



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de
fin de grado

La Colaboración Público-Privada en el Sector Turístico:

Los entes mixtos locales de
gestión y promoción turística
en Galicia.

José Ramón Fernández
Bustelo.

Tutor: Antonio García Lorenzo.

Grado en ADE

Año 2017

Resumen

La colaboración público-privada (CPP) se ha convertido en los últimos años en una alternativa a la contratación pública tradicional y ha ido adquiriendo una gran relevancia. En este contexto, el objetivo de este trabajo es estudiar sus aspectos más relevantes y sus aplicaciones en la gestión turística.

Comenzaremos realizando una revisión de la literatura disponible sobre la CPP, sus orígenes y la normativa legal que la regula. A continuación, se efectuará un análisis de la situación de la gestión turística local en España, tratando de comprender la naturaleza de la actividad y las principales tendencias que propician la aparición de organismos mixtos de gestión. Una vez conocidos los condicionantes a los que están sujetos este tipo de organizaciones, procederemos a analizar las formas jurídicas más extendidas a nivel nacional y las principales competencias de las que se ocupan.

Debido a la escasa información de la que se dispone realizaremos una investigación individualizada de la gestión turística local en los principales ayuntamientos gallegos. De esta manera, podremos analizar las diferentes medidas de colaboración empleadas y sus posibles repercusiones sobre el sector. A modo de conclusión, podría decirse que la utilización resulta compleja y que, a la vista de los casos analizados, hay un amplio margen de mejora en su implementación.

Palabras clave: Ente mixto de gestión, colaboración público-privada, gestión turística local.

Nº de palabras: 13.877

Summary

In recent years, public-private partnership (CPP) has become a highly relevant alternative to traditional public hiring. In this context, the objective of this work is to study its most relevant aspects and its applications in tourism management.

We will start by reviewing the available literature on PPP, its origins and the legal regulations. Next, an analysis of the local tourism management situation in Spain will be carried out, trying to understand the nature of the activity and the main trends leading to the emergence of mixed management bodies. Once identified the conditioners to which this type of organizations are subjected to, the most extended legal forms at a national level and the main competences they take care of are analyzed.

Due to the scarce information available, an individualized investigation of the local tourist management in the main Galician municipalities will be conducted. This way, we will be able to analyze the different measures of collaboration used and their possible repercussions on the sector. In conclusion, it could be said that the application is complex and that, in view of the analyzed cases, there is ample room for improvement in its implementation.

Keywords: Mixed entity of management, public-private partnership, local tourism management.

Índice

Introducción	7
2. La colaboración público-privada (CPP)	9
2.1 La evolución de la gestión pública y los orígenes de la CPP	9
2.2 Marco Teórico	11
2.3 Marco jurídico.....	16
2.3.1. Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. .	17
2.3.2. Modalidades en las que se establece la CPP.....	18
2.4 La CPP en el Turismo.	19
3. La gestión de los destinos turísticos	24
3.1. La naturaleza de la actividad turística.....	24
3.2. La evolución de los PPP en la gestión turística por escala territorial.	26
3.3. La administración turística local en España.....	29
3.3.1. El Municipio, como principal foco de gestión.	29
3.3.2. Tendencias de la gestión actual.	30
4. CPP en la Gestión Turística Local	33
4.1. Entes mixtos de gestión locales. Las fórmulas jurídicas más extendidas.	34
4.2. Competencias Básicas de los Entes Mixtos de Gestión Turística Local.	40
5. Entes mixtos de gestión turística local en Galicia.....	44
Conclusiones, Propuestas de Mejora y Línea de Investigación Futura.....	54
Bibliografía.....	57

Índice de figuras

Figura 1. Estructura de los PPP turísticos. Elaboración propia según el Libro Verde (2009). 23

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura de Financiación. Fuente: MGTL (FEMP,2008).	32
Tabla 2. Actividades Principales. Fuente: Elaboración propia.	41
Tabla 3. Actividades Secundarias. Fuente: Elaboración propia.....	42
Tabla 4. Consorcio de A Coruña. Elaboración propia a partir de los Estatutos.....	45
Tabla 5. FVCB. Elaboración propia.	46
Tabla 6. Turismo de Sanxenxo S.L. Elaboración propia a partir de http://www.sanxenxoturismo.com	48
Tabla 7. S.A. Mixta de Lugo. Elaboración propia a partir de los datos proporcionados en la Memoria.	50

Introducción

Según la definición recogida en el Libro Verde (Comisión Europea, 2004), la colaboración público-privada (CPP) “se refiere a las diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio”.

En los países occidentales modernos, la Administración Pública es la encargada de proveer de servicios generales a sus ciudadanos. Dependiendo de las circunstancias y la actividad, el sector público se ve en la necesidad de establecer determinados acuerdos con agentes privados para lograr sus objetivos de forma eficiente. Este tipo de acciones de colaboración se desarrollan a todos los niveles de la Administración, destacando el papel fundamental de la CPP, desde el nivel local al internacional o transnacional. En nuestro estudio, trataremos con mayor profundidad las relaciones que surgen a nivel local o de destino por ser las que ejercen un mayor impacto en el resultado final del producto turístico.

Las características propias de esta actividad (factores exógenos, la gran variedad de agentes que intervienen, la transversalidad, la diversidad de objetivos de los agentes públicos y privados) evidencian la necesidad de algún tipo de organización para coordinar las tareas de producción, promoción y comercialización del producto turístico. Pese a la necesidad de un organismo que coordine y aúne los esfuerzos de todos los agentes implicados, la realidad dista en sobremanera de sus fundamentos teóricos, debido a una serie de obstáculos inherentes a la actividad, que constituyen fuertes barreras para la formación de entes mixtos.

Uno de los principales efectos exógenos que afectan a la demanda del turismo lo constituyen los propios usuarios, que han evolucionado en la época contemporánea pasando de un turista offline a online, lo que se conoce hoy en día como turista social (Caamaño & Río Arca, 2015). Es fundamental que los agentes del sector turístico estén presentes en los medios sociales, poniendo de manifiesto la necesidad de cooperación entre los distintos agentes locales para trabajar en una correcta planificación territorial y conseguir un destino turístico de calidad que sea percibido por la nueva demanda, caracterizada esencialmente por el uso intensivo de las TIC.

Existe una amplia variedad de organizaciones en el sector turístico que llevan a cabo diferentes formas de CPP desde hace más de varias décadas, tal y como podemos observar en el manual de Modelos para la Gestión Turística (FEMP, 2008). Entre ellos: centros de iniciativas turísticas, asociaciones, patronatos locales, cámaras de comercio, consejos asesores, etc. Nuestro trabajo se centra en los entes que se rigen por una fórmula jurídico-empresarial clara, aquellos que podríamos denominar “puros” basados en la co-financiación y corresponsabilidad en su dirección, frente a aquellos que siguen una fórmula jurídica más heterogénea debido a sus diferentes e irregulares formas de asociación.

A finales de los años 80 surge en España el cuestionamiento sobre el control exclusivamente público de la gestión turística, debido a la influencia de las corrientes institucionales del resto de países occidentales y al conocimiento de la transversalidad del sector.

Las primeras iniciativas tomaron forma en la constitución de diferentes organismos compuestos por representantes de la Administración Central y Autonómica y del sector empresarial, así como la puesta en marcha de diferentes planes turísticos para el desarrollo y renovación de los principales destinos, promoviendo la colaboración entre los distintos agentes implicados. Pese a las ayudas impulsadas por el Gobierno, existían una serie de factores que dificultaban las relaciones y coordinación entre los agentes públicos y privados para la constitución de entes mixtos. En 2006, la Secretaría de Estado de Turismo junto con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) establecieron un Convenio de colaboración para la “capacitación de los municipios en materia turística”, sirviendo de guía para la constitución de entidades turísticas mixtas de gestión.

En el caso de Galicia, las primeras iniciativas surgen a mediados de la primera década del 2000, gracias al impulso de los Planes de Dinamización y Excelencia turística promovidos por la administración central en colaboración con otras organizaciones de ámbito privado. La organización más importante en este sentido es el Clúster de Turismo de Galicia (2014) que aglutina los intereses de las asociaciones integradas por empresas de servicios y equipamientos turísticos, con el objetivo de incrementar sus opciones apostando por la apertura a nuevos mercados y proyectos turísticos.

2. La colaboración público-privada (CPP).

2.1 La evolución de la gestión pública y los orígenes de la CPP.

Es habitual que se produzca cierta confusión entre colaboración, cooperación y coordinación en la literatura referente a este tipo de relaciones, por lo que consideramos importante clarificar el significado de cada uno de los términos. Según Durán (2013): la “colaboración” engloba todas aquellas formas de relación entre ambos sectores, en la búsqueda de intereses compartidos. Por último, la “cooperación” presupone una igualdad de condiciones entre todos los agentes para realizar objetivos comunes. La “coordinación” se refiere a una forma de trabajo conjunto que persigue dotar a las políticas públicas de mayor consistencia, coherencia y cohesión, minimizando los conflictos burocráticos.

Hasta mediados del XX la Administración Pública fue la encargada de proveer los servicios generales a sus ciudadanos. Debido a las necesidades de financiación y de órganos burocráticos con mayor transparencia y velocidad de reacción en sus trámites y servicios en consonancia con el crecimiento económico y demográfico de los países más desarrollados, surgen las primeras iniciativas de CPP bajo el gobierno del presidente Reagan en EEUU, como una opción para que el sector público no tuviese que asumir los elevados costes que suponían proveer de los servicios generales a una sociedad con una demanda creciente en Estados Unidos. Margaret Thatcher (1979), en Reino Unido, empleó una política similar para poder reunir fondos para el Tesoro y dejar en mano del sector privado las inyecciones de capital necesarias para el mantenimiento y remodelación física y tecnológica de diversos sectores. (Estibaliz, 2012)

Esta serie de actuaciones comienzan a definir la Administración Pública moderna, basándose en la provisión de servicios públicos mediante una estructura de instituciones y funcionarios guiados por criterios de eficiencia y equidad en el desempeño de sus acciones.

Brugué (2009) identifica dos grandes corrientes que explican la evolución en la gestión de las instituciones, de cara a la Administración Pública actual:

1) La Nueva Administración Pública (NAP), sugiere un cambio en los procedimientos gerenciales con el fin de incrementar la eficiencia, calidad y transparencia de la Administración Pública. Estos cambios toman como base la reducción del área de influencia de las instituciones del sector público mediante la privatización de determinados bienes y servicios públicos, así como, la creación de nuevas agencias económicas de CPP para potenciar la coordinación y especialización en determinados sectores.

Tras la crisis económica de los años 70, comienza a tomarse conciencia de las limitaciones que refleja el sistema burocrático del estado de bienestar, que se encontraba “sobrecargado”, y se promueve rápidamente la idea de hacer de la gobernanza algo más *businesslike* de cara al ahorro de recursos, el aumento de la eficiencia y mayor responsabilidad en las actuaciones ante la ciudadanía.

Derivada de la NAP, surge una década después la Nueva Gestión Pública (NGP), referida a un conjunto de instrumentos de corte gerencial: la renovación de la normativa legal en licitaciones y contratos para agilizar los procesos burocráticos, la

aparición de competencia privada con el fin de elevar la eficiencia del sector público, sistemas de evaluación periódica y el establecimiento de objetivos claros.

2) A finales del siglo pasado, comienzan a realizarse una serie de reformas que podríamos englobar bajo el término Administración post-NAP y Administración Pública Deliberativa (APD). Derivados del concepto de eficiencia y calidad anteriormente citados, se incentiva la innovación de la gestión pública introduciendo nuevas concepciones como “partenariados”, “consenso”, “gobierno conjunto”, “transparencia” o “redes”. Estos elementos inciden en la forma y el rol del sector público, el cual muestra serias dificultades para adaptarse a los cambios globales e interactuar con los agentes privados (Cambrils, 2015).

La instauración de la Private Finance Initiative (PFI) en 1992, es uno de los más claros ejemplos de esta nueva ola de reformas. Constituía un conjunto de medios que permitían modificar las organizaciones y decisiones del sector público para la provisión de servicios, mediante la aportación privada de personal cualificado: directivos, comerciales y expertos en innovación, así como, la co-financiación y asunción de riesgos, que posibilitaban la obtención de mejores resultados, rentabilizando el valor del dinero invertido “value for money”. (Estibaliz, 2012)

Durán (2013) hace referencia a uno de los últimos documentos publicados por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) donde trata el crecimiento de la colaboración entre ciudadanos y gobiernos, mediante diferentes tipos de acuerdos que emplean nuevos mecanismos de gobernanza. La CPP nace como una nueva forma de gobierno relacional en la que gran variedad de agentes colaboran para solucionar problemas complejos, que de forma individual no alcanzarían un resultado eficiente.

2.2 Marco Teórico

Debido a la variedad de agentes privados y públicos que pretenden maximizar su propio beneficio dentro del mercado en el que operan, se genera una gran disparidad de objetivos que afecta al diseño de las políticas turísticas. Entendemos que es necesario realizar un análisis de las teorías institucionales que reflejan la existencia de barreras para la gestión fluida en el seno de un organismo mixto. Sobre todo, aquellas que se centran en la cooperación de los diferentes agentes económicos y el comportamiento de los individuos en el seno de estos organismos.

Este tipo de teorías se incluyen en la corriente de pensamiento institucionalista, que pretende explicar la problemática que sufren aquellas organizaciones que buscan la máxima eficiencia, pero que operan bajo una serie de condiciones o limitaciones que analizaremos a continuación:

La teoría de la empresa. Costes de Transacción.

