

POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO EN BRASIL

Una evaluación en 65 municipios

Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira^{*}
Deborah Moraes Zouain^{**}
Luiz Gustavo Medeiros Barbosa^{***}
Fundación Getulio Vargas
Rio de Janeiro, Brasil

Resumen: El Programa de Regionalización del Turismo (PRT) es la principal política pública para el turismo en Brasil. Este Programa ha sido implementado desde 2006 según los principios de la descentralización, la participación social, la integración entre gobierno, empresas y sociedad, y la sustentabilidad. Esta estructuración institucional ha demandado de los municipios y de todos los actores involucrados, nuevas atribuciones y esfuerzos. Ante este nuevo paradigma se intentó evaluar la eficacia de la implementación de ese Programa en 65 municipios turísticos representativos de todas las regiones brasileñas. En base a los datos del Estudio de Competitividad de los 65 Destinos Inductores del Turismo en Brasil y los principios orientadores de esa política pública se realizó una evaluación de proceso en el PRT. Los resultados alcanzados por los municipios mostraron puntos vulnerables que merecieron la atención de los gestores públicos y privados del turismo. Se observó un proceso de descentralización de la gestión del turismo deficiente; una reducida participación de la sociedad en las decisiones públicas del turismo; una baja integración entre los sectores público, privado y el tercer sector; y la posibilidad de comprometerse en la sustentabilidad de la actividad en los destinos por la falta de monitoreo de las políticas públicas y los impactos del turismo.

PALABRAS CLAVE: política pública, evaluación, turismo, municipios.

Abstract: Public Policy of Tourism in Brazil: An Evaluation in 65 Municipalities. The Tourism Regionalization Program (TRP) is the major public policy for tourism in Brazil. This program has been implemented since 2006 under the principles of decentralization, social participation, of integration between government, business and society, and sustainability. This institutional structure has required new assignments and efforts for all municipalities and stakeholders. Considering this new paradigm, it was sought to evaluate the effectiveness of implementing this program in 65 tourist cities, representing all regions of Brazil. It was conducted a field survey in these 65 destinations through observations and interviews. The data were qualitatively analyzed. The results achieved by the municipalities in this process evaluation of the TRP showed the vulnerabilities that merit the attention of public and private managers of tourism. In this sense, it was observed: a deficient decentralization process; a reduced participation of organized society in public decision making in tourism; a low integration among public,

^{*} Doctor en Administración por la Fundación Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Brasil y magister en Administración Pública por la misma institución donde también realizó posgrado en Turismo y posgrado en Gestión de Empresas; Es investigador y profesor en la Universidad Federal Fluminense por el Programa Nacional de Post Doctorado, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: carlyle.falcao@fgv.br

^{**} Doctorado en Ingeniería de Producción (Major: Innovación Tecnológica y Organización Industrial) por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Brasil. Maestría en Educación por la misma institución. Profesor Curso Sensus stricto de la Escuela Brasileña de Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas. Coordinador del Centro de Turismo EBAPE / FGV, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: deborah@fgv.br

^{***} Ph.D. en Administración por la Universidad de Nottingham, Nottingham, Reino Unido; Master en Administración de Empresas por la Fundación Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Brasil; Master en Planificación Y Gestión del Turismo por la Universidad de Bournemouth, Bournemouth, Reino Unido; Coordinador de el Centro de Turismo de La Fundación Getulio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: luiz.barbosa@fgv.br

private and third sector; and the possibility of compromising the sustainability of the activity at the destinations by lacking of monitoring public policies and tourism impacts.

KEYWORDS: *public policy, evaluation, tourism, municipalities.*

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas de turismo en Brasil se basan en la regionalización y se orientan por el Programa de Regionalización del Turismo (PRT) – Itinerarios de Brasil (Ministério do Turismo, 2004). El modelo del PRT suponía nuevas estrategias en la conducción de las políticas públicas como la articulación del poder público y la sociedad civil sumadas a las acciones coordinadas para integrar los municipios, estados y hasta países. Para el Ministerio de Turismo (MTur) la regionalización debe ser entendida como *“la organización de un espacio geográfico en regiones con fines de planificación, gestión, promoción y comercialización integrada y compartida de la actividad turística”* (MTur, 2004: 10).

Los principios orientadores del PRT son, según el MTur (2004): descentralización, participación, integración y sustentabilidad. Descentralizar para ampliar las posibilidades de organización de la sociedad; conceder más autonomía a las regiones; y dividir el poder decisorio entre las instancias municipales, regionales, estatales y federales. Con la descentralización se aumentarían los espacios de participación permitiendo que la sociedad organizada asuma un papel de naturaleza pública, actuando efectivamente en la planificación y ejecución de las acciones de desarrollo de la actividad.

Integrar para aproximar el gobierno (Unión, estado, municipio) a la sociedad y el tercer sector y potenciar los resultados de las acciones facilitando el alcance de objetivos comunes. Finalmente, tener la sustentabilidad como principio presente en la planificación y el desarrollo del turismo en base a la igualdad social, la eficiencia económica, la diversidad cultural y la protección y conservación del medio ambiente.

Este artículo propone realizar una evaluación de proceso en el Programa de Regionalización del Turismo relevando los resultados alcanzados con la implementación de esa política pública en 65 municipios brasileños en relación a sus principios orientadores: descentralización, participación, integración y sustentabilidad.

DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización está relacionada con la distribución del poder y del territorio y su objetivo es generar más eficacia, más justicia social y democracia. Es definida como *“una transferencia o delegación de autoridad legal y política a los poderes locales para planear, tomar decisiones y*

gestionar funciones públicas del gobierno central” (Jacob, 2000: 35). La descentralización permite el control social del poder público por parte de la sociedad organizada, mejora las relaciones intergubernamentales y la capacitación de los gobiernos subnacionales en el desempeño de sus funciones. Es de suponer que descentralizando la estructura administrativa, las aspiraciones y demandas de proyectos locales cobren fuerza aumentando el control por parte de los propios beneficiarios y recuperando la racionalidad de la decisión local (Jacob, 2000).

Abrucio (2006: 78) define la descentralización *“como un proceso claramente político, circunscripto a un Estado nacional que resulta de la transferencia (o conquista) efectiva del poder decisorio a los gobiernos subnacionales”*. La economía globalizada redujo el poder de intervención nacional y la desaceleración económica mundial originó la crisis fiscal estatal. La concepción de un Estado mínimo borró las burocracias centrales y fortaleció las organizaciones transaccionales, creciendo la demanda de participación social a nivel local. El modelo descentralizador tendría que reunir cinco aspectos fundamentales para obtener éxito, según Abrucio (2006): (i) constituir un pacto nacional entre gobiernos locales y Unión; (ii) combatir las desigualdades regionales bajo la coordinación del gobierno central; (iii) desarrollar estructuras administrativas en los gobiernos locales con condiciones para obtener eficiencia en la gestión pública; (iv) promover la inclusión sociopolítica y socioeconómica en los gobiernos locales; (v) integrar las esferas de gobierno por medio de instrumentos de cooperación, coordinación estratégica del gobierno central y soporte técnico-financiero para mejorar su aparato administrativo y de rendición de cuentas.

