primero incorpora el marco teórico y metodológico que fundamenta la propuesta. En el segundo apartado se profundiza en el modelo analítico y se desarrolla brevemente una de las dimensiones analíticas en un caso práctico. El tercero recoge las conclusiones, implicaciones y limitaciones.

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 Redes de gobernanza: priorizando la interacción entre actores y el análisis estructural

La gobernanza comienza a ganar importancia en la gestión pública a partir de la segunda mitad de la década de 1990, cuando nuevas realidades se hacen evidentes (incapacidad de los gobiernos para sostener el nivel previo de los servicios públicos, reclamos de participación en las decisiones públicas, aumento de la complejidad de las decisiones colectivas, etc.) (Peters y Pierre, 2005; Christensen y Lægreid, 2011). Pese a que existen diferentes perspectivas sobre la noción de gobernanza, en lo fundamental se propone menos jerarquía y más interacción entre los actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil en la formulación de políticas públicas y la toma de decisiones. Sin entrar en detalles sobre las similitudes y diferencias entre dichas perspectivas en torno a la gobernanza (véase Blanco y Gomà, 2003; Provan y Kenis, 2008; UE, 2009; Klijn y Koppenjan, 2012; Ansell y Torfing, 2016), la propuesta analítica que se presenta se construye desde el marco de las redes de gobernanza.

Si bien la interacción entre actores públicos, privados y de la sociedad civil no es de ninguna manera un fenómeno nuevo, el enfoque de las redes de gobernanza ofrece una nueva forma de conceptualizar la interacción entre una variedad de actores relevantes y afectados por las decisiones públicas que buscan resolver problemas comunes compartiendo recursos, coordinando sus acciones y creación de soluciones conjuntas (Kickert *et al.*, 1997; Sørensen y Torfing 2007). Klijn y Koppenjan (2016), basándose principalmente en el trabajo de Berry *et al.* (2004), establecen los antecedentes de las redes de gobernanza en tres tradiciones investigadoras: (1) redes de políticas, centradas en qué actores participan en la formulación de políticas públicas y cuáles tienen poder; (2) teoría interorganizacional, focalizada en la interdependencia de recursos y que considera a las redes como vehículos para la prestación de servicios; y (3) gobernanza colaborativa, que tiene como objetivo de análisis la gestión de los problemas complejos que evolucionan en contextos institucionales fragmentados.

Las redes de gobernanza pueden definirse como un conjunto de actores interdependientes, públicos y privados, pero operativamente autónomos, que tienen intereses en torno a una política pública (plan, programa, proyecto o actuación) y que interactúan para tomar decisiones en el marco de relaciones no jerárquicas que son relativamente estables con el objetivo de resolver problemas complejos (Ledesma, 2021). La interacción de los actores puede adquirir mayor o menor grado de implicación de acuerdo con las funciones de la propia red (cooperación, coordinación y colaboración). Algunas redes de gobernanza contribuyen al intercambio de conocimientos, información e ideas para favorecer una toma de decisiones bien informada (cooperación), otras tienen el objetivo de coordinar acciones de los actores para evitar las duplicidades y crear sinergias (coordinación), mientras que las redes de gobernanza más ambiciosas buscan solucionar problemas compartidos a través de la negociación y el establecimiento de estrategias comunes (colaboración).

Aunque la investigación sobre redes de gobernanza es relativamente nueva, es posible hablar de dos generaciones (Sørensen y Torfing, 2007; Torfing y Sørensen, 2014): (1) la primera se preocupó, principalmente, en explicar por qué y cómo se forman las redes de gobernanza, las diferencias con las formas tradicionales de gobierno y cómo contribuyen a una gobernanza eficiente dentro de diferentes campos de políticas y escalas; y (2) la segunda intenta dar respuesta a una serie de aspectos aún en desarrollo como, por ejemplo, la contribución de las redes de gobernanza en la mejora de la participación, el análisis de los discursos (persuasión, reputación, credibilidad, etc.) dentro de las redes, el papel de las

redes de gobernanza en la innovación colaborativa, su “anclaje democrático” o la evaluación del desempeño, entre otros.