En el ensayo realizado por (García & Taboada, 2012) toman como referencia las aportaciones de Coase a la teoría de la empresa para explicar la formación empresarial en base a los llamados “costes de transacción”, lo que nos puede ayudar a comprender la colaboración entre distintos agentes bajo una entidad de carácter mixto. En la obra de Coase se definen estos costes como “aquellos en los que se incurre por realizar transacciones por medio del mercado: costes de organización, negociación o seguimiento”. Esta teoría defiende la idea de que la empresa se crea con el fin de abaratar este tipo de costes mediante el establecimiento de un contrato con sus trabajadores sin la necesidad de recurrir al mecanismo de precios del mercado para coordinar su producción, reduciendo considerablemente los costes de transacción de hacerlo de forma individualizada. Debido al carácter heterogéneo y transversal del sector turístico, al intervenir una gran cantidad de factores, es posible reducir los llamados “costes de transacción” aunando los esfuerzos del sector público y privado en un mismo organismo de gestión.

Uno de los grandes problemas a los que ha de hacer frente esta teoría es que una empresa privada tiende a maximizar su beneficio individual mientras que el ente mixto tiene un interés general sobre el territorio objetivo, lo que pone en cuestionamiento el beneficio final que pueda llegar a obtener el socio privado. Es necesario tener en cuenta esta colisión de intereses en el diseño del organismo mixto para cumplir el objetivo de minorar los costes de transacción entre todos los participantes y distribuir las rentas y externalidades positivas equitativamente. (Cambrils, 2015).

Teoría de los Costes de Transacción de Williamson.

El ensayo anteriormente citado (García & Taboada, 2012), complementa la explicación sobre los “costes de transacción” mediante un enfoque diferente de los mismos a través de las aportaciones de la Teoría de Williamson. En este caso, Williamson (2002) defiende que este tipo de costes que condicionan la creación de un ente mixto atienden a otro tipo de factores, la información imperfecta y la racionalidad limitada de

los agentes que intervienen (elegir los mejores socios, seleccionar la mejor figura legal, decidir los riesgos a repartir, vigilar el cumplimiento de los acuerdos, etc.).

Esta teoría tiene en cuenta tres hipótesis principales fruto de los factores anteriormente mencionados:

- Racionalidad limitada. Al darse una situación de información imperfecta y asimétrica, cada uno de los actores que intervienen en el ente de gestión tienen objetivos dispares que afectan al objeto social. Los socios públicos buscan mejorar su imagen pública ante el sector empresarial y los votantes de esa localidad mientras que, los socios privados buscan obtener mayores beneficios e información estratégica. El objetivo principal de este tipo de colaboraciones consiste en reducir sus costes de transacción llegando a acuerdos eficientes y positivos.
- La especificidad de los activos. Se trata de aquellos activos tangibles o intangibles que son relevantes para la continuidad del ente, por lo que es posible que el socio que tenga el control ejerza una actitud oportunista, propiciando el uso no eficiente de los activos y en consecuencia de la prestación pública que se trate.
- Oportunismo. Debido a que el nivel de información de cada agente es desigual, existe la posibilidad de que aquel individuo que posea información privilegiada trate de encauzar las decisiones del Partenariado Público-Privado (PPP) en base a sus pretensiones, alejando el objetivo final del resultado más eficiente y equitativo para el resto de los socios, lo que se conoce como situaciones de “riesgo moral”.

Para mediar con este tipo de inconvenientes, es necesario constituir una serie de mecanismos de control y alternativas que evalúen las decisiones tomadas en el seno de la organización. De esta manera, es posible otorgar una serie de garantías que eviten el comportamiento oportunista de sus agentes y favorezcan la confianza y colaboración entre sus socios contribuyendo a reducir los costes de transacción. (Cambrils, 2015).

La teoría de los contratos incompletos.

En relación con la especificidad de los activos y su influencia en las relaciones contractuales, la teoría de los contratos incompletos incide en el valor añadido que generan las inversiones específicas y su influencia en las relaciones contractuales

futuras. Es probable que se den determinados comportamientos oportunistas y un mayor número de negociaciones, ocasionadas por obtener el control de aquellos activos que proporcionan mayor valor añadido y ventajas de negociación. Este tipo de conducta tiene serias repercusiones tanto en la eficiencia de las relaciones a largo plazo entre los socios, como en los costes de transacción que generan las continuas renegociaciones del contrato.

La eliminación de este tipo de ineficiencias debe encauzarse al establecimiento de contratos a largo plazo que contemplen adecuadamente en sus condiciones el origen de los recursos y los posibles factores que puedan alterar las condiciones de provisión, para evitar la renegociación por las partes a lo largo del periodo de vigencia de la relación y reducir el coste de las transacciones que de ello se derivan. En el caso de contratos incompletos o con diversos vacíos clausulares, es posible integrar de forma vertical las distintas funciones del proceso de producción en el sector público, evitando así posibles contingencias fruto de renegociaciones para centrar todos los esfuerzos en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Aparentemente ésta podría ser la solución a las continuas disputas por obtener un mayor poder negociador, aun así, los autores que han desarrollado esta teoría (Coase, Klein, Crawford, etc.) concuerdan en que la propiedad de los activos deberá residir en la parte que aporte mayor eficiencia marginal, ya que, tendrá muchos más incentivos para invertir. Esto genera un aumento de la eficiencia total de la relación contractual. (Fuentes, 2009)

Teoría de la Elección Pública.

La explicación sobre el comportamiento racional de los agentes implicados en una organización podemos encontrarla bajo los supuestos de “política-como-intercambio” y “elección racional” de la teoría de la Elección Pública (Buchanan, 2005). La idea consiste en traspasar la racionalidad de los agentes económicos que operan en un mercado bajo la Ley del máximo beneficio, a los representantes del sector público. Una organización política tiende a guiar su comportamiento a partir de los propios comportamientos individuales de los individuos que la integran. No solo los agentes del sector privado estarán interesados en maximizar su beneficio, de esta manera, todo funcionario o político puede estar guiado por sus propios intereses.

Esta teoría contempla diferencias entre los incentivos y restricciones de los agentes privados y públicos a la hora de tomar decisiones referentes a un proyecto político. Los agentes públicos deben tener en cuenta las preferencias generales de sus votantes

porque siempre se van a ver presionados o influenciados por su grupo de apoyo (Toboso, 1996). Es importante crear un adecuado órgano de control que se encargue de adoptar medidas en beneficio del interés general, frente a las preferencias individuales de pequeños grupos de presión. Es fundamental un alto grado de confianza y transparencia entre los socios para el acceso equitativo a los cargos públicos de su gestión y evitar posibles políticas clientelares.

La teoría de la Elección Pública asume que todos aquellos grupos de agentes que ejercen cierta influencia en la toma de decisiones públicas, tanto políticos como votantes, siguen un comportamiento racional guiado por la maximización de su propio beneficio. Para crear un ente de gestión mixto que tome decisiones eficientes produciendo externalidades positivas para el desarrollo turístico, sería necesario que los socios privados no ejerciesen ninguna influencia en los objetivos propios de cada uno de los agentes públicos con voz y voto en el seno del organismo. El interés público debe prevalecer frente a los objetivos individuales para que la “política como intercambio” no sesgue la toma de decisiones del colectivo.

Teoría de la Agencia.

Trata de complementar las teorías anteriores explorando “la percepción del riesgo en los acuerdos de cooperación y el intercambio derivado entre individuos y grupos” (Marín, 2012). Esta teoría trata lo que se denomina como “problema de agencia”, ocasionado por: a) las partes que cooperan tienen diferentes objetivos y aspiraciones b) el coste de los medios con los que cuenta el socio para mantener la supervisión del directivo resulta excesivo. En la CPP tenemos un claro ejemplo donde existe disparidad de objetivos entre socios públicos y privados y sus respectivos directivos. Los primeros siempre van a desear la maximización de sus objetivos políticos mientras que los segundos, trataran de maximizar sus dividendos.

Al existir dos tipos de socios es posible que se den situaciones de confrontación de objetivos ante las que los directivos deberán distribuir los recursos de una manera eficiente tanto para el interés de los socios como para la situación general de la organización. Las asimetrías informativas pueden dar lugar a que los agentes que buscan la maximización de su utilidad, estén guiados por diferentes intereses a los acordados contractualmente.

Los costes que se generan al tener que instaurar métodos de supervisión y control sobre las acciones del principal son conocidos como “costes de agencia”, intentando

que sus decisiones no se desvíen de los objetivos sociales preestablecidos. (Cambrils, 2015)

Teoría del isomorfismo institucional de Dimaggio y Powell.

Posada (2005) hace referencia a la teoría del isomorfismo de Dimaggio y Powell durante el desarrollo de su estudio sobre la incertidumbre organizacional. Estos autores consideran que dentro de un mismo “campo organizacional”, se comparten una gran variedad de elementos comunes. En este contexto, las organizaciones públicas dedicadas a la gestión están viviendo un proceso de transformación relativamente reciente hacia entes de carácter mixto. Tras la constitución de los primeros PPP, otros ayuntamientos y organismos locales intentan imitar esos nuevos modelos de gestión, sin tener muy claro los objetivos de eficiencia que deben alcanzar o el adecuado marco legal, sino más bien porque desean unirse a este conjunto de instituciones que gozan de mayor éxito y legitimidad pública.

Debido a la ausencia de directrices generales para un marco legal definido que regule la constitución de este tipo de organizaciones, los autores defienden que en la mayoría de los casos esta evolución se da bajo un supuesto de mejora, en términos de calidad, en la gestión pública mediante un proceso de mimesis sobre los ya existentes. El problema es que cuando una determinada institución realiza cambios estructurales en base a las características de otras organizaciones de referencia, sus responsables tienden a adaptar el organismo que toman de referencia a las características de su antigua institución, lo que provoca el llamado isomorfismo por mimetismo (Dimaggio y Powell, 1983). Este tipo de conducta, nos induce a pensar que estamos ante un campo organizacional en proceso de cambio, no maduro, en el que se practica el mimetismo en un entorno de incertidumbre para buscar reconocimiento público.

2.3 Marco jurídico

La propagación de la CPP entre los distintos países ha requerido que los organismos internacionales tomen parte en su regulación con la elaboración de una base jurídica que garantice una cierta seguridad y claridad en la formación de este tipo de entes.

Cambrils (2015) referencia a (Ter-Minassian y Ruiz, 2007; Araujo, 2013) para la identificación de determinados riesgos asociados a la propagación desordenada de este tipo de colaboraciones y la falta de un marco institucional bien definido, que influyen negativamente en los resultados esperados. La creación de este tipo de

organizaciones mixtas se caracteriza por una cierta indeterminación jurídica debido a la presunción de la existencia de una relación contractual y las complejas relaciones entre los socios de ambos sectores.

La Comisión Europea, mediante la elaboración del Libro Verde (2004), establece una serie de guías tanto para la determinación de lo que significa un ente mixto como las bases legales por las que debería regirse. A raíz de las bases establecidas en el Libro Verde y El Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones (2004), nace la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público que, junto con el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP), trata de reconducir a la unidad todas aquellas variantes contractuales utilizadas en las situaciones de CPP a nivel nacional.

2.3.1. Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

Respecto al objeto del contrato de colaboración público-privada, la Ley 30/2007, de 30 de octubre dice que son contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado... “aquéllos en que una Administración Pública encarga a una entidad de derecho privado, [...], la realización de una actuación global e integrada que, además de la financiación de inversiones inmateriales, de obras o de suministros necesarios para el cumplimiento de determinados objetivos de servicio público o relacionados con actuaciones de interés general, comprenda alguna de las siguientes prestaciones:

(1) La construcción, instalación o transformación de obras, equipos, sistemas, y productos o bienes complejos, así como su mantenimiento, actualización o renovación, su explotación o su gestión.

(2) La gestión integral del mantenimiento de instalaciones complejas.

(3) La fabricación de bienes y la prestación de servicios que incorporen tecnología específicamente desarrollada con el propósito de aportar soluciones más avanzadas y económicamente más ventajosas que las existentes en el mercado.

(4) Otras prestaciones de servicios ligadas al desarrollo por la Administración del servicio público o actuación de interés general que le haya sido encomendado”. (Art.11.1de la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público).

La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible en su disposición final decimosexta incorpora determinados criterios que modifican en parte la Ley 30/2007

estableciendo que: las concesiones pueden ser adjudicadas directamente a un ente de carácter mixto cuando exista aceptación previa por parte de los socios privados que la constituyen de los términos para los Contratos del Sector Público.

Esto quiere decir que antes de autorizar la concesión, la entidad adjudicadora debe especificar como han de ser los estatutos, el pacto de los accionistas, el tipo de contrato o concesión que se ha de adjudicar, y todos aquellos elementos relevantes en la relación contractual: duración del proyecto, posibilidades de renovación o la adjudicación de nuevas tareas.

Estibaliz (2012) considera que pese al impulso en la regulación de los contratos de CPP no se ha logrado determinar una única forma legal que cumpla con los objetivos establecidos para este tipo de colaboraciones de forma efectiva. El planteamiento recogido en el Libro Verde diferencia la CPP según se establezca mediante un contrato o la creación de una entidad conjunta entre el socio público y privado, mientras que la Ley 30/2007 no tiene en cuenta esta distinción en su normativa. Debido a esta serie de inconcluencias y limitaciones, los socios privados tienden a asociarse en base a otro tipo de vías jurídicas para la creación de entes mixtos.

2.3.2. Modalidades en las que se establece la CPP.

Las organizaciones mixtas españolas se rigen por numerosas y diferentes figuras legales. Estas pueden respaldarse bajo el Derecho Público (asociaciones, fundaciones, etc.) o el Derecho Privado (sociedades mercantiles), pero actualmente ninguna de las dos se impone como la fórmula más efectiva.

