

ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA EN LOS PARQUES NACIONALES ESPAÑOLES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DELPHI¹

Jorge Manuel Prieto Ballester
Universidad de Extremadura

Esteban Pérez Calderón
Universidad de Extremadura

RESUMEN

El nuevo entorno social en el que vivimos ha provocado un cambio en la forma de gestionar la administración pública. Se ha pasado de un escenario en el que estaba implicada una sola figura, los servicios públicos, a un nuevo modelo de buen gobierno donde todos los actores están llamados a participar en todos los aspectos interesantes del ámbito de la buena gestión. En el caso de las Áreas Naturales Protegidas en general, y los Parques Nacionales en particular, es esencial implementar los principios de buena gobernanza para que se conviertan en destinos turísticos sostenibles.

El objetivo de este trabajo es medir, a partir de un análisis Delphi, el nivel de cumplimiento de los diferentes principios de buena gobernanza dentro de la gestión de los Parques Nacionales. El principal resultado obtenido por la investigación es verificar el incumplimiento de las variables que forman parte de los principios de la buena gobernanza que hemos estudiado, por lo que sería necesario recomendar a los responsables de los Parques Nacionales españoles un cambio profundo en su gestión mediante la implementación de políticas que ayuden a respetar estos principios.

Palabras clave: gobernanza, parques nacionales, Delphi, turismo sostenible

ABSTRACT

The new social environment where we live has caused a change in the way of managing the public administration. It has moved from a scenario where a single figure was

¹ El presente trabajo obtuvo el premio *ex aequo* a la mejor comunicación en el XX Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa 2017, organizado por la Universitat Jaume I y la Fundación Universitat Jaume I-Empresa de Castellón

involved, the public services, to a new good governance model where all the figures are called to participate in all the interesting parts in a field of good manage. In the case of Protected Natural Areas in general, and National Parks in particular, it is essential to implement principles of good governance so that they become sustainable tourist destinations.

The goal of this work is to gauge, from a Delphi analysis, the level of compliance for the different principles of good governance within the management of the National Parks. The main result obtained by the research is to verify the non-compliance with the factors that are part of the principles of good governance that we have studied, so that it would be necessary to recommend to those responsible for the spanish national parks a profound change in their management by implementing policies that help to comply with these principles.

Keywords: governance, national parks, Delphi, sustainable tourism

1. Introducción

Los parques nacionales son las principales figuras de protección de los espacios naturales, tanto en España como en el resto del mundo. Como figuras representativas de estos espacios protegidos se han convertido en destinos turísticos de primer orden basándose en unos principios y valores naturales singulares. En España, concretamente, se han convertido en alternativas al turismo de masas basado en el sol y la playa, llegando a alcanzar durante 2015 más de 14 millones de visitantes (INE, 2016).

La manera de gestionar en estos espacios naturales protegidos se ha visto modificada en los últimos años. Se ha pasado de modelos de gestión en la que la Administración era el único actor llamado a participar en la gestión, a un modelo basado en la colaboración del sector público y del sector privado en el que tienen cabida todas las partes interesadas.

Si los parques nacionales quieren evolucionar y desarrollarse como destinos turísticos sostenibles es necesario que adopten esa nueva manera de gestión basada en principios de buena gobernanza. El objetivo de este trabajo es conocer la situación en la cual se encuentran los parques nacionales para así poder implementar las medidas correctoras que les ayuden a cumplir con aquellos principios de buena gobernanza que no practican en la actualidad.

2. Gobernanza

2.1 Concepto de gobernanza

Varios autores reconocen que el uso de la palabra gobernanza en las lenguas modernas se remonta a finales de la Edad Media con el uso de la palabra francesa *gouvernance*, que más tarde influyó en el portugués y español en las palabras *governança* y gobernanza, respectivamente, traducido al inglés como gobierno (Durán, 2013). Aunque el concepto de gobernanza, como hoy lo conocemos, pudiera nacer en el siglo XIX, su dinámica expansión, su fortalecimiento y su consolidación hacen que el mismo se pueda considerar un concepto de la última década del siglo XX (Durán, 2010).

Aunque, contrario a esto, hay autores como Mayntz (1998) que considera que la teoría de la gobernanza surge tras la Segunda Guerra Mundial, a partir de los años setenta con la teoría de la planificación, el desarrollo de políticas y, finalmente, con su implementación al final de la década de los setenta.

Así pues, podemos decir que el concepto de gobernanza tuvo su origen en el ámbito de la economía institucional y de la regulación. Nació con el objetivo de simplificar los procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y de facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre todo los económicos (Farinós, 2008).

Han sido dos los procesos que han provocado el desarrollo de la gobernanza durante los años 80. Por un lado, la descentralización y, por otro, la democratización, ya que con ambos se han buscado cambios en la distribución del poder y el nacimiento de nuevas formas de gobernanza (Whitütingham, 2003).

Durante la década de los noventa la gobernanza se ha convertido en un reclamo político como una nueva manera de relación entre el Estado y la sociedad (Peters & Pierre, 2000). Hay autores como Pulido (2014) que consideran que la idea de que no existe ya un centro de control político eficaz llevó a estudiar otras formas alternativas de gobernanza, concretamente formas cooperativas y horizontales de autorregulación social y de producción de políticas. En este sentido, los teóricos de la gobernanza consideran que la tradicional rendición de cuentas por parte del resto de actores se ha visto sustituida por la participación y la libertad de elección (Peters & Pierre, 1998).

El concepto de gobernanza actual surge dentro de un proceso de globalización en el cual aparece una idea de gobierno distinta a la que habíamos conocido hasta ahora. Se ha producido un cambio social que ha provocado la necesidad de colaboración entre el sector público y el sector privado, creando redes que sean capaces de atender las necesidades de la sociedad (Pulido, 2014). Este modelo se basa en un sistema de relaciones más complejo que los anteriores, en el que se incluyen nuevos participantes más allá de los estrictamente políticos (Farinós, 2008).

Como consecuencia de las traducciones se ha usado el mismo término para hablar de gestión, cuando son dos conceptos distintos. Mientras que la gestión trata de lo que se hace, los medios y acciones para conseguir unos objetivos, la gobernanza consiste en determinar quién decide los objetivos, qué hacer para alcanzarlos y qué medios se tienen para lograrlos, pero además hay que determinar cómo se toman las decisiones, quién ostenta el poder, la autoridad y la responsabilidad y quién debe rendir cuentas (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2013). Estas consideraciones plantean un cambio de modelo, partiendo desde un punto en el que gobernar se consideraba como algo que se desarrollaba únicamente desde los gobernantes hacia los gobernados, ahora se pasa hacia un modelo en el cual se consideran aspectos y oportunidades tanto del gobierno como de los gobernados (Kooiman, 2003).