La mayoría de la literatura sobre redes de gobernanza está vinculada a las ciencias políticas y la administración pública (Klijn y Skelcher, 2007; Considine, 2013; Wang, 2016; Sørensen y Torfing, 2018; Cristofoli *et al.*, 2021). En el caso del turismo, si bien el número de publicaciones es significativamente menor, ha crecido durante los últimos años (Charlie *et al.*, 2013; Giovanelli *et al.*, 2015; Cruz y Briones, 2017; Nava y Mercado, 2019; Fadda y Rotondo, 2022). En lo fundamental, desde la perspectiva de redes se plantea que para alcanzar una buena comprensión del sistema de gobernanza de un destino turístico es clave analizar las características estructurales de la red de actores y evaluar en qué medida están conectados (Del Chiappa y Presenza, 2013). En este sentido, el sistema de gobernanza de un destino puede entenderse conceptualmente como una red de actores y evaluarse mediante ARS (Baggio *et al.*, 2010; Presenza y Cipollina, 2010). Operativamente, la identificación y caracterización de los actores, así como al análisis de sus patrones de interacción, son fundamentales para su evaluación.

2.2 Análisis de redes sociales: enfoques metodológicos, datos relacionales e indicadores

La evolución teórica y conceptual del ARS durante las últimas décadas ha permitido su consolidación en las ciencias sociales, y junto con el desarrollo y mejora de los softwares, ha supuesto que se haya convertido en un marco atractivo por su originalidad y flexibilidad, por su capacidad para sistematizar las relaciones y por su representación visual (Holgado, 2016), proporcionando oportunidades para analizar interacciones entre elementos y examinar los patrones estructurales (Scott, 2017).

Existen dos enfoques o vías metodológicas que destacan en el ARS: las redes egocéntricas o redes personales y las redes sociocéntricas o redes completas (Laumann *et al.*, 1983; Marsden, 1990). La primera se centra en el individuo, denominado “ego” y las relaciones que este mantiene con los otros individuos, denominados “alter” (individual) o “alteri” (conjunto). La segunda se centra en analizar las relaciones dentro de un conjunto definido de individuos o grupo, considerado como un todo. Mientras que el objetivo de las redes egocéntricas es identificar las conexiones de ego sin establecer límites en la red (Wellman, 2007), las redes sociocéntricas implican la creación de límites en el conjunto social estudiado. En este sentido, a menos que los límites de la red completa estén establecidos previamente, en ocasiones es complicado poder delimitarla, por lo que para cubrir esta dificultad y obtener una red completa lo más objetiva posible, se puede optar por una aproximación nominalista o realista (Laumann *et al.*, 1983): en la primera, el límite de la red es definido por el investigador, siendo utilizada en estudios de grupos delimitados formalmente (consejo de administración de una empresa, trabajadores de un hotel, miembros de una junta directiva, etc.); en la segunda, el límite de la red es establecido por los individuos en función de la relevancia, por lo que sólo aquellos que son importantes para el resto son seleccionados.

En cuanto a los datos relacionales, expresan las conexiones entre pares de nodos. En estos se debe diferenciar entre el “contenido” y la “forma”, siendo ambos indisolubles. El contenido es la sustancia relacional, esto es, la problemática de investigación elegida (intercambio de información, transmisión de conocimiento, participación, etc.), mientras que la forma es la expresión abstracta de la relación y las propiedades de la estructura relacional (Lozares, 1996; Verd y Martí, 1999). En cualquier caso, en función de la numeración (binario o valorado) y de la dirección de la conexión (dirigido o no dirigido), se establecen cuatro tipos de datos relacionales (Scott, 2017): (1) binario y no dirigido: relaciones simétricas como, por ejemplo, “ser hermano” (A es hermano de B y viceversa); (2) valorado y no dirigido: relaciones simétricas en donde el valor de la relación indica la intensidad relacional más que la mera presencia; (3) binario y dirigido: relaciones asimétricas como, por ejemplo, “prestar dinero”, que se representa mediante una flecha en el grafo y la presencia o ausencia de relación se indica a través de un 1 o un 0 en la matriz de adyacencia; y (4) valorado y dirigido: relaciones asimétricas en donde el valor de la relación indica la intensidad relacional y se representa mediante una flecha en el grafo.

