**“FACTORES DE RESISTENCIA EN LA IMPLEMENTACION DE POLITICA PUBLICA PARA EL DESARROLLO TURISTICO REGIONAL: EL CASO DE PORTA DEL SOL, PUERTO RICO 2003 AL 2012.”**

***Resumen:***

El presente proyecto de investigación doctoral tiene como propósito determinar, analizar y clasificar cuáles son los factores de resistencia, endógenos y exógenos, que afectan la implementación de las políticas públicas de desarrollo turístico regional. A tales fines, este trabajo utiliza el método de investigación cualitativa mediante estudio de casos y adopta la región oeste del país “Porta del Sol, Puerto Rico” (PDSPR) como unidad de análisis. Para tener contacto con dicha realidad social, objeto de estudio, se realizaron entrevistas semi – estructuradas y grupos focales que permitieron la participación de sesentinueve importantes actores sociales, públicos y privados, relacionados con las distintas etapas del proceso de desarrollo turístico de la región. Para el procesamiento de los datos cualitativos obtenidos se emplearon dos técnicas apropiadas: el análisis de contenido y el análisis de metáforas. Los hallazgos preliminares abonan validez a los estudios previos sobre este tema, comprobando que el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico regional de PDSPR es uno complejo y multidimensional, impactado por factores endógenos y exógenos, similares a los experimentados por otras regiones geográficas abordadas en la literatura, impidiendo que dichas políticas alcancen los beneficios socioeconómicos que prometen. Sobresale como barrera en el desarrollo turístico regional, la inestabilidad causada por los continuos cambios políticos del país, la cual provoca una falta de continuidad en la implementación de las políticas turísticas. Una vez finalizada esta investigación se espera aportar conocimiento que contribuya a mejorar los resultados de las políticas públicas turísticas de Puerto Rico, que al igual que otras islas del Caribe, utilizan el desarrollo turístico regional como estrategia para mejorar sus condiciones socioeconómicas. Además, se espera contribuir a llenar la carencia conceptual que existe en esta área académica, vacío que es más marcado en el contexto geográfico del Caribe.

***Introducción:***

Actualmente, la falta de efectividad en la implementación de políticas públicas para el desarrollo turístico regional, así como los numerosos factores de resistencia que impactan este proceso, son objeto de preocupación para las regiones que, como Puerto Rico, utilizan el turismo como estrategia de desarrollo económico. Hall (2011), Moscardo (2005), entre otros, señalan el poco análisis realizado dirigido a entender mejor los factores y procesos que aportan al logro de mejores resultados en la implementación de estas políticas. Entre los estudios empíricos que resaltan la complejidad en la implementación de políticas públicas para el desarrollo turístico, se destacan Blackman et al., 2004; Moscardo, 2005; Wilson et al., 2001, quienes han analizado casos de diferentes países para identificar los factores que contribuyen a su efectividad. Por el contrario, los estudios realizados por Buhalis, 1999; Sharpley, 2002; Wilkinson, 1994, citados por Blackman et al., 2004, analizan los factores que obstaculizan la implementación de dichas políticas; de estos estudios, solo el estudio de Wilkinson (1994) se enmarca en cuatro islas de la zona este del Caribe.

A diferencia de investigaciones previas, este estudio cualitativo integra tres elementos esenciales en el estudio de la implementación de las políticas públicas turísticas regionales: (1) realiza un análisis de política pública centrado en la implementación o “estudio de evaluación del proceso de aplicación y gestión del programa” propuesto por Izabeta (2005), siguiendo los enfoques analíticos de “arriba hacia abajo”, de “abajo a arriba” propuestos por Barret (2004) e integrando el “análisis retrospectivo” propuesto por Elmore (1979); (2) adopta como herramienta para el análisis de la implementación de políticas públicas turísticas, los “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978); y (3) otorga una amplia participación a importantes actores sociales relacionados con las distintas etapas del proceso de desarrollo turístico de la región de PDSPR.

*Objetivo:*

El estudio pretende determinar, analizar y clasificar cuáles son los factores de resistencia, endógenos y exógenos, que afectan la implementación de las políticas públicas de desarrollo turístico regional, utilizando para esto el caso PDSPR, pionera en Puerto Rico en experimentar con una política pública de desarrollo turístico regional.

*Pregunta de investigación:*

¿Cuáles son los factores de resistencia que afectan la implementación de la política pública de desarrollo turístico regional: el caso de PDSPR desde el año 2007 hasta el 2012?

*Justificación del estudio:*

La revisión de literatura señala que el proceso de implementación constituye una parte esencial dentro de los proceso de planificación estratégica y en la efectividad de una política pública (Guerras Martín, 2004; Pomeroy, 2008; Valdés Gómez, 2003; Navas & Guerras, citados por Frías & King, 2010; Bosch, citado por Bosch & Olivares, 2006). Asimismo, la complejidad y dificultad del proceso ameritan el estudio, sobre todo cuando en “la literatura dedicada al estudio de las políticas públicas no existe un consenso explicativo que englobe la complejidad y contemple la diversidad de factores implicados en el análisis de su evaluación". (Pablos et al., 2009) Hall (2005) señala que a pesar del “amplio y largo uso del turismo en el desarrollo regional, es sorprendente el poco análisis realizado que trata de identificar los factores asociados con la efectividad de las estrategias de desarrollo turístico”.