El TRLCSP (art. 277) recoge las diferentes modalidades para el contrato de gestión de servicios públicos por parte del sector privado:

- Una concesión, donde el empresario gestiona el servicio bajo su responsabilidad.
- Una gestión interesada, donde el sector público y privado trabajan conjuntamente en la explotación de un determinado servicio en los términos contractuales que se establezcan previamente.
- El acuerdo con una persona natural o jurídica que haya realizado prestaciones a parte de las que constituye el servicio público básico.
- Un organismo mixto en el que la Administración participe a través de una entidad pública asociada con una persona natural o jurídica.”

Sin embargo, la Ley 27/2013, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local incluye una serie de limitaciones para la creación y sostenibilidad de este tipo de organismos, cuando se encuentren amparados por una entidad Local con una situación financiera deficitaria o sujeta a un plan de ajuste.

Debido a la indeterminación de una fórmula legal ideal para la regulación de una entidad público-privada, enfocamos nuestro análisis en aquellos partenariados público privados institucionalizados (PPPI) que, amparados por el derecho público o privado, respondan a una serie de criterios que lo identifiquen como un ente de carácter mixto por encima de aquellas formas de colaboración tradicional, en las que la soberanía era casi en exclusiva del sector público: duración indefinida, co-financiación y copartición de riesgos.

2.4 La CPP en el Turismo.

Tomando como referencia la definición anteriormente citada en la introducción, la CPP engloba diversas formas de cooperación entre los poderes públicos y los empresarios, que tienen como finalidad la construcción, renovación y mantenimiento de una infraestructura o la provisión de un servicio de interés general. Este término, en la práctica, no responde a un modelo cerrado de colaboración, sino que se mantiene en continua evolución.

Las distintas formas de asociación de personas o entidades pertenecientes a ambos sectores (público y privado) se engloban bajo el término “partenariado” que se usa como una traducción forzada de la palabra en inglés “partnership”.

Con arreglo al mencionado Libro Verde, clasificamos los Partenariados Publico-Privados (PPP) en dos grandes tipos:

- *CPP exclusivamente contractuales*, son aquellos donde las relaciones de colaboración entre los agentes públicos y privados se basan únicamente en acuerdos convencionales (contratos y concesiones) para la realización de una obra, servicio o inversión concreta.
- *CPP de tipo institucionalizado (CPPI)*, la colaboración entre los agentes implicados se produce mediante una institución independiente, conformada para la prestación de un servicio de interés general o la entrega de una obra. Esta nueva entidad de colaboración puede ser de

nueva creación o mediante la toma de control de un organismo público por parte del sector privado.

En este segundo tipo de CPP surgen lo que se denominan como “Entes Mixtos”, que constituyen el objeto de este estudio. En la práctica, los PPPI están mucho menos extendidos que los “exclusivamente contractuales” debido a dos motivos principales: por una parte, la falta de un marco teórico que defina las pautas para la correcta creación y desarrollo de este tipo de organismos y, por otra parte, los socios privados participantes deben actuar sin ánimo de lucro u obtención de beneficios directos, centrándose en mejorar la situación general del sector de su actividad.

Así mismo, el Libro Verde establece una serie de elementos comunes por las que se caracterizan los PPP y que consideramos relevantes a la hora de identificar las instituciones objeto de análisis:

- Que la relación entre los agentes asociados tenga una vida útil indefinida o planteada a largo plazo.
- Es fundamental que exista un compromiso de co-financiación entre las partes. Constituye una de las principales razones por las que el sector público se ve en la necesidad de recurrir a la colaboración.
- Conviene concretar quien va a ser el operador económico del acuerdo, normalmente este papel lo desempeña el empresario. Los agentes públicos se limitan a definir cuales son los objetivos de interés público y establecer determinados medios de control que garanticen el cumplimiento eficiente de los mismos.
- Al tratarse de acciones conjuntas, las consecuencias ocasionadas por sus decisiones no corren a cargo de un solo individuo. Esto favorece, en ocasiones, la posición del sector público como objetivo de críticas llamando a la colaboración y asunción de riesgos a los propios individuos involucrados en el sector afectado.

Es importante recalcar la importancia que tienen dos de las anteriores características, la duración indefinida y el riesgo compartido, para poder diferenciar las entidades realmente de carácter mixto de aquellas formas de colaboración institucional más tradicionales (consorcios, patronatos provinciales y comarcales de turismo, consejos asesores, etc.), donde el poder de decisión reside principalmente en el sector público.

La existencia de PPP en el sector turístico español ha ido consolidándose a lo largo de los últimos años. Debido a la relevancia que tiene el turismo en nuestro país, por las rentas y empleo que genera, resulta crucial profundizar en el conocimiento de los entes mixtos desde un punto de vista estratégico. El Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital ha tomado una actitud proactiva en el desarrollo de acciones de CPP, impulsando numerosas iniciativas a nivel local.

Conviene clasificar las entidades de cooperación publico-privada en función del objeto de gestión:

Por un lado, nos encontramos con entidades de CPP centradas en la gestión y promoción de un producto turístico determinado. Entendiendo como producto turístico, un conjunto de elementos tangibles e intangibles de la oferta que, organizados de diferentes formas, satisfacen la motivación principal de un mercado concreto de visitantes (Cambrils, 2015).

Por el otro lado, los entes mixtos dedicados a la gestión y promoción del destino en general son los que realmente se encargan de mejorar la situación general en el sector turístico del territorio. Este tipo de instituciones son las que favorecen a todos los miembros del sector empresarial generando externalidades positivas de forma desinteresada. Cuando un turista acude a un destino no consume únicamente bienes de carácter privado, sino que se servirá de recursos, infraestructuras y servicios públicos. El mix de servicios publico-privados son los que determinan la satisfacción de la “experiencia turística” y son el objeto de actuación de este tipo de PPPI turísticos.

Entendemos como destino aquel territorio que aglutina un conjunto de bienes o servicios turísticos, aunque en algunos casos el propio destino es identificado como el producto principal. Nos parece necesario incidir en la importancia que tiene el destino como factor clave en la competitividad del sector ya que, su planificación y gestión, la política de bienes y recursos públicos, la atención a la marca y su imagen van a incidir en la elección del viaje turístico y la fidelización de sus visitantes. La mayor parte de estas acciones son responsabilidad de los agentes públicos o privados (Cambrils, 2015).

Una vez analizados los tipos de PPPI que se conocen a nivel nacional es fundamental identificar las diferencias que se producen entre ellos, tanto por los incentivos para su constitución como por los efectos externos que producen. Los PPP que tienen por objeto la gestión de un producto turístico determinado resultan mucho más fáciles de

crear, debido al retorno directo de beneficios tangibles fruto de las acciones de la asociación. En este caso, las empresas colaboradoras en la potenciación de ese determinado producto enfocarán las decisiones del ente de cara a ser las principales beneficiadas. Si bien es verdad, éste no es un fin del todo egoísta, ya que, con el desarrollo de una determinada actividad o producto turístico se favorece la situación general local del sector. Las entidades de destino, por el contrario, se enfrentan a una mayor complejidad a la hora de atraer agentes del sector privado, debido a que su objetivo es generar beneficios para todas las empresas del destino, formen parte del ente o no. Esto provoca cierta abstención por parte de los agentes privados que mantienen la concepción de que si se abstienen van a seguir beneficiándose de las externalidades producidas por el sector público, este comportamiento moral se conoce como “free-rider”.

El objeto principal de este estudio lo constituyen los PPPI de destino por ser aquellos que realmente inciden en la situación general del territorio turístico (local o comarcal), donde confluyen el conjunto de las actividades (el desarrollo de zonas rurales, acciones de promoción conjunta o la administración de servicios de información turística) productos y rentas generadas por la actividad (Exceltur,2003, 2015a).

Exceltur, un lobby de grandes empresas turísticas, es uno de los principales promotores de la iniciativa privada en el diseño y ejecución de políticas turísticas en los distintos municipios españoles (Exceltur, 2012).

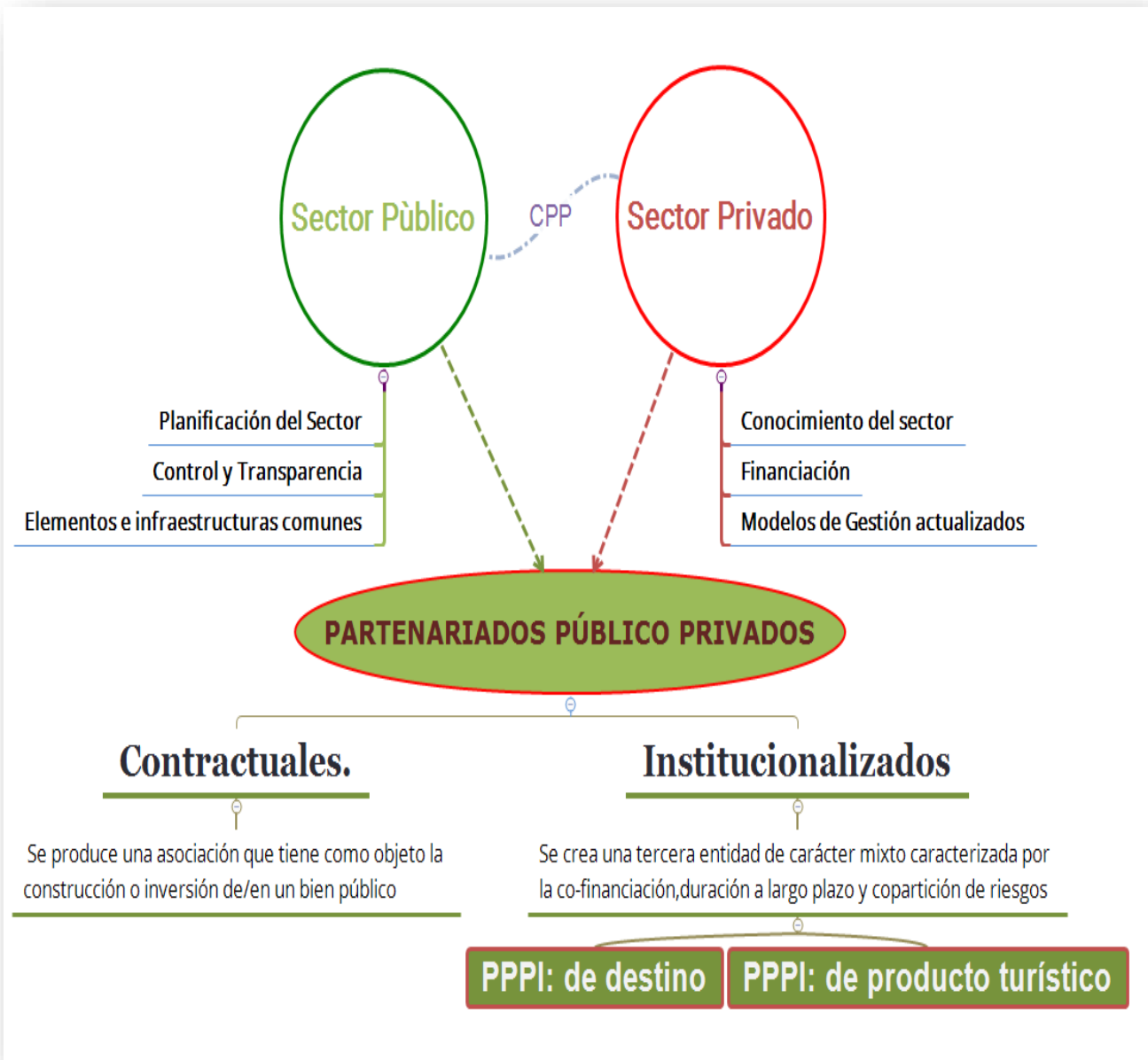


Figura 1. Estructura de los PPP turísticos. Elaboración Propia mediante según la normativa recogida en el Libro Verde (2009).

3. La gestión de los destinos turísticos

3.1. La naturaleza de la actividad turística.

El manual de modelos de gestión turística local (FEMP, 2008) indica que, es requisito imprescindible tener clara la naturaleza de la actividad turística propia del destino, para poder entender los principios de gestión y organización institucional al cual deben adaptarse.

El análisis de la naturaleza turística consiste en identificar las características propias que definen el sector en cada región desde las dos diferentes perspectivas que confluyen en el mercado, la oferta y demanda de servicios turísticos.

La demanda en el sector turístico.

Está constituida por el conjunto de consumidores que demandan servicios relacionados con vuelos, hostelería, eventos lúdicos o religiosos, turismo en general, fuera de su residencia habitual.

Según el tipo de motivaciones que guíen los deseos del consumidor, la OMT clasifica la demanda turística en tres grandes grupos (Universidad Tecnológica Nacional, 2015):

- La demanda efectiva: el número de consumidores actuales correspondiente a la actividad turística en un determinado tiempo y lugar. Suele ser la cifra de referencia utilizada para realizar estudios sobre el sector, por su claridad y fácil obtención en las estadísticas mundiales.
- La demanda no efectiva: se refiere a todas aquellas personas que desean viajar, pero no lo hacen debido a determinadas circunstancias. Según el tipo de limitaciones que influyan en el deseo del consumidor podemos distinguir: la demanda potencial, los consumidores que están dispuestos a viajar una vez experimenten mejoras en su situación económica o personal, y la demanda diferida, grupo de consumidores que no han podido llevar a cabo el desplazamiento por inconvenientes con el destino o por falta de capacidad en su oferta (conflictos bélicos, aforo hostelero insuficiente, catástrofes naturales, etc.).
- Aquellas personas que no tienen ninguna motivación o deseo de viajar configuran el grupo de la no demanda.