Por último, el ARS se fundamenta de forma práctica en la creación de matrices relacionales y en la construcción de grafos. Mientras las matrices son el soporte matemático sobre el que se graba la información relacional, los grafos permiten su visualización e interpretación. Al mismo tiempo, el ARS presenta un conjunto amplio de indicadores que operativizan las relaciones. Carrington *et al.* (2005), Knoke y Yang (2008), Wasserman y Faust (2013), Scott (2017) y Borgatti *et al.* (2018), entre otros, desarrollan de manera exhaustiva la concepción, construcción matemática y aplicación de estos indicadores.

3. DESARROLLO DEL MODELO ANALÍTICO

3.1 El modelo para el análisis de las redes de gobernanza turística

Un problema significativo enfatizado en la literatura es la evaluación de la gobernanza turística. Si bien existen propuestas para evaluar la gobernanza de los destinos turísticos desde los principios de “buena gobernanza” planteados por el PNUD (1997) (Trousdale, 1999; Eagles, 2009; Pulido y Pulido, 2018), no existen modelos analíticos consensuados en la literatura que permitan evaluar en términos de redes la gobernanza de estos. La complejidad del análisis de las redes de gobernanza hace que diferentes propuestas se presenten en la literatura (por ejemplo, Greenwood, 2013; Albrecht *et al.*, 2014), existiendo espacio para nuevas contribuciones en este ámbito (Pearce, 2014) pues, como muestran algunas revisiones, ha habido pocos estudios que propongan y apliquen criterios para evaluar las redes de gobernanza (Kenis y Provan 2009; Torfing *et al.*, 2012). En tal sentido, es necesario seguir avanzando sobre los criterios de evaluación.

El modelo analítico propuesto se ha diseñado considerando las tres dimensiones más utilizadas en la literatura sobre redes de gobernanza, es decir, distribución del poder, orientación al consenso y participación (Kickert *et al.*, 1997; Sandström y Carlsson, 2008; McGuire y Agranoff, 2011; Klijn y Koppenjan, 2016). Asimismo, estas dimensiones son evaluadas mediante indicadores de ARS y se interpretan en relación con la literatura científica. Como pusieron de manifiesto Albrecht *et al.* (2014), el ARS es una herramienta empírica que permite describir las características estructurales de la red de actores, pero sus resultados necesitan evaluarse e interpretarse en base a la teoría.

La Tabla 1 muestra las dimensiones analíticas de gobernanza incorporadas en el modelo propuesto, así como la descripción e interpretación de los indicadores asociados.

3.2 La identificación de los actores con intereses y la creación de las redes

Como primer paso, en coherencia con Roberts y Simpson (1999), Byrd y Gustke (2007) o Currie *et al.* (2009), entre otros, se deben establecer criterios para determinar con claridad cuándo un actor debe considerarse “parte interesada” de una determinada política turística o, según el caso, de un plan, programa, proyecto o actuación turística. En este sentido, los actores con intereses cambiarán en función de la temática sobre la que tomar decisiones (promoción del destino, innovación tecnológica, movilidad, rehabilitación y renovación urbana, etc.). En consecuencia, para identificar a los actores lo más objetivamente posible se propone la técnica de “bola de nieve” (Erickson *et al.*, 1981; Erickson y Nosanchuck, 1983; Frank y Snidjers, 1994; Wasserman y Faust, 2013; Scott, 2017) que, básicamente, consiste en que a una lista inicial de actores relevantes para el objeto de análisis se les solicita que identifiquen a otros actores que consideren pertinentes, y a los nuevos identificados se les solicita, a su vez, que identifiquen a otros. Este procedimiento se realiza de manera recurrente hasta que se alcanza el “punto de saturación”, es decir, que no aparecen nuevos actores.

En cuanto a cómo seleccionar a los actores inicialmente, pueden ser identificados mediante un muestreo intencional (Corbin y Strauss, 2015). En este sentido, actores con responsabilidades políticas y técnicas sobre la temática a analizar, así como otros actores que representen los intereses empresariales y de la sociedad civil con conocimiento profundo de la realidad turística del destino, pueden incorporarse en el primer listado.