***Revisión de literatura:***

Los evidentes beneficios socioeconómicos del turismo han provocado que países menos desarrollados socioeconómicamente hayan cifrado sus esperanzas en el desarrollo turístico regional, como medio para elevar la calidad y el nivel de vida de sus habitantes. Esto provoca que “las políticas públicas para el desarrollo turístico regional se consideren importantes vectores de inducción de crecimiento y desarrollo.” (Fontes & Marinho, 2011) Sin embargo, tal como exponen Hicklin & Godwin (2009) y Revuelta (2007), existe una gran diferencia entre la adopción de una política y los resultados de ésta, discrepancia que no ha sido atendida por los académicos. Los estudios sobre el proceso de implementación de políticas públicas, especialmente aquellos dirigidos al desarrollo turístico regional, son un área de análisis relativamente nueva y escasa; esta carencia es más evidente en estudios realizados sobre este tema en la zona del Caribe. “Teniendo en cuenta el amplio y largo uso del turismo en el desarrollo regional, es sorprendente el poco análisis que ha tratado de identificar los factores asociados con la efectividad de las estrategias de desarrollo turístico.” (Hall, 2011) Planteamientos teóricos previos indican la “ausencia de un marco teórico único: lo que se encuentra es un tejido compuesto por diversos estudios entre los que no existe unidad en lo conceptual o en la unidad de análisis empleada.” (Peña, 2012) Esta insuficiencia de un cuerpo teórico coherente ha sido señalada también por Lundin, 2007; Berman, 1978; Lindblom, 1980, citados por Aguilar, 1993; Aguilar 2003, entre otros. La literatura que desde la época de los años 1970 hasta el presente, ha venido estudiando la implementación de planes, programas sociales y políticas públicas en diferentes ámbitos, pone de manifiesto la complejidad y dificultad de estos procesos. Un sinnúmero de autores (Kirk & Shutte, 2004; Burby 2003; Brody et al. 2006; Berke et al. 2006, (citados por Robles et al., 2007); Lachapelle et al. 2003; Monfort Mir, 2010, Blackman et al., 2004; Moscardo, 2005; Wilson, 2001; Licha, 2002; Benítez Valdez, 2002; Cronjé et al., 2008; Díaz & Pulido, 2006; Wray, 2011; Monteoliva, 2005; Valdés, 2003; Izaguirre, 2009; Raidan, 2009; Kinicky & Williams, 2009; Dwyer & Edwards, 2009; Guerras, 2004; Moira & Mylonopoulus, 2012; Delamaza, 2009; Angulo, 2009; Thayer Correa, 2011; Kumar, 2007) entre otros, han identificado una amplia gama de obstáculos, que dificultan o imposibilitan la fase de implementación y ponen en riesgo el éxito de los planes o políticas. La complejidad que involucra la implementación de políticas públicas turísticas, queda demostrada en estudios contemporáneos (Blackman et al., 2004; Moscardo, 2005; Wilson et al., 2001; Sharpley, 2002; Wilkinson, 1994) los cuales evidencian que numerosas ciudades, regiones y países encuentran problemas y obstáculos cuando tratan de implementar políticas públicas dirigidas a su desarrollo turístico. Pascarella & Fontes (2010) plantean que estos factores de resistencia pueden ser factores endógenos, originados por causas internas de los actores sociales, o por el contrario pueden ser factores de resistencia exógenos, de origen externo, pertenecientes al macro ambiente donde se desarrollan las políticas públicas de desarrollo turístico regional. Esta multiplicidad de factores que normalmente interactúan durante el proceso de implementación hace difícil la elaboración de un estudio que abarque todos los factores de resistencia, endógenos y exógenos, presentes en los diferentes contextos donde se implementan las políticas públicas. Esta elaboración resulta más difícil en el contexto multidimensional y particular donde se lleva a cabo la actividad turística. Es evidente que “existe la necesidad de entender mejor los factores, condiciones y procesos que contribuyen a mejores resultados para las regiones rurales que utilizan el turismo como una estrategia de desarrollo.” (Moscardo, 2005) Una herramienta útil para entender, examinar y analizar el proceso de implementación de una política pública en el área turística es la perspectiva establecida por Richard Elmore (1978), quien expone cuatro “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales.” Los cuatro modelos organizacionales (i.e., Implementación como Administración de Sistemas, Implementación como un Proceso Burocrático, Implementación como Desarrollo Organizacional, Implementación como Conflicto y Negociación) “son escuelas de pensamiento o construcciones abstractas que pueden hacer contribuciones importantes al análisis de la implementación”, contribuyendo así a esclarecer los factores de resistencia, exógenos y endógenos, envueltos en dicho proceso. Los “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” Elmore, 1978 (véase tabla #1) son complementarios entre sí; ninguno es capaz de captar plenamente la complejidad de la implementación y el uso de cada uno “conduce a percepciones y conclusiones muy distintas entre sí.” (Elmore, 1978)

**Tabla #1 Resumen explicativo de los Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales (Elmore, 1978). Elaboración propia.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales (Elmore, 1978)** | **Descripción de los Modelos** |
| Implementación como Administración de Sistemas | Propone que los factores de resistencia en la implementación son atribuibles a deficiencias en planificación, a la deficiencia de los administradores para establecer especificaciones y niveles de desempeño bien definidos y a la falta de habilidad para establecer controles administrativos para las unidades. |
| Implementación como Proceso Burocrático | Establece que los factores de resistencia en la implementación son atribuibles a la negatividad de los burócratas para modificar la rutina de sus actividades, a la resistencia al cambio y a los problemas derivados al momento de hacer nuevas políticas. |
| Implementación como Desarrollo Organizacional | Indica que los factores de resistencia en la implementación son atribuibles a la falta de consenso y adaptación entre los diversos actores sociales responsables de la formulación y de la implementación. |
| Implementación como Conflicto y Negociación | Plantea que los factores de resistencia en la fase de implementación surgen por conflictos permanentes en cuanto a los propósitos y resultados del plan y por negociaciones que reflejan los intereses personales de los diferentes actores sociales participantes en el proceso de implementación. |

Consistentemente la literatura señala factores de resistencia en el desarrollo turístico regional, los cuales para efectos de este trabajo doctoral, fueron enmarcados utilizando como marco conceptual los “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” - Elmore (1978). En la primera categoría (i.e., “Modelo Organizacional para el Análisis de la Implementación de Programas: Implementación como Administración de Sistemas - Elmore, 1978) fueron ubicados los siguientes factores de resistencia que aparecen señalados en la literatura: (1) deficiencias en el proceso de planificación, (2) pobre o débil liderato, (3) ineficiencia organizativa. Además, se ubican dentro del modelo la falta de: (4) capacidad administrativa, (5) habilidades gerenciales, (6) información y de datos apropiados, (7) sistemas de control, (8) mecanismos de coordinación. (Robles et al., 2007; Cronjé et al., 2008; Nielson & Pasternack, 2005, citados por Díaz & Pulido, 2006; Monteoliva, 2005; Valdés, 2003; Wilson et al., 2001; Blackman et al. 2004; Wray, 2011; Moscardo, 2005) (Véase Tabla #2)

Dentro de la segunda categoría (i.e., “Modelo Organizacional para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales: Implementación como Proceso Burocrático” – Elmore, 1978) fueron ubicados los siguientes factores de resistencia encontrados en la literatura: (1) falta de coordinación interna entre los distintos departamentos y niveles de la organización, (2) asuntos y características de la burocracia, (3) ineficiencia, ineficacia y corrupción, (4) la rigidez administrativa, (5) “inercia administrativa”, (6) resistencia al cambio, (7) falta de procedimientos para la toma de decisiones, (8) falta de una estructura descentralizada bien organizada, (9) falta de delegación, (10) exceso de regulaciones y requerimientos por parte del estado y (11) la cultura organizacional. (Revuelta Vaquero, 2007; Raidan, 2009; Izaguirre, 2009; Dwyer & Edwards, 2009; Monteoliva, 2005; Valdés, 2003; Guerras, 2004; Kinicky & Williams, 2009; Cronjé et al., 2008; Zacharatos, citado por Moira & Mylonopoulus, 2012; Delamaza, 2009; Angulo, 2009; Gillet, citado por Thayer Correa, 2011; Kumar, 2007; Robles et al., 2007; Lane, citado por Wray, 2011; Lachapelle et al., 2003; Mylonopoulos & Nikolaou citados por Moira & Mylopoulus, 2012; Mylonopoulos, 2009, citado por Moira & Mylopoulus, 2012 ; Jamal & Getz, citados por Wray, 2011). (Véase Tabla #3)

