

TURISMO PARA EL DESARROLLO: ALGUNAS ESTRATEGIAS CLAVE EN GÚDAR-JAVALAMBRE*

Gisela Mitjanas Beteta

Universidad de Valencia, España

Abstract

The main concern of this paper is the use of tourism as an engine for development in Gúdar-Javalambre. Tourism for development needs to be in harmony with the local population, the environment, and the socio-economic and cultural heritage. Municipalities should carefully plan their tourism policies. Institutional capital (Klein 1998) has the power to reinvent and support initiatives towards development. Governance helps in the optimization of the use of knowledge, management of projects, programs, and the creation of successful new tourism products. Gúdar-Javalambre is seen here as a local framework with natural and heritage resources, as well as human capital, where actors in the tourism industry must collaborate to foster development.

Keywords: *development, tourism policy, institutions, governance*

Resumen

Este artículo trata del desarrollo de la comarca Gúdar-Javalambre desde la actividad turística. Un turismo competitivo y sostenible requiere planificar cuidadosamente la implementación de estrategias previas. El capital institucional (Klein 1998) puede reinventar y apoyar iniciativas que refuercen el capital humano optimizando la gestión del conocimiento, la implementación de proyectos, los programas y la creación de nuevos productos turísticos de éxito. Se subraya, por tanto la importancia que este capital supone en la comarca. La comarca de Gúdar-Javalambre se analiza como un marco local dotado de recursos naturales y patrimoniales, y capital humano, donde los actores de la industria turística deben colaborar para contribuir al desarrollo.

Palabras clave: *desarrollo, política turística, instituciones, gobernanza.*

Introducción

*Con especial agradecimiento al Prof. Dr. Eduardo Fayos-Solà por sus consejos y enseñanzas en el Máster en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Valencia, y en la preparación de este artículo.

La actividad turística es una fuente de crecimiento económico, de creación de empleo y de mejora de las condiciones de vida (OMT, 2012). En este artículo se dan algunas claves para que ésta pueda constituir un motor de desarrollo en Gúdar-Javalambre.

Las primeras razones para promover la actividad turística en un territorio suelen ser económicas. Existe una creencia generalizada de que el gasto producido por el turista facilita la obtención de liquidez por parte de los servicios ofrecidos en los destinos visitados. Ese gasto conlleva una necesidad de ofrecer un servicio y fomenta la contratación de personal. Sin embargo, el crecimiento económico no implica necesariamente desarrollo socio-cultural. El Banco Mundial (2013) considera el empleo una condición básica para que se produzca desarrollo. El empleo es algo más que beneficios o ingresos: facilita el aumento de la productividad, la mejora de las condiciones de vida y fomenta la cohesión social; también disminuye las diferencias de género.

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 1990), se concreta en oportunidades accesibles para los individuos. Entre estas oportunidades se encuentran: una vida saludable y prolongada, el acceso a la educación y la garantía de derechos humanos, el respeto al individuo, y el goce de libertad política. El PNUD ha creado el Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador sintético que se utiliza para medir los logros alcanzados por un país conforme a tres parámetros básicos del desarrollo humano. Las claves del IDH son: (i) una existencia larga y saludable, medida según la esperanza de vida al nacer; (ii) un acceso al conocimiento, medido como la tasa de alfabetización de adultos (con una ponderación de dos tercios) y la combinación de las tasas brutas de matriculación en la educación primaria, secundaria y superior (con una ponderación de un tercio); y (iii) un nivel de vida digno, medido por el PIB per cápita.(PNUD, 2006, p.2).

El IDH no incluía en principio las variables territoriales, tales como el capital natural o la utilización de los recursos medioambientales. No obstante, los informes anuales más recientes del IDH (PNUD, 2010) sí tienen en cuenta estas variables para que el desarrollo se produzca de forma sostenible y equitativa entre los habitantes de un lugar. El IDH incluye también ahora la libertad social y política entre las variables que proporcionan bienestar humano, pudiendo ser los ciudadanos beneficiarios y participantes de ella. No debe olvidarse que el elemento más importante para un desarrollo satisfactorio es la valorización del capital humano. Este elemento resulta también útil en la evaluación de la actividad turística para el desarrollo y su influencia en el territorio analizado, al tiempo que sirve para motivar acciones a emprender en aras de mejorar las condiciones de vida de los agentes (en la demanda y la oferta) del turismo.