El uso del término es tan dinámico que ha posibilitado varias connotaciones. Su uso aplicado a distintos ámbitos territoriales, así como las múltiples definiciones aportadas por la doctrina científica, han dificultado consensuar el término gobernanza. Una de las acepciones más utilizada sobre la gobernanza y criticada por muchos, ya que no se adecúa a los nuevos patrones de democratización y descentralización deseados, es que lo considera el arte de manejar las sociedades y organizaciones (Whitüingham, 2003).

Para Rhodes (1996) la gobernanza tiene demasiados significados, lo cual complica tener un concepto consensuado, aunque sí existe una serie de características más o menos consensuadas con respecto a la misma:

- Interdependencia entre organizaciones, ya que los límites entre el sector público y privado van cambiando y no son tan claros como en otros modelos.
- Existen interacciones continuas entre los entres colaborados con el ánimo de compartir los recursos y consensuar los objetivos.
- Las interacciones se basan en la confianza y bajo normas que han sido consensuadas por los participantes.
- Autonomía de los miembros de las redes frente al Estado, ya que no dependen del mismo y tienen capacidad de autogestionarse.

Mayntz (1998) establece dos acepciones distintas para la gobernanza: una como un nuevo estilo de gobierno basado en una mayor cooperación y relación con el Estado y los participantes no estatales dentro de unas redes de decisiones; otra, como una modalidad distinta de coordinación social en cualquier ámbito.

Para Revesz (2006), la gobernanza es una manera de gobernar, a través de procesos participativos por parte de los agentes públicos y sociales, en los que las acciones de los organismos políticos son reguladas a partir de relaciones de poder y modelos de gestión a través de unos procedimientos institucionales. Siguiendo a Whitüingham (2003) la

gobernanza es el procedimiento de toma de decisiones, de negociación de prioridades, de utilización del poder y de los valores definidos durante el procedimiento.

Para Barbini *et al.* (2011) la gobernanza es un nuevo modelo de gobierno diferente al que había existido y que está compuesto por los grupos participantes, así como las relaciones que se generan entre ellos.

Durán (2013) recopila una serie de definiciones de gobernanza provenientes de instituciones y organismos influyentes que recogemos en la tabla 1:

Tabla1. Distintos conceptos de gobernanza realizado por instituciones

BANCO MUNDIAL	La gobernanza consiste en la manera en la que las instituciones ejercen la autoridad en un país. Esto incluye el proceso por el cual se eligen los gobiernos, son controlados y sustituidos. También incluye la capacidad del gobierno para formular y llevar a cabo políticas públicas, las relaciones entre los ciudadanos y el estado y las interacciones entre ambos.
PNUD	La gobernanza recoge los distintos mecanismos, procesos, relaciones e instituciones a través de los que los ciudadanos articulan sus intereses, ejercen sus derechos, asumen sus obligaciones y se acercan posturas ante las diferencias.
OCDE	La gobernanza es la manera en la que la sociedad controla al gobierno en la gestión de los recursos para el desarrollo económico y social, así como el papel de las autoridades públicas en el establecimiento de un entorno en el que operan agentes económicos, la manera de distribuir beneficios y la relación entre el gobierno y los gobernados.
UNIÓN EUROPEA (UE)	La gobernanza determina las normas, procesos y comportamientos que entran en el ejercicio de las competencias europeas, sobre todo desde el punto de vista de la apertura, participación, responsabilidad, eficiencia y coherencias como principios
UNESCAP	La gobernanza es el proceso de toma de decisiones y para la aplicación o no de las mismas. El análisis de la gobernanza se centra en aspectos formales e informales que se usan para los procesos de adopción y aplicación de decisión, así como en las estructuras puestas en marcha para ello.

Fuente: Durán (2013)

2.2 Gobernanza y buena gobernanza

La estructura y la calidad de la gobernanza es clave para el consenso o el conflicto, el éxito o el fracaso del desarrollo económico, la conservación o el deterioro del hábitat natural, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales como así recoge el “Libro Blanco de la Gobernanza Europea” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001 visto en Pulido, 2014).

Esta calidad en la gobernanza viene determinada por el cumplimiento de ciertos principios y valores que pueden venir implantados por la legislación, políticas el ámbito nacional o a partir de acuerdos internacionales, aunque hay que tenerlos en cuenta siempre dentro de un contexto cultural, ya que no todas las normas son válidas para todas las culturas (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2013).

Los principios de buena gobernanza han de ser aquellos que logren un buen funcionamiento, tomando decisiones en contextos complejos y cambiantes con una

pluralidad de participantes que representen intereses diferentes. El Instituto Nacional de Administraciones Públicas considera que estos principios deben garantizar la representación de todos los actores, que los mismos tengan condiciones adecuadas para tomar sus decisiones y que realmente se puedan tomar decisiones (Cerrillo, 2005).

La gobernanza ha alcanzado tal importancia que en el estudio de Ruhanen *et al.* (2010) denominado “*Governance: a review and synthesis of the literature*”, se hace una revisión de la bibliografía de 53 publicaciones relacionadas con la gobernanza, se encuentran 73 principios, de los cuales, muchos de ellos son los mismos o muy similares, pero con el uso de sinónimos, reduciendo a 40 el número de principios en los que se basa la gobernanza. Además, 22 de los 40 se recogían en un único artículo ya que correspondían al contexto de la investigación particular. En una posterior revisión de la literatura, realizada por los mismos autores, determinaron que los principios de la gobernanza más usados son la rendición de cuentas, transparencia, participación, estructura, eficacia y poder.²

En “El Libro Blanco de la Gobernanza Europea” se establecen cinco principios en los que debe basarse una buena gobernanza, esenciales para poder desarrollar una gobernanza más democrática, debiéndose desarrollar de manera conjunta y no por acciones separadas (Comisión Europea, 2001):

-Apertura de las instituciones en su manera de trabajar con una mejor comunicación con los Estados miembros, así como hacerse más accesible al público general con ánimo de generar más confianza en las instituciones.