El “Modelo Organizacional para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales: Implementación como Desarrollo Organizacional” Elmore (1978) da lugar a la tercera categoría donde fueron ubicados los factores de resistencia señalados por la literatura tales como: (1) carencia de un instrumento ordenador que impulse la coordinación pública, (2) falta de participación, compromiso y cooperación de los distintos actores sociales, (3) falta de cooperación entre individuos y entre las diferentes áreas organizacionales, (4) falta de consenso entre la multiplicidad de organizaciones involucradas, (5) falta de sentido de pertenencia o apropiación del plan, (6) problemas de comunicación internos y externos y (7) falta de conocimiento sobre los beneficios del turismo. (Bramwell, 2004, citado por Wray, 2011; Moscardo, 2005; Araujo & Bramwell, 2002; Tosun, 2006; Vernon, et al., 2005; Hansen & M¨aenp¨a¨a, 2008, citados por Wray, 2011; Robles et. al., 2007; Oyarzún & Szmulewicz, 2010; Mahjabeen et al., 2009; Álvarez et al., 2011; Thayer Correa, 2011; Orión Aramayo, 2006; Monteoliva, 2005; Pascarella & Fontes, 2010; Goeldner et al., 2000, citados por Pascarella & Fontes, 2010; Espinoza & Rabí, 2009, citado por Thayer Correa, 2011; Benítez, 2002; Blackman et al., 2004; Cronjé et al., 2008; Revuelta Vaquero, 2007; Burns & Sancho, 2003; Reid et al, 2004; Slater et al, 2005; Chakravarty, 2003; Moscardo, 2005; Bosch & Olivares, 2006). (Véase Tabla #4)

En la cuarta categoría “Modelo Organizacional para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales: Implementación como Conflicto y Negociación” (Elmore, 1978) se ubicaron los factores de resistencia señalados por la literatura: (1) la interdependencia y las interrelaciones entre los diferentes actores sociales, (2) la diversidad de intereses, (3) la falta de mecanismos y habilidades para resolver conflictos internos y externos, (4) la influencia política, (5) la rivalidad y (6) la competencia. (Wray, 2011; Kumar, 2007; Robles et al., 2007; Monteoliva, 2005; Gatica, 2012; Cruz Jiménez, et al., 2010; Licha, 2002; Revuelta Vaquero, 2007.) (Véase Tabla #5)

 La literatura señala otros factores de resistencia para el desarrollo turístico regional que no pudieron ser ubicados dentro de alguno de los cuatro “Modelos Organizacionales para el Análisis de Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978). Para propósitos de este trabajo éstos fueron ubicados dentro de una quinta categoría designada como factores no pertenecientes a los “Modelos Organizacionales para el Análisis de Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978). Bajo esta categoría se situaron factores de resistencia tales como: (1) falta de recursos financieros (Kumar, 2007; Moira & Mylonopoulos, 2012) Robles et al., 2007; (2) falta de recursos humanos (Moira & Mylonopoulos, 2012; Cronjé et al., 2008, Robles et al., 2007; Dwyer & Edwards, 2009), (3) infraestructura inapropiada e insuficiente (Moscardo, 2005; Blackman et al., 2004; Benseny, 2005; Ramirezparis & Sepúlveda, 2011), (4) falta de competitividad de la región (Flores, 2007; Foronda & García, 2009; Moscardo, 2005) y (5) la inestabilidad política (Moscardo, 2005; Benseny, 2005) (Véase Tabla #6)

***Metodología:***

 Se realiza una investigación de diseño metodológico cualitativo, aplicada o utilitaria, exploratoria, puesto que estudia un tema que no ha sido abordado a profundidad, con miras a aportar conocimiento que contribuya a mejorar los resultados de las políticas públicas.

Esta investigación de carácter no experimental envolvió variables que ya ocurrieron, las cuales fueron observadas dentro de su contexto natural. Las inferencias sobre las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, se realizaron sin intervención, manipulación o influencia directa por parte de la investigadora. Se adoptó un enfoque transversal recolectando datos de interés correspondientes a un periodo de tiempo específico, dentro de un área geográfica particular determinados por la investigadora. Por estas características el estudio no plantea hipótesis general, ni específica. El diseño metodológico cualitativo es apropiado para esta investigación ya que la misma reúne las seis premisas estipuladas por Merriam’s (1988) para este tipo de diseño: (1) la investigación se relaciona principalmente con procesos; (2) se interesa en conocer el sentido que los actores sociales dan a sus experiencias; (3) el investigador es el principal instrumento de recolección de datos; (4) envuelve trabajo de campo; (5) el investigador está interesado en los procesos, significados y entendimiento a través de palabras o imágenes; y (6) la investigación es inductiva. (Kumar, 2007). Igualmente resulta “apropiado cuando las variables no están claramente identificadas, cuando se necesita desarrollar las teorías, cuando se necesita una detallada visión del tema y cuando el estudio requiere que los individuos sean estudiados en su ámbito natural.” (Álvarez Peña, 2005)

***Estrategia de Investigación***

Se interesa entender y explorar a profundidad los aspectos relevantes y la realidad del proceso de implementación de una política pública de desarrollo turístico regional con fines a determinar los factores de resistencia en su implementación. A tales fines, esta investigación utiliza como estrategia de investigación cualitativa un enfoque de estudio de casos y para esto adopta la región oeste de Puerto Rico como unidad de análisis. “La metodología de estudio de casos es un enfoque único de investigación que se concentra en el estudio de un fenómeno complejo dentro del contexto de la vida real. El diseño de estudio de casos se enfoca en la recolección profunda de información utilizando múltiples fuentes de evidencia para ilustrar un evento o proceso particular.” (Lindstrom & Benz, 2002, p. 70) De acuerdo a Laws, Faulkner y Moscardo (1998), los estudios de casos son útiles para explorar nuevas áreas de investigación ya que estos explícitamente permiten entender fenómenos complejos bajo estudio y proveen resultados tanto prácticos como académicos.” (Blackman, 2004)

Para la recolección de los datos fueron utilizadas técnicas cualitativas (i.e., entrevistas semi – estructuradas y grupos focales con actores sociales claves vinculados con la actividad turística de la región oeste de Puerto Rico), cuyo análisis posibilitó recoger el conocimiento, experiencias y opiniones y comprender en detalle cuáles han sido los factores de resistencia, tanto endógenos como exógenos, en el proceso de implementación de la política pública de desarrollo turístico de la región. Para la selección de estas técnicas se usaron como referencia estudios previos que abordan temas similares (Wilson et al., 2001; Schulze et al., 2007; Lachapelle et al., 2003).