Las acciones que permitirán fortalecer el capital humano y, consecuentemente, el desarrollo, deben fomentar: (i) una creación de turismo holístico, a través de una integración de los espacios turísticos, y de la actuación de instituciones, en los ámbitos social, medioambiental, político y personal, favoreciendo la sostenibilidad; (ii) una gobernanza adecuada al cambio partiendo desde las instituciones, apoyadas por un órgano creado al efecto y buscando el consenso entre ciudadanos, empresarios y clase política con una asignación de funciones en base al nivel de conocimiento técnico y la

capacidad de representación en conjunto; (iii) un equipo técnico con peso en el diseño e implementación de los programas, que ayudará con la aportación de conocimiento de forma objetiva; y (iv) el establecimiento de un posicionamiento y estrategia a seguir, en la búsqueda de competitividad; una eficiencia técnica y planificación de programas y subprogramas concretos, al tiempo que se dota de formación y aplicación de nuevas tecnologías.

Varios autores, como Sharpley y Telfer (2002), coinciden en que el éxito de las estrategias de desarrollo consiste en tratar el turismo como herramienta fundamental, con la capacidad de atraer turistas y capital financiero a un destino, así como de mejorar su capital humano, sociocultural, físico, y natural. En este artículo se propone el uso del turismo como instrumento de desarrollo, haciendo hincapié en la importancia del capital humano, tal como se extrae de los principios dictados por la OMT y la ONU en el Código Ético Mundial para el Turismo (2001): (i) la búsqueda del entendimiento entre individuos y sociedades, (ii) el desarrollo personal y colectivo, (iii) el logro de desarrollo sostenible; (iv) el enriquecimiento del patrimonio cultural; y (v) el beneficio para las comunidades de destino y la creación de derechos para los trabajadores del sector turístico.

Aquí se exponen las ventajas que la actividad turística puede aportar en la comarca de Gúdar-Javalambre con vistas a su desarrollo, después de examinar las políticas comarcales y la importancia dada al turismo en este territorio. También se comentará la relevancia que han tenido los planes de política turística hasta el momento. El turismo viene usándose en numerosos países como estrategia dentro de sus planes de desarrollo a nivel nacional y regional. La comarca de Gúdar-Javalambre puede aplicar estas estrategias, adaptadas a su situación, y convertirse en una nueva referencia de buenas prácticas. Para ello, será necesaria la puesta en marcha de una política turística en pos del desarrollo. A partir de su implementación se verá por qué un modelo de este tipo puede constituir un factor de éxito.

Estado de la cuestión

La Organización Mundial del Turismo emite informes anualmente (e.g. OMT, 2012) en los que se refleja la creciente importancia del turismo, tanto medida en porcentaje sobre su aportación al PIB mundial, como en el número de movimientos turísticos internacionales. En este contexto, el turismo ha sido considerado una actividad motor de desarrollo para los distintos destinos. Sin embargo, los gobiernos no suelen especificar la búsqueda del desarrollo en sus políticas turísticas. En este artículo se pretende resaltar la importancia que el turismo puede tener en la comarca Gúdar-Javalambre, y cómo puede utilizarse como un motor de desarrollo.

El destino turístico es tratado como un *cluster* porteriano, en el que se producen concentraciones geográficas de compañías interrelacionadas, empresas en industrias conexas e instituciones asociadas. Las instituciones, como universidades, organismos normalizadores, o asociaciones gremiales, se localizan en campos particulares que

compiten, pero que también cooperan, constituyendo masas críticas de éxito competitivo (Porter 1990, 1997) respecto a otros destinos.

Estas concentraciones pueden funcionar de forma asociativa, o guiadas por el gobierno. Dado que se trata de un territorio turístico, los actores que se encuentran en el destino puedan participar en el proceso de toma de decisiones, produciéndose una situación de liderazgo transversal o gobernanza. En la comarca Gúdar-Javalambre existe la Asociación Empresarial Gúdar Javalambre, que intenta aunar servicios y esfuerzos para ofrecer una imagen y proyectos comunes.

La importancia del capital humano, junto con el capital social e institucional, y el financiero, se ha visto reflejada en el éxito del Consenso BEsT (Beijing, Seoul and Tokio). El Consenso BEsT (Lee y Mathews 2010) propone medidas diferentes a las dictadas en el Consenso de Washington, e implica a los distintos actores de la economía en la realización de diferentes acciones. Las medidas establecidas a nivel macro también pueden funcionar a nivel comarcal, siempre y cuando se adapten a su entorno y circunstancias.

Metodología

Un destino turístico se define como un sistema formado por elementos de carácter físico o estructural (factores/ recursos, atractivos turísticos, y sistemas e infraestructura de apoyo) y procesos dinámicos y relacionales, que constituyen la trama para sustentar la actividad de los agentes involucrados en la actividad turística, tal como se define a través del modelo FAS (Fayos-Solà, Muñoz y Fuentes 2011:33). Este modelo permite conocer y analizar la estructura y funcionamiento del destino entorno a estos subsistemas, sirve de indicador de la situación actual para realizar las propuestas de acción o planes más convenientes.