-Participación, ya que la calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas de la UE deben implicar una participación de los ciudadanos en la elaboración y puesta en marcha de las mismas.

-La responsabilidad, clarificando el papel de cada uno en los procesos legislativos y ejecutivos, explicando las acciones y asumiendo las responsabilidades correspondientes. Esta responsabilidad también es precisa que la asuman todos los agentes en los distintos niveles.

-Eficaces, ya que se deben producir los resultados bajo una definición clara de los objetivos.

-Coherencia. Las políticas deben ser coherentes y fácilmente comprensibles, más aún cuando hablamos de un sistema complejo como es el de la UE.

-El Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD, 1997) basa la gobernanza en los diez criterios siguientes:

² Obtenido de Pulido (2014) “*Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos (tesis doctoral)*”.

- Participación pública, ya que todos los agentes deberían poder participar en el proceso de toma de decisiones.
- Búsqueda de consenso como la capacidad para mediar entre los intereses particulares en búsqueda del interés general.
- Visión estratégica para mirar hacia el futuro.
- Receptividad, las instituciones y los procesos deben intentar atender a todos los agentes involucrados en los procesos de decisión.
- Efectividad entendida como la capacidad de lograr objetivos.
- Eficiencia bajo el significado de mejor uso de los recursos.
- Rendición de cuentas, ya que los responsables de las decisiones deben responder ante el resto de los agentes.
- Transparencia, compartiendo la información con el resto de los agentes.
- Equidad, dando un trato justo y sin distinciones para todas los agentes.
- Cumplimiento de la ley, haciendo que se cumplan los marcos legales establecidos.

Para Pulido (2014) todos los principios de gobernanza están relacionados y el correcto cumplimiento de cada uno de ellos depende de los demás por lo que no se pueden considerar de manera individual. Todos los principios deben aparecer si se quiere hablar de una buena gobernanza no pudiéndose hablar de buena gobernanza cuando simplemente se cumple con alguno de ellos.

2.3 Gobernanza en los espacios naturales protegidos como destinos turísticos

La gobernanza en las áreas protegidas no es nueva. Desde que existen las áreas protegidas siempre se han estado tomando decisiones sobre ellas. La novedad radica en que ahora se está prestando atención y se está articulando dicho concepto con ánimo de poder comprenderlo mejor (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2013). Para la gobernanza en los espacios protegidos se deben tener en cuenta aspectos sociales de la gestión de las áreas, sin olvidar aspectos relacionados con la biodiversidad (Romagosa *et al.*, 2012).

Según (Borrini-Feyerabend *et al.*, 2013) la buena gobernanza en un espacio natural protegido debe consistir en comprender y analizar el ejercicio de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas para sacar conclusiones y recomendaciones con el ánimo de conseguir los objetivos establecidos en el área protegida. Estos mismos autores

consideran que hay muchas decisiones importantes que deben tomarse bajo un modelo de gobernanza, entre las que se encuentran las siguientes:

- La necesidad de declarar un espacio protegido y qué tipo de declaración debe tener.
- Determinar los agentes que tienen derecho a participar en los aspectos relativos al espacio protegido
- Crear normas sobre el uso público del área protegida
- Decidir sobre los recursos para la conservación y desarrollo del área
- Generación de ingresos y la manera de distribuirlos
- Acordar la delegación de las anteriores cuestiones.
- Cualquier decisión sobre los aspectos al espacio protegido.

La manera clásica de gestionar los espacios naturales protegidos ha sido a partir de la toma de decisiones por parte del gobierno como único interviniente. El desarrollo de la gobernanza en los últimos tiempos ha incorporado a varios agentes a la toma de decisiones (Baloffet & Martin, 2007). Para poder superar las dificultades que se pueden encontrar en la gestión de los espacios naturales protegidos es necesaria la puesta en común de las partes interesadas en el espacio (Eagles *et al.*, 2002).

Aparicio (2012) considera que en un modelo de gobernanza debe garantizar la participación de las partes interesadas a través de las juntas rectoras o patronatos que presiden los espacios naturales protegidos. Los grupos de interés en el turismo y participantes de una buena gobernanza en los espacios naturales son los turistas, operadores turísticos, gestores y expertos de los espacios naturales, así como las comunidades locales (Eagles *et al.*, 2002).

La participación de todos los actores dentro de la gestión de los espacios naturales protegidos conlleva muchas ventajas (Pulido, 2005):

- Ayuda a reducir los conflictos que pueden surgir entre los gestores de los espacios y el resto de los grupos de interés.
- Fomenta la integración social de las comunidades de los espacios protegidos.
- Consigue una mayor identificación de las personas con el territorio, despertando un sentido de pertenencia.
- Se minimizan los límites de uso de los espacios.

- Se supera la falta de comunicación entre los administradores y administrados.
- Crea un estilo y una tradición de gobierno participativo.
- Se consideran los intereses de todos los grupos.
- Se crean alternativas de gestión desde el ámbito económico que despiertan interés de los distintos grupos.
- Se comparte la responsabilidad de la gestión ambiental entre todos los agentes.
- Se mejora la sensibilización, el interés y la acción en temas de conservación.
- Se incrementa el reconocimiento de las poblaciones locales.

Dentro del ámbito de los espacios naturales, para Graham *et al.*(2003) sería suficiente con establecer cinco principios para la buena gobernanza agrupando algunos de los presentados por la ONU. En concreto, el autor considera que hay que tener en cuenta como principios de la gobernanza la legitimidad y opinión, la actuación, la rendición de cuentas y la dirección.

Lockwood (2010) coincide con el autor anterior en alguno de los principios, pero realiza alguna aportación que no hemos visto hasta ahora. El autor recoge siete principios entre los que se encuentran los ya vistos de legitimidad, imparcialidad, rendición de cuentas y transparencia; pero suma otros tres principios, el de integración, conectividad y resiliencia. Este autor entiende el principio de integración, el de conectividad y resiliencia, muy relacionados con la gobernanza de los espacios naturales protegidos en cuanto a la coordinación e implicación de las acciones a llevar a cabo por parte de los distintos agentes y la capacidad que puedan tener un aprendizaje adaptativo a las circunstancias.