No es tarea fácil descentralizar actividades económicas en un país con un perfil concentrador de ingresos, según Araújo (2006). El autor pondera algunas medidas que deben acompañar la descentralización: (i) construir una política nacional involucrando agentes de todos los niveles de gobierno con movilización de entes gubernamentales y no gubernamentales; (ii) valorizar las diversidades regionales y las variables endógenas socioeconómicas y culturales con abordajes locales para solucionar problemas; (iii) desarrollar un ambiente que estimule la innovación y los “medios innovadores” para la demanda local; (iv) construir políticas sectoriales nacionales considerando la diversidad y desigualdad regional.

En el campo tributario, Oliveira (2009) sustenta que la Constitución de 1988 promovió una descentralización tributaria que en un primer momento favoreció financieramente a estados y municipios con un aumento de transferencias de ingresos a esos gobiernos y sus competencias tributarias. Entre tanto, el proceso de descentralización fue defectuoso pues no se discutió ni aprobó un proyecto de distribución de responsabilidades entre los entes federativos ante la nueva realidad, ocasionando un desequilibrio entre los recursos y los gastos. No hubo equilibrio entre los derechos y las obligaciones gubernamentales con el agravante de la situación económica nacional. En consecuencia se produjo el deterioro de los gobiernos locales.

Yukesel, Bramwell & Yukesel (2005) evaluaron la descentralización de la gestión del turismo en destinos turísticos de Turquía en relación a la transferencia de autoridad, la legitimidad, la distribución de poder y la rendición de cuentas (*accountability*). También analizaron el involucramiento entre el gobierno central y local, una empresa y una organización no gubernamental. En sus conclusiones alertan sobre amenazas ligadas al proceso de descentralización si esa estrategia es adoptada de forma acrítica.

PARTICIPACIÓN

A lo largo de su historia la administración pública brasileña estuvo marcada por el patrimonialismo y el autoritarismo. Con la intención de modernizar el aparato estatal se implementaron reformas desde la era Vargas hasta hoy en día. Pero esas reformas no promovieron la inclusión socioeconómica contemplando derechos constitucionales como trabajo, educación y salud; ni la sociopolítica con la participación de los ciudadanos en las decisiones de naturaleza pública (Paula, 2005).

Paula (2005) menciona el movimiento político social surgido en la década de 1980, que buscó construir formas de organizar y administrar el Estado de manera que la participación de la sociedad fuera capaz de subvertir el modelo autoritario de las relaciones entre el Estado y la sociedad en Brasil. Ese movimiento se centraba en la reivindicación de la ciudadanía y en el fortalecimiento del rol de la sociedad civil en la conducción de la vida política del país proponiendo una rearticulación entre el Estado y la sociedad combinando democracia representativa y participativa.

Se trata de discutir la participación popular y su relación con las prácticas políticas y los derechos de la ciudadanía. Esta participación es estimulada especialmente a nivel local con el fin del régimen autoritario y el proceso de descentralización del poder en la década de 1980 (Jacob, 2000).

La gestión pública, según Tenório (2004), debe pautar las acciones del Estado en función de los intereses de la sociedad considerando que la gestión social es el proceso por medio del cual la sociedad contribuye con lo público a través de los Consejos Municipales y movimientos populares, sin excluir el mercado o los poderes constituidos.

La dinámica institucional que permite una mayor participación popular en la gestión pública demanda nuevos diseños institucionales que transforman las relaciones entre el Estado y la sociedad. En Brasil se destacan algunas experiencias en ese campo, entre ellas están los foros temáticos, los consejos gestores de políticas públicas y el presupuesto participativo (Paula, 2005).

Tosun (2005) considera que la participación de la comunidad como una estrategia de desarrollo del turismo se basa en los recursos de la comunidad, las necesidades y decisiones. En el contexto de un abordaje participativo del desarrollo son las comunidades anfitrionas las que determinan las

políticas de turismo. Así, los miembros de esas comunidades son los principales actores del desarrollo. Sebele (2010) al estudiar la gestión comunitaria basada en los recursos naturales observa que un mayor compromiso y participación de la comunidad local ayudará a garantizar que las personas tengan el poder y la conservación de los recursos donde se desarrolla el turismo.

Se percibe que la participación de la sociedad en las cuestiones públicas se dará en espacios públicos donde el ciudadano o su representatividad podrán presentar sus demandas. En el caso del turismo esos espacios están institucionalizados por medio de los Consejos y Foros. La integración de los sectores público, privado y tercer sector surge como presupuesto del proceso de regionalización del turismo.

INTEGRACIÓN: FORMACIÓN DE REDES

La estrategia de integración propuesta por el MTur está asociada a la formación de redes de relaciones entre los sectores público, privado y la sociedad civil organizada. De ese modo, se estudian las redes para entender mejor lo que el MTur se propone con la estrategia de “integración” del Programa de Regionalización del Turismo.

Las redes son patrones que nacen del deseo colectivo de innovar las estructuras organizacionales que no atienden las nuevas demandas sociales o aspiraciones de un grupo. Cada red tiene una configuración particular e indica una nueva forma organizativa donde las relaciones dependen del ambiente en el que está actuando, de la cultura de sus miembros, de sus facilitadores y de los objetivos construidos colectivamente. Su composición es multisectorial y hay constantes tensiones entre las estructuras verticales y los procesos horizontales, entre competencia y cooperación. La formación de las redes es dinámica y no hay concentración de poder (Amaral, 2004).

Para Marteleto (2001) las redes se inician a partir de la concientización de una comunidad sobre intereses comunes cuyas motivaciones son ocasionadas significativamente por los niveles de organización entre lo social y lo global, lo nacional y lo regional, lo estadual y lo local. Las redes están formadas por individuos, grupos u organizaciones cuya dinámica tiene como objetivo la “*perpetuación, consolidación y desarrollo de las actividades de sus miembros*” (Marteleto, 2001: 73). Las redes poseen una lógica asociativa y aunque no hay jerarquización pueden existir relaciones de poder y de dependencia entre sus miembros. Participar de una red supone derechos, deberes y participación en la toma de decisiones.