Para tener contacto con la realidad social, objeto de estudio, se utilizaron entrevistas semi – estructuradas, procesos de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas donde el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Éstas no se consideran una conversación normal, sino una formal, con una intencionalidad que lleva implícitos los objetivos englobados en la investigación. En las entrevistas semi - estructuradas se determina de antemano la información relevante que se quiere conseguir y se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta. Permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar los mismos. (Peláez et al., 2011; Restrepo, 2007) Otra técnica cualitativa empleada en la recolección de los datos fueron los grupos focales.

Según Litoselliti (2003), los grupos focales son pequeños grupos estructurados, de entre cuatro a ocho participantes seleccionados, que permiten explorar temas específicos a través de una discusión planificada cuidadosamente y una interacción grupal para obtener los puntos de vista y experiencias de individuos. Esta “discusión informal, en grupos pequeños para obtener información cualitativa profunda” es, según Dean, 1994, p. 342, citado por Wilson et al., (2001), una técnica apropiada para estudiar el proceso de implementación, objeto de estudio de esta investigación.

***Participantes: actores sociales***

Con el objetivo de obtener conocimientos, experiencias y opiniones de los diversos actores sociales de incumbencia con el desarrollo turístico de la región de PDSPR, sobre cuáles han sido los principales factores de resistencia en el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico, se utilizaron los enfoques analíticos para el estudio de políticas públicas, de “arriba hacia abajo”, de “abajo hacia arriba” (Barret, 2004) y “Análisis Retrospectivo” (Elmore, 1979). Bajo estas perspectivas se dio participación a sesentinueve actores sociales, públicos y privados (Gunn 1988, citado por Aguilar, 1993; Wilson et al., 2001) de incumbencia para esta investigación, relacionados a las distintas etapas del proceso de desarrollo turístico de la región. (Véase Tabla #7)

Para ayudar en la identificación de los mismos, se llevó a cabo una revisión de documentos, artículos publicados en rotativos e informes técnicos sobre la actividad turística en Puerto Rico, en particular la de la región PDSPR. Éstos fueron seleccionados a través de muestreo teórico o intencionado y muestreo de avalancha.

 **Tabla #7 Técnicas para la recolección de datos y actores sociales participantes. Elaboración propia**

|  |  |
| --- | --- |
| **Técnicas para la recolección de datos** | **Actores Sociales** |
|  **(37) Entrevistas semi - estructuradas** | 1. Presidente de la Comisión de Turismo, Cultura, Recreación, Deportes y Globalización

(8) Alcaldes Municipales(2) Pasados Secretarios de la Compañía de Turismo de Puerto Rico (2) Director y Ex Director de la Oficina Regional de la Compañía de Turismo de Puerto Rico(1) Director del Aeropuerto Regional Rafael Hernández(1) Pasado Secretario de Recursos Naturales y ex miembro de la Junta Ejecutiva Porta del Sol(2) Empleados de la Compañía de Turismo de Puerto Rico(2) Empleados de la Oficina Regional de la Compañía de Turismo de Puerto Rico(7) Directores de Oficinas de Turismo Municipales(4) Representantes del sector de la hospitalidad(1) Representante del Presidente de American Cruise Ferries(1) Ex Presidente de la Cámara de Comercio del Oeste, Miembro del grupo originador del concepto Porta del Sol, Director Ejecutivo del Corredor Tecno - económico de Puerto Rico(1) Destacado economista de Puerto Rico, Catedrático de la Universidad de Puerto Rico y Candidato a la gobernación en el 2008(4) Miembros de la Comunidad de Porta del Sol |
| **(4) Grupos Focales** | (1) Representantes del sector de alimento y bebida(1) Representantes del sector de parques, museos y atracciones(1) Representantes del sector de empresas complementarias al turismo(1) Representantes del sector cultural |

***Proceso de recolección de datos***

Durante el transcurso de nueve meses la investigadora realizó un total de treintisiete entrevistas personales semi – estructuradas que tuvieron una duración aproximada de veinticinco minutos cada una. Éstas constaron de ocho preguntas abiertas las cuales habían sido previamente corregidas y revisadas por especialistas. En el mismo periodo de tiempo la investigadora fungió como moderadora en cuatro grupos focales con representantes de los sectores de: (1) alimentos y bebidas, (2) parques, museos y atracciones y (3) empresas complementarias al turismo y (4) cultural. Cada grupo focal tuvo una duración promedio de dos horas y media.A diferencia de las entrevistas semi – estructuradas éstos generaron una dinámica de discusión y participación entre los participantes dando lugar a múltiples reacciones sobre el tema.

***Procesamiento de los datos***

 El procesamiento de los datos cualitativos comenzó con la transcripción “verbatum” de las treintisiete entrevistas personales y de los cuatro grupos focales que habían sido grabados en audio digital. Las grabaciones de las entrevistas y de los grupos focales produjeron una base de datos de audio que promedia veintiséis horas de duración. Para el procesamiento de estos datos cualitativos se emplearon dos técnicas apropiadas de análisis: de contenido y de metáforas. El análisis de contenido es recomendado por Berelson & Janowitz, (1966), citado por Ruiz, (1996) y por Krippendorff (1980) como técnica de procesamiento de datos apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de una comunicación. Es una técnica útil para describir tendencias en el contenido de las comunicaciones y para codificar respuestas de entrevistas abiertas. (Berelson & Janowitz,1966,citado por Ruiz ,1996) Debido a que los métodos de recolección de datos (i.e., entrevistas semi-estructuradas y grupos focales) permitían a los participantes expresarse tanto de manera literal como metafórica y dada la importancia de las metáforas en la transmisión de sentimientos y juicios de valores que los participantes emitieron sobre la realidad, fue necesario utilizar además la técnica de análisis de metáforas, recomendada por Vázquez (2010) y Román (2007). “El análisis metafórico es un procedimiento alternativo a los métodos tradicionales en la investigación social, que permite acercarse a la realidad de un modo que va más allá de la propia expresión metafórica.” (Owens & Steinhoff, 2000) Este análisis permitió tener una visión holística y un mejor entendimiento de la información expresada por los participantes.