Tabla 2. Criterios de buena gobernanza

ONU	UE	Graham <i>et al.</i>	Lockwood
Participación	Participación	Legitimidad y opinión	Legitimidad
Orientación al consenso			Imparcialidad
Equidad		Imparcialidad	
Imperio de la Ley			
Capacidad de respuesta		Actuación	
Eficiencia			
Eficacia	Eficacia		
Rendición de cuentas	Responsabilidad	Rendición de cuentas	Rendición de cuentas
Transparencia	Apertura		Transparencia
Visión estratégica	Coherencia	Dirección	
			Integración
			Conectividad
			Resiliencia

Fuente: elaboración propia

En cualquier caso, para Dudley (2008), una buena gobernanza de los espacios protegidos debe incluir determinados aspectos como son:

- Legitimidad y voz a través del diálogo social y acuerdos colectivos.
- Subsidiariedad, atribuyendo la gestión y la responsabilidad de la misma a las instituciones más cercanas a los recursos que hay que gestionar.
- Equidad, compartiendo equitativamente los costes-beneficios derivados de la gestión de estos espacios.
- No hacer daño creando pobreza y vulnerabilidad.
- Dirección, fomentando una visión a largo plazo.
- Rendimiento a través de la conservación y dando respuesta a los grupos de interés, a la vez que se realiza buen uso de los recursos.
- Rendición de cuentas, asegurando la información y comunicación adecuada asumiendo las responsabilidades.
- Transparencia, asegurando que la información relevante sea compartida con los grupos interesados.
- Derechos humanos, respetando los derechos humanos, incluidos los de las generaciones futuras.

El desarrollo de modelos de gobernanza en los diferentes destinos turísticos españoles se ha convertido en una condición básica para garantizar el objetivo del turismo sostenible ya

que precisa una mayor implicación de los implicados en la definición de determinadas cuestiones (Barbini *et al.*, 2011; Romagosa *et al.*, 2012).

La gobernanza dentro del sector turístico es un conjunto de reglas formales e informales que implantan unos patrones de relaciones entre los distintos actores turísticos (Durán, 2013). El turismo es un sector en el cual se puede estudiar de una manera clara el concepto real de gobernanza por diversos motivos según Velasco (2006):

-El turismo necesita para su desarrollo la colaboración entre los sectores público y privado.

-Para el desarrollo de un destino turístico es necesaria la implicación de la sociedad civil.

-Como sector transversal que es el turismo se precisa de la participación de otros sectores que pueden tener argumentos independientes y contradictorios en muchos casos.

-Es la manera natural de trabajar por parte de los agentes turísticos.

-Las plataformas de promoción participadas por agentes públicos y privados tienen un gran potencial y en las que se puede observar la dificultad de implantación de nuevas maneras de trabajar.

La Organización Mundial del Turismo, a través de Durán (2013), señala que bajo el actual concepto de gobernanza es necesario proponer una serie de indicadores para determinar, explicar y evaluar la gobernanza de los destinos turísticos. Esta gobernanza dentro del sector turístico se considera como una alternativa eficaz para la gestión de los destinos turísticos (Pulido, 2014).

En España el modelo mayoritario de gestión en áreas protegidas es el basado en el control total de la administración, bien por una única administración o, como en el caso de algunos parques nacionales, por dos o más administraciones (EUROPARC-España, 2014).

3. Metodología. El método Delphi

El método Delphi se ha utilizado en distintas áreas de aplicación, como pueden ser la recopilación de datos actuales e históricos que no se conocen con precisión, la evaluación de gasto público, planificación urbana, planificación curricular, elaboración de modelos educativos, diferenciar y aclarar las motivaciones humanas, exploración de prioridades de valores personales, etc. (Linstone & Turoff, 2002)

Esta técnica es recomendable cuando existe información insuficiente o es necesario extraerla de un grupo de expertos. Esta técnica es un instrumento adecuado para

profundizar en áreas de conocimiento complejas, dinámicas, ambiguas y en la cual falta información o cuando no es eficiente el intercambio de opiniones cara a cara, ya sea por problemas de costes o por los problemas que plantean las reuniones de grupo y la pérdida del anonimato (Cabero e Infante, 2014; Ortega, 2008).

Landeta (1999) recoge una serie de premisas fundamentales sobre el método Delphi que hay que abordar:

-El futuro no es simplemente el resultado de la inercia del pasado, sino que procede de la concurrencia de muchas fuerzas distintas. El futuro no puede ser visto como algo único, imprevisible e inevitable, sino que es posible la existencia de varios escenarios posibles con una probabilidad de ocurrencia que pueden ser estimadas y sobre las que se pueden influir.

-El análisis de tratamiento de información objetiva presenta importantes limitaciones, ya que no existen fuentes de información objetiva disponible o de la carencia de valor por las posibilidades de modificación que existen en las condiciones en el futuro.

-En determinadas disciplinas y en ciertas circunstancias es preferible tener juicios subjetivos de los expertos.

-El juicio subjetivo de los expertos individuales está expuesto a sesgos e imperfecciones. Las precisiones de las estimaciones de los expertos además se ven afectadas por la limitación que pueden tener los mismos de conocimientos e información.

-La calidad de la opinión subjetiva grupal suele ser superior a la individual, derivado de la mayor cantidad de información de la que dispone el grupo y los efectos psicológicos que se dan dentro del grupo.

-En los procesos de creación de juicios cara a cara se suelen dar circunstancias poco deseadas al existir elementos dominantes, presiones y otras circunstancias que suelen afectar a la calidad de los resultados.

El método Delphi es una técnica prospectiva utilizada para obtener información subjetiva y cualitativa. Se basa en el conocimiento y experiencia de expertos en el área de estudio, combinándolo hacia el consenso de opiniones a través de la cuantificación estadística de las mismas (Pulido, 2005; Varela *et al.*, 2012; Astigarraga, 2006; Martínez, 2003; Astrid *et al.*, 2013; Solsona; 2014). Para Landeta (1999) el método Delphi busca: “...*la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos*”.

Esta metodología asegura un consenso en el desarrollo de los cuestionarios sucesivos y que puede utilizarse indistintamente tanto en el campo de la tecnología, de la gestión y de la economía como en el de las ciencias sociales (Astigarraga, 2006, Ortega, 2008). El

método Delphi consiste en recoger las opiniones de expertos de forma anónima mediante cuestionario, analizar éstas y volver a remitirles un nuevo cuestionario, que contenga los resultados grupales de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente. El procedimiento se repite en sucesivas rondas, habitualmente dos, hasta que se refinan las contestaciones y se llega a un consenso sobre las respuestas del grupo (Pulido, 2005).