Tras la identificación los actores interesados, lo siguiente es obtener los datos relaciones. Al respecto, se puede recurrir a fuentes primarias (directas) y/o secundarias (indirectas). Las fuentes primarias proporcionan información más relevante sobre las relaciones que interesa analizar, siendo más precisa y concreta; la observación directa, los “focus group” y/o las entrevistas se utilizan para obtener datos relacionales, siendo las últimas las más efectivas. En cuanto a las fuentes secundarias, la información se obtiene del análisis de documentos, e incluyen memorias, investigaciones, publicaciones, anuarios estadísticos, entre otros. El contenido, esto es, la problemática de investigación marcará el tipo de dato relacional a obtener.

Posteriormente, sobre las matrices relacionales construidas y a través de algún software de ARS (GEPHI, NETMINER, PAJEK, UCINET, etc.), se calculan los indicadores del modelo analítico y se elaboran los grafos resultantes de las relaciones entre los actores del destino turístico. Finalmente, los resultados se interpretan en relación con la literatura científica.

Tabla 1. Dimensiones analíticas de la gobernanza e indicadores de evaluación

| Dimensión | Indicador | Descripción | Interpretación |
|-------------------------|-----------------------|--|---|
| Distribución del poder | Centralidad | Calcula el número de actores a los que un actor está directamente relacionado. La centralidad normalizada es la centralidad observada del actor dividida por la cantidad máxima de relaciones que podría haber desarrollado y multiplicada por 100 para llevarla a porcentaje. | Actores con alta centralidad adquieren poder al tener mayor facilidad para acceder a recursos (información, conocimiento, etc.), así como capacidad de hacerse oír. A mayor número actores con alta centralidad, mayor distribución del poder. |
| | Intermediación | Para un actor "A" es la cantidad de caminos que pasan por este para unir a otros dos actores "B" y "C", dividido por el total de caminos posibles que estos últimos actores tienen de conexión a través de un tercero (siempre teniendo en cuenta la distancia geodésica). | Actores con alta intermediación tienen poder al tener acceso a recursos no redundantes y control sobre estos, así como capacidad de influencia. A mayor número de actores con alta intermediación, mayor distribución del poder. |
| | Cercanía | Es la capacidad de un actor de llegar a todos los actores de la red. Se calcula al dividir el valor de "uno" entre la suma de los geodésicos y multiplicarlo por "mil". Sólo es posible aplicarlo en matrices simétricas, es decir, con relaciones bidireccionales. | Actores con alta cercanía adquieren poder al tener mayor capacidad de conexión a través de un número mínimo de pasos, por lo que obtienen recursos de forma rápida. A mayor número de actores con alta cercanía, mayor distribución del poder. |
| Orientación al consenso | Densidad | Indica cómo es la conectividad de la red, esto es, su cohesión. Calcula el número de relaciones existentes respecto del número total de posibles relaciones. | Una alta densidad genera confianza entre los actores, lo que en términos de gobernanza permite una toma de decisiones con orientación al consenso. Cuanto mayor sea la densidad, mayor será el consenso. |
| | Intensidad relacional | Expresa la frecuencia de las relaciones entre los actores de la red. Se construye a partir de matrices que incorporan datos relacionales valorados. | Una alta intensidad relacional tiende hacia el consenso porque los actores se involucran más en los procesos de decisión en la medida que se consideran partes activas de estos. Cuanto mayor sea la intensidad relacional, mayor será el consenso. |
| Participación | Centralización | Expresa el grado de similitud de una red con otro tipo estrella del mismo tamaño (las redes tipo estrella son la más centralizadas). El indicador aporta un dato como proporción que debe ser multiplicado por 100 para convertirlo en porcentaje. Cuanto más se acerque el porcentaje a 100, la red será más centralizada y cuanto más se aleje, más pluricéntrica. | Una alta centralización favorece las decisiones jerárquicas, obstaculizando la participación de los actores y acercándose a un modelo burocrático de toma de decisiones, mientras que una baja centralización se relaciona con la participación de los actores en la toma de decisiones. Cuanto menor sea la centralización, mayor será la participación. |
| | Tamaño | Se refiere al número de actores incluidos en la red. | Los sistemas de gobernanza más desarrollados incluyen más cantidad y diversidad de actores privados y de la sociedad civil. A mayor número y diversidad de actores, más participación. |

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Ejemplo de aplicación e interpretación

El análisis de gobernanza de la renovación del espacio público del destino turístico de Puerto de la Cruz (Tenerife, España) se utiliza como ejemplo práctico de aplicación del modelo. No obstante, debido a la limitación en cuanto a la extensión del documento, se desarrolla solamente la dimensión analítica orientada al consenso y de una manera muy breve. El desarrollo completo de la aplicación del modelo analítico puede consultarse en Ledesma (2022).