Costa & Costa (2005) mencionan las aglomeraciones de pequeñas empresas en algunas regiones del mundo que tienen un alto rendimiento como la región llamada Tercera Italia. Este caso y otras experiencias hicieron que los formuladores de políticas públicas reevaluasen la importancia de las pequeñas empresas como organizaciones que pueden generar dinamismo económico. De ese modo, las políticas públicas ya no fueron dirigidas a las empresas aisladamente, sino a su “entorno

económico-social” (Costa & Costa, 2005: 2). Desde entonces, se comenzó a estudiar a la organización económica como redes de empresas en cooperación y no individualmente. Las redes de cooperación son prácticas adoptadas principalmente por pequeñas y medianas empresas para garantizar la competitividad por medio de la construcción de una nueva arquitectura organizacional relacionando empresas y buscando la innovación (Olave & Amato, 2001).

Según March & Wilkinson (2009) el desempeño de una región turística depende en gran parte de las relaciones de los diversos actores y no sólo de sus características individuales. Conforme Timur & Getz (2008) el objetivo al adoptar la perspectiva de red para la industria del turismo reside en el reconocimiento de que la región turística es un sistema constituido por relaciones que influyen en las oportunidades, constricciones, comportamientos y valores de los *stakeholders* de los destinos.

SUSTENTABILIDAD

La Agenda 21 fue el resultado más significativo de la Eco 92, el más ambicioso y completo intento de especificar las acciones necesarias para reconciliar el desarrollo con las preocupaciones ambientales a nivel global (Kranz, 1994). La misma guía las acciones de todos los países representados en la ECO 92 hacia el desarrollo sustentable en los próximos años. La autora aclara que la Agenda 21 no es una agenda ambiental sino una agenda para el desarrollo sustentable que *“prevé acciones concretas a ser implementadas por los gobiernos y la sociedad civil en todos los niveles (federal, estadual y local)”* (Kranz, 1994: 12).

Murphy resalta que *“el desarrollo sustentado se basa en los principios establecidos para la conservación y supervisión, pero al mismo tiempo se preocupa por buscar soluciones incorporando el continuo crecimiento económico del modo menos agresivo para el ambiente y más equitativo”* (Murphy, 2001: 189). El autor dice que la sustentabilidad debe ser tomada como punto de referencia, como un objetivo básico a partir del cual deben surgir nuevos objetivos y metodologías de desarrollo.

El ecodesarrollo propuesto por Sachs (2000) se base en la sustentabilidad ecológica entendida como la protección de la naturaleza y la diversidad biológica; en la sustentabilidad social, considerando una distribución más equitativa del ingreso, reducción de las actuales diferencias sociales y garantía de los derechos de ciudadanía; en la sustentabilidad cultural que implica la búsqueda de soluciones del ámbito local, considerando la identidad cultural y el modo de vida local, así como la participación de la población local en los procesos decisorios y la formulación y gestión de programas para su desarrollo; en la sustentabilidad económica, asegurando el crecimiento económico para las generaciones actuales y el manejo responsable de los recursos naturales que deberán satisfacer las necesidades de las generaciones futuras; y en la sustentabilidad espacial que se basa en una distribución geográfica más equilibrada de la infraestructura para evitar la concentración de personas y equipamientos.

Por lo tanto el turismo sustentable abarca participación ciudadana, planificación a largo plazo, gestión social, entre tantas otras. El turismo sustentable [...] *abarca los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección y control, basados en el concepto de desarrollo sustentable y en los valores éticos de cooperación, participación, respeto a los derechos humanos y responsabilidad social compartida (gobierno, clase empresarial, clase trabajadora, academia y sociedad civil) [...]* (Zouain & Cruz, 2004: 42).

En el campo de las políticas públicas el turismo sustentable estará en la agenda de los gestores públicos que deberán controlar los efectos nocivos que la actividad podrá aportar a una localidad al mismo tiempo en que procura maximizar esfuerzos para aumentar el flujo turístico en la región. *“Para alcanzar el modelo y el tipo deseado de desarrollo del turismo, los gobiernos pueden recurrir a instrumentos de políticas públicas en relación con la oferta y la demanda”* (Barbosa & Zamot, 2004: 93).

POLÍTICAS PÚBLICAS

Entender las políticas públicas es esencial para llegar a la etapa evaluativa del Programa de Regionalización del Turismo. Las políticas públicas son como *output* de un sistema de decisiones públicas buscando acciones u omisiones, preventivas o correctivas, destinadas a mantener o modificar la realidad de uno o varios sectores sociales definiendo objetivos, estrategias de actuación y asignación de recursos para alcanzar las metas establecidas. (Monteiro, 1982; Saasa, 1985; Saravia, 2006)

Cuanto más se conoce el objeto de una política pública, mayor es la posibilidad de efectividad de un programa de acción gubernamental cuya eficacia depende de la articulación entre poderes y agentes públicos involucrados. De forma práctica la idea de la política pública puede ser vista como programa de acción gubernamental para un sector de la sociedad o un espacio geográfico (Bucci, 2006).

Desde el punto de vista analítico Parada (2005) considera que las políticas públicas pueden distinguirse en cuatro momentos: origen, diseño, gestión y evaluación. Saasa (1998) considera tres áreas distintas de actividades interrelacionadas: la descripción de la política pública, la determinación de la causalidad y la evaluación del proceso de implementación de la política y sus consecuencias.

En el proceso de implementación de los programas públicos queda clara la influencia de los burócratas. Si hubiera objetivos claros y definidos, si los recursos fueran suficientes, si el ambiente externo fuera receptivo y si existe buena disposición de los operadores, el resultado de la actuación administrativa será óptimo. Entre tanto, los objetivos son frecuentemente difusos e inconsistentes, los recursos siempre escasos y las condiciones que involucran a la Administración Pública desalentadoras (Subirats, 1989).

Parada (2005) clasifica como déficit de implementación la diferencia entre el resultado propuesto y el alcanzado. Se debe reconocer que el sector público es endógeno en la implementación de las políticas públicas. Para mejorar la capacidad de implementación conviene visualizar el ordenamiento organizacional como instrumento para realizar las políticas públicas de integración en la economía global y regional.

Una política pública de excelencia debe tener: cursos de acción y flujos de información; relación con objetivos públicos definidos en forma democrática; participación de la comunidad y el sector privado para desarrollar los cursos de acción y flujos de información; orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales y previsión de sus resultados (Parada, 2005).

EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Evaluar un programa público necesariamente implica medir su desempeño. Se hace necesario que haya criterios de evaluación para medir los resultados pretendidos y obtenidos que no siempre son fáciles considerando las peculiaridades del sector público.

En el sector privado el criterio de evaluación es el lucro, el aumento de la clientela y la expansión de los mercados. El sector público posee objetivos múltiples y servicios específicos y variados de difícil medición monetaria, pues no hay precios de mercado para ellos. Además, algunos de los servicios ofertados son gratuitos o subsidiados y otros son monopolios del Estado (Santos & Cardoso, 2001).