Dentro de la fase preliminar es importante que en la elaboración del cuestionario se haya tenido en cuenta la teoría de la comunicación, con mecanismos que reduzcan el sesgo en las respuestas. Para ello es importante realizar preguntas claras, precisas e independientes (Bravo y Arrieta, 2003). Este primer cuestionario puede basarse en estudios que se hayan realizado previamente o puede realizarse a partir de cuestionarios nuevos (Villiers *et al.*, 2005; Solsona, 2014).

Es fundamental la elección de los componentes del grupo de expertos y la conducción del mismo a la hora de tener éxito en la implantación del Delphi como método de investigación. Esta fase es considerada como crítica y de las más complejas del análisis Delphi (Solsona, 2003; Pulido, 2005; Vicéns, 2005; Cabero e Infante, 2014). El concepto de expertos se ha ido modificando, abarcando actualmente a cualquier persona que pueda aportar ideas interesantes. Estos expertos pueden encontrarse, por tanto, en la universidad, centro de investigación, ámbito profesional de la temática objeto de estudio, ser usuario, administración pública o cualquier otro contexto (Pulido, 2005 y 2007). Para el autor, la diversidad del grupo de expertos conlleva un enriquecimiento de las opiniones de los aquellos que se consideran especialistas en una materia concreta.

En la literatura se han usado numerosos y distintos tamaños de los grupos de expertos. Para Astigarraga (2006), Landeta (1999), Cabero e Infante (2014) o Varela *et al.* (2012) no hay forma de determinar el número adecuado de expertos para participar en un cuestionario Delphi, pero parece que es necesario un mínimo de siete expertos y un máximo de treinta. Astigarraga (2006) recomienda que el número inicial de expertos no sea inferior a 25 para que, debido a las pérdidas de respuestas en los siguientes cuestionarios el grupo de expertos quede dentro del rango recomendado. Autores como Dalkey y Helmer (1963) han realizado análisis Delphi con siete expertos y Fischer con un grupo de solamente tres expertos (Rowe y Wright, 1999). Vicéns (2005) afirma que interesa entrevistar a los expertos de un área concreta, no importando tanto su número como sus conocimientos.

Una vez que se tienen las respuestas del grupo se realiza el tratamiento estadístico sobre las mismas. La respuesta del grupo está determinada por la mediana o de la media de las respuestas individuales. El rango intercuartílico puede ser el medidor de la dispersión en las respuestas en el caso de usar la mediana (Astigarraga, 2006; Martínez, 2003; Gallego y Juliá, 2003; Cobo, 2003; Pulido, 2005 y 2007), o el coeficiente de variación en el caso de usar la media, viendo si existe una disminución en el coeficiente de variación entre rondas consecutivas del cuestionario (Bravo y Arrieta, 2003; Astigarraga, 2006; Pulido, 2007;

Linstone & Turoff, 2002; Martínez, 2003; Rowe y Wright, 1999; Gallego y Juliá, 2003; Solsona, 2014).

La metodología utilizada exige que las circulaciones se repitan hasta alcanzar un grado de estabilidad suficiente, es decir, hasta que sea previsible que las respuestas no vayan a cambiar en una nueva ronda o se haya llegado a un consenso sobre las mismas lo que hace suponer que existe estabilidad en las respuestas (Gallego y Juliá, 2003; Martínez, 2003). En el caso de que la medida central se realice a partir de la media habrá que calcular el coeficiente de variación del conjunto de las respuestas aportadas por los expertos para conocer el nivel de consenso en las mismas y el nivel de estabilidad alcanzado tras analizar las variaciones que dicho coeficiente ha tenido con respecto a la ronda anterior.

En la búsqueda del consenso, en la segunda fase y posteriores de lanzamiento de cuestionarios se selecciona la media o la mediana de las respuestas a las preguntas de la primera ronda, solicitando a los expertos su opinión sobre dicha valoración, pidiendo a los expertos que no se encuentran dentro de esa valoración que sopesen la respuesta dada en la ronda anterior, calculando una nueva medida con estas nuevas respuestas con el ánimo de conseguir un mayor consenso que el que se había logrado en la ronda anterior. (Rowe y Wright, 1999; Astigarraga, 2006).

El método Delphi tiene tres características fundamentales: el anonimato, respuesta numérica y la retroalimentación (Dalkey 1967 a partir de Yousuf 2007; Vicéns, 2005, Cabero e Infante, 2014). Otros autores como Rowe y Wright (1999) suman a las tres características anteriores la iteración del modelo, ya intrínseca al mismo. Esta característica del método Delphi se basa en la aplicación sucesiva de cuestionarios con el objetivo de conseguir un consenso entre los participantes (Landeta, 1999; Martínez, 2003; Dalkey y Helmer, 1963). Esta repetición de consulta a los expertos es clave a la hora de conseguir opiniones grupales consensuadas ya que permite la modificación de las respuestas dadas inicialmente.

El método Delphi se basa en que la opinión de un grupo es más válida que la de un individuo, así como en superar las limitaciones de otros métodos de investigación en los que sujetos dominantes pueden hacer valer sus opiniones, lo cual refrenda la necesidad del anonimato a la hora de aplicar dicha técnica (Dalkey y Helmer, 1963; Martínez, 2003). El anonimato trata de impedir que ningún componente del grupo de expertos conozca las respuestas del resto, con el objetivo de evitar jerarquía o presiones a la hora de dar una opinión o el cambio de la misma (Landeta, 1999; Martínez, 2003; Vicéns, 2005, Cabero e Infante, 2014). Hay autores que consideran incluso conveniente que los expertos no conozcan la identidad del resto (Landeta, 1999). Este es uno de los motivos por los cuales el análisis Delphi se realiza por cuestionarios y no en reuniones grupales (Dalkey y Helmer, 1963; Dalkey, 1967 a partir de Yousuf, 2007; Landeta, 1999).

La retroalimentación se realiza al finalizar cada una de las rondas del cuestionario, aportando a cada uno de los miembros del grupo de expertos la posición general del grupo. A dicha posición se le puede sumar alguna aportación realizada por parte de los expertos (Landeta, 1999). Con la retroalimentación se pretende que el grupo conozca los resultados obtenidos en la etapa anterior buscando eliminar la falta de intercomunicación entre los expertos componentes del grupo. Con esta retroalimentación también se les posibilita a los expertos cuya respuesta haya discrepado de la generalizada dentro del grupo pueda modificar la misma en las siguientes rondas (Rowe y Wright, 1999; Vicéns, 2005).