Los subsistemas mencionados permiten realizar un análisis estructural y dinámico del destino, según Fayos-Solà et al (2011:41). En el modelo FAS los *factores* representan los recursos productivos del sistema (tierra, trabajo y capital), y por tanto, en función de su existencia y nivel, se determinará la base productiva del *cluster*. Los *atractores* del destino suponen la principal motivación de desplazamiento del turista hacia él. Se clasifican en tres tipos: basados en factores naturales, en factores culturales, o manufacturados por el hombre. Finalmente, los *sistemas soporte* (hostelería, transporte y servicios complementarios) representan las organizaciones que dan servicio al turista- cliente. Dentro de los sistemas soporte existen organizaciones y empresas puramente turísticas así como otras organizaciones que proporcionan servicios generales tanto a residentes como a turistas pero que resultan imprescindibles para el desarrollo turístico del destino.

Fayos-Solà et al (2011: 30 y 32) definen un destino o *cluster* turístico como entornos geográficos o institucionales donde se llevan a cabo la mayoría de las actividades relacionadas con la producción y el consumo de servicios turísticos, y donde se generan externalidades fruto de esas actividades. Si se aplican los principios de la

teoría de sistemas, se ha de entender que el destino es una entidad cuyos elementos o partes son interdependientes, de modo que un cambio en uno de ellos afectará al conjunto y a cada uno individualmente. Este modelo será el utilizado como *Libro Verde de Turismo*, a través del cual se obtiene una identificación de los actores del destino turístico, así como una visión global del destino, primera fase en la elaboración de un *Plan de Política Turística*.

Se presentan, asimismo, las conclusiones extractadas del *Libro Blanco de Turismo* de Gúdar-Javalambre (en elaboración teórica actualmente), un documento más normativo que el anterior, a través del cual se opta por un posicionamiento estratégico basado en las ventajas comparativas susceptibles de ser transformadas en competitivas. Se realizan asimismo análisis PESTEL (análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Estos análisis permiten realizar un diagnóstico a partir del cual se deciden las estrategias para promover el desarrollo turístico de la Comarca. Además, se ha realizado un *benchmarking*, analizando los posibles destinos competidores. Finalmente, se presentan elementos para un *Plan de Política Turística*, a llevar a cabo los actores/agentes locales. Se propondrá, asimismo, que el poder institucional actúe como promotor, planificador, garante, coordinador y armonizador de las acciones propuestas, siendo un ejemplo de gobernanza.

Si se aplica el modelo de competitividad de Porter (1990) al ámbito turístico, debe tenerse en cuenta el escenario ante el que nos encontramos respecto a tecnologías, bienestar, nivel de poder adquisitivo, estabilidad política, sensibilidad cultural, y nivel educativo. Respecto al nivel de demanda, es necesario saber si se trata de masificada-estandarizada, debido al turismo de nieve, o más individualizada. Por parte de la oferta, se ha de determinar si es homogénea o no, si resulta competitiva en costes, y si se cuenta con organizaciones empresariales, con integración vertical u horizontal.

Esta metodología servirá para ofrecer una visión distinta a otros análisis realizados en la comarca. Se presenta el turismo como actividad facilitadora del desarrollo. La actividad turística debe permitir la realización de las varias actividades económicas, junto con la valorización de los recursos existentes y contribuir por tanto, a la sostenibilidad del territorio, tanto a nivel medioambiental como socio-cultural y económico. Para ello, se explicará la necesidad de existencia de un proceso de gobernanza, aunando instituciones públicas, privadas y grupos de interés tras las mismas políticas y objetivos, produciéndose una colaboración transversal en la que todos los actores toman parte en las medidas y acciones acometidas.

Turismo y desarrollo en Gúdar-Javalambre

Los 2.352 kilómetros cuadrados de la comarca turolense de Gúdar-Javalambre, con una baja densidad poblacional de 3'7 hab/Km², en un área montañosa, con un notable patrimonio natural y cultural, dotan de singularidad a este territorio. Su actividad turística de más notoriedad es posiblemente el funcionamiento de las estaciones de esquí más próximas a la Comunidad Valenciana. Lozano (2004:14), resume cómo a lo

largo del siglo XX, el crecimiento económico de España, basado en la industrialización y la urbanización, originó la crisis del sistema tradicional de actividad de la comarca, y le causó graves daños, absorbiendo buena parte de su potencial poblacional a través de la emigración, y exigiendo la introducción de actividades económicas ya no tan sostenibles, depreciando también la cultura popular consuetudinaria. Pero no solamente la industrialización fue la causante de la pérdida de capital humano y del capital institucional. Los efectos causados por la Guerra Civil Española en los años 30 y 40 fueron también causa de despoblación, quedándose vacías numerosas viviendas tradicionales. Más tarde, según los indicadores socio-económicos, en los albores del siglo XXI se detiene el deterioro demográfico, social y económico y empieza una nueva etapa en la que reconsiderar las oportunidades de estas tierras.