 Los textos de comunicación que se seleccionaron como objeto de estudio para dichos análisis fueron las transcripciones de los audios de las entrevistas semi - estructuradas y de los grupos focales. Para transformar o modificar estos textos primitivos de manera confiable y valida fue necesario producir un protocolo con un repertorio de categorías o libro de códigos alfanuméricos derivados del marco teórico de la investigación. Los “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978), sirvieron como marco conceptual para confeccionar el libro de códigos con cuatro categorías que permitió codificar los datos en primer plano. Posteriormente el número de categorías se expandió ya que se identificaron unidades de análisis que no podían ser clasificadas dentro de ninguna de las categorías previamente establecidas, dando lugar a que surgiera una categoría adicional. Este sistema alfanumérico organizado sirvió para seleccionar e identificar las oraciones en las trascripciones de las entrevistas semi – estructuradas y de los grupos focales relacionadas con el tema de investigación. De esta manera se lograron hacer inferencias reproductibles y válidas de los datos obtenidos. Posteriormente se comenzó y aún no ha concluido, el proceso de tabulación y preparación de gráficas que permite exponer y describir los hallazgos finales del estudio. (Véase Anejo Gráficas)

***Hallazgos Preliminares***

El propósito del presente proyecto doctoral es determinar, analizar y clasificar cuáles son los factores de resistencia, endógenos y exógenos, que afectan la implementación de las políticas públicas de desarrollo turístico regional, utilizando para esto el caso de la región oeste de Puerto Rico, PDSPR, pionera en experimentar con una política pública de desarrollo turístico regional. Esta investigación aún está en marcha, se encuentra en la fase de análisis de los datos, por lo que cabe señalar que los hallazgos de la misma son preliminares. Sin embargo, estos hallazgos reflejan aspectos reveladores sobre el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico regional, evidenciando que el proceso de implementación de las políticas públicas para el desarrollo turístico regional se ha visto afectado, tal como lo señala la literatura, por una serie de factores de resistencia, de índole endógenos y exógenos, pertenecientes y no pertenecientes a los “Modelos Organizacionales para el Análisis de Implementación de Programas Sociales”. (Elmore, 1978)

***Hallazgos preliminares sobre factores endógenos:***

Los hallazgos preliminares demuestran que el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico de la región oeste de Puerto Rico (PDSPR) se ha visto impactado por factores de resistencia de procedencia endógena. El análisis de los datos obtenidos refleja que los principales factores de resistencia endógenos son “atribuibles a la negatividad de los burócratas para modificar las rutinas formales e informales de trabajo con el fin de que las mismas se adapten a las nuevas estrategias para lograr el plan, a la resistencia al cambio y a los problemas derivados por la división entre la esfera política (los que hacen el plan) y la esfera operacional (encargados de ejecutarlo) - “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Proceso Burocrático” (Elmore, 1978). De acuerdo a la opinión de los participantes estos factores son:

* la negatividad de la Compañía de Turismo de Puerto Rico para modificar procesos administrativos manteniéndolos centralizados
* la costumbre de seguir mercadeando sólo la capital
* la falta de creatividad e innovación en el manejo de la política pública relacionada al turismo de la región

Estos hallazgos son cónsonos con Kaufman, (1973) quien “considera que los asuntos burocráticos son el principal problema de la implementación.” (Revuelta Vaquero, B. 2007) Dwyer & Edwards, 2009; Monteoliva, 2005 y Valdés, 2003 citado por Robles et al., 2007 hacen señalamientos en esa misma dirección. En esta línea de pensamiento, afirma Izaguirre (2009), que la “implementación tiene lugar en el ámbito de la burocracia estatal, reino de la rutina, la ineficiencia, la ineficacia y corrupción.” La falta de una estructura descentralizada y bien organizada que permita una implementación apropiada, así como la excesiva centralización, la concentración de poder y la falta de delegación, también han sido señalados como factores de resistencia en la literatura (Zacharatos, citado por Moira & Mylonopoulus, 2012; Moira & Mylonopoulos, 2012; Delamaza, 2009; Angulo, 2009; Gillet, citado por Thayer Correa, 2011; Kumar, 2007; Robles et al., 2007).

Los datos obtenidos reflejan que el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico de la región oeste de Puerto Rico, ha estado impactado, en segunda instancia, por factores de resistencia endógenos, “atribuibles a deficiencias en la planificación, a la deficiencia de los administradores para establecer especificaciones y niveles de desempeño bien definidos y a la falta de habilidad de los administradores para establecer controles administrativos para garantizar que las unidades logren los objetivos que se han definido - “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Administración de Sistemas” (Elmore, 1978). De acuerdo a la opinión de los participantes estos factores son:

* la falta de estrategias, metas y objetivos
* la falta de sentido de dirección
* las decisiones operacionales relacionadas al turismo de la región ignoran el plan

Estos hallazgos están en acuerdo con lo estipulado por Benítez Valdez, 2002; Robles et al., 2007; Licha, 2002 y Lachapelle et al., 2003.

Por otra parte se observa la presencia de dos factores de resistencia endógenos que no pueden situarse dentro de alguno de los cuatro “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978). De acuerdo a la opinión de los participantes estos factores son:

* la falta de recursos financieros
* la falta de recursos humanos capacitados

La falta de recursos financieros es consistente con los señalamientos de Moira & Mylonopoulos, 2012; Robles et al., 2007 y Kumar, 2007. La falta de recursos humanos capacitados y con experiencia ha sido señalada como factor de resistencia por Moira & Mylonopoulos, 2012; Cronjé et al., 2008; Robles et al., 2007; Dwyer & Edwards, 2009 y Monfort Mir, 2010.

***Hallazgos preliminares sobre factores exógenos:***

Los hallazgos preliminares demuestran que el proceso de implementación de la política pública para el desarrollo turístico de la región oeste de Puerto Rico (PDSPR) también se ha visto impactado por factores de resistencia de procedencia exógena. El análisis de los datos obtenidos refleja que el principal factor de resistencia exógeno surge por “conflictos permanentes en cuanto a los propósitos y resultados del plan y por negociaciones que reflejan los intereses personales de los diferentes actores sociales participantes en el proceso de implementación – “Modelo Organizacional para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales: Implementación como Conflicto y Negociación (Elmore, 1978). De acuerdo a la opinión de los participantes estos factores son:

- los continuos cambios políticos

- inestabilidad política

- conflictos entre actores sociales

- falta de continuidad en programas y políticas relacionadas al sector turístico

La inestabilidad y los continuos cambios políticos con sus consecuentes repercusiones negativas han sido ampliamente abordadas en estudios previos por Licha, 2002; Pressman & Wildavsky, 1973; Moscardo 2005; Lachapelle et al., 2003; Kumar, 2007; Benseny, 2005; Robles et al., 2007. Igualmente ocurre con los conflictos causados por la diversidad de intereses entre los diferentes actores sociales. (Lachapelle et al., 2003; Aguilar Villanueva, 1993; 2003; Monteoliva, 2005; Gatica, 2012; Jamal & Getz; citados por Wray, 2011; Hall, 2000, citado por Wray, 2011) Mientras, la falta de continuidad en programas y políticas relacionadas al sector turístico ha sido señalada por Monteserín, 2008; Dieckow, 2007.