Dentro de este contexto sería conveniente mencionar dos nuevos conceptos, la sustitución y desviación de la demanda, ya que pueden condicionar la situación turística de la zona. La sustitución hace referencia al cambio de una experiencia turística por otra (una estancia en un hotel es sustituida por una estancia en un camping, debido a condicionantes como el precio o la capacidad). En el caso de que el foco de atención que motivaba el deseo de realizar el viaje cambie de ubicación geográfica se produce una desviación de la demanda (por ejemplo, debido a cambios inesperados en un evento o el desplazamiento del mismo).

Dependiendo de las motivaciones, necesidades y deseos del turista se elaboran distintos tipos de productos turísticos, esto implica que cada producto se adecuará a las exigencias de ese público objetivo para garantizar su plena satisfacción.

La oferta en el sector turístico.

Está compuesta por el conjunto de servicios ofrecidos por diversos agentes, que tienen como objeto satisfacer las necesidades relacionadas a determinadas experiencias turísticas en un territorio concreto.

Es necesario establecer la diferencia entre la oferta turística básica, que engloba la provisión de todos aquellos bienes y servicios que tienen como finalidad satisfacer necesidades exclusivamente turísticas, y la oferta turística complementaria, compuesta

por todos aquellos bienes y servicios que no son específicos del turismo, pese a que la demanda por parte de los visitantes hace que influyan en el producto turístico final (UTN, 2015).

En este sector, los deseos y necesidades del consumidor marcan las pautas de comportamiento de todos los agentes que componen la oferta, ya que el principal objetivo es proporcionar experiencias satisfactorias teniendo en cuenta la variedad de servicios y los múltiples agentes que intervienen en un determinado destino. De esta forma, las empresas implicadas contribuyen activamente al desarrollo del mercado mediante la creación de instituciones e infraestructura especializada y el aumento del flujo de información. Uno de los métodos más extendidos de cooperación son las sinergias entre los distintos agentes que forman un clúster turístico, produciendo beneficios generales tanto para las empresas, como para el sector público y la población.

En relación a la influencia que ejerce la colaboración entre los distintos agentes implicados, el manual elaborado por la FEMP asocia dos características principales a la provisión de servicios turísticos:

- La transversalidad del sector: Dentro de la oferta de este tipo de servicios nos encontramos con múltiples agentes independientes y de diversa naturaleza (públicos y privados) que conforman la imagen final del producto turístico. Este conjunto de agentes engloba desde grandes corporaciones hoteleras e instituciones públicas hasta multitud de PyMEs de carácter personal o familiar.
- La territorialidad: Es de destacar el decisivo papel que juegan las administraciones a escala local si asumimos que los bienes y servicios turísticos siempre van a estar asociados a un lugar o territorio concreto, definido por un conjunto de características particulares.

3.2. La evolución de los PPP en la gestión turística por escala territorial.

Es importante distinguir entre los diferentes organismos de gestión según el alcance de sus decisiones. De esta manera, existen instituciones locales y regionales que gestionan la actividad turística a pequeña escala y otras mucho mayores, de influencia nacional, que se encargan de fijar las pautas generales por la que se debe regir la actividad. Las iniciativas que impulsan la formación de PPP turísticos difieren según la

escala territorial a la que vayan dirigidas, pese a que en ocasiones los resultados generados promueven el desarrollo de esa iniciativa a diferentes niveles territoriales.

1. Organismos competentes y políticas de CPP a nivel nacional.

El organismo responsable de gestionar la política turística a nivel nacional es el Ministerio o Secretaría de Estado de Turismo. Debido al alcance de sus decisiones, sus políticas y acciones van encaminadas a establecer un marco general de actuación para un desarrollo turístico adecuado. Actualmente, sirve como uno de los principales motores que impulsan la CPP en el sector a pesar de que su titularidad es exclusivamente pública (FEMP, 2008).

Fruto de las nuevas corrientes institucionales y la toma de conciencia sobre el aumento de la competitividad del sector, surge el Plan Futures (1992) tratando de promover una serie de medidas para impulsar la CPP a nivel de la administración central. Esa iniciativa propicia la creación del Consejo Consultivo de Turismo, un órgano de diálogo que integraba a representantes de la Administración Central, Administraciones Autonómicas y del sector empresarial.

Con la segunda versión del *Plan Futures* en 1996 se ponen en marcha los Planes de Dinamización Turística (PDT) dirigidos a destinos en desarrollo situados en las zonas de interior. Para la adjudicación de estos planes era necesaria la colaboración de los agentes públicos y privados que actuasen sobre la oferta turística.

A lo largo de los 90 y principios del 2000, la Administración Central se encarga de seguir mejorando la coordinación interadministrativa y la concertación de medidas con el sector privado. Sin embargo, el nivel de desconfianza por parte del sector empresarial continuaba siendo lo suficientemente alto para que la participación y articulación de ambos bandos no se diese de forma eficiente.

Tras numerosas medidas enfocadas a impulsar la CPP a nivel local, se desarrolla el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (2007) y el Plan de Turismo Español 08-12 (2007) que contienen los objetivos y programas que deben servir como guía para la política turística nacional. Este Plan pone de manifiesto la necesidad de reforzar los mecanismos de concertación público-privados debido a las continuas dificultades acaecidas en la coordinación de sus actividades. Como medidas de conciliación se apostó por una simplificación normativa y administrativa, mediante el consenso de ambos bandos.

Una de las últimas iniciativas promovidas para la CPP es el Plan Nacional Integral de Turismo (PNIT), desarrollado en el año 2012. Mantiene como uno de sus principales objetivos “favorecer la corresponsabilidad pública privada”, en actividades para la promoción turística. Con este proyecto la Secretaría de Estado de Turismo participa, mediante la empresa Turespaña, en la transformación de las organizaciones actuales en organismos de CPP acorde a las diferentes propuestas de desarrollo y promueve una gestión mucho más ágil de los permisos y licencias necesarios (Cambrils,2015).

2. Organismos Competentes a nivel autonómico.

A nivel regional o autonómico existen dos tipos de organizaciones: por un lado, organismos de administración con un funcionamiento similar a las administraciones nacionales de turismo, transfiriendo importantes competencias hacia las Comunidades Autónomas (gestión de recursos, regulación de la actividad, etc.). Por otro lado, se crean los Comités Regionales de Turismo encargados de todo el proceso de desarrollo de productos turísticos. A este nivel territorial, son escasas las referencias en cuanto a iniciativas de CPP debido a que suelen ser promovidas por la Administración Central de cara a regiones o localidades concretas.

3. Organismos Competentes y políticas de CPP a nivel local.

Los Entes de Gestión y Promoción turística a nivel local se ocupan de dos frentes de actuación: son los encargados de la planificación y el desarrollo del sector y, además, de la promoción y apoyo a la comercialización del producto turístico.

Al considerarse el foco de gestión, el territorio municipal siempre ha sido el principal beneficiario de las ayudas e iniciativas de promoción turística. En la década de los 90, ya existían diversos Planes para fomentar el desarrollo turístico. Planes de Dinamización Turística (PDT) específicos para destinos emergentes y Planes de Excelencia Turística (PET), más enfocados a destinos con cierta madurez. Como hemos comentado, para la obtención de este tipo de ayudas era necesario demostrar la implicación del sector público y privado, basándose en la cofinanciación, la asunción de riesgos, un modelo de gestión adecuado y la presentación del proyecto en común.

En el año 2006 la Secretaría General de Turismo (SGT) financia, en colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), la elaboración de un manual dirigido a las Administraciones Locales. Este manual contenía una serie de directrices para construir modelos de gestión más equitativos, que involucrasen en

mayor medida al sector privado tanto en el esfuerzo financiero como en la capacidad de influencia. (FEMP,2008).

Fruto de la colaboración de las dos instituciones anteriores, se establece a mayores un Convenio para la capacitación de los municipios en materia turística, denominado “Soportes de Promoción de Destinos”. Durante la ejecución de sus tres convocatorias entre 2007 y 2008, se otorgaron subvenciones a más de un centenar de organismos locales para impulsar los procesos de CPP. Aproximadamente, un 50% de las localidades participantes fundaron un Ente Mixto de Gestión, el resto desarrolló otras iniciativas de gestión acorde con los términos del convenio o usaron los fondos para fortalecer las entidades ya existentes. (Cambrils, 2015).

Esta síntesis de las políticas de CPP desarrolladas a cada escala territorial, nos permite ilustrar en que dimensiones se estructura el plan de acción de cara a favorecer la presencia de entes mixtos para la gestión turística e identificar aquellos organismos responsables de la regulación de la actividad en cada nivel territorial.

3.3. La administración turística local en España.

3.3.1. El Municipio, como principal foco de gestión.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) (Sancho et al,1998) entiende el destino turístico como un conglomerado de elementos (bienes, servicios y entorno) de origen público y privado que constituyen el producto turístico global.

- El sector privado oferta todos aquellos productos vinculados directamente con el turismo (desplazamientos, gastronomía, servicios recreativos...), así como, otros servicios enfocados a la población residente pero consumidos de forma significativa por el turista.
- El sector público suministra bienes e infraestructuras de carácter general sin los cuales no se podría llevar a cabo el desarrollo competitivo de la actividad (carreteras, aeropuertos, etc.). Como en el caso de la provisión privada, existen determinados servicios públicos destinados a la población local de los que el visitante hará uso durante su estancia en el destino (agua, tratamiento de residuos, seguridad ciudadana).
- Los recursos turísticos que caracterizan el producto global de un territorio pueden ser naturales, histórico-patrimoniales o intangibles, en su mayoría bajo directa responsabilidad local.

Un municipio que cumpla con los requisitos establecidos por la Ley Reguladora de Haciendas Locales de 2004 o con una serie de criterios reconocidos por la normativa especial de la CCAA a la que pertenezca, tendrá el reconocimiento de “municipio turístico”. Este título conlleva competencias específicas y adicionales a las de los municipios de régimen común. A su vez, esto ocasiona graves problemas de financiación teniendo que afrontar el coste de los servicios mínimos para una población de hecho, que en ocasiones multiplica a la población de derecho y está condicionada por la estacionalidad de la actividad.

Debido a las necesidades de financiación para la promoción y prestación de servicios turísticos y la creciente competitividad del sector, sus agentes recurren cada vez más a la cofinanciación y copartición de sus actividades. El sector privado es cada vez más consciente de la trascendencia que tienen las medidas aplicadas sobre la situación turística local y, más concretamente, sobre la rentabilidad de su negocio. Todo ello ha propiciado la aparición de PPP, tanto para una acción o proyecto concreto como para la creación de un ente mixto de gestión. (FEMP, 2008).

Es de destacar la importancia que tiene el municipio en la política de gestión y promoción turística. La situación local del sector está condicionada por las distintas medidas implantadas por el órgano de administración competente. Debido a la transversalidad de los agentes que participan y la variedad de externalidades que inciden sobre la demanda, resulta necesaria la existencia de una eficiente institución que coordine y cuente con representación de los diferentes grupos que intervienen en la actividad turística local. El nivel de desarrollo del sector va a reflejar los resultados de las políticas adoptadas, en el caso de generar externalidades positivas la situación turística se verá favorecida incrementando el gasto por turista, el número de turistas y el número de agentes privados y públicos que intervienen.

3.3.2. Tendencias de la gestión actual.

Para entender el cometido que cumplen los entes mixtos de gestión es necesario analizar las características generales que definían el funcionamiento y pensamiento de las instituciones encargadas de la gestión turística. Este repaso sobre el tejido administrativo turístico nos otorga una visión sobre las posibles barreras e incentivos que existían para acometer cambios en la concepción del turismo. Las conclusiones generales que expondremos a continuación provienen de diferentes investigaciones realizadas a lo largo de los últimos años, por ESADE- CEDIT en 1997 y por la

consultora ROS D&P en 2007, recogidas en el manual de modelos de gestión turística local (FEMP,2008).

- Concepción del turismo en la Administración Local.

A mediados de los años 90 la actividad turística ya era considerada como uno de los principales ejes de desarrollo local. El 60% de los municipios encuestados afirmaban que el turismo tenía una gran importancia dentro de la política municipal, sin que este porcentaje sufriese graves alteraciones en investigaciones de años posteriores. Este resultado nos permite concluir que ya a finales del siglo pasado, podíamos diferenciar con claridad aquellos municipios cuya economía estaba estrechamente relacionada con el turismo de aquellos que por sus características no lo consideraban como un motor económico principal.

Un 60% de los municipios encuestados defendían que la administración pública debería ser la principal precursora del desarrollo del sector, orientando la toma de decisiones para ejercer cierto control sobre la oferta turística.

En 1997 el 51% declaraba disponer de una concejalía que se ocupara del turismo, pero sólo el 15% se dedicaban exclusivamente a esta actividad. En aproximadamente los 10 años posteriores, el porcentaje de municipios que decían disponer de una concejalía responsable de la actividad turística había aumentado hasta un 77%.

En general, los municipios turísticos destinaban entre un 1% o 2% de su presupuesto al turismo, a excepción de un pequeño grupo de localidades cuyas inversiones eran mucho mayores al depender en gran medida de esta actividad.

Las dos actividades más desarrolladas por las instituciones turísticas, donde se han experimentado los mayores progresos, son: los planes para desarrollo de nuevos productos y planes de comunicación y promoción.

- Principales deficiencias.

Escasez de información y estudios a nivel municipal. Pese a que la mayoría de los responsables consideraban indispensable conocer la opinión y satisfacción del turista, tan sólo un 20% de los municipios realizaban algún tipo de encuesta.