La economía de Gúdar-Javalambre se ha basado tradicionalmente en el sector primario, destacando la agricultura, la silvicultura y ganadería tradicionales. Actualmente, estos sectores han perdido importancia, otorgando más protagonismo a la industria de transformación cárnica y, principalmente, al sector servicios. La actividad turística ha ganado importancia a finales del siglo XX debido a los recursos naturales, culturales y gastronómicos de la comarca.

No obstante la importancia del sector turístico, esta actividad no ha sido considerada clave para constituir un motor de desarrollo en la comarca, a pesar de que sus agentes manifiestan necesaria la diversificación y la modernización social. Sus argumentos se apoyan en la estacionalidad del turismo de nieve, la escasa valorización de la cultura local, y la dificultad para incorporar nuevas tecnologías (Andrés 2004).

Esta necesidad de diversificación, y la creencia generalizada de que el turismo no es una actividad prioritaria, como tampoco un motor para el desarrollo en la comarca, provoca una falta de posicionamiento en los mercados turísticos. Asimismo, se destaca la falta de una estrategia concreta a seguir y de un plan de política turística que promueva la cohesión en este sector.

En esta situación, la comarca Gúdar-Javalambre presenta actualmente distintos tipos de actividad turística. Confluyen el turismo originado en la nieve (las dos estaciones de esquí de Javalambre y Valdelinares, en permanente renovación), el llamado turismo rural (más centrado en el disfrute de un excelente paisaje, un rico patrimonio cultural, y una distinguida gastronomía), el termal (en torno al balneario de Manzanera), e incluso el que aprovecha encontrarse en una zona de intenso tránsito costa-interior y norte (hostelería al borde de la carretera nacional 234, y la autovía Mudéjar, especialmente relevante en la localidad de Sarrión). Estas ofertas podrían reforzarse entre sí, aumentando el atractivo de Gúdar-Javalambre. Adicionalmente la segunda residencia es un fenómeno habitual en esta zona, al poder obtenerse un rendimiento muy variado durante todo el año para distintas funciones, según argumentan Collantes y Sáez (2004:254 5).

Para analizar la estructura que conforma la comarca Gúdar-Javalambre, se ha construido una tabla (vid Anexo 1) en la que se resume la valoración en una escala de 1 (escasa importancia) a 5 (importancia clave)- de los distintos elementos de Factores,

Atractores y Sistema soporte, utilizando los criterios de evaluación del Modelo FAS (Fayos-Solà et al 2011:45).

En este artículo, los criterios han sido sintetizados en valoraciones de importancia para hacer más visible la evaluación de cada uno de los apartados, y teniendo en cuenta que los *Factores* son los medios productivos del destino, tales como la tierra, el capital humano y financiero, y el trabajo; los *Atractores* son los productos y servicios turísticos que motivan el viaje; y los *Sistemas soporte* están constituidos por las infraestructuras y servicios de apoyo al funcionamiento turístico del destino. El modelo otorga una valoración 1 cuando el recurso tiene la capacidad potencial de complementar otros recursos; una valoración 2 significa que el recurso tiene la capacidad potencial de motivar corrientes turísticas locales, una valoración 3 indica que el recurso tiene la capacidad potencial de motivar flujos turísticos regionales, un 4 significa que el recurso tiene la capacidad potencial de convertirse en atractivo nacional y, finalmente, 5 implica que el recurso tiene la capacidad potencial de ser un atractivo internacional. De este modo, cuanto más elevada sea la valoración mayor será la ventaja competitiva del factor, atractor o servicio y mayor su potencialidad para ser transformado en ventaja comparativa (Fayos-Solà et al 2011:45).

En cuanto a los sistemas de soporte, se considera que el mejor medio de acceso a este territorio es el vehículo particular, gracias a la existencia de la autovía Mudéjar, que acerca la Comunidad Valenciana, así como la provincia de Zaragoza, a la comarca con una alta valoración (3). Aunque el transporte ferroviario y por autobús constituyen una alternativa importante, no dotan de una óptima comunicación a los núcleos poblacionales. Los servicios complementarios de información son de suma importancia en la comarca (con un buen funcionamiento de sus oficinas de turismo y la Asociación Turística Gúdar-Javalambre) siendo la relevancia de los servicios de hostelería de alcance regional-nacional y nivel medio (evaluado con un 3), si bien no consiguen actuar como atractores y justificar el viaje por sí mismos.