Costa & Castanhar (2003) y Cunha (2006) afirman que la evaluación es un instrumento importante para mejorar la eficiencia del gasto público, la calidad de gestión y la efectividad de la acción del Estado. Ella puede subsidiar la planificación y formulación de las intervenciones gubernamentales; el acompañamiento de su implementación y sus ajustes; y las decisiones sobre el mantenimiento o interrupción de las acciones. La evaluación busca una Administración Pública más eficiente.

Para fijar criterios de evaluación a los programas de políticas públicas y cuantificar los resultados es necesario construir indicadores. Los indicadores definen el alcance de un programa y miden sus objetivos en cada etapa del programa. Los objetivos de un programa son identificados por descripciones claras del propósito a alcanzar, pudiendo existir uno o más objetivos generales que para su operacionalización deberán ser divididos en subconjuntos de objetivos más específicos (Costa & Castanhar, 2003; Santos & Santos, 2001).

Carter & Wharf (1973), Beyw (2003) y Costa & Castanhar (2003) coinciden en que la evaluación de programas públicos puede centrarse en varios aspectos y tener diferentes propósitos. Puede ser de proceso (o formativa) y de resultado (o conclusiva).

La evaluación de proceso acompaña la implementación del programa de política, es usada para corregir desvíos, ayuda a los *policy-makers* y participantes a mejorar el programa y optimiza los recursos disponibles. Esta evaluación acompaña el alcance de los objetivos operativos y compara medidas estandarizadas predefinidas.

La evaluación de resultados constituye una evaluación de los principales tópicos de un programa y su propósito es facilitar la toma de decisiones estructurales en relación al programa. Es particularmente útil en determinar si el programa es exitoso y en ayudar a estructurar decisiones sobre programas alternativos.

Especificar el contenido del programa y sus objetivos son condiciones preliminares para la evaluación de proceso según Costa & Castanhar (2003) y Carter & Wharf (1973). Aquí entran en escena las teorías que dan soporte al contenido y a los objetivos de los programas en el sentido de proporcionar pistas sobre “qué” medir y “cómo” medir. Las teorías ayudan en la especificación del programa. Son importantes no sólo para definir el tema substantivo del programa sino para vincular actividades del mismo con medidas (indicadores) del resultado a ser utilizado en posteriores evaluaciones de impacto.

Costa & Castanhar (2003) sugieren la construcción de una matriz lógica para evaluar el proceso utilizando los siguientes componentes de programa: (i) objetivos, (ii) indicadores de resultado, (iii) fuentes de verificación e (iv) hipótesis.

METODOLOGÍA

La implementación del PRT se realiza mediante nueve Módulos distintos que dirigen las acciones a ser ejecutadas. Estos módulos no son necesariamente secuenciales pues en las regiones turísticas hay diferentes niveles de madurez en relación al proceso de regionalización. El Cuadro 1 presenta una síntesis de esos módulos donde constan sus principales objetivos conforme las directrices operativas del Ministerio de Turismo (2004).

Los 65 municipios estudiados fueron identificados en 2006 por el MTur para ser priorizados a fin de estructurarlos y que sirvieran de modelos inductores del turismo en sus regiones. En esa elección se contemplaron todas las Unidades de la Federación y sus capitales, con un mínimo de uno y un máximo de cinco destinos inductores turísticos regionales en cada unidad federativa (MTur, 2008).

Cuadro 1: Módulos y Objetivos del PRT

Módulo	Objetivos
Módulo 1- sensibilización	- buscar la adhesión de los organismos públicos y entidades no gubernamentales enfocadas en la regionalización del turismo; - esclarecer el sector público/privado y la sociedad civil sobre la importancia de estructurar, mejorar y aumentar la oferta de los productos turísticos ofertados.
Módulo 2 - movilización	promover, articular y motivar constantemente el compromiso y la participación de los actores de la cadena productiva de turismo en todo el proceso decisivo.
Módulo 3 - institucionalización de la instancia de gobernanza regional	crear una interlocución regional para la operacionalización del PRT que coordine el proceso de la regionalización del turismo en la región turística.
Módulo 4 - elaboración del plan estratégico de desarrollo del turismo regional	Planificar el desarrollo de la actividad turística en la región de forma integrada.
Módulo 5 – Implementación del plan estratégico de desarrollo del turismo regional	- organizar la oferta turística de forma regionalizada. - elaborar y estructurar productos turísticos.
Módulo 6 - sistema de información turística del programa	- implementar un sistema de información que rescate, reúna, organice y haga circular datos e información que sean fuente confiable sobre regiones turísticas, destinos y productos turísticos.
Módulo 7 – creación de itinerarios turísticos	organizar, integrar y aumentar la oferta turística, generando nuevos itinerarios, ampliando y calificando los ya existentes para la comercialización en los mercados nacional e internacional.
Módulo 8 - promoción y apoyo a la comercialización	- promover los diversos productos turísticos regionales; - ampliar el consumo del producto turístico en el mercado nacional e internacional.
Módulo 9 - sistema de monitoreo y evaluación del programa	evaluar los objetivos, metas y acciones establecidos para el PRT a nivel nacional, estadual y regional.

Fuente: Elaborado por los autores en base al Ministerio de Turismo (2004)

El criterio de elección de esos municipios para este trabajo fue el de conveniencia e intencionalidad. Como explican Cooper & Schindler (2003), conveniencia es cuando no hay aleatoriedad de elección y los elementos son seleccionados por la facilidad de acceso a ellos. El criterio de intencionalidad se caracteriza por la selección de una población donde haya conocimiento sobre ella y se quieran atender algunos criterios.

Los datos de este estudio fueron extraídos del banco de datos del “Estudio de Competitividad de los 65 Destinos Inductores de Desarrollo Turístico Regional” realizado por el Ministerio de Turismo (MTur), la Fundación Getulio Vargas (FGV) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), cuyas fuentes primarias fueron: los gestores municipales de turismo de los municipios visitados; los gestores de las instancias regionales; los gestores de turismo de la unidad federativa; los consultores de las agencias locales del SEBRAE; el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SENAC) de las localidades; los empresarios de turismo; y las observaciones de los investigadores en el lugar.

Se construyó una matriz lógica de evaluación para el PRT buscando captar la esencia de cada módulo por medio de sus objetivos principales. A partir de esos objetivos se elaboraron los indicadores de resultado del programa (2ª columna del Cuadro 2). Las fuentes de verificación (3ª columna del Cuadro 2) fueron determinadas por el Estudio de Competitividad. La última columna de

la matriz relaciona el módulo con los principios orientadores del PRT: participación, descentralización, integración y sustentabilidad.