Otro de los factores que incidía sobre la eficacia de la gestión turística era la baja cualificación del personal técnico, debido a una formación específica insuficiente o el bajo conocimiento de idiomas.

Falta de visión estratégica. Como consecuencia de las circunstancias anteriores, era difícil diseñar una serie de directrices que orientara el marco de acción. En 1997 solo un 16% diseñaba un Plan Estratégico para el Turismo, cifra que no experimentó gran aumento en las dos revisiones siguientes en 2002 y 2005.

- Sistema de financiación.

Según los resultados extraídos de la encuesta en 2007, el modelo general de financiación de los entes de gestión locales se compone de las siguientes aportaciones:

- Los fondos públicos constituían el 87,2% del presupuesto anual destinado al turismo, y de éstos, el 67% provenía del presupuesto municipal.
- La segunda fuente de ingresos son los recursos autogenerados por el propio ente representando en promedio un 9% del total. Es de destacar que ésta media es poco representativa al encontramos con ciudades como Barcelona, que generaban un 90% de sus recursos presupuestarios o Salou y Cuenca, en proporciones menores.
- Otra de las fuentes de ingresos más habituales son las subvenciones, las transferencias de otras instituciones públicas y los ingresos provenientes de programas específicos (Planes de Excelencia o Dinamización).
- Las aportaciones del sector privado, provenientes de Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales o Empresas Individuales tenían una importancia relativa muy débil (3,5%). El 76% de los municipios encuestados admitían que las aportaciones privadas eran casi inexistentes.

Estructura de Financiación			%
Recursos autogenerados			9,3
Recursos externos	Públicos	Presupuesto municipal	67,1
		Subvenciones o transferencias de otras instituciones	14,3
		Por programas específicos (Planes de Excelencia, etc.)	7,2
	Privados	Cámaras de Comercio	0,7
		Asociaciones Empresariales Sectoriales	0,7
		Sponsorización y Patrocinio	1,1
		Aportaciones individuales de empresas	1,0
TOTAL			101,4% (*)

Tabla 1. Estructura de Financiación. Fuente: MGTL (FEMP,2008).

- Cooperación Público-Privada.

En 1997 la mitad de los municipios encuestados ya manifestaban gran interés en realizar acciones junto al sector privado. La toma de conciencia por parte de las instituciones públicas significó un gran impulso para cosechar un ambiente favorable en futuras relaciones de colaboración.

La desconfianza por parte del sector privado provocaba que sus aportaciones a los entes de gestión fuesen muy modestas. Esto generaba cierta ambigüedad en la relevancia de sus aportaciones, muchos municipios no las consideraban de gran ayuda.

Un 59% de los municipios declaraban que el sector privado no intervenía en absoluto en el diseño de las políticas de estrategia turística. La actividad en la que se producía una mayor colaboración entre ambos sectores era en la estrategia de promoción, cuya participación alcanzaba casi la mitad de los casos analizados.

4. CPP en la Gestión Turística Local

A continuación, trataremos de contextualizar las diferentes instituciones administrativas que surgen fruto de las relaciones de CPP según su fórmula jurídica y las actividades que desempeñan. Centradas en la gestión y promoción del destino, entendiendo por destino aquel territorio que abarca habitualmente un municipio o localidad. Para que sean reconocidos como organismos mixtos debe existir constancia

de co-financiación, asunción común de riesgos y determinado grado de participación en el consenso del organismo de todos los agentes involucrados.

4.1. Entes mixtos de gestión locales. Las fórmulas jurídicas más extendidas.

Uno de los aspectos que más dudas ha generado entre las entidades locales que decidían fundar un organismo mixto ha sido la forma jurídica por la que debía regirse. A continuación, procedemos a realizar una descripción de los modelos jurídicos más extendidos según los datos extraídos del estudio de (Cambrils, 2015), que concuerdan con la tipología recogida por el Manual de gestión turística local (FEMP, 2014):

1. Las empresas mercantiles con capital público y privado (SA y SL).

Concepto.

En el art.85.2 de la Ley 7/1985 establece que la Administración involucrada, por si o por medio de una entidad pública en concurrencia con personas naturales o jurídicas encargadas de la gestión indirecta de los servicios públicos locales podrá adoptar la forma de sociedad mercantil (anónima o limitada), siempre y cuando el capital social pertenezca parcialmente al ente.

Constitución.

La Empresa Mixta puede constituirse mediante tres procedimientos, según viene recogido en el artículo.104 del Reglamento de Servicios de Corporaciones Locales (RSCL). El primero, que la entidad local adquiera participaciones o acciones de empresas ya constituidas para colaborar en la gestión social. La segunda forma consistiría en la fundación de una nueva Sociedad mediante la aportación conjunta de capital por parte de la entidad local involucrada y los socios privados. La tercera opción se basa en el establecimiento de un convenio con una empresa existente, con la creación de un nuevo Estatuto que marcará las pautas de actuación en lo sucesivo.

Las condiciones necesarias para la constitución de la empresa mixta variaran en función del tipo de sociedad seleccionada, teniendo en cuenta la normativa específica para cada una de las modalidades (anónima o limitada).

En relación a este punto, es necesario destacar una serie de peculiaridades:

- En el caso de una sociedad anónima, el capital aportado por las entidades públicas deberá estar totalmente desembolsado en el momento de su constitución, a diferencia de los socios privados que acorde a la normativa vigente deberán suscribir y desembolsar un 25% del valor nominal de las acciones.
- En el caso de una sociedad limitada, las aportaciones en forma de bienes y derechos al capital social estarán exentas de peritos registrales que confirmen su valor.

Más allá de las condiciones específicas de constitución para cada una de las modalidades, comparten el mismo procedimiento de constitución y presentación de las cuentas anuales.

Órganos de gobierno.

- Junta General: Está regulada por el régimen de representación legal propio de las personas jurídicas. Integrado por socios públicos y privados. La administración local tiene la potestad de reservar un porcentaje de la participación en el órgano directivo de la sociedad y en sus beneficios o pérdidas.

Se rige por el principio de proporcionalidad según las aportaciones de cada socio, lo que en ocasiones condiciona la representación del sector privado en la toma de decisiones y puede dar lugar a una imagen demasiado mercantilizada del organismo.

- El Consejo de Administración: Su existencia es obligatoria. Debe estar compuesto por miembros de la administración local y técnicos, en la misma proporción.

Descripción.

Es una de las fórmulas jurídicas más utilizadas por las administraciones públicas para el desarrollo de actividades y servicios que precisen cierto grado de agilidad y flexibilidad por parte del organismo administrativo, acorde a una filosofía de orientación al mercado y búsqueda de resultados.

Su estructura organizativa se rige por un sistema mucho menos burocrático que el del sector público y su marco jurídico resulta cómodo y cercano para toda clase de empresa privada que desee participar. Esto lo convierte en la fórmula jurídica idónea en el caso de entes que operen en un sector empresarial maduro y estructurado, con intención de participar de forma activa en el organismo.

Puede realizar actividades mercantiles con contraprestación, esto representa una clara ventaja a la hora de financiarse y promover la participación de socios privados. Destaca en las actividades de Promoción y Marketing. (FEMP, 2008).

2. La Fundación.

Concepto.

Son organizaciones sin ánimo de lucro cuyo patrimonio está sujeto a fines de interés general por voluntad de los fundadores. El patrimonio de la fundación debe ser totalmente independiente del patrimonio de sus fundadores. Pueden estar constituidos por personas físicas o jurídicas del ámbito público o privado. Se rigen por la Ley de Fundaciones 50/2002 en el ámbito nacional.

Constitución.

Se realiza mediante escritura pública en el Registro de Fundaciones de la comunidad autónoma. Es necesario presentar una copia del documento notarial de constitución y el justificante de la liquidación del ITP y AJD junto a la solicitud de inscripción. La aportación inicial debe ser previamente justificada por el fundador mediante un estudio económico que acredite su viabilidad asegurándose que cumple con los criterios de adecuación y suficiencia acorde a los fines fundacionales. El patrimonio inicial está compuesto por las aportaciones dinerarias o en especie. En el caso de aportaciones dinerarias por socios privados, el desembolso inicial puede ser del 25 por 100 en el momento de la constitución y el resto en un plazo máximo de 5 años. Está permanentemente abierta a la incorporación de nuevos socios o patronos.

Órganos de Gobierno.

El órgano de gobierno y de representación de una fundación se conoce como Patronato. Las normas que rigen su composición y funcionamiento vienen recogidas

en los Estatutos de la fundación, los cuales ofrecen una gran flexibilidad de redacción según las preferencias o necesidades de los socios.

El Patronato debe estar formado por un mínimo de tres miembros, entre los que es necesario la elección de un presidente y un secretario, que certifique los acuerdos del órgano directivo, aunque este papel puede recaer en una persona ajena a la fundación.

Responsabilidad.

Las fundaciones están sometidas a un estricto control por parte del Protectorado (Administración Pública), con la intención de que el objeto de sus actividades no se desvíe de los fines de interés general que justificaron su creación.

La actividad de la fundación debe ajustarse al desarrollo de explotaciones económicas acorde a su objeto fundacional. Este requisito se verá cumplido, si el porcentaje de las explotaciones ajenas a los fines fundacionales no constituyen más del 40% del total y el 70% de las rentas generadas se destinan al cumplimiento de sus fines.

Descripción.

Es una de las fórmulas jurídicas más extendidas ya que cuenta con gran agilidad, desde el punto de vista económico y administrativo, al regirse por las normas del derecho privado y desarrollar actividades mercantiles destinadas a fines de interés general.

Otra de sus ventajas de cara a constituir un organismo mixto son las amplias posibilidades de participación. Además de los socios, contempla otras figuras participativas como asociados o protectores que realizan aportaciones periódicas al organismo. Tanto la Fundación como los socios y asociados se benefician de importantes incentivos fiscales.

Conviene aclarar que no por ser una asociación sin ánimo de lucro no se puedan distribuir los beneficios o excedentes generados. Por lo tanto, es posible tener excedentes económicos a final de año, así como realizar actividades que puedan generar dichos excedentes. Obviamente, éstos deberán reinvertirse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

3. Asociación Privada.

Concepto.

Consiste en una agrupación de personas (físicas o jurídicas) para realizar una actividad colectiva de interés general, sin ánimo de lucro. Este tipo de asociación goza de personalidad jurídica propia y su funcionamiento se rige por el derecho privado. Actualmente, es utilizado por parte de destinos turísticos emergentes donde los agentes privados no disponen de un marco administrativo de colaboración que se adecue a sus necesidades. Este tipo de organismos se caracterizan por el peso que tienen la iniciativa y gestión privados, aunque cuenten con entidades públicas como asociados. Se financian principalmente de las aportaciones de sus socios y las transferencias y subvenciones de carácter público.

Constitución.

Es necesario el acuerdo entre tres o más personas, físicas o jurídicas, que deberá formalizarse a través del establecimiento de un Acta Fundacional y la redacción de unos Estatutos que regulen el funcionamiento de la asociación. Dependiendo del ámbito de actuación el registro de la asociación deberá realizarse en el Registro de Asociaciones Autonómicas que corresponda o el Registro Nacional de Asociaciones.

Órganos de Gobierno.

- Asamblea de Socios: Es el órgano soberano encargado de la toma de las decisiones mediante métodos democráticos. Está compuesto por todos aquellos socios con voz y voto.
- Comisión Directiva: Es el órgano que administra y ejecuta las decisiones de la asamblea. Sus miembros son elegidos por los socios. (FGPS,2016)

Descripción.

Es una forma jurídica utilizada para representar los intereses sectoriales de las empresas involucradas. Esta figura ha sido una de las más habituales en el pasado, cuando la constitución de este tipo de organismos estaba impulsada por la iniciativa privada. Pese a que su carácter no lucrativo acarrea una serie de dificultades para realizar directamente determinadas actividades comerciales, ocasionando una fuerte dependencia financiera de las aportaciones de los socios y las subvenciones provenientes de la administración pública, cuentan con la posibilidad de beneficiarse

de programas específicos de desarrollo e importantes ventajas fiscales si son declaradas de utilidad pública.

Este modelo de asociación es ideal en un contexto turístico emergente o en desarrollo, amparada por una iniciativa privada activa y la escasa colaboración de los organismos públicos. Una vez consolidado este impulso inicial, conviene avanzar hacia otras fórmulas asociativas que cuenten con un mayor grado de implicación por parte de los organismos públicos locales en su gestión y financiación. (FEMP, 2008)

4. Consorcios.

Concepto.

Son instituciones que surgen del acuerdo entre una o varias administraciones públicas y entidades privadas sin ánimo de lucro para la realización de actividades conjuntas con fines de interés público. Ésta fórmula jurídica se rige por el derecho público y su regulación aparece recogida en la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (LBRL) con personalidad jurídica propia.

Una de sus principales ventajas es la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada situación. De esta manera, cada institución posee un sistema de funcionamiento diferente de acuerdo a las condiciones estipuladas en sus Estatutos por los entes consorciados.

Constitución.

Toda persona jurídica pública o privada sin ánimo de lucro podrá constituir o formar parte de este tipo de organizaciones. No es necesario aportar un capital mínimo para ser constituido. El principal requisito para su constitución consiste en la inscripción del consorcio en el Registro para la inscripción de los municipios y demás entidades locales de la Comunidad Autónoma, creado por la Consejería competente.

Órganos de Gobierno.

Debido a las posibilidades de adaptación que posee esta fórmula jurídica, los sistemas de representación y gobierno varían en función de las condiciones recogidas en los Estatutos. El órgano de decisión superior debe estar formado por representantes de todos los miembros consorciados, atendiendo a las proporciones que fijen los estatutos.