La orientación al consenso es el procedimiento característico de toma de decisiones en las redes de gobernanza y se analiza en términos de densidad e intensidad relacional.

Respecto de la densidad, la red de gobernanza de la renovación del espacio público del destino dio un resultado de 44,9 %, lo que significa que de cada 100 posibles relaciones entre los actores interesados del destino se produjeron prácticamente 45. En este sentido, la literatura sobre redes de gobernanza turística viene señalando que la densidad relacional de los destinos se caracteriza por su debilidad (Scott *et al.*, 2008; Luthe *et al.*, 2012; Del Chiappa y Presenza, 2013). Incluso, Cehan *et al.* (2020) han señalado recientemente que la densidad no suele superar el 14 %. Por otro lado, considerando que en términos de gobernanza una alta densidad relacional genera confianza entre los actores interesados y posibilita una toma de decisiones con orientación al consenso, puede sostenerse que, debido a la densidad relacional del caso analizado, las actuaciones de renovación del espacio público se han concebido con criterios de consenso entre los actores interesados.

En cuanto a la intensidad relacional, la literatura viene destacando que intensidades relacionales altas deben interpretarse en términos de consenso (Merinero y Pulido, 2009). Asimismo, a medida que aumenta la intensidad relacional, la voluntad de participación de los actores interesados también se incrementa (Moreland *et al.*, 1993; Scott, 2016), lo que favorece el intercambio de recursos (información, conocimiento, etc.) y el aprendizaje colectivo (Vernon *et al.*, 2005). Dicho esto, el caso analizado tuvo una intensidad relacional alta, pues en conjunto, las relaciones muy intensas, intensas y fluidas fueron prácticamente la mitad (46 %). Además, 10 de los 13 actores identificados tuvieron al menos un vínculo con estas intensidades relacionales. En consecuencia, teniendo en cuenta los resultados de la intensidad relacional en un contexto como el turístico en el que se precisa de la implicación de múltiples actores de ámbitos competenciales diferentes que responden a intereses a veces contradictorios, es posible argumentar que las actuaciones de renovación del espacio público se han orientado hacia el consenso entre los actores interesados.

4. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

Se ha aportado un modelo analítico que incorpora las dimensiones fundamentales para la toma de decisiones públicas desde la perspectiva de las redes de gobernanza (distribución del poder, orientación al consenso y participación), así como los indicadores de ARS precisos para poder evaluarlas. Hasta el momento, la gobernanza turística se ha evaluado principalmente teniendo en cuenta los principios de “buena gobernanza” planteados por el PNUD (1997), siendo escasas las contribuciones desde la perspectiva de las redes de gobernanza (Kenis y Provan 2009; Torfing *et al.*, 2012). En tal sentido, el modelo analítico planteado supone una aportación a la literatura para seguir avanzando en los análisis sobre redes de gobernanza de los destinos turísticos y a la vez profundizar en la interpretación de los resultados, permitiendo seguir en el camino de consolidar el marco teórico las redes de gobernanza en general y turística en particular.

En coherencia con lo planteado por Sørensen y Torfing (2007) y Torfing y Sørensen (2014), la propuesta se puede clasificar de segunda generación en la investigación sobre redes de gobernanza, pues intenta dar respuesta a la evaluación del desempeño.