En lo que se refiere a los atractores, como productos culturales, basados en la naturaleza, o totalmente manufacturados, la peculiaridad de la zona y sus factores base de partida hacen que pueda producirse algún interés a nivel nacional. Por ello, los atractores con base en factores culturales han sido valorados con un 3, gracias a las declaraciones de Patrimonio de la Humanidad para sus poblados ibéricos y de la Edad de Bronce. Otros atractores culturales son el espacio Dinópolis, museos, la artesanía local e incluso la gastronomía, que ha ido ganando importancia a lo largo de los últimos años.

Por último, de entre los factores productivos: los factores naturales se encuentran valorados como de interés regional y nacional. Se da una valoración media al capital humano y financiero. Esto se debe a la facilidad en la obtención de información no presencial en contraposición al escaso presupuesto de que dispone esta Comarca. El capital financiero depende de subvenciones para mejorar las instalaciones turísticas. Resulta destacable, no obstante, la valoración que merecen las fiestas tradicionales, dada su autenticidad y diferenciación con otras zonas cercanas. Sus tradiciones constituyen un punto de atracción que puede crear atractores culturales y reforzar los motivos de visita a la comarca en algunas épocas del año.

A modo de conclusión, se considera que la principal fuerza de atracción turística de este territorio se basa, en primer lugar, en sus recursos naturales y culturales, incluyendo los recursos gastronómicos. Las sinergias producidas entre estos elementos han conseguido atraer a un turismo fiel, aunque con cierta estacionalidad en la temporada de nieve, en verano y en fines de semana. Aun así, se ha de tener en cuenta el *benchmarking* de esta comarca, sus competidores directos, para adoptar una mejor estrategia a la hora de promocionar la comarca. Por el Este, la diversidad de la Comunidad Valenciana, que ofrece la comarca del Maestrazgo, en Castellón, y el litoral mediterráneo; al Nordeste, el Delta del Ebro, en Tarragona, Cataluña, declarado Parque Nacional; y al Norte, aunque más lejano, Pirineos, con una larga tradición de turismo de nieve y de montaña, en clara ventaja por su situación geográfica, en la frontera que separa España de Francia.

La consideración de destino turístico que recibe la comarca es consecuencia de las ventajas comparativas que suponen sus atractores, y la especialización a que han llegado sus productos turísticos. El turismo de nieve, el turismo rural, el termal, el turismo estival e incluso el gastronómico deben ser dotados de factores que conviertan en competitivas estas ventajas. La inclusión del turismo astronómico o astroturismo como nueva forma de turismo en este territorio supone una fortaleza añadida respecto a otros destinos. Consecuentemente, los recursos naturales, de gran calidad, en buen estado de conservación y muy valorados en la comarca, suponen una ventaja comparativa. Sin embargo, estos recursos necesitan de capital humano para que sea posible su puesta en valor y competitividad. Y el capital humano necesita del capital institucional y del capital natural, físico y financiero para llevar a cabo las acciones relacionadas entorno a esos recursos. El capital humano e institucional son esenciales en el proceso de desarrollo de un territorio. El modo en que actúen sus instituciones resulta fundamental para las iniciativas y acciones tomadas en la comarca. La colaboración y actuación transversal de los diversos actores del destino turístico se produce a través de unas instituciones inclusivas que deberán promover la buena gobernanza.

La buena gobernanza requiere la equidad, la participación, el pluralismo, la transparencia, la responsabilidad y el estado de derecho, de modo que sea efectiva, eficiente y duradera (Naciones Unidas 2013). La gobernanza es considerada como esencial en el proceso de desarrollo, debido a que tiene el poder de lograr la aplicación efectiva y eficiente de las políticas. Las diferencias de éxito en las distintas naciones se dan según el tipo de instituciones económicas y políticas que las gobiernan (Acemoglu y Robinson 2012, citados por Veiga 2012:82), según se trate de instituciones extractivas o inclusivas. Las instituciones inclusivas "permiten y alientan la inclusión y participación de la mayoría de las personas en actividades económicas que hacen el mejor uso de sus talentos y habilidades, y habilitan a las personas a elegir sus propias opciones". Para ser inclusivas, las instituciones deben: (i) asegurar la propiedad privada, (ii) configurar un sistema no discriminatorio de leyes, (iii) dotar una provisión de servicios públicos que provea un nivel parejo de condiciones en las que todas las personas puedan intercambiar y contratar, permitiendo la entrada de nuevos negocios y (iv) permitir que las personas decidan sus propios senderos profesionales y personales.