Esta iteratividad del método supone que los expertos deben dar su opinión de manera repetida por lo que habrá que realizar más de una ronda de cuestionarios. La formulación teórica del método Delphi comprende varias etapas sucesivas de envío de cuestionarios, aunque en muchos casos puede limitarse a solamente dos, sin afectar a los resultados, tal como demuestra la experiencia acumulada (Pulido, 2005; Astigarraga, 2006). Esta característica del método Delphi da la posibilidad al experto de matizar y modificar las respuestas dadas inicialmente o mantenerlas, aunque también puede provocar la repetición excesiva incluso cuando los miembros del panel hayan decidido no modificar ya sus respuestas (Martínez, 2003; Cabero e Infante, 2014).

El éxito de la implantación de este método de investigación depende en todo caso, como sucede en cualquier técnica de grupo, de los componentes del panel de expertos y de los conductores del mismo; además el proceso será bueno cuando los tópicos a investigar lleven a juicios subjetivos, más que a técnicas analíticas precisa (Pulido, 2005).

Entre las ventajas del método elegido podemos encontrar:

- La proactividad del grupo de expertos, puesto que las respuestas no se hacen ante ideas expresadas por otros, eliminando dicho efecto ante las opiniones se realizan de forma directa y simultánea (Pulido, 2005; Ortega, 2008).

- Eliminan las influencias o presiones que pudieran realizar un grupo o el excesivo protagonismo de algunas personas sobre los demás miembros (Rowe y Wright, 1999; Pulido, 2005).

- La información se obtiene de varias fuentes independientes y expertas, por lo que pueden contrastarse (Ortega, 2008).

- Los expertos disponen del tiempo necesario para meditar sus respuestas, así como para proponer otras ideas, aunque si existe premura en el tiempo requerido para completar el cuestionario esto puede llevar a respuestas apresuradas (López, 2010; Pulido, 2005).

- La metodología no precisa la constitución formal de un grupo que pudiera dificultar el trabajo, así como realizarlo más costoso por cuestiones de tiempo o

distancia (Rowe y Wright, 1999; Pulido, 2005; Ortega, 2008; López, 2010; Yousuf, 2007).

-Con el uso de la metodología se asegura la representación de todas las opiniones en la respuesta final (Pulido, 2005, Cabero e Infante, 2014).

Entre los inconvenientes que pueden aparecer a la hora del uso de un análisis Delphi en la literatura podemos encontrarnos:

-No existan directrices que marquen el consenso entre los expertos (López, 2010).

-A veces se revela largo, costoso, fastidioso e intuitivo más que racional. En algunos casos la duración de cada fase de cuestionarios puede llegar a ser de cuarenta y cinco días (Varela *et al*, 2012; Astigarraga, 2006).

-Para Ortega (2008) una de las críticas fundamentales de las que gozan los métodos subjetivos se basa en la simplicidad de sus procedimientos, y en la desconfianza que se tiene de la opinión como fuente de información.

-Otro de los problemas del Delphi, es que las opiniones de los auténticos expertos pueden diluirse dentro de las respuestas del grupo, de ahí la importancia de la elección del grupo de expertos (Pulido, 2015).

-Los resultados se pueden ver afectados por la forma de confeccionar los cuestionarios al realizar preguntas poco precisas, la interpretación de las respuestas o el sesgo que pueden aportar las no respuestas (Pulido, 2005; Ortega, 2008).

-Los expertos no aporten toda la información que ellos tienen sobre el tema, siendo ésta relevante para el tema objeto del estudio (Pulido, 2005)

-De igual modo, si el campo de estudio es reducido pueden verse peligrar el anonimato de los expertos o puede verse afectada su independencia al poder comentar dicho análisis entre ellos (Pulido, 2005).

-Un inconveniente puede darse por la excesiva repetición del cuestionario hacia aquellos miembros del panel de expertos que hayan optado por no modificar sus respuestas, ya que seguirán recibiendo el cuestionario en las rondas sucesivas para que vuelvan a plantearse la modificación de sus opiniones (Martínez, 2003)

4. Estudio empírico

En este estudio se ha realizado un análisis del cumplimiento de la gobernanza en los parques nacionales españoles ya que son espacios naturales protegidos con un importante potencial turístico cuyo desarrollo depende de la gestión que se realice de los mismos, por lo que la aplicación de los principios de gobernanza es clave para ayudar a cumplir este objetivo.

A la hora de elegir los ítems a estudiar para el cumplimiento de los distintos principios de gobernanza hemos tomado como referencia el modelo desarrollado y validado de la doctora María de la Cruz Pulido Fernández en su tesis doctoral titulada “*Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*”, en 2014. Estos principios de gobernanza son los desarrollados en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1994, los cuales hubo que definir cuidadosamente para que no hubiera ningún error de interpretación a la hora de ser respondido por los miembros del panel.

Este modelo de indicadores propuestos de la Doctora Pulido (2014) está ratificado por un grupo de expertos que han validado los indicadores que se consideraron importantes para la gobernanza dentro del sector turístico. Los 68 indicadores planteados fueron repartidos entre los principios de la siguiente forma:

Tabla 3. Propuesta de indicadores para los principios de gobernanza

PRINCIPIO	INDICADORES PROPUESTOS INICIALMENTE	INDICADORES ACEPTADOS
Principio de participación	14	12
Principio de imperio de ley	8	7
Principio de transparencia	7	7
Principio de capacidad de respuesta	5	5
Principio de orientación al consenso	8	5
Principio de equidad	5	1
Principio de eficiencia y eficacia	19	19
Principio de rendición de cuentas	8	6
Principio de visión estratégica	6	6

Fuente: Pulido (2014)

Los enunciados fueron elaborados a través de afirmaciones o negaciones sobre el ítem que se pretendía medir para ajustarla a una escala Likert en la cual cada experto podía seleccionar desde la puntuación 1 (completamente en desacuerdo) hasta la puntuación 7 (completamente de acuerdo).

La técnica de análisis empleada ha sido el método Delphi por su idoneidad a este tipo de estudios, según se argumentaba en el apartado anterior. Los expertos fueron seleccionados a partir de una revisión de la literatura sobre la materia. La primera entrega de los cuestionarios a los panelistas se realizó una vez que los mismos nos habían

confirmado su disposición a participar en el mismo, siendo enviado a un grupo de 14 expertos.