Por otra parte se observa la presencia de cinco factores de resistencia exógenos que no pueden situarse dentro de alguno de los cuatro “Modelos Organizacionales para el Análisis de la Implementación de Programas Sociales” (Elmore, 1978). Estos factores son:

* la falta de competitividad de la región y de la Isla en general
* los aspectos legales y gubernamentales
* la falta de sentido de orgullo por el patrimonio
* los fenómenos climatológicos
* la crisis económica local y mundial

La competitividad como un elemento clave para el desarrollo de los destinos turísticos ha sido señalada en la literatura por (Moscardo, 2005; Porter, 2003, citado por Flores, 2007; Flores, 2007; Foronda & García, 2009; Wallingre, 2001) entre otros. Los excesivos requerimientos legales y gubernamentales, fueron encontrados como factor de resistencia por Lachapelle et al., 2003. El papel de los fenómenos climatológicos como factor de resistencia en la implementación de planes de desarrollo turístico no ha sido abordado en la literatura revisada hasta el presente. De igual manera, la falta de sentido de orgullo de la comunidad por su patrimonio es otro factor de resistencia que ha sido escasamente abordado en la literatura revisada y merece ser objeto de análisis más profundo en futuras investigaciones.

De manera particular llama la atención el hecho de que aspectos como la falta de concienciación, compromiso, cooperación y participación de los distintos actores sociales relacionados con el turismo de la región, los cuales han sido ampliamente abordados en la literatura (Benseny, 2005; Bosch & Olivares, 2006; Metaxxas, 2009) no reflejan ser factores de resistencia en el proceso de implementación de políticas públicas de desarrollo turístico en la región oeste de Puerto Rico, por lo que será necesario esperar por los resultados finales para concluir al respecto.

***Implicaciones Teóricas y Conclusiones Preliminares***

Basado en el análisis de los datos, que aún está en proceso, este estudio cualitativo ha generado varias implicaciones teóricas:

* Se comprueba que el proceso de implementación de política pública para el desarrollo turístico regional es uno complejo y multidimensional, el cual se ve impactado por factores endógenos y exógenos que no permiten que éstas alcancen los beneficios socioeconómicos que prometen tanto para el país como para la comunidad.
* El proceso de implementación de política pública para el desarrollo turístico regional del área oeste de Puerto Rico se ha visto afectado por factores endógenos y exógenos similares a los experimentados por otras regiones geográficas abordadas en la literatura. Estos hallazgos abonan validez a los estudios previos sobre este tema.
* Los datos obtenidos hasta el presente reflejan que la mayoría de los factores endógenos de resistencia señalados por los participantes pertenecen al “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Proceso Burocrático” y al “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Administración de Sistemas.” Por otra parte la mayoría de los factores exógenos de resistencia pertenecen al “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Conflicto y Negociación.” Por lo que se infiere que los factores ubicados dentro del “Modelo Organizacional para el Análisis de Implementación de Programas Sociales: Implementación como Desarrollo Organizacional” no han sido factores de resistencia en la implementación de política pública de desarrollo turístico de la región oeste de Puerto Rico.
* De manera particular llama la atención la barrera significativa que representa para el desarrollo turístico regional la inestabilidad causada por los continuos cambios políticos en el país, y por ende, la falta de continuidad en la implementación de las políticas turísticas. Éste resultó ser el principal factor de resistencia en dicho proceso de implementación.
* Debido a la relación económica, política y social de la Isla con los Estados Unidos, la falta de sentido de orgullo por el patrimonio como factor de resistencia para el desarrollo turístico regional, es un asunto que merece ser objeto de análisis más profundo en futuras investigaciones.

Una vez finalizada esta investigación se espera aportar conocimiento que contribuya a mejorar los resultados de las políticas públicas turísticas de aquellas regiones que, como Puerto Rico y otras islas del Caribe, utilizan el desarrollo turístico regional como estrategia para mejorar sus condiciones socioeconómicas; además se espera contribuir a llenar el vacío conceptual que existe en esta área académica, vacío que es más marcado en el contexto geográfico del Caribe.

**Bibliografía:**

Aguilar Villanueva, L. (1993; 2003) La Implementación de las Políticas. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México. Obtenido de: http://www.inap.org.mx

Alcántara, M. (1995) Gobernabilidad, Crisis y Cambio. Fondo de Cultura Económica. México. Pp 106.

Álvarez, J. et al., (2011) Éxitos y Fracasos en la Planificación Turística: El Caso del Estado de Chihuahua, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* ♦ Volume 6 ♦ Number 2

Álvarez Peña, J. (2005) *Estudio Cualitativo del Nivel de Receptividad y Percepción de la Alta Gerencia Universitaria sobre la Implantación de un Modelo Universidad Virtual.* Obtenido de: http://ponce.inter.edu

Angulo, L. (2009) *15 regiones, ¿por qué no 15 presupuestos?,* en Von Baer Enrich (ed.) Pensando chile desde sus regiones, Universidad de La Frontera, Temuco.

Antón Clave, S. (1998) *La urbanización turística. De la conquista del viaje a la restructuración de la ciudad turística.* Obtenido de: http://dialnet.unirioja.es

Araujo & Bramwell, (2002) Partnership and regional Tourism in Brazil, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 1138–1164 Obtenido de: http://www.sciencedirect.com

Ávila Bercial, R. & Barrado Timón, D. (2005) *Nuevas Tendencias en el Desarrollo del Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión.* Obtenido de: http://revistas.um.es

Barrett, S. M. (2004), Implementation Studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies. *Public Administration*, 82: 249–262. Obtenido de: http://onlinelibrary.wiley.com

Barrado Timón, D. (2001) Ordenación Territorial y Desarrollo Turístico. Posibilidades, modelos y esquemas de ordenación territorial del turismo en la España de las autonomías. *Estudios turísticos*, ISSN 0423-5037, Nº. 149, págs. 3-22 Obtenido de: http://dialnet.unirioja.es

Benítez Valdez, J. (2002) *Retos en la Implementación Efectiva de Proyectos Estratégicos*. Obtenida de: http://cdigital.dgb.uanl.mx

Benseny, G. (2005) La cuestión socio-institucional turística en centros urbanos bonaerenses. *Aportes y Transferencias*, Vol. 9, Núm. 2, sin mes, 2005, pp. 127-147

Bertoncello, R. (2002) Turismo y Territorio, Otras Prácticas, Otras Miradas. Aportes y Transferencias. Obtenido de: <http://www.scielo.org.ar>

Blackman et al., (2004) Factors Contributing to Successful Tourism Development in Peripheral