Las instituciones extractivas son definidas como "aquellas diseñadas para extraer ingresos y riquezas de un sector de la sociedad para beneficiar a otro". Las instituciones extractivas convierten a los "estados benefactores" del populismo en "estados saqueadores" que manejan gobiernos eternizados en el poder.

La diferencia entre los dos tipos de instituciones es notable: mientras que en unos países las instituciones inclusivas obligan a algunas empresas a desmontar sus monopolios, y a pagar millones de dólares de multa por competencia desleal, en otros países, estos mismos empresarios pueden fijar precios a voluntad y expulsar a posibles competidores. Así, las instituciones adecuadas pueden crear un círculo virtuoso involucrando el capital humano, social, financiero y físico en la consecución de los objetivos comunes de la comunidad, e incluso la captación de recursos adicionales para la inversión sería un área clave (Muñoz et al. 2012:443 4).

Ante la perspectiva de potenciar el desarrollo de la comarca Gúdar-Javalambre desde la actividad turística, hay diversos factores a tener en cuenta: (i) su posicionamiento en los mercados turísticos, (ii) la existencia de Gobernanza y el poder de las instituciones, (iii) los elementos atrayentes que posee, (iv) el desarrollo a través del conocimiento, (v) la aplicación de la innovación, y (vi) la sostenibilidad, esencial para la competitividad.

Se ha constatado que el posicionamiento actual de Gúdar-Javalambre en los mercados se basa en turismo de invierno, y cortas estancias en verano y fines de semana, encontrándose en competencia directa con las regiones colindantes. Por tanto, las ventajas comparativas de la comarca, a explorar y consolidar en competitividad, y la adopción de un posicionamiento estratégico con una política y gobernanza turística congruentes, serán clave para el éxito del turismo en pos del desarrollo de la comarca.

Así pues, deben transformarse las ventajas comparativas en competitivas en este *cluster*-destino turístico. Como se ha mencionado anteriormente, el capital humano resulta imprescindible para la consecución de cualquier acción. Una política de producto, apoyada por las instituciones que actúan en gobernanza, facilita la comunicación y distribución de los productos resultantes. Del refuerzo del capital humano y social-institucional surge la innovación, imprescindible para la competitividad de las distintas industrias de la Comarca, integrando el turismo como una actividad transversal. La creación de este valor añadido no se concibe sin una política turística que sirva de guía para gestionar el conocimiento y que contribuya a la creación de instituciones inclusivas. Las instituciones tienen el poder de promover la valorización del capital humano que actúa en la comarca, empoderando a los distintos actores (*lobbies*, empresarios, población residente, etc.).

Se hace necesario así un plan de política turística que aúne y coordine las acciones empresariales con la competitividad y sostenibilidad de este destino turístico; que adopte e incluya medidas para que el turismo actúe como motor de desarrollo. La adopción de un plan estructurado de turismo que atienda a las circunstancias de la comarca puede ser uno de los factores de éxito.

Galí, Majó y Vidal (2000, citados por Lozano 2004b:264), resaltan que "durante esta última década coinciden una serie de fuerzas que están impulsando un cambio en la

industria turística, entre ellos el progreso tecnológico, nuevas maneras de comercializar los productos turísticos, nuevos operadores turísticos (mucho más especializados), nuevos métodos de gestión (aplicados a la industria turística) y, sobre todo, un nuevo consumidor.

Ante el cambio de paradigma turístico, la comarca de Gúdar-Javalambre tiene la oportunidad de adaptarse a las nuevas circunstancias. No se trata únicamente de atender al turista, sino de hacer posible la convivencia entre todos los actores del *cluster* y la sostenibilidad y disfrute de los recursos disponibles, en la búsqueda de su competitividad y desarrollo desde el éxito como destino turístico.

Conclusión

El turismo no ha constituido un elemento determinante para el desarrollo de la comarca de Gúdar-Javalambre. No obstante, la actividad turística puede ser el factor que condicione su futuro.

En esta comarca, las actividades estacionales de ocio de nieve y estival han sido, desde finales del siglo XX, el modelo predominante de turismo. Como actividades económicas, también destacan la industria de alimentación cárnica y la gastronomía. Ninguna de ellas ha perseguido el desarrollo del territorio de forma explícita. El turismo empezó llegando a la comarca fruto del retorno de los emigrantes y sus familias y, excepto en el caso de las estaciones de esquí, no ha constituido una actividad específicamente planificada. La actividad turística puede ser un elemento que favorezca aquí el desarrollo de capital humano e institucional.