El envío del cuestionario se realizó a través del correo electrónico, en formato pdf autorrellenable que permitía la selección de la respuesta por parte de los panelistas y la devolución del cuestionario cumplimentado por el mismo medio. El envío de los se hizo en abril de 2016, terminando la recepción de los mismos a finales de agosto de 2016.

En nuestro caso el Delphi constó de dos etapas, algo que se consideró suficiente para analizar el nivel de acuerdo dada la estabilidad de las respuestas aportadas por los expertos. Se consideró oportuno no continuar con una siguiente ronda ya que se había conseguido suficiente estabilidad en las respuestas en los ítems en los que no había existido consenso, ya que los coeficientes de variación de las respuestas no se habían modificado en el 25% de las mismas y en el 50% de los mismos la disminución del coeficiente de variación era inferior al 10%. A partir del consenso conseguido en las respuestas podemos analizar si dichos principios de buena gobernanza se cumplen o no.

5. Resultados y conclusiones

5.1 Resultados

Se obtuvo un nivel de consenso en la mitad de los ítems, por lo que podremos analizar si estos se cumplen dentro del ámbito de la nueva gobernanza que hemos planteado como necesaria para el desarrollo turístico de los parques nacionales españoles (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Ítems en los que se alcanzó consenso

	Nº ítems	Ítems con consenso
Bloque 1. Participación	12	41,67%
Bloque 2. Imperio de la Ley	7	71,43%
Bloque 3. Transparencia	7	14,29%
Bloque 4. Capacidad de respuesta	5	20,00%
Bloque 5. Orientación al consenso	5	60,00%
Bloque 6. Equidad	1	0,00%
Bloque 7. Eficacia y eficiencia	19	68,42%
Bloque 8. Rendición de cuentas	6	83,33%
Bloque 9. Visión estratégica	6	16,67%
Total	68	50,00%

Fuente: elaboración propia

Se alcanzó consenso en cinco de los ítems analizados sobre el principio de participación en los que se consiguió consenso y en los que, por tanto, podemos analizar el nivel de cumplimiento. El acuerdo al que se llegó por parte del grupo de expertos es que no se cumple ninguno de esos ítems, por lo que podemos decir que el principio de participación no se cumple en la gestión turística de los parques nacionales.

Cuando el grupo de expertos analizó el principio de imperio de la ley se alcanzó consenso en 5 de los 7 ítems que miden dicho principio. El grupo de expertos manifestó que

ninguno de los componentes de este principio se cumple en los parques nacionales españoles.

Al analizar el principio de transparencia solamente se llegó a una repuesta consensuada por parte del grupo de expertos. En concreto, este consenso se consiguió en el ítem de la existencia de normas claras de adjudicación de contacto y cumplimiento de las mismas. El valor medio que arrojan las respuestas pone de manifiesto una neutralidad sobre el mismo, es decir, que para el grupo de expertos ni se cumple ni claramente no se cumple.

Cuando se analiza capacidad de respuesta de los parques nacionales, solamente se llega a un acuerdo sobre un ítem. El ítem al que se llega a un acuerdo es sobre los procedimientos que aseguran acciones de respuestas justas y rápidas a la queja de los actores beneficiados de las acciones, aunque en opinión del panel de expertos se considera que dicho ítem no se cumple.

Sobre la orientación al consenso se alcanzó un consenso suficiente en 3 de los 6 ítems planteados. En los tres casos el grupo de expertos manifiesta su desacuerdo con el cumplimiento de dichos ítems.

En cuanto a la equidad, el único ítem sobre la existencia de mecanismos accesibles que permiten la participación de la población con discapacidad en los espacios de participación arrojó unos valores lejanos al consenso.

Respecto a la eficacia y eficiencia se alcanzó el consenso en 11 de los 19 ítems planteados que forman parte de dicho principio. Sobre estos ítems en los que existe consenso, dada las respuestas recibidas, podemos decir que el grupo de expertos no están de acuerdo en que se cumpla ninguno de ellos, sino que consideran que no se cumplen 7, mientras que en los otros 4 ítems no consideran que ni se cumplan ni no se cumplan los mismos. Por tanto, según los resultados que hemos obtenido en este grupo de cuestiones, podemos ver que no existen mecanismos que midan la eficiencia y la eficacia sobre los distintos aspectos de los parques nacionales.

Sobre la rendición de cuentas, en cuatro de los ítems se consensuó un desacuerdo sobre su cumplimiento por parte del grupo de expertos, mientras que en el otro ítem en el que se alcanzó consenso los resultados no arrojan un resultado relevante sobre su cumplimiento. Según lo observado, podemos decir sobre este bloque de cuestiones que se desconoce la responsabilidad de los actores a la hora de ejecutar sus actuaciones y no se rinde cuenta sobre las mismas, además de no existir información sobre los distintos procesos, proyectos y recursos.

En el análisis de la visión estratégica solamente se alcanza consenso en uno de los ítems estudiados. El valor medio de la respuesta dada por el grupo expresa el desacuerdo con dicha afirmación, por lo que podemos concluir que el plan estratégico no es coherente con respecto a las particularidades del territorio.

Se puede resumir que de los 68 ítems planteados al grupo de expertos se consiguió consenso en 34 de ellos. De los 34 ítems en los que se alcanzó un consenso, en 6 de ellos las respuestas dadas por los expertos no clarifican si se cumplen o no se cumplen dichos

ítems que ayudan a medir el cumplimiento de los principios de buena gobernanza. Sin embargo, en los 28 ítems restantes el grupo de expertos llegó al consenso que los mismos ítems, necesarios para que se cumplan los distintos principios de gobernanza no se cumplen.

5.2 Conclusiones

Los modelos de gestión en los que participa la Administración se han visto modificados en los últimos años. Los modelos de gestión actuales están llamados a estar orientados a desarrollarse de una manera horizontal, entre todas las partes interesadas y a través de relaciones horizontales entre los mismos, es decir, deben estar enfocados hacia lo que se denominan modelos de buena gobernanza.

La gestión de los espacios naturales protegidos debe huir de la manera tradicional con la que se han gestionado hasta la actualidad con una toma de decisiones unilateral por parte de la Administración.

Para la gestión de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos sostenibles es necesario que se implementen modelos de gestión basados en la gobernanza para así conseguir la implicación de todos los actores.