Cuadro 2: Matriz Lógica para Evaluación del Programa de Regionalización del Turismo

Módulo	Indicadores de resultado	Fuentes de verificación	Principios orientadores del PRT
1 y 2. Sensibilización y Movilización	- Existencia de acciones para la movilización de la sociedad en relación a la regionalización del turismo; y - número de segmentos/actores sensibilizados y movilizados;	- Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado); SEBRAE; - Consejos/Foros de Turismo; Asociaciones de clases de turismo	Participación
3. Institucionalización de Instancia de Gobernanza Regional	- Existencia formal de la Instancia Regional	Consejos/Foros de Turismo;	Descentralización
4. Elaboración del Plan Estratégico Regional	- Existencia de un Plan Estratégico para la región	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado); Consejos/Foros de Turismo	Integración, participación y sustentabilidad
5. Implementación del Plan Estratégico Regional	- Número de acciones/proyectos del Plan que ya fueron implementados	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado); Consejos/Foros de Turismo	Integración, participación y descentralización
6. Sistema de Información Turística del Programa	- Existencia de estudios de demanda; - existencia de estudios de oferta; y - existencia de un núcleo de estudio e investigación en turismo.	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado)	Descentralización, integración, participación y sustentabilidad
7. Creación de Itinerarios Turísticos	- Participación del destino en itinerarios regionales; y - comercialización de los itinerarios por operadores y agencias de viajes.	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado); Consejos/Foros de Turismo; empresas y asociaciones de clases de turismo	Integración, participación y Sustentabilidad
8. Promoción y Apoyo al Comercio	- Material de difusión de los municipios de la región de forma integrada; y - participación integrada de los municipios en eventos promocionales de turismo.	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado); Consejos/Foros de Turismo; empresas y asociaciones de clases de turismo	Descentralización, Participación, integración
9. Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa	- Existencia de acciones de monitoreo y evaluaciones periódicas; - existencia de un núcleo de estudio e investigaciones en turismo; y - acompañamiento de los objetivos de políticas en turismo.	Organismos/empresas oficiales de turismo (municipio/estado)	Descentralización y Sustentabilidad

Fuente: Elaborado por los autores en base a Costa & Castanhar (2003)

Los módulos de sensibilización y movilización fueron agrupados en un único módulo dentro de esa matriz lógica (Cuadro 2) por presentar acciones de implementación semejantes dentro del programa.

Se extrajeron preguntas del cuestionario del Estudio del MTur, la FGV y el SEBRAE con datos que eran determinantes de los indicadores de resultado de cada módulo, cuyos resultados fueron agrupadas según los 9 módulos del PRT y tabulados en una planilla Excel, conforme las respuestas no, sí y no respondida. Se calculó la frecuencia de las respuestas colocándolas en cuadros con columnas para una mejor visualización. Cuando existía más de una cuestión por módulo el resultado se obtuvo por la media simple. El Cuadro 3 presenta la lista de los 65 municipios estudiados.

Cuadro 3: Lista de los 65 Municipios Brasileños Investigados

Región Norte	1 Rio Branco (AC), 2 Barcelos (AM), 3 Manaus (AM), 4 Parintins (AM), 5 Macapá (AP), 6 Belém (PA), 7 Santarém (PA), 8 Porto Velho (RO), 9 Boa Vista (RR), 10 Mateiros (TO - Jalapão), 11 Palmas (TO).
Región Nordeste	12 Maceió (AL), 13 Maragogi (AL), 14 Lençóis (BA), 15 Maraú (BA), 16 Mata de São João (BA), 17 Porto Seguro (BA), 18 Salvador (BA), 19 Aracati (CE-Canoa Quebrada), 20 Fortaleza (CE), 21 Jijoca de Jericoacoara (CE), 22 Nova Olinda (CE - Cariri), 23 Barreirinhas (MA), 24 São Luís (MA), 25 João Pessoa (PB), 26 Fernando de Noronha (PE), 27 Ipojuca (PE- Porto de Galinhas), 28 Recife (PE), 29 Parnaíba (PI), 30 São Raimundo Nonato (PI- Serra da Capivara), 31 Teresina (PI), 32 Natal (RN), 33 Tibau do Sul (RN- Pipa), 34 Aracaju (SE).
Región Centro-Oeste	35 Brasília (DF), 36 Alto Paraíso (GO- Chapada dos Veadeiros), 37 Caldas Novas (GO), 38 Goiânia (GO), 39 Pirenópolis (GO), 40 Bonito (MS), 41 Campo Grande (MS), 42 Corumbá (MS - Pantanal Sul), 43 Cáceres (MT - Pantanal Norte), 44 Cuiabá (MT).
Región Sudeste	45 Vitória (ES), 46 Belo Horizonte (MG), 47 Diamantina (MG), 48 Ouro Preto (MG), 49 Tiradentes (MG), 50 Angra dos Reis (RJ), 51 Armação de Búzios (RJ), 52 Parati (RJ), 53 Petrópolis (RJ), 54 Rio de Janeiro (RJ), 55 São Paulo (SP), 56 Ilha Bela (SP).
Región Sur	57 Curitiba (PR), 58 Foz do Iguaçu (PR), 59 Paranaguá (PR - Ilha do Mel), 60 Florianópolis (SC), 61 Balneário Camboriú (SC), 62 São Joaquim (SC), 63 Porto Alegre (RS), 64 Bento Gonçalves (RS), 65 Gramado.

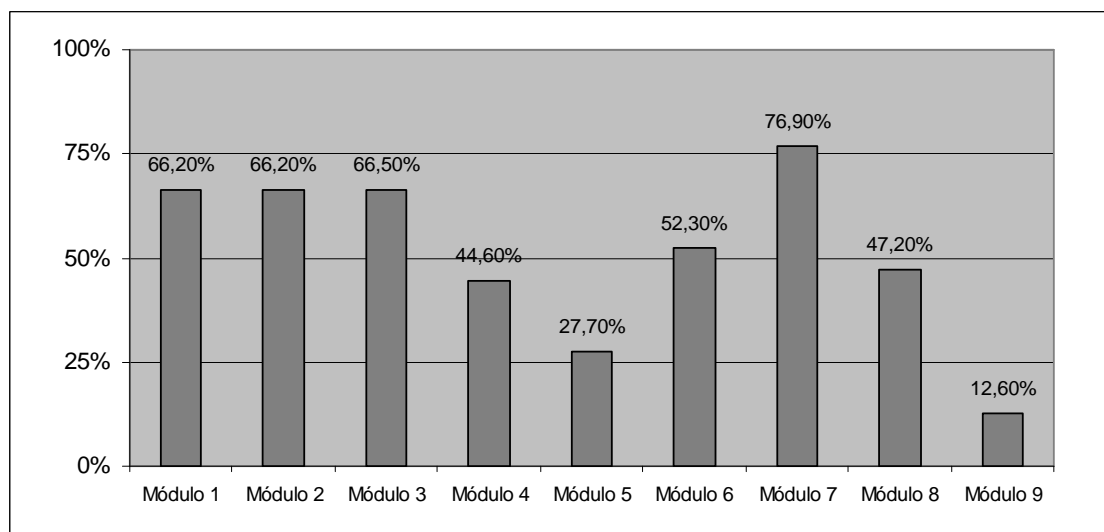
Fuente: Estudio de Competitividad de los 65 Destinos Inductores del Desarrollo Turístico Regional (MTur, 2008)

RESULTADOS Y DEBATE

El debate de los resultados será realizado comparando el material teórico que sirvió para la estructuración del PRT como estrategia gubernamental de la actividad turística referente a descentralización, participación, integración y sustentabilidad.