Regions. *Journal of Tourism Studies*. Vol. 15, No. 1, MAY '04 59 Obtenido de: <http://www.jcu.edu.au>

Bosch, J & Olivares, G (2006) *Política Turística. Relación de la Legislación Turística y Problemáticas del Desarrollo de la Actividad. Caso: San Carlos de Bariloche.* Obtenido de: http://www.fatu-uncoma.com.ar

Bramwell, B. & Lane, B. (2011) Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 19, Nos. 4–5, May–June 2011, 411–421. Obtenido de: http://www.tandfonline.com

Bramwell, B. & Sharman, A. (1999) Collaboration in Local Tourism Policy Making. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 392 Ð 415

Cronjé S., Muell R. y Vieira J. (2008) Sobreponiéndose al Reto de la Implementación de Estrategia, *Sudafricana de Management Today*. Obtenido de: <http://www.topmanagement.com.mx>

Cruz Jiménez, G. et al., (2010) Redes de Política Pública y Turismo en San Miguel Almaya. ¿Promotoras o limitantes del desarrollo local? *Estudios y Perspectivas en Turismo* Volumen 19 pp 792 – 811Obtenido de: http://www.scielo.org.ar

Delamaza, G. (2009), *Del elitismo democrático a la ciudadanía: desafío de la participación en Chile*, en Von Baer E. (ed.) Pensando chile desde sus regiones, Universidad de La Frontera, Temuco.

Díaz, I. & Pulido, I. (2006) ADN Organizacional: La Clave de la Ejecución. *Revista Debates IESA.* Volumen XI N. 3 Pp. 62 – 66 Obtenido de: http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve

Dwyer & Edwards (2009) Tourism Product and Service Innovation to Avoid ‘Strategic Drift. *International Journal of Tourism Research* Int. J. Tourism Res. 11, 321–335 published online 13 October 2008 in Wiley InterScience. Obtenido de: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

Elmore, R. (1978) Organizational Models of Social Programs Implementations. *Public Policy*, Vol. 26 (Núm. 2) Págs. 185 – 228. Obtenido de: http://rds.epi-ucsf.org

Elmore, R. (1979) “Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions” *Political Science Quarterly*. Obtenido de: <http://rds.epi-ucsf.org>

Esteban, M.; Rodríguez, A.; Moreno, J.; Altuzarra, A.; Larrañaga, J. (2009) La evaluación de la Política Regional Europea. Análisis empírico de las metodologías aplicadas. *Investigaciones Regionales*, Núm. 14, pp. 157-183 Obtenido de: http://redalyc.uaemex.mx

Fernández Tabales, A. (2004) *Turismo y Ordenación del Territorio*. Obtenido de http://www.uv.es

Flores Ruiz, D. (2007) *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*. Obtenido de: http://dialnet.unirioja.es

Fontes & Marinho, (2011) Turismo, Políticas y Desigualdades en la Villa Ponte Negra - Brasil *Estudios y Perspectivas en Turismo* Volumen 20 (2011) pp. 1281 – 1294 Obtenido de: <http://www.scielo.org>

Foronda Robles, C; García López, A. (2009) *La Apuesta por la Calidad como Elemento Diferenciador en los Destinos Turísticos: Planes Renovados*. Obtenido de: http://revistas.um.es

Gatica Arreola, L. (2012) ¿Por qué el distanciamiento ideológico disminuye la provisión de bienes públicos?; una explicación basada en el empleo clientelar. *Estudios de Economía*. Vol. 39 - N° 1, Junio 2012. Págs. 27-51 Obtenido de: http://www.scielo.cl

Gillet, R. (2009), *Un camino y pasos a la descentralización fiscal*, en Von Baer E. (ed.) Pensando chile desde sus regiones, Universidad de La Frontera, Temuco.

Guerras Martín, L. A., Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. (2004) *Universia Business Review*, Issue 1, pp. 116 Obtenido de: http://redalyc.uaemex.mx

Hall, M. (2011) A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 19, Nos. 4–5, May–June 2011, 437–457. Obtenido de: http://www.tandfonline.com

Hicklin A. & Godwin, E. (2009) Agents of Change: The Role of Public Managers in Public Policy. *The Policy Studies Journal*, Vol. 37, No. 1, 2009. Obtenido de: http://onlinelibrary.wiley.com

Izabeta, R. (2005) *Implementación y Evaluación de Políticas*. Obtenido de: <http://www.mendoza.edu.ar/>

Izaguirre Sotomayor, M. (2009) *Algunas Reflexiones Sobre La Política Pública y El Desarrollo Turístico.* Obtenido de: <http://www.Observatorioturisticodelperu.com>

Ivars Baidal, J. (2000) *Turismo y Espacios Rurales: Conceptos, Filosofías y Realidades.* Obtenido de: http://redalyc.uaemex.mx

James, J. (2009) El Papel del Estado en la Construcción del Desarrollo Sostenible: El Caso del Turismo en el Caribe Insular. Cuadernos de Economía, Vol. 28 Numero 51. Obtenido de: <http://www.scielo.org>

Jayawardena, C. & Ramajeesingh, D. (2003) Performance of Tourism Analysis: A Caribbean Perspective*. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15 Numero 3 Pp. 176.

Kauffer, E. (2012) *Las políticas públicas: algunos apuntes generales. Las Políticas Públicas y los Compromisos de la Investigación*. Obtenido de: http://conferenciapesmexico2012.com

Kinicky, A & Williams, B. (2009) *Management: A Practical Introduction*. 4th edition. McGraw Hill. ISBN-13: 978-0-07- 338148-0

Kirk, P & Shutte, A. (2004) Community leadership development. Community Development Journal Vol. 39 No 3

Kraft, M. & Furlong, S. (2006) *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*, 2nd, CQ Press, Washington, DC. Pp. 5

Krippendorff, K. (1990) *Metodología del Análisis de Contenido. Teoría y Práctica*. Ediciones Paidós, Barcelona.

Kumar P. (2007) Policy Implementation in Urban Bangladesh: Role of Intra-organizational Coordination. *Public Organiz Rev* (2007) 7:237–259 DOI 10.1007/s11115-007-0034-3 Obtenido de: <http://ideas.repec.org>

Lachapelle, P et al. (2003) Barriers to effective natural resource planning in a “messy” world. *Society & Natural Resources*, 16(6), 473–490.

Licha, I. (2002) *Citizen Participation and Local Goverment in Latin America: Advances Challenges and Exemplary Practices*. Instituto Inter Americano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

Litoselliti, L. (2007). *Using focus groups in research*. New York, N.Y: Continuum.