Hay que tener en cuenta que todos los principios de gobernanza están relacionados y el correcto cumplimiento de cada uno de ellos depende de los demás por lo que no se pueden considerar de manera individual. No podemos hablar de un cumplimiento parcial de buena gobernanza, sino que podemos decir que existe buena gobernanza o no existe la misma (Pulido 2014).

Si debemos considerar el cumplimiento de todos los principios estudiados para determinar que existe buena gobernanza, el análisis Delphi desarrollado en la que se han estudiado los principios de buena gobernanza turística de los parques nacionales, se pone de manifiesto que no se puede hablar de que exista dicha buena gobernanza. Es más, con los resultados obtenidos podemos decir que la situación que se vive es desoladora, contraria a la de una buena gobernanza, ya que no hemos podido llegar a la conclusión de que se cumpla ninguno de los principios de buena gobernanza estudiados.

Si los parques nacionales se quieren desarrollar como verdaderos destinos turísticos sostenibles deben hacer verdaderos esfuerzos para tratar de cumplir todos los principios planteados para la existencia de una buena gobernanza, algo que queda muy lejano de la realidad actual.

Bibliografía

Aparicio, M. del S. (2012). *El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción (tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. San Sebastián, España: Universidad de Deusto.

Astrid, M. S., Castro, F. y Padrón, C. A. L. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista de Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(3), 54–60.

Balloffet, N. M. & Martin, A. (2007). *Governance Trends in Protected Areas: Experiences from the Parks in Peril Program in Latin America and the Caribbean*. Parks in Peril Innovations in Conservation Series. Arlington, Virginia: USA: The Nature Conservancy.

Barbini, B.; Biasone, A.; Cacciutto, M.; Castellucci, D.; Corbo, Y. y Roldán, N. (2011). Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte. *Simposio internacional gobernanza y cambios territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las américas*. Pucón, Chile. 20 al 22 de Octubre de 2011. Centro de Investigaciones Turísticas: 111-125.

Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A., y Sandwith, T. (2013). Governance of Areas: From understanding to action. *Best Practice Protected Area Guideline Series, 20*. Gland: IUCN.

Bravo, M. D. L., y Arrieta, J. J. (2003). El método Delphi, su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35 (3).

Cabero, J. e Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48, 1–16.

Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Comisión Europea. (2001). *La gobernanza europea - Un Libro Blanco*. Bruselas: U.E.

Dalkey, N., y Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.

Dudley, N. (Ed.) (2008). *Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas*. Gland, Suiza: UICN.

Durán, C. (2010). *Proyecto de gobernanza para el sector turismo*. Madrid: OMT.

Durán, C. (2013). Governance for the tourism sector and its measurement. UNWTO Statistics and TSA .*Issue Paper Series*. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/en/content/papers>

Eagles, P., McCool, S. y Haynes, C.(2002). *Turismo sostenible en áreas protegidas: directrices de planificación y gestión*. Madrid: OMT.

EUROPARC-España. (2014). Anuario 2013 del estado de las áreas protegidas en España. Madrid: Fundación Fernando González Bernáldez.

Farinós, J. (2008). Gobernanza territorial para el Desarrollo Sostenible: Estado de la Cuestión y Agenda. *Boletín de la asociación de geógrafos españoles*, 46, 11-32.

Gallego, L. y Juliá, J.F. (2003). Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 231-259

Graham, J., Plumptre, T. y Amos, B. (2003). Principles for Good Governance in the 21st Century. *Policy brief*, 15(6).

INE. (2016). INE base/servicios/hostelería y turismo. Recuperado de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863

Kooiman, J., (2003). Governing as Governance, ponencia presentada en la Conferencia Internacional Gobernanza, Democracia y Bienestar Social. Barcelona, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.

Landeta, J. (1999). El método Delphi. Barcelona: Ariel.

Linstone, H. y Turoff, M. (2002). *The Delphi Method - Techniques and applications*. Addison wesley publishing.

Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 91(3), 754-766.

López, A.(2010). Validación mediante método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al windsurf, *ágora para la EF y el deporte*, 12 (1), 75-96.

Martínez, E. (2003). La Técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, 21(2), 449-463.

Mayntz, R. (1998). New challenges to governance theory. European University Institute, *The Robert Schuman Centre - Jean Monet Chair Papers*, 50.

Ortega, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales. *Revista EAN*, (64), 31-54.

Peters, B. y Pierre, J. (1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration, Research & Theory*, 8(2), 223-243.

Peters, G. y Pierre, J. (2000). *Why the concern with governance now?*. Governance, politics a the state. London: Macmillan Press Ltd

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. Nueva York: Oxford University Press.

Pulido, J. I. (2005). Criterios para una política sostenible en los parques naturales de Andalucía. Consejería de turismo, comercio y deporte.

Pulido, J. I. (2007). Parques naturales andaluces. *Cuadernos de turismo*, 19, 167-188.

Pulido, M. C. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos* (tesis doctoral). Universidad de Jaén, Jaén.

Revesz, B. (2006). *Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local*. Congreso Internacional "Gobernabilidad y Gobernanza de los Territorios en América Latina, Cochabamba.

Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government.. *Political studies*, 44(4), 652-667.

Romagosa, F., Eagles, P. y Duitschaeffer, W. (2012). Evaluación de la gobernanza en los espacios naturales protegidos. El caso de la Columbia Británica y Ontario (Canadá). *Anales de geografía*, 32(1), 133-151.

Rowe, G., y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353-375.

Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. y Tkaczyk, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-19.

Solsona, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: El caso de la Comunitat Valenciana. *Cuadernos de Turismo*, (34), 313-334.

Varela, M., Díaz, L. y García, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigación del área de la salud. *Metodología de investigación en educación médica*, 1(2), 90-95.

Velasco, M. (2006). *Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo gobernanza del destino?* Proyecto de investigación Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I (2004-2007)

Vicèns, J. (2005). Datos básicos de la inmigración en la Comunidad Autónoma de Madrid. Resultado de una experiencia Delphi. Documentos de trabajo LR-Klein.

Villiers, M. R., Villiers, P. J. T., y Kent, A. P. (2005). The Delphi technique in health sciences education research. *Medical Teacher*, 27(7), 639–43.

Whitüingham, M. V. (2003). Aportes de la Teoría y la Praxis para la Nueva Gobernanza. *Cuadernos de Administración*, 19(30), 9-34.

Yousuf, M. I. (2007). Using experts' opinions through Delphi technique. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(4).