El Gráfico 1 presenta el resultado consolidado de la evaluación de proceso en los 65 destinos turísticos estudiados, mostrando el resultado medio obtenido por los 65 municipios en cada uno de los nueve módulos propuestos por el PRT.

Gráfico 1: Resultado Consolidado de la Eficacia de la Implementación del Programa en los 65 Municipios



Fuente: Elaborado por los autores en base al Estudio de Competitividad de los 65 Destinos Inductores del Desarrollo Turístico Regional (MTur, 2008)

El Cuadro 4 presenta el cruzamiento de los resultados alcanzados por el PRT con sus principios conceptuales orientadores.

Cuadro 4: Matriz resultados versus principios orientadores del PRT

Conceptos / Módulos y resultados	Descentralización	Participación	Integración /redes	Sustentabilidad
1 y 2. Sensibilización y Movilización		Compromiso con el PRT y comunicación entre actores.		
3. Institucionalización de la Instancia de Gobernanza Regional	- Delegación de poder y provisión de recursos a instancia. - Capacitación de los actores.	Presencia del 2º y 3º sector en la coordinación de la Instancia.		
4. Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo		-Planificación participativa. - Fortalecimiento de la ciudadanía.	Integración de los actores en torno de objetivos comunes.	Elaboración de proyectos según las demandas locales.
5. Implementación del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Regional	Adecuación de recursos y personal capacitado.		Delegación de las responsabilidades y funciones de los actores para actuar en red.	
6. Sistemas de Informaciones Turísticas del Programa	Personal capacitado y recursos para implementar el sistema.	Deficiencia de comunicación entre los actores.	Instrumento de intercambio de información y experiencias.	Desinformación sobre los activos turísticos, comprometiendo la sustentabilidad
7. Creación de Itinerarios Turísticos		Participación de todos los actores en la creación de itinerarios.	- Oportunidades. - Valoración de los recursos locales.	Verificación de impactos de los itinerarios en las regiones turísticas.
8. Promoción y Apoyo al Comercio	Soporte logístico y financiero.	Comunicación y compromiso de los actores.	Asociativismo y competitividad.	
9. Sistemas de Monitoreo y Evaluación	Personal capacitado y recursos para implementar el sistema.			Monitoreo y evaluación de los impactos en la región.

Fuente: Elaboración propia

Los módulos 1 - Sensibilización - y 2 – Movilización - están comprometidos con la directiva de “participación” del PRT y fueron realizados en el 66,2% de los 65 municipios. Las acciones iniciales del programa de sensibilización y movilización buscaron orientar, reclutar y capacitar actores del turismo en los sectores público y privado. Estas acciones son esenciales para que las comunidades sean estimuladas y comprometidas con el desarrollo del turismo. Significa aumentar el estímulo al compromiso de las poblaciones locales para asumir un mayor control social en las decisiones públicas sobre el turismo local estableciendo un canal de comunicación constante de los agentes públicos con la comunidad y el empresariado.

El módulo 3 - Institucionalización de la Instancia de Gobernanza Regional – fue efectivizado en el 66,5% de los municipios. Esta organización es la encargada de la coordinación, acompañamiento y gestión de la regionalización turística y está comprometida con la intención de “descentralizar” la actividad turística siguiendo la identidad de cada región. Las acciones regionales dependerán de la gestión de esa instancia. El proceso de repartición del poder de gestión (descentralización) a las regiones, el sector privado y la sociedad civil organizada depende del éxito de los módulos anteriores y de la voluntad política de los gobiernos locales y estatales para delegar poderes a una gobernanza intermediaria entre ambas esferas de gobierno. La participación de los tres sectores en la coordinación del Programa y la delegación de la autoridad legal y política a instancias propiciaron un mayor control social del sector público y mejorará las relaciones intergubernamentales.

El módulo 4 - Elaboración del Plan Estratégico Regional - muestra que sólo el 44,6% de los municipios consiguieron concluir su planificación estratégica. Cada instancia debe concebir su Plan Estratégico que representa el principal instrumento de orientación y diálogo entre el organismo ejecutor y los demás actores involucrados. En esta fase, la integración y la participación de los actores funcionan como instrumentos estratégicos de planificación cuyo objetivo es proveer a las regiones turísticas de mecanismos apropiados para garantizar el desarrollo del turismo sustentable. El mayor compromiso y participación de la comunidad residente en la planificación determinarán proyectos coherentes con las demandas locales, asegurando una gestión más comunitaria y sustentable. Además, la integración de los actores en torno a objetivos comunes facilitará la elaboración de una planificación que favorezca a las redes de cooperación y no sólo a las empresas en forma aislada.

En relación a la Implementación del Plan Estratégico Regional (módulo 5) sólo el 27,7% de los 65 municipios implementaron acciones previstas en la planificación. La implementación del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Regional implica la elaboración e implementación de diversos proyectos específicos con la definición de las responsabilidades del sector público, la iniciativa privada y la comunidad. Para la implementación de proyectos la instancia regional precisa disponer de un equipo capacitado, recursos materiales y financieros, sistema de información y comunicación para promover la articulación entre los diversos actores involucrados en la ejecución del Plan. Una descentralización deficiente resulta en una inadecuación de esos recursos y de esas competencias

necesarias para implementar el Plan. En esa etapa resultan imprescindibles la integración entre el gobierno, la iniciativa privada y la comunidad involucrando derechos, deberes y participación en la toma de decisiones entre todos los actores. Si estas responsabilidades y los roles de cada uno no estuvieran claros será difícil establecer una red de cooperación y las acciones serán precariamente ejecutadas.