La comarca de Gúdar-Javalambre es susceptible de utilizar la actividad turística como elemento de desarrollo. Como factores, cuenta con recursos naturales, una cultura y artesanía tradicionales de interés, un capital humano suficientemente cualificado, y un capital institucional cercano a la sociedad y preocupado por su comarca. Para lograr un desarrollo desde la actividad turística, se realizan a continuación algunas recomendaciones.

Comenzando el análisis por los atractores de la comarca, se concluye que la estrategia clave es la de poner en valor sus ventajas comparativas, entre las que están la gastronomía y artesanía tradicional, junto con la innovación, dirigida también hacia otros valores emergentes como el astroturismo, que se está convirtiendo en una ventaja competitiva respecto a otras comarcas, y que también favorece la conservación y valorización de sus recursos naturales.

A nivel de sistemas soporte del destino, se hace necesario indicar cómo, desde comienzos de los 90, se ha extendido la preocupación por las nuevas formas de gobernanza. En los enfoques contemporáneos de gobernanza, las instituciones fomentan crecientemente la participación ciudadana en la toma de decisiones. Además, el cambio que se está experimentando en los distintos tipos de turismo provoca modificaciones en la forma de dirigirse a los nuevos turistas. Por tanto, el

cambio debe producirse desde el nivel institucional y las políticas turísticas, valorando el capital humano presente en Gúdar-Javalambre.

En las políticas turísticas se establecen mecanismos para la concienciación sobre la necesidad de cuidar el entorno y la valoración de los recursos autóctonos, donde es clave el capital humano. Estos mecanismos parten de la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento y la adaptación de la normativa de turismo, fomentando la integración y coordinación de políticas intrarregionales, para incluir también el estímulo a la gobernanza, con colaboración y comunicación entre los distintos agentes e instituciones. Estas forman parte de los sistemas soporte del destino, siendo esenciales en la infraestructura organizativa.

Desde estos sistemas soporte debe realizarse la formulación de las acciones a emprender incluyendo las de: (i) promoción, para aumentar los ingresos del turismo y potenciar esta actividad como intercambio de experiencias; (ii) estímulo a la participación del sector privado; (iii) planificación de la política turística a seguir, favoreciendo la participación de los distintos actores y promoviendo la gobernanza; (iv) uso de sistemas de información estadísticos para inteligencia de mercado y para la evaluación y corrección de las acciones acometidas; (v) actuación como garante de seguridades jurídicas y de la ordenación territorial; (vi) coordinación de estamentos políticos y actores de la sociedad, apoyando el sector turístico; (vii) fomento de la formación y especialización; y (viii) actuación como armonizador del territorio, dotando de coherencia las acciones conjuntas a llevar a cabo.

Asimismo, la política turística debe actuar sobre: (i) el posicionamiento, en términos de sostenibilidad y competitividad; (ii) la calidad ofrecida al turista, que impulse el desarrollo del territorio turístico, (iii) la eficiencia turística para el uso de los recursos de una forma sostenible, y (iv) el dinamismo para adaptarse a los cambios con la innovación necesaria. La gestión del conocimiento resulta fundamental para la realización de estas líneas programáticas. La comunicación a todos los niveles, empezando por el institucional, proporciona información y conocimiento, además de incremento de la libertad de elección.

Como se ha visto anteriormente, y enfatizando la necesidad de valorización de los factores productivos, el capital institucional tiene ya medios para apoyar el desarrollo comarcal, y la capacidad de crear acciones y programas para la sostenibilidad. Desde el gobierno de Gúdar-Javalambre se debe empoderar a los distintos agentes, favoreciendo así el desarrollo del capital humano. De esta forma, se promueve la cooperación de los actores que actúan y conviven en la comarca (*lobbies*, empresarios, cooperación público-privada, etc.). Como consecuencia de estas acciones se da la creación de empleo, y se potencian las actuaciones hacia la excelencia.

La realidad actual es la de un entorno cambiante, donde es segura la alteración de los distintos escenarios en que la comarca está inmersa. Gúdar-Javalambre tiene una oportunidad para adaptarse e incluso adelantarse al cambio en pos del desarrollo, si aúna fuerzas entre los distintos actores de la comarca y logra reinventarse, posicionándose estratégicamente como un destino turístico competitivo y sostenible. Ello constituye sin duda uno de sus mejores puentes hacia el futuro.