Descripción.

El objetivo principal de este tipo de instituciones consiste en aprovechar al máximo las sinergias públicas y privadas que faciliten la consecución de los objetivos comunes.

Debido a su carácter público goza de determinadas ventajas y potestades propias de las administraciones locales: establecer tributos y precios públicos, inembargabilidad, recepción de subvenciones y exención del Impuesto de Sociedades. Así mismo, los consorcios deberán responder a una serie de criterios de transparencia sujeto al Plan de Contabilidad de las Ad. Públicas y a un régimen de tutela por parte de las Administraciones Autonómicas.

Tiene la capacidad de financiarse mediante ingresos públicos, como los anteriormente citados, y privados a través de colaboraciones con sociedades mercantiles para poder realizar actividades comerciales con contraprestación.

La flexibilidad y capacidad de adaptación de esta fórmula jurídica resultan de provecho en destinos donde existe un sector privado bien estructurado institucionalmente con un alto grado de iniciativa y un sector público predispuesto a compartir el poder de decisión. (FEMP,2008)

4.2. Competencias Básicas de los Entes Mixtos de Gestión Turística Local.

El conjunto de funciones y competencias desempeñadas por el ente de gestión es uno de los factores clave a tener en cuenta a la hora de su constitución, ya que condicionará su estructura organizativa atendiendo a las necesidades particulares de cada situación. Según la importancia y habitualidad de las funciones desempeñadas por este tipo de organismos podemos clasificarlas en (SECO,2014):

ACTIVIDADES PRINCIPALES	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	El organismo competente debe colaborar en el planteamiento de la visión estratégica de la situación turística del destino, ya que es la base sobre la que se desarrollará el conjunto de medidas (plan estratégico, plan operativo, sistemas de evaluación, indicadores, etc.) a realizar en todos los ámbitos de competencia. Las dimensiones del destino y la repercusión económica de la actividad condicionarán el nivel de desarrollo de sus instrumentos, que van desde una planificación simplista, enfocada al corto plazo y a la elaboración del presupuesto anual, hasta grandes programas compuestos por diferentes instrumentos propios de grandes corporaciones que contemplan horizontes temporales a medio y largo plazo.
COORDINACIÓN DE AGENTES	Una colaboración eficiente debe basarse en decisiones que concilien los diferentes intereses y objetivos de todos los agentes implicados. La existencia de redes de información y sinergias son cruciales para el desarrollo del turismo. Entre sus principales colaboradores destacamos: gobiernos municipales, agrupaciones de empresarios y las organizaciones de la población.
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Consiste en la elaboración y desarrollo de diferentes estrategias de difusión para el destino (acciones de marketing, promoción y comercialización), que impulsen su posicionamiento en los segmentos de mercado objetivos. Este tipo de actividades son las que despiertan un mayor interés en el sector empresarial y a las que se les destina, por normal general, la proporción más elevada del presupuesto disponible

Tabla 2. Actividades Principales. Fuente: Elaboración propia.

A medida que los entes de gestión turística de nuestro país han ido evolucionando se han incorporado nuevas competencias que van mucho más allá de la simple función informativa (Exceltur, 2015a).

Actividades Secundarias	
Información Turística en el destino	Se entiende por el conjunto de instrumentos (oficinas de atención, webs turísticas, guías, etc.) que proporcionan información al visitante sobre el destino. Aunque no se le otorga la misma importancia que a las labores de promoción y comunicación, estando estrechamente relacionadas, la prestación de estos servicios condicionan de una forma importante el grado de satisfacción de la experiencia turística. Actualmente, el turista se vale de toda la información recopilada a través de webs, redes sociales y otros sistemas de información online para la elección del destino y la planificación del viaje.
Gestión de Productos	Existe una amplia gama de productos y servicios de explotación turística utilizados para definir los ejes centrales de actuación del destino. Esta clasificación abarca 3 grandes tipos: Merchandising: Se trata de productos muy variados (gastronómicos, artesanales, etc.) que guardan cierta relación con la atracción turística principal. Servicios turísticos: Están enfocados a aumentar el atractivo del destino, entre los más comunes se encuentran las reservas de alojamiento, rutas turísticas, organización de eventos y packs de actividades culturales, comerciales o de restauración. Infraestructuras públicas: Palacios de Congresos, museos, playas en las zonas de litoral, etc.
Evaluaciones de Calidad	Para llevar a cabo la planificación estratégica del sector es importante disponer de aquellos medios encargados de facilitar la información necesaria para la toma de decisiones y que permitan evaluar la eficacia de las acciones que se van implementando. Uno de los ejemplos más claros lo tenemos en los observatorios turísticos que realizan análisis cuantitativos y cualitativos de la actividad turística de la ciudad (satisfacción de los visitantes, ocupación turística, ingresos, empleo en el sector, así como estudios sobre mercados, productos, tendencias, etc.)
Fomentar los RRHH del destino	Se trata de impulsar la capacidad de gestión sobre el sector, fortaleciendo la formación y capacidades profesionales de sus responsables. (promoción de carreras turísticas, asignación de recursos económicos para programas formativos, apoyo a las PYMES para una mayor profesionalización y la identificación de las mejores prácticas de gestión de RRHH).

Tabla 3. Actividades Secundarias. Fuente: Elaboración propia.

Conviene tener en cuenta las diferencias que originan en los modelos de gestión la amplitud de funciones asignadas a los entes administrativos. En este contexto, el manual de gestión turística local (FEMP, 2008) establece dos modelos:

- Modelo integral: El ente de gestión se encarga de la mayor parte de las competencias turísticas descritas anteriormente.

- Es el modelo de gestión predominante en España y sirve de base para la formación de entes especializados.
- La gestión de productos y servicios específicos se encuentra aislada de las competencias del ente.
- Permite controlar el proceso de desarrollo turístico del destino desde un punto de vista global, aunque esto dificulta la especialización y el grado conocimiento para cada uno de los ámbitos de actuación.
- Resulta el método adecuado en el caso de pequeñas y medianas localidades, al responsabilizarse de la gestión integral del destino.
- Desincentiva la participación del sector privado al no percibir resultados tangibles.

- Modelo Especializado: Este tipo de organismos centran la totalidad de sus recursos en la gestión de un producto turístico concreto o un conjunto de competencias específicas de la gestión de una localidad.

- Se constituyen para destinos de gran tamaño como un instrumento ágil y potente de gestión y planificación turística.
- Su objetivo es conseguir la máxima eficiencia en cada una de sus actividades, el análisis de resultados medibles y específicos constituye el indicador de gestión del ente.
- Especialización de los recursos humanos.
- Es más atractivo para el sector privado al participar en la promoción de productos específicos.
- No permite una visión global del desarrollo del destino lo que ocasiona descuidar nuevas oportunidades de negocio por no ser rentables de cara a este tipo de organismos.

5. Entes mixtos de gestión turística local en Galicia.

Para finalizar este estudio sobre la CPP en la gestión turística se ha llevado a cabo una investigación centrada en los principales Ayuntamientos de Galicia, con el fin de ilustrar todos los conceptos mencionados a lo largo del desarrollo del trabajo. La información ha sido recopilada a través del contacto directo y vía e-mail con el personal administrativo responsable, la revisión de informes públicos y el material electrónico disponible en las webs de cada localidad.

Debido a que el universo muestral es de pequeñas dimensiones, constituido por los principales concellos turísticos gallegos, el grado de colaboración por parte del personal responsable ha sido escaso y la información recopilada abarca únicamente los aspectos básicos de gestión, hemos optado por exponer los resultados obtenidos mediante el análisis de casos individuales:

1. Ayuntamiento de A Coruña.

El Plan de Dinamización Turística (PDPT) vigente durante el 2009-2010, ha supuesto la posibilidad de llevar a cabo acciones conjuntas en materia turística, orientadas a la potenciación y consolidación de A Coruña y su Área Metropolitana como destino turístico. (*Ayuntamiento de A Coruña, 2010*)

Consortio de Turismo y Congresos A Coruña ¹¹	
<p>El organismo de gestión turística se identifica como un Consorcio con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro, de conformidad con los artículos 87 de la Ley 7/1985, del 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local. Funciona bajo la denominación de "Consortio de Turismo y Congresos" y utiliza el nombre de Turismo de A Coruña. (Referenciar los estatutos del Consorcio).</p>	<p>Gobierno. Su máximo órgano administrativo es la Junta de Gobierno dirigido por el Presidente del Ayuntamiento de A Coruña o un concejal en el que delegue, dos vicepresidentes y un conjunto de vocales entre los que se encuentran representantes públicos y privados.</p> <p>Miembros. El Consorcio esta formado por el Ayuntamiento de la Coruña, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña y la Autoridad Portuaria. Podrán incorporarse al mismo otras entidades públicas o privadas que así lo acuerden, a través de la adhesión a sus Estatutos y el cumplimiento de sus obligaciones.</p>
<p>El Consorcio de Turismo y Congresos dispone de los siguientes recursos económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La aportación anual asignada en el presupuesto municipal. Según los datos recogidos en el presupuesto del Ayuntamiento de A Coruña para el 2016 se dedicaron a fines turísticos y del Consorcio un total de 3.344.036,78€. -Las respectivas contribuciones anuales por parte de las corporaciones, entidades, organismos y asociaciones representadas por el Consorcio. -Subvenciones y otras ayudas de carácter económico otorgadas por otras entidades públicas o privadas. -Ingresos auto-generados por la prestación de servicios de consultoría, asesoramiento o venta de publicaciones. 	<p>Según los datos recopilados en sus Estatutos y la información de su web (Turismocoruna.com) podemos concretar que su plan de acción se compone de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Actuaciones de atracción y fijación del turismo y sus productos de A Coruña en medios de comunicación generales y especializados. b) Análisis estratégico de los recursos turísticos y elaboración de alternativas estratégicas que potencien los factores básicos de los que se disponen. c) Intensificar la agilidad de trámites burocráticos ante las administraciones públicas favoreciendo las condiciones generales del sector empresarial. d) La promoción, asistencia y organización de congresos tanto de carácter nacional como internacional. e) Promover y potenciar todas aquellas actividades que tiendan al fomento y desarrollo del turismo proporcionando asesoramiento y cooperación en materia de promoción y comercialización a las empresas involucradas. f) Participar de modo directo en cualquier otra sociedad, siempre sin ánimo de lucro, para el desarrollo y creación de productos y ofertas. g) Gestión económica de la Torre de Hércules.

Tabla 4. Consorcio de A Coruña. Elaboración propia a partir de los Estatutos.

2. Ayuntamiento de Vigo.

Aparentemente no existe un organismo específico que se encargue de las tareas de gestión turística ya que se integran en la estructura orgánica del ayuntamiento, tras la aclaración del personal de la oficina de turismo responsable. Esto no significa que no se hayan llevado a cabo medidas relacionadas con el impulso del turismo y, por consiguiente, con la colaboración entre los agentes involucrados.

Acorde con las propuestas del Plan Horizonte 2020, explicado anteriormente como una de las iniciativas que impulsaban la CPP, se instaura un convenio de colaboración entre diversos agentes para desarrollar el Plan de Competitividad de “Vigo, Turismo urbano y de ría” (2009). Tiene como objetivos: el aumento de la demanda turística y los ingresos generados, la desestacionalización del sector y la consolidación del empleo.

Entre las medidas propuestas en el Plan, destacamos el desarrollo de programas de

<p>Fundación Vigo Convention Bureau. (FCVB, 2009).</p>
<p>Concepto. Es una organización de naturaleza fundacional, de interés general gallego, constituida sin ánimo de lucro, al amparo de la Ley 12/2006 de 1 de diciembre, fundaciones de interés gallego y del Decreto 14/2009 de 21 de enero que aprueba el reglamento de fundaciones de interés gallego.</p>
<p>Objeto. Hasta el momento, éste es el único ente mixto turístico instaurado en el Concello de Vigo. Tiene como objetivo principal el desarrollo de servicios específicos en el campo de la subreunión del turismo, que atrae a congresos, convenciones y viajes de incentivo por Vigo.</p>
<p>Miembros. El Ayuntamiento de Vigo, ABANCA, Universidad de Vigo, Cámara de Comercio de Vigo, Confederación de Empresarios de Pontevedra e Instituto Ferial de Vigo (IFEVI).</p>

actuación público-privado cofinanciados que integran a diferentes administraciones competentes y el sector empresarial, con el fin de coordinar territorialmente recursos culturales y naturales de alto potencial con la oferta de servicios turísticos. Según la información recogida en la Disposición 19866 del BOE núm. 296 de 2009, el sector privado (Federación Provincial de Empresarios de Hostelería de Pontevedra) se define como un firme impulsor del desarrollo del Plan adquiriendo un cierto grado de participación en la toma de decisiones, así como en el compromiso financiero.

Tabla 5. FVCB. Elaboración propia.

- *Iniciativas para la creación de un ente mixto de gestión turística:*

Como hemos comprobado el único ente mixto turístico se centra en la promoción y desarrollo de un producto o servicio específico, en este caso, las convenciones.

Durante el 2014, según las referencias de la prensa local (Atlántico, Faro de Vigo, etc.), el Concello de Vigo estuvo interesado en reactivar la actividad del sector turístico dotándola de una adecuada estructura de gestión.

Este proyecto tenía las pretensiones de instaurar un ente mixto a través de dos vías, sobre las bases de la FVCB ampliando el organismo o creando una institución independiente. Se pretendía contar con la colaboración del Ayuntamiento, Ifevi, Auditorio, Camara de Comercio, etc. La entidad propuesta se encargaría de la promoción turística global -negocios, cruceros, ocio- y de la gestión de los servicios existentes, como el bus turístico o las oficinas de información.