El módulo 6 – Sistema de Información Turística del Programa – fue implementado en el 52,3% de los 65 municipios. Esto significa que poco más de la mitad de los municipios estudiados posee información confiable en relación a la oferta y la demanda turística. La tecnología de la información y de la comunicación son fundamentales para subsidiar políticas capaces de viabilizar las metas establecidas para el sector. Este sistema de información busca proporcionar datos relevantes con fácil acceso para los usuarios para aumentar la calidad y competitividad de la región turística. Surgen dos consecuencias en relación a un sistema de información turística que no alcanza sus objetivos en relación al mantenimiento de una comunicación adecuada entre sus usuarios y al registro de sus activos turísticos. En primer lugar, crea obstáculos para el intercambio de información entre los actores de turismo (públicos, privados y comunidades) corriendo el riesgo de que no se establezca una red de cooperación entre empresas (integración) y de que no haya una movilización (participación) de todos los actores en torno de objetivos comunes. En segundo lugar, la falta de conocimiento de los activos turísticos del destino compromete su propia sustentabilidad en la medida en que podrán ser adoptadas políticas públicas inadecuadas en los niveles económico, social, cultural y ambiental. La carencia de recursos y equipos especializados en los destinos para establecer esos sistemas de información parece apuntar hacia una descentralización defectuosa.

El mejor resultado alcanzado por los 65 municipios estudiados ocurrió en *el módulo 7 – Creación de Itinerarios* – donde el 76,9% de los municipios concluyeron la etapa de establecer itinerarios turísticos regionales integrados comercializados por los operadores turísticos. Cabe resaltar que en el proceso de creación de itinerarios participan el sector gubernamental, organizaciones no gubernamentales, empresas y otros. Por su carácter participativo la creación de itinerarios promueve la integración y el compromiso de los actores involucrados y la sustentabilidad debe abarcar todo el proceso, desde la elaboración del itinerario hasta la evaluación de sus impactos en la región turística. La elaboración del itinerario turístico regional se basa en la información sobre la oferta turística existente, cuya construcción se originó en el sistema de información considerado medianamente eficaz. Así, puede haber discrepancias en los itinerarios en términos de logística y sustentabilidad. En lo que respecta a la demanda, también se observará carencia de información debido al bajo resultado del último módulo del Programa (Monitoreo), resultando un posible desajuste entre lo que se oferta y lo que demanda el mercado. Como el itinerario turístico es prerrogativa de las operadoras y agencias de turismo se puede suponer que las fuerzas del mercado tuvieron una participación predominante en el proceso de creación de itinerarios.

Con el itinerario elaborado el próximo paso es la comercialización del producto turístico, objetivo *del módulo 8 – Promoción y Apoyo a la Comercialización* -. Se procuró descubrir si la comercialización de los productos turísticos acontecía de forma integrada y regionalizada, y el resultado es que sólo el 47,2% de los municipios lo hacen de esa manera en conformidad con las directrices del MTur (2004). Este módulo se caracteriza por el desarrollo de las relaciones de mercado de los agentes locales, exigiendo una fuerte interacción entre ellos. La formación de redes es especialmente importante en esta fase del Programa. El bajo desempeño de este módulo posiblemente se debe a la escasa integración de los actores (ya detectada anteriormente en los módulos 4 y 5), principalmente entre el sector público y privado, en el sentido de formar una red de cooperación para la difusión y comercialización del producto turístico. Como las redes se inician a partir de la concientización de los actores en torno a intereses comunes se produce un efecto en cadena donde sensibilización y movilización deben ser mejor trabajados para que la participación de todos pueda ser materializada en forma de redes de cooperación para promover y comercializar los productos turísticos regionales.

El módulo 9 – Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa - fue efectivizado en sólo el 12,6% de los municipios. Éste fue considerado el peor resultado de todo el Programa. El Sistema de Monitoreo y Evaluación debe funcionar como una herramienta para los responsables de la toma de decisiones en los sectores públicos, privados y comunitarios, siendo uno de los principales instrumentos de gestión del PRT. Uno de los aspectos más importantes de ese módulo es generar y gerenciar información para basar el trabajo de todos los responsables del proceso decisorio y proveer ajustes al Programa. El monitoreo y evaluación de procesos y resultados, así como el establecimiento de indicadores de impactos negativos y positivos en los ámbitos sociocultural, económico y ambiental son fundamentales para garantizar la sustentabilidad de la región turística. Con la ineficacia de ese sistema no se puede saber si los resultados deseados por el PRT para las regiones turísticas están siendo alcanzados. En este sentido, sin un sistema de monitoreo y evaluación válido no se puede saber cómo funciona el PRT.

CONCLUSIÓN

Evaluar un programa público para una actividad que posee interfaces económicas, sociales, culturales y ambientales es un desafío. El PRT lanzado por el MTur como eje estructurante de las políticas públicas del turismo brasileño alcanza su noveno año de madurez. Para implementar su programa de regionalización el MTur propone una estructura descentralizada en la cual se espera que los municipios se organicen en redes con otros municipios, con la sociedad organizada y la iniciativa privada. Esta nueva estructuración institucional ha demandado de los municipios y de todos los actores involucrados nuevos esfuerzos. Ante este nuevo paradigma se intentó evaluar si la implementación del PRT atiende los principios orientadores del programa: descentralización, participación, integración y sustentabilidad.

La investigación fue realizada por medio de la información contenida en el Estudio de Competitividad de los 65 Inductores del Desarrollo Turístico Regional. Los resultados alcanzados por los 65 municipios estudiados, conforme los nueve módulos que componen la estructura de implementación del PRT, mostraron puntos vulnerables que merecerán la atención de los gestores públicos y privados del turismo. El análisis de la implementación del Programa a la luz de sus principios fundamentales podrá dar pistas para realizar posibles acciones correctivas.

La descentralización de la política pública (PRT) del gobierno central (MTur) hacia las regiones turísticas falló porque probablemente las regiones no cuentan con personas capacitadas y recursos (materiales y financieros) suficientes para desempeñar las nuevas funciones que les caben. Esto fue demostrado por los resultados de implementación de los módulos 3, 5, 6, 8 y 9. Será necesario desarrollar competencias gerenciales para las unidades gestoras del PRT. Al mismo tiempo, debería existir una línea de recursos para que la unidad gestora de la región turística pueda ser implementada y subsidiada por los gobiernos central y estadual, además de los municipios pertenecientes a la región turística. Deberá existir voluntad política para que la descentralización se efective regionalmente. Esto significa repartición de poder tanto a nivel municipal como estadual para la región turística.

La participación activa de todos los segmentos sociales, empresariales y gubernamentales determinará el grado de compromiso entre ellos con los objetivos propuestos por el Programa. Conforme los resultados de la implementación de los módulos 1, 2, 3, 4, 6 y 8 esa participación puede ser perfeccionada. Se deben propiciar condiciones para que los actores involucrados puedan actuar en las etapas del proceso de planificación discutiendo y formando parte de la toma de decisiones. Así, se fortalece la ciudadanía y se favorece el crecimiento social, político, administrativo y tecnológico del grupo. Una buena comunicación intersectorial es fundamental para la continua movilización y ejecución de las acciones propuestas y el cumplimiento de los objetivos.