Anexo 1

Tabla 1. Modelo FAS: Dimensiones relevantes de la comarca Gúdar-Javalambre

<i>Valoración de 1 a 5, donde 1=indiferente/nada importante, 2=poco relevante 3=algo relevante, 4=bastante relevante y 5=muy relevante</i>	
	Valoración
Servicios soporte	
St. transporte	3
Sc. Servicios complementarios	4
<i>Distribución de la información</i>	4
Sh. Hosteleria	3
<i>Servicios hoteleros</i>	3
<i>Servicios facilitados por otros alojamientos</i>	3
<i>Servicios de restauración</i>	3
Atractores	
Conjuntamente	3
<i>Productos culturales</i>	3
<i>Productos manufacturados</i>	2
<i>Compras de productos autóctonos</i>	3
<i>Productos basados en capital natural</i>	4
Factores	
FN. Naturales	3
<i>Espacios naturales</i>	3

FH. Humanos	3
<i>Capital humano</i>	3
<i>Tradiciones culturales</i>	3
FC. Capital	2
Existencia capital financiero	1
<i>Capital local</i>	1
<i>Capital externo</i>	1
Existencia capital físico	3
<i>Infraestructuras físicas de accesibilidad al destino</i>	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (Fayos-Solà, Muñoz y Fuentes2011)

Referencias

Acemoglu, D., y Robison, J. (2012). *Por qué fracasan los países*. Ediciones Deusto, Barcelona. Citados por Veiga, L. (2012) en: Las razones de la desigualdad y la pobreza (II). Revista de Negocios del IEEM, p. 82.

Andrés, J. A. (2004). Innovación y desarrollo en la comarca de Gúdar-Javalambre. En Lozano, M. V. (2004) *Comarca de Gúdar-Javalambre*.

Banco Mundial (2013). *Informe sobre el desarrollo mundial 2013: Empleo*.

Calvo, J .L., y Pueyo, A. (2004). Turismo y servicios como motor de desarrollo de la comarca de Gúdar-Javalambre. En Lozano, M. V. (2004) *Comarca de Gúdar-Javalambre*.

Collantes, F., y Sáez, L. A. (2004). Aproximación a la economía de Gúdar-Javalambre. En Lozano, M. V. (2004) *Comarca de Gúdar-Javalambre*.

Fayos-Solà, E., Muñoz, A., y Fuentes, L (2011). El modelo FAS: Orígenes, desarrollo y aplicación en destinos turísticos. *Estudios Turísticos* 188, 27-62.

Galí, N., Majó, J., y Vidal, D. (2000). Turismo y servicios como motor de desarrollo de la comarca de Gúdar-Javalambre): Patrimonio cultural y Turismo: Nuevos modelos de promoción vía Internet .*Cuadernos de Turismo* 6, Univ. de Murcia.

Klein, P. G. (1998). New Institutional Economics. En Edward Elgar y University of Ghent (Eds.): *Encyclopedia of Law and Economics*, pp.456-89. [Consulta: 12 Diciembre 2012]. Disponible en: <http://web1.cenet.org.cn/upfile/67775.pdf>

Lee, K., y Mathews, J. A. (2010). From Washington Consensus to BeST Consensus for World Development. *Paper for International Schumpeter Society Conference*. Aalborg.

Lozano, M. V. (2004a). *Comarca de Gúdar-Javalambre*. Gobierno de Aragón. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales.

Lozano, M. V. (2004b). Las señas de identidad de la comarca de Gúdar-Javalambre como clave de futuro. En Lozano, M. V. (2004a) *Comarca de Gúdar-Javalambre*.

Muñoz, A. I., Fuentes, L., y Fayos-Solà, E. (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio cultural* 10, 437-449 [Consulta: 12 Diciembre 2012].

OMT (Organización Mundial del Turismo) y ONU (Naciones Unidas) (2001). *Código Ético Mundial para el Turismo*.

OMT (2012). *Panorama OMT del turismo internacional. Turismo sostenible*. [Consulta: 10 Abril 2013]. Disponible en:

<http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>.

ONU (2013). *Temas mundiales. Gobernanza*. [Consulta: 3 Junio 2013]. Disponible en: <http://www.un.org/es/globalissues/governance/index.shtml>.

Porter, M. E. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. (85)11, 69-95.

Porter, M.E. (1997). *Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions*. Harvard Business School.

PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (1990). *Desarrollo humano. Informe 1990. Definición y medición del desarrollo humano*. [Consulta: 14 Junio 2013]. Disponible en:

http://hdr.undp.org/en/media/hdr_1990_es_cap1.pdf

PNUD (2006). *Informe de desarrollo humano. Más allá de la escasez: poder, pobreza y la crisis mundial del agua*. Nota técnica 1, p.2.

PNUD (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Ediciones Mundi-Prensa (Paraninfo). Madrid.

Sharpley, R., y Telfer, D. (2002). *Tourism and Development. Concepts and issues*. Channel View Publications, Clevendon, Reino Unido.