Lamentablemente y a sólo tres meses para su aprobación dicha propuesta queda paralizada hasta el momento, sin ningún indicio de volver a ser retomada.

3. Ayuntamiento de San Xenxo.

Turismo de Sanxenxo S.L. ¹¹	
<p>Concepto. Turismo de Sanxenxo S.L. es la institución mixta que se encarga de la gestión turística local bajo la forma jurídica de sociedad mercantil limitada. Está reconocida como la primera institución mixta de gestión turística en la provincia de Pontevedra desde 2008.</p>	<p>Objetivo. Esta organización pretende aunar los esfuerzos del sector público-privado para elaborar alternativas estratégicas de cara a potenciar la promoción y comercialización de Sanxenxo como destino de calidad, creando nuevos productos y diversificando su oferta turística.</p>
<p>Plan de Acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los atractivos de la localidad por todos los medios de comunicación posibles. - Desarrollar una estructura turística más equilibrada, capaz de aumentar la rentabilidad y la creación de riqueza para el municipio. - Coordinar los servicios turísticos municipales y los establecidos por otras entidades para mejorar su funcionamiento. - Impulsar la formación de los profesionales del sector y en consecuencia la calidad de la oferta. - Potenciación de la marca Sanxenxo. - Creación y desarrollo de nuevos productos. - Conservación y defensa del medio ambiente, procurando un desarrollo sostenible. 	<p>Gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Junta General. - El Consejo de Administración, órgano de gestión y representación permanente. La Presidencia corre a cargo de la Alcalde de Sanxenxo, Don Gonzalo Gonzalo Pita, a quien también le corresponde la presidencia de la Junta General. <p>Miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concello de Sanxenxo (participa en un 75% del capital social). - Consorcio de Empresarios Turísticos de Sanxenxo (participa en un 25% del capital social).

Tabla 2. Turismo de Sanxenxo S.L. Elaboración propia a partir de <http://www.sanxenxoturismo.com>.

Proceso de Disolución.

Según la información proporcionada por los medios locales (Faro de Vigo y La Voz de Galicia), la sociedad “Turismo de Sanxenxo, S.L.” se ha visto obligada, tras siete años de actividad, a transformarse en una empresa municipal totalmente dependiente del Ayuntamiento. Las deudas acumuladas hasta entonces obligaron a efectuar una reducción de capital que inicialmente era de 60.000€ a 0, para después efectuar una

ampliación de capital por el importe de la deuda que la sociedad había contraído con el municipio, lo que supone la desaparición de la participación privada en la financiación del organismo.

4. Ayuntamiento de Lugo.

Según la información aportada por el personal responsable de la oficina de turismo y los documentos oficiales encontrados, la gestión turística es exclusivamente municipal y carece de cualquier tipo de organismo específico encargado de dinamizar el turismo local o aunar el esfuerzo de los diversos agentes que operan.

En base a la Memoria del Turismo de Lugo de 2010, podemos observar como a raíz de el Plan de Excelencia Turística (2004-2008) surge la iniciativa de crear una entidad mixta que continúe con las labores de dinamización y promoción turística. En la Memoria venían recogidos todos los aspectos formales referentes a este nuevo ente turístico:

Sociedad Anónima Mixta Turismo de Lugo																
<p>Régimen jurídico. La entidad se constituirá como una Sociedad Anónima regulada por la Ley de Sociedades Anónimas (hoy, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas antes citado, de 22 de diciembre de 1989 -LSA-). Podrá funcionar en régimen de Derecho privado en sus relaciones con terceros, pero internamente va a ser una Sociedad Municipal, al pertenecer mayoritariamente a la Admin. Municipal y deberá actuar bajo la fiscalización y control de su entidad fundadora, el Concello de Lugo.</p>	<p>Actividades. 1) Gestión y captación de fondos, ayudas o subvenciones para el desarrollo turístico. 2) La realización de estudios relacionados con la gestión y el flujo de información en relación a la estructura turística (Planes Estratégicos, de Competitividad, de Marketing, etc.). 3) Planificación y desarrollo de actividades de promoción y marketing de la ciudad como destino, constituirá el grueso de las actividades realizadas e incluirá un amplio conjunto de acciones (publicidad, publicaciones informativas, relaciones públicas, comunicados de prensa...), 4) Colaboración para la organización de eventos de cualquier índole, que sean generadores de atracción turística directa o indirecta para la ciudad. 5) Información y atención al visitante. 6) Gestión de equipamientos y servicios turísticos. 7) Actividades de comercialización turística, en diversos grados, desde una Central de Reservas, hasta la de crear un operador turístico propio.</p>	<p>Órganos de Gobierno. Junta General de Accionistas: Es el órgano supremo de representación de la Sociedad. Entre sus funciones están la aprobación de los Estatutos y las Cuentas Anuales y la designación de los miembros del Consejo de Administración. Cada socio privado contará con un representante mientras que la representación pública se llevará a cabo a través de varios personas de los diferentes Grupos Políticos Municipales. Consejo de Administración: Se define como el instrumento superior de gobierno, compuesto por 9 miembros. En su mayoría compuesto por representantes de la Administración Municipal, aunque se especifica la voluntad de cada socio privado cuenta con representación en el Consejo. En caso de cambios en la composición accionarial se podrán proponer las correspondientes modificaciones en los Estatutos referentes al número de miembros y composición del Consejo.</p>														
<p>Objeto. La promoción, desarrollo y potenciación de las actividades que contribuyan, directa o indirectamente a impulsar el desarrollo del turismo en el ámbito territorial del Concello de Lugo.</p> <p>Miembros. - Concello de Lugo (mediante agentes de diversas instituciones públicas). - Cámara de Comercio de Lugo. - Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería de Lugo (APEHL).</p>	<p>Capital Social. El proyecto preveía contar con un Capital Social inicial de 66.000€ (sesenta y seis mil euros) aportados principalmente por la Administración Municipal dada la voluntad de asumir la mayor parte de la responsabilidad en los procesos de decisión y en la financiación. Tabla 6. Distribución de Capital. Extraído de Memoria de Sociedad Mixta.</p> <table border="1" data-bbox="593 1467 1023 1592"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Accionista</th> <th colspan="2">Aportación al Capital</th> </tr> <tr> <th>(€)</th> <th>% Participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concello de Lugo</td> <td>46.000</td> <td>69,69</td> </tr> <tr> <td>Socio privado 1</td> <td>12.000</td> <td>18,18</td> </tr> <tr> <td>Socio privado 2</td> <td>8.000</td> <td>12,12</td> </tr> </tbody> </table>	Accionista	Aportación al Capital		(€)	% Participación	Concello de Lugo	46.000	69,69	Socio privado 1	12.000	18,18	Socio privado 2	8.000	12,12	<p>Recursos Económicos. Todo ingreso producido por la Sociedad se empleará para los fines señalados en su objeto social y la cobertura de los gastos originados por el desarrollo de sus actividades, entre sus recursos principales destacan: - Los productos propios generados por su actividad social (merchandising, visitas guiadas, central de reservas, etc.). - Las subvenciones o líneas de crédito concedidas por entidades públicas o privadas. - Ingresos financieros de sus capitales. - Las contribuciones del Ayuntamiento con cargo a sus presupuestos.</p>
Accionista	Aportación al Capital															
	(€)	% Participación														
Concello de Lugo	46.000	69,69														
Socio privado 1	12.000	18,18														
Socio privado 2	8.000	12,12														

Tabla 3. S.A. Mixta de Lugo. Elaboración propia a partir de los datos de la Memoria.

Sin ningún tipo de referencia más al respecto y tomando como base las declaraciones del personal responsable, podemos concluir que el proyecto quedó paralizado debido a una serie de circunstancias: las elecciones municipales de 2011 cuyos resultados condujeron a la creación de un gobierno de coalición, la rotación del personal que

impulsó el proyecto y que la iniciativa surgió desde el Plan de Excelencia Turística gestionado por personal ajeno a la administración Municipal.

La última iniciativa la conocemos de mano del Boletín Oficial de la Provincia de Lugo (BOP,2016) en el que se publica la aprobación definitiva de la regulación del Consejo municipal de turismo. Surge de la necesidad de constituir un foro público en el que se escuchen las voces de todos los agentes implicados en el desarrollo del turismo. Este organismo se entiende como un simple instrumento consultivo para el diseño de las estrategias turísticas desarrolladas por la Administración Pública. Como hemos podido comprobar, se pasa de crear un organismo mixto de gestión a querer impulsar el turismo mediante la gestión pública, relegando al sector privado a un papel meramente consultivo mediante su representación como vocales en las reuniones. La Conselleria se está poniendo en marcha actualmente.

5. Ayuntamiento de Orense.

La gestión turística es municipal al 100% con puntuales colaboraciones del sector privado. Existió un ente mixto de gestión, del 2009 al 2012, pero fue disuelto debido a la deuda acumulada que contrajo y los escasos rendimientos producidos que rondaban los 17.000€ entre sus tres ejercicios. Tras numerosas críticas y por decisión mayoritaria se decidió disolver la sociedad y que la gestión del sector recayese en manos de la Concejalía.

6. Ayuntamiento de Santiago.

Los datos aportados por el personal responsable nos confirman que la gestión turística recae en manos de la empresa municipal INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN LOCAL, S.A. (INCOLSA). Este organismo público tiene por objeto consolidar el posicionamiento de Santiago como un destino turístico de referencia internacional.

Aparentemente no existe ninguna iniciativa de CPP que intervenga en la gestión del sector turístico local, salvo Cursos Internacionales de la Universidad de Santiago. Esta iniciativa surge con la creación de un nuevo departamento en la USC que reúne los esfuerzos de diferentes agentes públicos y privados para impulsar planes de promoción conjunta y formación estudiantil: cursos de idiomas, organizar exámenes para la obtención de títulos oficiales de español; organizar la edición de materiales destinados a la enseñanza de español para extranjeros; organizar cursos

especializados y monográficos, viajes, excursiones y actividades culturales relacionados con cualquier actividad. Participan en la iniciativa la Universidad de Santiago de Compostela, el Ayuntamiento de Santiago de Compostela, Turgalicia, la Asociación de Hostelería y Acotes.

Según los datos proporcionados por el Ayuntamiento de Santiago, la colaboración se basa en una partida inicial para su financiación, pero sin ninguna aportación anual fija ni actividades de promoción conjunta.

7. Ayuntamiento de Ferrol.

SOCIEDADE MIXTA DE TURISMO DE FERROL SA	
<p>Órganos de Gobierno.</p> <p>- Junta General de Accionistas: participan el Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Asociación de Hostelería, Agencias de Viaje y FIMO.</p> <p>Presidente: Excelentísimo Concello de Ferrol.</p> <p>Vicepresid.: Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación.</p> <p>Secretario: Asociación de Empresarios de Hostelería de Ferrol.</p> <p>- Consejo de Administración: se compone de once miembros, nueve de los cuales serán designados por la Corporación municipal entre los que se encuentran un representante del Concello de Ferrol; otro de la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación y otro de la Asociación de Empresarios de Hostelería de Ferrol.</p>	<p>Concepto.</p> <p>El alcalde de Ferrol junto con empresarios y hosteleros de la ciudad, firmó el acta de constitución de la Sociedad Mercantil Anónima "SOCIEDADE MIXTA DE TURISMO DE FERROL SA" para la promoción turística. Se constituye en 2009 con una duración aproximada de 60 años.</p> <p>Objeto.</p> <p>La promoción, desarrollo y potenciación de actividades económicas y sociales que contribuyan a impulsar el desarrollo del turismo en el municipio de Ferrol.</p>
<p>Financiación.</p> <p>Capital Inicial suscrito:60.300€.</p> <p>- El 90% fue aportado por el ayuntamiento.</p> <p>- El otro 10% procede de la Cámara de Comercio y de la Asociación de Hostelería.</p> <p>Su presupuesto en su primer año de actividad fue de 265.000€ dedicados: en gastos de personal, mantenimiento y operativos, como el diseño de una marca de identidad, la elaboración de un vídeo, renovar los folletos sobre Ferrol y la creación de nuevos productos turísticos.</p> <p>Aportado entre:</p> <p>100.000 euros de aportación municipal, 150.000 que recibirá de la Diputación 12.000 euros del sector privado y 3.500 más «cogenerados por la propia empresa».</p> <p>- En 2015 tras la incorporación del Concello de Narón, se dió lugar una ampliación de capital hasta los 325.000 euros de los cuales:</p> <p>Ferrol aporta 50.000 euros; Los otros concellos 50.000 euros; La Diputación 100.000 euros; La Xunta 100.000 euros; La iniciativa privada .25.000 euros</p>	<p>Plan de Acción.</p> <p>- Elaboración de determinados servicios turísticos ligados con el paisaje de faros y la cultura gastronómica.</p> <p>- Organización y promoción de las festividades locales.</p> <p>- Desarrollo de la web turística Ferrolterra como parte del Plan Geodestino Rías Altas y una aplicación para móvil.</p> <p>- Desarrollo de paquetes de viajes.</p> <p>- Promover la cultura del turismo de Congresos y Ferias.</p> <p>- Plan de Competitividad Turística 2011 (123.500€) y 2012 (80.250€).</p> <p>- Alianzas estratégicas con los Ayuntamientos vecinos, el plan consiste en integrar los 21 municipios de la zona para trasparasar la organización de la escala local a la comarcal para el que se solicita a la Xunta de Galicia un convenio para financiar el plan. El coste de las acciones contempladas en este plan asciende a un total de 87.500 euros. En la solicitud se procura que la Xunta financie el 80 % de este proyecto, mientras que el 20 % restante se cubre con las aportaciones de los Concellos.</p>

Tabla 4. Sociedad Mixta de Turismo Ferrol SA. Elaboración propia. Fuente: BOE (2010) y Presupuesto (2014).