Una limitación del modelo analítico planteado se relaciona con las carencias existentes en la literatura turística sobre redes de gobernanza. Aunque hay cantidad de literatura que muestra el interés de la gobernanza en el ámbito turístico, la específica que la analiza desde la perspectiva de redes es reducida, pese a que está creciendo (Charlie *et al.*, 2013; Giovanelli *et al.*, 2015; Cruz y Briones, 2017; Nava y Mercado, 2019; Fadda y Rotondo, 2022). Estos déficits de la literatura son principalmente dos: (1) se ha centrado mayoritariamente en la descripción de las redes, existiendo una consideración más limitada de cómo las estructuras relacionales se traducen en términos de gobernanza de los destinos. En tal sentido, la literatura se ha orientado más hacia la caracterización que hacia la interpretación de los resultados, con

excepciones notables (Baggio *et al.*, 2010; Luthe y Wyss, 2016; Brandao *et al.*, 2018); y (2) faltan estudios que profundicen en la importancia que las redes de gobernanza tienen en la gestión de los destinos turísticos.

Parece necesario aumentar el número de estudios de caso e impulsar estudios comparados para que, de una forma más contundente, se puedan aportar explicaciones de cómo las propiedades estructurales de las redes inciden en la gobernanza de los destinos y asimismo, cómo determinan los resultados turísticos de estos. El modelo analítico planteado puede ayudar en este sentido y por ello, se invita a aplicarlo en otras investigaciones y destinos, así como mejorarlo con la incorporación de otras dimensiones analíticas que se consideren pertinentes.

REFERENCIAS

- Albrecht, M., Elbe, J., Elbe, S., Meyer, W. (2014) Analyzing and evaluating regional governance networks: Three challenges for applications. *Evaluation*, 20(1), 58-74. <https://doi.org/10.1177/1356389013518457>
- Ansell, C., Torfing, J. (Eds.) (2016). *Handbook on theories of governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Baggio, R. Scott, N., Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Beaumont, N., Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Berry, F., Choi, S., Goa, W., Jang, H., Kwan, M., Word, J. (2004). Three traditions of network research: what the public management research agenda can learn from other research communities. *Public Administration Review*, 64(5), 539-552. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00402.x>
- Blanco, I., Gomà, R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la gobernanza participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42.
- Borgatti, S., Everett, M., Johnson, J. (2018). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brandao, F., Costa, C., Buhalis, D. (2018). Tourism innovation networks: a regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18, 33-56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v18i.312>
- Byrd, E., Gustke, L. (2007). Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina counties. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 176-193. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050049>
- Carrington, P., Scott, J., Wasserman, S. (Eds.) (2005). *Models and methods in social network analysis*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Cehan, A., Eva, M., Iatu, C., Costa, C. (2020). Inquiring structure and forms of collaboration in tourism through Social Network Analysis. *Sustainability*, 20(19), 8161. <https://doi.org/10.3390/su12198161>
- Charlie, C., King, B., Pearlman, M. (2013). The application of environmental governance networks in small island destinations: Evidence from Indonesia and the Coral Triangle. *Tourism Planning & Development*, 10(1), 17-31. <http://doi.org/10.1080/21568316.2012.730056>
- Christensen, T., Laegreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration - theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Considine, M. (2013). Governance networks and the question of transformation. *Public Administration*, 91(2), 438-447. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02065.x>
- Corbin, J., Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cristofoli, D., Trivellato, B., Sancino, A., Maccio, L., Markovic, J. (2021). Public network leadership and the ties that lead. *Journal of Management and Governance*, 25, 251-274. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09505-1>
- Cruz, E., Briones, A. (2017). La gestión turística del Parque Nacional El Chico, Hidalgo: un estudio desde la perspectiva de las redes de gobernanza. En G. Cruz (Coord.), *Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 127-144). Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Currie, R., Seaton, S., Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-68. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.002>
- Del Chiappa, G., Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda–Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1-13. <http://doi.org/10.3727/108354213X13613720283520>