Lundin, M. (2007) When Does Cooperation Improve Public Policy Implementation? *The Policy Studies Journa*l, Vol. 35, No. 4, 2007 Obtenido de: <http://onlinelibrary.wiley.com>

Mahjabeen, Z., Shresha, K.K., & Dee, J.A. (2009) Rethinking community participation in urban planning: The role of disadvantaged groups in Sydney metropolitan strategy. *Australiasian Journal of Regional Studies*, 15(1), 45–63.

Merriam, S. B. (1988) *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Metaxxas, T. (2009) Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies* Vol. 17, No. 9, September 2009

Moira, P & Mynolopoulos, D. (2012) Regional Tourism Authorities and Tourism Policy Monitoring: The Case of Greek RTOs *China-USA Business Review*, ISSN 1537-1514 May 2012, Vol. 11, No. 5, 621-630. Obtenido de: www.tmstudies.net

Monfort Mir, V. (2010) La Política Turística: Una Aproximación. *Cuadernos de Turismo*, Número 6, Pág. 7 – 27. Obtenido de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/22701>

Monteoliva, A. (2005) *Implementación de Programas Sociales: Problemas y Herramientas*. Obtenido de: http://www.culturarecreacionydeporte.gov

Monteserín, O. (2008) *Turismo y Desarrollo Territorial: Los Planes de Dinamización Turística en la Interpretación y Puesta en Valor del Territorio*. Universidad Complutense de Madrid.

Moscardo (2005), Successful Tourism Development for Regions. *SEGRA Conference*. Obtenido de: <http://eprints.jcu.edu.au>

Peláez et al., (2011) *La Entrevista*. Obtenido de: [www.uam.es](http://www.uam.es)

Pellet, N. (1988) La Compañía de Turismo: la Comparación de la Política Publica 1983 – 1986. Tesis de maestría, Escuela de Administración Publica de la Universidad de Puerto Rico.

Otero Urieta, A. (2007) La Importancia de la Visión de Territorio para la Construcción de Desarrollo Competitivo de los Destinos Turísticos. Universidad de Murcia, *Cuadernos de Turismo*, Núm. 19, pp. 91 – 104 Obtenido de: <http://dialnet.unirioja.es>

Orión Aramayo, Dr. (2006) *Manual de Planificación Estratégica.* Universidad de Chile, Instituto de La Comunicación e Imagen. Obtenido de: [www.proquest.com](http://www.proquest.com)

Osorio García, M. (2006) La Planificación Turística. Enfoques y Modelos. *Revista Quivera*, enero – junio, ano/vol. 8, numero 001. Obtenido de: <http://www.redalyc.org>

Oyarzún, E. Szmulewicz, P. (2010) *Fortalecimientos de la Gestión en Destinos Turísticos.* Obtenido de: http://www.gestionturistica.cl

Pascarella, R. & Fontes Filho, J. (2010) Competitividad de los Destinos Turísticos, Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. *Estudios y Perspectivas en Turismo* Volumen 19 pp 1 – 17. Obtenido de: [www.scielo.org.ar](http://www.scielo.org.ar)

Peña Mancillas, V. (2012) *La Transparencia como Política Pública: Lecciones y Conclusiones a partir del Análisis de su Implementación*. Obtenido de: <http://observatoriodepolitica.com>

Porter, M. (2003) Ventaja Competitiva. México. Distrito Federal. *CECSA*

Raidan, A. (2009) La Implementación de Mecanismos de Coordinación para la Superar de los Desafíos de la Gestión Pública. Obtenido de: http://www.sgp.gov.ar

Ramírezparis, X. & Sepúlveda, A. (2011) Diseño de una estrategia promocional para posicionar la Zona Norte de Santander (Colombia) – Estado Táchira (Venezuela) *pensamiento y gestión*, N° 31 ISSN 1657-6276 Obtenido de: <http://www.redalyc.org>

Ricaurte, C. (2009) Manual para el Diagnostico Turístico Local. Guía para Planificadores. Obtenido de: http://www.dspace.espol.edu.ec

Restrepo, E. (2007) La entrevista como técnica de investigación social: Notas para los jóvenes investigadores. *Instituto de Estudios Sociales y Culturales, Pensar*. Universidad Javeriana.

Revuelta Vaquero, B. (2007) *La implementación de Políticas Públicas.* Obtenido de: http://dikaion.unisabana.edu

Ruiz Olabuenaga, J. (1999) Metodologia de la Investigacion Cualitativa. Universidad de Deusto, Bilbao.

Robles G, et al. (2007) *Barreras para la implementación de los planes de manejo de las áreas silvestres protegidas en Costa Rica.* Obtenido de: www.jonkohl.com

Santana Turégano, M. (2003) *Formas de Desarrollo Turístico, Redes y Situación de Empleo. El Caso de Maspalomas (Gran Canaria).* Obtenido de: http://tesisenred.net

Schulze, H. et al. (2007) Success factors in the development of farm vacation tourism. Obtenido de: <http://orgprints.org/view/projects/wissenschaftstagung-2007.html>

Terán Varela, O et al., Planes de Desarrollo de las Políticas Públicas en el Desarrollo Endógeno Territorial y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), Bajo el Contexto de su Estructura Jurídica. (2011) *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Volumen 6 Número 2. Obtenido de: [www.proquest.com](http://www.proquest.com)

Thayer Correa, L (2011) Descentralización y desarrollo regional en Chile, Una mirada desde la sociedad. *Polis, Revista Latinoamericana* 30 Dimensión de lo público. Sociedad y Estado. Obtenido de: http://polis.revues.org

Valdés Gómez, D. (2003) La Gestión Pública del XXI. Obtenido de: <http://www.bscconsultores.cl>

Valle, P. (1972) Política Publica del Gobierno de Puerto Rico Referente a la Industria Turística. Tesis de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.

Van Meter, D. & Van Horn C. (1975) “The Policy Implementation Process. A Conceptual Framework”, *Administration and Society*, Vol. 6, num. 4 Obtenido de: http://onlinelibrary.wiley.com

Vázquez Recio, R. (2010) *Las metáforas: Objeto e instrumento de estudio. Aportaciones a la investigación educativa.* Obtenido de: http://www.ssoar.info

Vieira, J. (2012) La Implementación de Políticas Públicas. Obtenido de: http://politicas-y-publicas.blogspot.com

Wallingre, N. (2001) *La calidad del destino turístico una estrategia para el desarrollo local un acercamiento al tema.* Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Universidad Austral de Chile, Instituto de Turismo. Valdivia, Chile. Obtenido de: http://www.conocitur.com

Wilson et al., (2001) Factors for Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research.* Volume 40 Number 2 Obtenido de:

Wray, M. (2011) Adopting and implementing a transactive approach to sustainable tourism planning: translating theory into practice. *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 19, Nos. 4–5, May–June 2011, 605–627. Obtenido de: http://www.tandfonline.com

Yin Robert, K. (1994) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.