Conclusiones, Propuestas de Mejora y Línea de Investigación Futura.

A parte de los resultados obtenidos de la revisión de las diferentes fuentes de información y de las particularidades que hemos podido observar durante la caracterización de los entes mixtos gallegos, destacamos las siguientes conclusiones con el fin de definir la situación de la cooperación público-privada en el sector turístico local en Galicia:

·Durante el trabajo hemos estudiado casos en los que pese a estar el proyecto de cooperación consolidado o en pleno funcionamiento se ha producido el cese de su actividad y la disolución del organismo mixto responsable. Las circunstancias comentadas ponen de manifiesto la fuerte dependencia a la que están sujetos estos organismos de los cambios políticos municipales, la capacidad financiera con la que cuenta la Administración Pública responsable y la falta de ingresos propios.

·A pesar de que no todos los municipios consultados disponían de un ente mixto, hemos podido recopilar información relacionada con alguna iniciativa de CPP en la gran mayoría de ellos. Los resultados del estudio reflejan que el número de colaboraciones y alianzas va en aumento, resultado de las relaciones que se crean entre los distintos agentes de la cadena de valor.

·La mayoría de los entes mixtos identificados durante el estudio habían comenzado su actividad pocos años atrás, entre el año 2009 y el 2014, gracias a las ayudas económicas proporcionadas por algún Plan de Excelencia o Competitividad turística. Esta observación nos permite corroborar que la formación de este tipo de

organizaciones es relativamente reciente y es necesario un determinado período de maduración para adaptar este tipo de organismos a las necesidades propias de cada localidad.

- En los casos de Lugo, Sanxenxo u Orense, donde se produjo el cese de actividad de este tipo de organismos, comprobamos como el proceso habitual consiste en que el Ayuntamiento recupere el control de la gestión turística. Sin embargo, al tratarse de territorios donde el turismo es uno de los principales motores económicos, lo más probable es que surgan nuevas iniciativas de cooperación debido a la alta competitividad del sector y la necesidad de aunar el esfuerzo de todos los agentes involucrados.

- Pese a que este trabajo identifica la iniciativa de cooperación en turismo como una de las vías para promover la competitividad del sector local, es necesario incidir en que no siempre resulta la opción más adecuada. Si no existe un contexto turístico que permita generar los suficientes ingresos como para incentivar la colaboración privada y la gestión y promoción de la actividad, es posible que el proyecto acabe con problemas financieros que conducirán al cese de la actividad y a la asunción de la deuda por parte del organismo público responsable.

- Las actividades que realizan los entes mixtos suelen estar enfocadas a la promoción del destino y sus servicios en los mercados exteriores, la gestión turística del destino y las tareas de asistencia e información al visitante.

- La participación del sector privado en el capital social de los entes mixtos suele establecerse entre un 10-25%. Es posible indentificar esta tendencia como una estrategia de control público de los agentes privados, los cuales gozan de determinada influencia pese a que la gran gran parte de la infraestructura proviene de organismos públicos.

- El análisis de los casos sugiere que no existe un patrón general que guíe la formación de este tipo de organismos mixtos. Esto conlleva que se escoja una forma jurídica inadecuada o que se elabore un mal planteamiento del funcionamiento del organismo. Es posible que uno de los principales objetivos que debieran perseguir las medidas que promueven la cooperación en el sector turístico, como el “Plan Horizonte 2020”, sería concretar las vías de cara a una única forma jurídica, capaz de

proporcionar unos fundamentos estables para la cooperación entre los distintos agentes.

· Es necesario matizar que cada organismo se debe adaptar a las necesidades y condiciones del sector local al que pertenece, pero esto no debiera ser un impedimento para sentar unas bases estables que:

- Garantizen la eficiencia y transparencia de los fondos públicos utilizados.
- Acaben con la problemática de la creación por imitación o mimetismo.
- Establezcan una serie de requisitos preliminares que aseguren la viabilidad del proyecto.
- Tengan en cuenta una serie de libertades jurídicas que garanticen el enfoque mercantil del organismo con vistas a la autofinanciación.
- Identifiquen los posibles “fallos de gestión mixta”, fruto de atender a los intereses públicos y privados de diversos representantes, y tomen las prevenciones pertinentes para encauzar el funcionamiento de cara a objetivos generales.

· La creación de entes mixtos centrados en un producto o servicio suelen contar con mayor interés y participación del sector privado al producirse un retorno de las aportaciones del socio. Esta puede ser una de las mejores maneras para impulsar las primeras vías de cooperación entre los diversos agentes locales y, como hemos visto, desarrollar un organismo mixto de gestión de destino a partir de un ente mixto para un producto.

· Por último, nos parece factible, como línea de investigación futura, analizar a través de indicadores (porcentaje de participación privada, flexibilidad jurídica, capacidad de autofinanciación, etc.) la gestión pública o público-privada en el sector turístico local de manera que se puedan obtener resultados favorables a un modelo u otro.

Bibliografía

- Aprobación definitiva do regulamento do consello municipal de turismo (Lugo). (21 de diciembre de 2016). *BOP Diputación de Lugo*, (291), 26-30.
http://www.deputacionlugo.org/portal_localweb_ag/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_15071_1.pdf
- Ayuntamiento de A Coruña. (2011). *Memoria de Gestión Municipal : mayo 2010*. Recuperado de goo.gl/xsB4IL
- Brugué, Q. (2009). *Una administración que habla es una administración que piensa*. D.G de Participación Ciudadana. Recuperado de http://www.aragonparticipa.es/sites/default/files/stories/Jornadas/presentacion_libro/libro_participacion_ciudadana_cap4.pdf
- Buchanan, J. M. (2005). Elección pública: génesis y desarrollo de un programa de investigación. *Revista Asturiana de Economía*, (33), 203-221. Recuperado de http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/1562/mod_resource/content/1/Buchanan_RA E-2005.pdf
- Caamaño Franco, I., y Río Arca, M. del. (2015). Análisis de la colaboración público-privada en la aplicación de innovaciones tecnológicas en destinos turísticos. Caso de estudio: Geodestino Ría de Arousa (Galicia, España). *Rotur : revista de ocio y turismo*, 9(1), 1-15. doi: <https://doi.org/10.17979/rotur.2015.9.1.1341>
- Cambrils Camarena, J. C. (2015). *La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas* (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Valencia). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle>
- Comisión de la Unión Europea. (2004). *Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el Derecho comunitario*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0327&from=ES>
- Concellería de Festas e Turismo (Vigo). (2016). *Convenio de colaboración entre la concejalía de turismo del*. Vigo. Recuperado de <file:///C:/Users/jotit/Downloads/SUBVENCION.PDF>

- Concello de A Coruña. (2016). *Presupuestos*. A Coruña. Recuperado de [file:///C:/Users/jotit/Downloads/Presupuesto-en-gallego-EDICION%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jotit/Downloads/Presupuesto-en-gallego-EDICION%20(1).pdf)
- Concello de Lugo. (2010). *Memoria justificativa de la conveniencia y oportunidad de creación de una sociedad mixta para la gestión del servicio público de la actividad económica del turismo en el Concello de Lugo*. Recuperado de http://lugo.gal/sites/default/files/licitaciones/adjuntos/2010/02/20100224_memoria_sociedade_mixta.pdf
- Consortio de Empresarios de Vigo. (2008). *Especial Presentación Turismo de Sanxenxo*. Recuperado de <http://www.sanxenxoturismo.com/boletines/3.pdf>
- DiMaggio, Paul J., & Powell, Walter W. (1983). Institutional Isomorphism and Collective Rationalit. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Recuperado de <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>
- Durán Fuentes, C. (2013). *Governance for the tourism sector and its measurement. unwto* (STSA/IP/2013/01). Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/IP_Governance_paper_EN.pdf
- Estibaliz, M. (2012). *Formas jurídicas de colaboración público-privada en el derecho español: orígenes europeos y evolución de la regulación de los diferentes modelos de colaboración*. Recuperado de <file:///C:/Users/jotit/Desktop/TFG/Biblio.%20Complementaria/FOMas%20juridicas%20de%20colaboracion%20publico-privada%20en%20el%20derecho%20español.pdf>
- Exceltur. (2003). *Plan Renove de destinos turísticos españoles*. Recuperado de <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/PLAN-RENOVE-DESTINOS-TURÍSTICOS-ESPAÑOLES.pdf>
- Exceltur. (2012). Ideas clave del VI Foro de liderazgo turístico de Exceltur. Recuperado de [http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c%20/1623bb9027c5e6bfc1257a8d003db6ff/\\$FILE/conclusiones.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c%20/1623bb9027c5e6bfc1257a8d003db6ff/$FILE/conclusiones.pdf)
- Exceltur. (2015a). *Cogestión público-privada. EL mejor camino para dirigir el futuro de los destinos turísticos*. Recuperado de <http://www.exceltur.org/cogestion-publico-privada/>
- Exceltur. (2015b). *Libro Blanco de los RRHH del turismo en España*. Recuperado de http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf
- Federación Española de Municipios y Provincias; Secretaría General de Turismo. (2008). *Modelos de Gestión Turística Local*. Recuperado de [file:///C:/Users/jotit/Desktop/TFG/Bibliografia%20Principal/Modelos%20de%20Gestion%20Turística%20-%20FEMP%20\(2008\).pdf](file:///C:/Users/jotit/Desktop/TFG/Bibliografia%20Principal/Modelos%20de%20Gestion%20Turística%20-%20FEMP%20(2008).pdf)

- Federación Española de Municipios y Provincias. (2014). *Modelo de Gestión Turística Local. Soportes de promoción de destinos*. Recuperado de <file:///C:/Users/jotit/Desktop/TFG/Biblio.%20Complementaria/3.3.%20Sociedades%20de%20economía%20mixta.pdf>
- Fuertes Fernández, A. (2009). *Fundamentos de la colaboración público-privada para la dotación de infraestructuras y servicios*. Recuperado de <http://www.cerecom.org/publicaciones/Art%C3%ADculo%20PPP%20enero%2009.pdf>
- Fundación Gestión y Participación Social. (2016). *asociaciones.org*. Recuperado de [asociaciones.org: http://www.asociaciones.org/guia-de-gestion/asociaciones](http://www.asociaciones.org/guia-de-gestion/asociaciones)
- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, L. (2012). Teoría de la Empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom. *Economía: Teoría y Práctica*, (36), 9-42. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf>
- La Voz. (29 de abril de 2013). Democracia Ourense propone disolver la sociedad Turismo de Ourense S.A. *La Voz de Galicia*. Recuperado de <http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ourense/ourense/2013/04/29/democracia-ourense-propone-disolver-sociedad-turismo-ourense-s/00031367230437560475270.htm>
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.*
- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.*
- Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.* Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/30/pdfs/BOE-A-2013-13756.pdf>
- López Posada, L. M. (2005). Instituciones e Isomorfismo: Implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, (7), 1-9. Recuperado de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/rmee/article/viewFile/530/433>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de la agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *Mutis*, 2(1)61-81. doi: <http://dx.doi.org/10.21789/22561498.362>
- Ministerio de Comercio y Turismo. (1992). *Plan Futures*. Recuperado de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-119-120-pag83-109-70860.pdf>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2007). *Plan de Turismo Horizonte 2020*. Recuperado de http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

Ordenanza reguladora do prezo público do punto de atención á infancia do concello de Carballedo (21 de diciembre de 2016). *BOP Diputación de Lugo*, (291), 1-10. Recuperado de http://www.deputacionlugo.org/portal_localweb_ag/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_15071_1.pdf

Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre. Ley de Contratos del Sector Público. Recuperado de <http://www.minhAFP.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Contratacion/BOE-A-2011-17887-consolidado.pdf>

Resolución de 16 de noviembre de 2009, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publica el Convenio de colaboración, entre el Instituto de Turismo de España, la Consejería de Cultura y Turismo de la Comunidad Autónoma de Galicia, el Ayuntamiento de Vigo y la Federación Provincial de Empresarios de Hostelería de Pontevedra, para el desarrollo del plan de competitividad turística de Vigo, Turismo Urbano y de Ría. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2009/12/09/pdfs/BOE-A-2009-19866.pdf>

Sancho, A. (Dir.). (1998). *Introducción al Turismo*. Recuperado de <http://www.seti.chubut.gov.ar/publico/pdf/Sancho%20et%20al%20OMT%20Introduccion%20al%20turismo.pdf>

Secretaría de Estado para Asuntos Económicos, SECO. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. Recuperado de http://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Peru/Documents/Publications/Conceptos_basicos_para_la_gestion_de_destinos_turisticos.pdf

Toboso, F. (1996). *Sobre el enfoque de la Elección Pública Positiva y la Economía Política Constitucional*. Recuperado de <http://www.uv.es/economia/ipe/toboso-cuadern96.pdf>

Turismo de Sanxenxo pasa a ser una empresa municipal. (1 de diciembre de 2015). *Faro de Vigo*. Recuperado de <http://www.farodevigo.es/portada-arousa/2015/12/01/turismo-sanxenxo-pasa-empresa-municipal/1360917.html>

Universidad Tecnológica Nacional. (2015). *Economía y Políticas Turísticas*. Recuperado de <http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2015/08/Demanda-oferta-y-mercado-tur%C3%ADstico-Unidad-2.pdf>