- Eagles, P. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/09669580802495725>
- Erickson, B., Nosanchuk, T. (1983). Applied network sampling. *Social Networks*, 5(4), 367-382. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(83\)90008-4](https://doi.org/10.1016/0378-8733(83)90008-4)
- Erickson, B., Nosanchuk, T., Lee, E. (1981). Network sampling in practice: Some second steps. *Social Networks*, 2(3), 127-136. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(81\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0378-8733(81)90011-3)
- Fadda, N., Rotondo, F. (2022). What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*, 25(4), 571-543. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400>
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies*, 17(3), 385-407. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1036915>
- Frank, O., Snidjers, T. (1994). Estimating the size of hidden populations using snowball sampling. *Journal of Official Statistics*, 10(1), 53-67.
- Giovanelli, L., Rotondo, F., Fadda, N. (2015). The evolution of governance networks in a time of crisis. evidence from the Italian tourism sector. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 76-88. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2015.0317>
- Greenwood, D. (2016). Governance, coordination, and evaluation: the case for an epistemological focus and a return to C. E. Lindblom. *Political Research Quarterly*, 69(1), 30-42. <https://doi.org/10.1177/1065912915620048>
- Holgado, D. (2016). Analyzing Social Networks. REDES. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 27(2), 141-145. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.637>
- Kenis, P., Provan, K. (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Kickert, W., Klijn, E., Koppenjan, J. (Eds.) (1997). *Managing complex networks*. Londres: Sage Publications.
- Klijn, E., Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587-606. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
- Klijn, E., Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge: Abingdon, Oxon.
- Klijn, E., Skelcher, C. (2007). Democracy and governance networks: compatible or not. *Public Administration*, 85(3), 587-608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00662.x>
- Knoke, D., Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Laumann, E., Marsden, P., Prensky, D. (1983). The Boundary specification problem in network analysis. En R. Burt, M. Minor (Eds.), *Applied Network Analysis: A methodological introduction* (pp. 18-34). Beverly Hills: Sage Publications.
- Ledesma, O. (2021). Redes de gobernanza y complejidad de la planificación territorial. *Cuadernos Geográficos*, 60(2), 91-104. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i2.15619>
- Ledesma, O. (2022). *Análisis de la gobernanza en destinos turísticos: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España)*. Tesis Doctoral. San Cristóbal de La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Lozares, C. (1996). La teoría de las redes sociales. *Papers*, 48, 103-126. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- Luthe, T., Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society*, 21(1), 27. <http://doi.org/10.5751/ES-08234-210127>
- Luthe, T., Wyss, R., Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: Empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854. <http://doi.org/10.1007/s10113-012-0294-5>
- Marsden, P. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.002251>
- McGuire, M., Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265-284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Merinero, R., Pulido, J.I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-193.
- Moreland, R., Levine, J. Cini, M. (1993). Group socialization: The role of commitment. En M. Hogg, D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 105-129). Londres: Harvester Wheatsheaf.

- Nava, M., Mercado, A. (2019). Redes de gobernanza en el cluster turístico de Mazatlán. *Región y Sociedad*, 31, 1-22. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1003>
- Pearce, D. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0047287513491334>
- Peters, G., Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza? En A. Cerrillo (Coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 37-56). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- PNUD (1997). *Governance for sustainable human development*. Makati: PNUD y CO-TRAIN.
- Prezenza, A., Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30. <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Provan, K., Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Pulido, J.I., Pulido, M.C. (2018). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1627-z>
- Roberts, L., Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 314-330. <https://doi.org/10.1080/09669589908667342>
- Sandström, A., Carlsson, L. (2008). The performance of policy networks: the relation between network structure and network performance. *Policy Studies Journal*, 36(4), 497-524. <http://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x>
- Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Clevedon: Channel View Publications.
- Sørensen, E., Torfing, J. (Eds.) (2007). *Theories of democratic network governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sørensen, E., Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Public Administration*, 96(2), 302-317. <https://doi.org/10.1111/padm.12398>
- Torfing, J., Peters, G., Pierre, J., Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Torfing, J., Sørensen, E. (2014). The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm? *Policy and Society*, 33, 329-344. <http://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.10.003>
- Trousdale, W. (1999). Governance in context: Boracay Island, Philippines. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 840-867. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00036-5)
- UE (2009). *Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la gobernanza multinivel*. Bruselas: Comité de las Regiones.
- Verd, J.M., Martí, J. (1999). Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales. *Qüestió*, 23(3), 507-524.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., Curry, K. (2005). Collaborative policymaking. Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Wang, W. (2016). Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighbourhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 375-388. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv017>
- Wasserman, S., Faust, K. (2013). *Análisis de Redes Sociales. Métodos y Aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección Clásicos Contemporáneos, 10.
- Wellman, B. (2007). The network is personal. Introduction to a special issue of Social Networks. *Social Networks*, 29(3), 349-356. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2007.01.006>