La integración funciona como un movimiento de aproximación entre el gobierno, las empresas y la sociedad organizada. Este principio integrador fue indicado como deficiente en los módulos 4, 5, 6 y 8. El asociativismo debe ser incentivado junto con proyectos de apoyo a la formación de redes de cooperación. Cabe a los organismos públicos, las empresas y las comunidades locales definir las responsabilidades y los roles que cada uno deberá desempeñar para alcanzar objetivos comunes. Sólo después de la realización de esas condiciones estructurantes todos los actores conseguirán trabajar de forma más integrada.

Finalmente, el resultado ineficaz del módulo 9 – Sistemas de Monitoreo y Evaluación – demuestra la relevancia de este artículo, pues como este sistema se encuentra prácticamente inoperante resulta difícil obtener información sobre la implementación del PRT y sus impactos en las localidades turísticas. Es necesario crear centros de estudios e investigación en turismo en las regiones turísticas conjuntamente con las instituciones de educación superior e investigación. Sin esa evaluación se

perde información sobre la sustentabilidad ambiental, sociocultural y económica que son factores imprescindibles para el éxito de cualquier actividad turística, además del acompañamiento de la propia política pública que se desea implementar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrucio, F. L.** (2006) "Para além da descentralização: os desafios da coordenação federativa no Brasil". In: Fleury, S. (Org.) Democracia, Descentralização e Desenvolvimento: Brasil e Espanha. FGV, Rio de Janeiro, pp. 77-126
- Amaral, V.** (2004) "Redes sociais e redes naturais: a dinâmica da vida. Rede de Informações para o Terceiro Setor – Rits". Disponível em <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_fev2004.cfm>. Acesso em 25/02/2008
- Araújo, T. B.** (2006) "Desenvolvimento regional: a descentralização valorizaria a diversidade". In: Fleury, S. (Org.) Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil e Espanha. FGV, Rio de Janeiro, pp. 373-396
- Barbosa, L. G. & Zouain, F. S.** (2004) "Políticas públicas para o turismo: o caso do município de Rio das Ostras". In: Barbosa, L. G. & Zouain, D. M. Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas. Aleph, São Paulo, pp. 89-110
- Beyw, L. W.** (2003) "Selected comments to the standards for evaluation of the German Evaluation Society". German Evaluation Society. Disponível em <http://www.evaluation.org.uk/Pub_library/Good_Practice.htm>. Acesso em 04/02/2008
- Bucci, M. P. D.** (2006) "Direito administrativo e políticas públicas". Saraiva, São Paulo
- Carter, N. & Wharf, B.** (1973) "Evaluating social programs". Canadian Council on Social Development, Ottawa
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S.** (2003) "Métodos e pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Costa, A. B. & Costa, B. M.** (2005) "Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais". Anais da Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia (ANPEC). Disponível em <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos>>. Acesso em 15/02/2008
- Costa, F. L. & Castanhar, J. C.** (2003) "Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos". Revista de Administração Pública 37(5): 969-992
- Cunha, C. G. S.** (2006) "Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil". Curso The Theory and Operation of a Modern National Economy. George Washington University. Disponível em <http://www.scp.rs.gov.br/uploads/Avaliacao_de_Politicas_Publicas_e_Programas_Governamentais.pdf>. Acesso em 24/02/2008
- Jacob, P. R.** (2000) "Políticas sociais e ampliação da cidadania". FGV, Rio de Janeiro
- Kranz, P.** (1994) "Agenda 21 Local". Disponível em:< [http:// www.agenda21local.com.br](http://www.agenda21local.com.br)>. Acesso em 20/02/2008
- March, R. & Wilkinson, I.** (2009) "Conceptual tools for evaluating tourism partnerships". Tourism Management 30: 455-462

- Marteleteo, R. M.** (2001) "Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação". *Ci. Inf.*, Brasília, 30(1): 71-81
- Ministério do Turismo** (2004) "Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo. Brasília". Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao/>>. Acesso em 11/11/2007
- Ministério do Turismo** (2008) "Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil". Barbosa, L. G. M. (Org.), Brasília
- Monteiro, J. V.** (1982) "Os níveis de análise das políticas públicas". In: Saravia, E. & Ferrarezi, E. (coordenadores) *Fundamentos de política pública*. IPEA, Rio de Janeiro, pp. 33-53
- Murphy, P. E.** (2001) "Turismo e desenvolvimento sustentado". In: Theobald, W. F. *Turismo global*. SENAC, São Paulo, pp. 187-204
- Olave, M. E. L. & Amato, J.** (2001) "Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas." *Gestão e Produção* 8(3): 289-303
- Oliveira, F. A.** (2009) "Economia e política das finanças públicas no Brasil: um guia de leitura". Hucitec, São Paulo
- Parada, E. L.** (2005) "Implementación de las políticas y asesoría presidencial". IX Reunión de la Rede Iberoamericana de Ministros de la Presidencia y Equivalentes. Cidade do México
- Paula, A. P. P.** (2005) "Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea". FGV, Rio de Janeiro
- Saasa, O. S.** (1985) "A formulação da política pública nos países em desenvolvimento: a utilidade dos modelos contemporâneos de tomada de decisão". *Public Administration and Development* 5(4): 219-238
- Sachs, I.** (2000) "Caminhos para o desenvolvimento sustentável". Garamond, Rio de Janeiro
- Santos, L. A. dos & Cardoso, R. L. dos S.** (2001) "Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas". Concurso de ensayos del CLAD, Caracas
- Santos, L. A. & Santos, R. L.** (2001) "Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas". XV Concurso de Ensayos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Caracas. Disponível em <http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_1.html>. Acesso em 20/01/2008
- Saravia, E.** (2006) "Introdução à teoria de política pública". In: Saravia, E. & Ferrarezi, E. (Orgs.) *Políticas Públicas: coletânea*. ENAP, Brasília, pp. 21-43
- Sebele, L. S.** (2010) "Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana". *Tourism Management* 31:136–146
- Subirats, J.** (1989) "Análisis de políticas y eficacia de la administración". INAP/MAP, Madrid
- Tenório, F. G.** (2004) "Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social". Unijuí, Ijuí
- Timur, S. & Getz, D.** (2008) "A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(4): 445-461
- Tosun, C.** (2005) "Stages in the emergence of a participatory tourism development approach in the Developing World". *Geoforum* 36: 333–352

Yuksel, F.; Bramwell B. & Yuksel, A. (2005) "Centralized and decentralized tourism governance in Turkey". *Annals of Tourism Research* 32(4): 859–886

Zouain, D. M. & Cruz, F. O. (2004) "Gestão social no sistema turístico Brasileiro: limites e possibilidades". In: Barbosa, L. G. & Zouain, D. M. (orgs.) *Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. Aleph, São Paulo, pp. 37-54

Recibido el 20 de septiembre de 2013

Reenviado el 07 de enero de 2014

Aceptado el 14 de enero de 2014

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués