



## ANÁLISIS RELACIONAL DE SISTEMAS TURÍSTICOS. UN MARCO DE TRABAJO ALTERNATIVO EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA

### RELATIONAL ANALYSIS OF TOURISM SYSTEMS. AN ALTERNATIVE FRAMEWORK OF TOURISM PLANNING PROCESSES

ANA ISABEL MUÑOZ MAZÓN

PhD, University of Rey Juan Carlos de Madrid

ana.munoz@urjc.es

Sometido: 14.07.2011

Aceptado: 18.10.2011

#### RESUMEN

El proceso de comprensión y análisis del turismo se explica a través de un sistema complejo compuesto por múltiples grupos de interés. Por ello, el funcionamiento de un sistema turístico depende de la gestión de las relaciones que se producen entre los distintos componentes del mismo. Esta comunicación presenta los resultados de una investigación de tipo cualitativo donde se recogen las principales conclusiones de una consulta a expertos así como se integran algunos de los principales estudios relativos a redes de colaboración y gestión de la cooperación entre agentes turísticos. La gestión de redes, junto a su entramado de relaciones, son determinantes en los procesos de planificación turística por su capacidad de producir resultados más equitativos y eficientes. Este estudio define las áreas relacionales prioritarias para cada par de actores; entre las que se encuentran las relacionadas con el conocimiento, la promoción, la financiación, la gestión de infraestructuras y servicios, el control de impactos, la seguridad y salubridad, entre otras. Los procesos de planificación turística han de incorporar esta estructura relacional, tratando de fomentar la participación de todos los interesados, trabajando para la integración de mecanismos que maximicen la competitividad y sostenibilidad del sistema turístico.

#### PALABRAS-CLAVE

Sistema turístico, Relaciones entre Agentes, Planificación Turística, Análisis Turístico, Gestión de Destinos y Redes Turísticas.

#### ABSTRACT

The processes of tourism understanding and analysis can be explained through a complex system composed of multiple stakeholders. This is why the functioning of a tourism destination depends on the management of the relations that occur between the various components. This article presents the results of a qualitative study in which fundamental conclusions of expert consultations are combined with some of the most significant studies on collaboration and management of tourism networks. Network management is crucial in tourism planning processes due to its ability to generate more equitable and efficient results. This study defines the priority areas of these relations for each pair of actors, including those related to knowledge, promotion, finance, infrastructure management and services, control of impacts, safety and health, among others. Tourism planning processes should incorporate this structure of relations, encourage stakeholder participation and integrate the mechanism that maximizes the competitiveness and sustainability of the tourism system.

#### KEYWORDS

Tourism System, Stakeholder Relations, Tourism Planning, Tourism Analysis, Destination Management and Tourism Networks.



## 1. INTRODUCCIÓN

El funcionamiento y estructura de los destinos turísticos ha sido, durante las últimas décadas, uno de los más importantes elementos de análisis entre académicos y profesionales. Si bien no se ha llegado a un concepto homogéneo, los trabajos han desarrollado distintas perspectivas y han aportando innumerables variables a su estudio. La literatura acerca de destinos ha estado marcada por aportaciones provenientes de áreas de conocimiento muy heterogéneas como la geografía, el *marketing*, la sociología o la economía. De este modo, los trabajos sobre la actividad turística y los destinos han contado con aproximaciones parciales desde la óptica de diferentes disciplinas.

Asimismo, la planificación de destinos y las estructuras y procesos de la gestión pública han sido, desde los ochenta, frecuentemente criticados por tener como sustento formas de gobierno tradicionales centradas en elementos burocráticos de gestión. De este modo, nuevas alternativas de gobernar ligadas a las que se refieren a las políticas de redes (gestión basada en las relaciones entre actores) se han convertido en una opción útil para la acción en planificación turística. En la práctica, a pesar de que los agentes dentro de un sistema turístico tienen intereses muy diversos, los grupos han de concienciarse de que, si su objetivo es el máximo aprovechamiento del sistema, han de trabajar conjuntamente haciendo uso de las relaciones que mantienen unos con otros. De este modo, el conjunto de los actores habrían de ser incluidos en las acciones de planificación para el desarrollo turístico mediante la gestión de las conexiones que se producen entre ellos, esto es, de la red que conforman.

El objetivo general de la investigación se centra en el análisis de las interrelaciones que se producen entre los actores de un sistema turístico así como la determinación de la importancia de cada una de ellas en el funcionamiento, planificación y desarrollo sostenible del mismo (sostenibilidad entendida como supervivencia del sistema mediante el mantenimiento de los intereses de cada uno de los actores). Los objetivos específicos del estudio han sido: (a) plantear las dificultades y limitaciones existentes en un sistema turístico en el proceso de establecimiento de relaciones entre los actores, (b) estudiar las diadas

relacionales (relaciones dos a dos entre actores turísticos) más importantes en la determinación del funcionamiento y desarrollo sostenible de un sistema turístico y (c) conocer la tipología de relaciones, conexiones o ítem relacionales que habrían de mantenerse y gestionarse entre cada una de las diadas de actores turísticos.

## 2. ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

De la revisión de las aportaciones más relevantes existentes en la literatura turística respecto de la conceptualización de destinos turísticos, se concluye que la mayoría manifiestan, por un lado, una orientación eminentemente objetiva o espacial, centradas en la industria como oferente (Mill y Morrison, 1985; Pearce, 1989; Hu and Ritchie, 1993; Buhalis, 2000; Keller, 2000; Balagué y Brualla, 2001; Tamma, 2001; Sancho *et. al.*, 2001; Brunetti, 2002); y, por otro, siguen una orientación subjetiva o desde el punto de vista del consumidor o turista (Leiper, 1995; Esteve, 2000). Dredge (1999) ofrecía una recopilación de los modelos más importantes en cuanto a la planificación y el diseño de los destinos se refiere. Así, dividía los modelos de destino en tres categorías: modelos de viajes turísticos, modelos estructurales y modelos evolutivos.

Tratando de profundizar en el encuentro de un concepto más holístico podría mencionarse la teoría de sistemas y de ecosistemas (Bertalanffy, 1968; Buckley, 1968; Rapport, 1976) como cuerpos de conocimiento que proveen de una serie de fundamentos que definitivamente pueden ser adaptados a la realidad de un destino turístico. Del mismo modo, modelos como el de Russell y Faulkner (1999), Mckercher (1999), Farrell y Twining-ward (2004), Russell (2006) y Corean y Garofalo (2008) argumentan que la teoría del caos y la teoría de la complejidad aporta una alternativa de trabajo útil que nos permite entender más profundamente los procesos de cambio en el sistema turístico. En este sentido, algunos autores ya han incorporado a sus estudios de sistemas turísticos metodologías como el análisis de redes sociales (Bramwell y Lane, 1999; Hall, 2000; Paulovich, 2002; Dredge, 2004; 2005; 2006a, Pforr, 2006, Dredge y Pforr, 2008, Muñoz, 2009).



Esta orientación provee a cada uno de los interesados un marco conceptual óptimo en el proceso de manejo de sus intereses en el sistema (Sautter y Leisen, 1999). Las relaciones que se producen pueden tener caracteres muy distintos, sin embargo, la mayor parte de los últimos estudios coinciden en la necesidad de construir un cuerpo metodológico que permita manejar las posibilidades que una red de agentes ofrece (Grönroos, 1995; Selin y Chavez, 1995; Sautter y Leisen, 1999; Selin, 1999; Halme, 2001; Hardy y Beeton, 2001; Dredge, 2004, 2006a; Sheehan y Ritchie, 2005; Bramwell, 2006; Baggio y Scott, 2007; Costa *et al.*, 2008; Dredge, 2008; Scott, Baggio y Cooper, 2008; Muñoz, 2009).

De este modo, un destino turístico se definiría como un sistema formado por elementos de carácter físico o estático (recursos, atractivos turísticos e infraestructura de apoyo) y de carácter dinámico y relacional, esto es, los actores y sus conexiones. Todos los grupos de interés son demandantes de recursos de algún tipo (de información, conocimiento, financieros, naturales, humanos, etc.) por lo que el conjunto del sistema, a través de las interrelaciones, ha de facilitar el acceso a dichos recursos, de manera que se produzcan efectos como la reducción de los costes de adquisición, el intercambio de información para la toma de decisiones, proyectos de efectos sinérgicos en el entorno, etc.

Para Sheenan y Ritchie (2008) la existencia de entidades de gestión de destinos sería el marco adecuado para la producción de acuerdos de colaboración que faciliten el funcionamiento y la gestión de un destino turístico. Cuanto mayor sea el número de agentes involucrados menores serán los riesgos de intereses irreconciliables. Las áreas de conexión real y potencial que se destacan, con carácter general, serían las referentes a la provisión de fondos, infraestructura, participación en la gestión e influencia en las decisiones gubernamentales.

Sin embargo, la forma en que se constituyen las redes puede hacer que se generen impedimentos al establecimiento de acuerdos y, por tanto, limitaciones en los procesos de planificación y gestión de destinos. Por ello, y como demuestra Dredge (2004), las redes pueden operar en espacios formales o informales pero la formación de asociaciones locales y su implementación es de vital importancia. Sin

embargo, habría que controlar los desequilibrios que suelen producirse al contar, por ejemplo, con grupos de interés procedentes de la sociedad civil que aunque no se integran en los procesos relacionales sus intereses han de ser tenidos en cuenta. Por otro lado, la falta de capacidades de la administración pública, o de confianza en la misma, y su transparencia determinan la necesidad de profundizar en un aspecto que ya se mencionó en los trabajos de Pforr (2006) y Tayler y Dinan (2001), la reputación como conexión básica de los gobiernos con el resto de actores. Tal y como argumentaban autores como Putnam (1995), la carencia de asociatividad se convierte en un elemento limitador clave en los procesos de generación de acuerdos y gestión participativa en los destinos.

Wilkinson y March (2008) proponen una matriz de partenariados donde trabajan la tipología de conexiones para acuerdos entre el sector público y el privado. Así, establecen que las actividades prioritarias en los procesos relacionales serían la capacidad de compartir recursos y experiencias para un mejor acceso a fondos externos, acciones de promoción, actuaciones de lobby (poder e influencia del grupo), infraestructura soporte del destino, creación de productos e inteligencia de mercados. El trabajo de Pforr (2006) señala que habitualmente las administraciones públicas poseen múltiples recursos de información, por lo que gran parte de las relaciones que establecen con otros actores se centran en este aspecto. Por otro lado, las administraciones cuentan con una posición dominante respecto del resto de actores por su carácter legal (Tyler y Dinan, 2001). Sin embargo, han de generar resultados que, si bien en lo teórico se adscriben a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, en el terreno de lo práctico se concentran en el manejo de su reputación y su capacidad de gestión en el marco del sistema turístico.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología de elaboración de la investigación tiene carácter cualitativo, incorpora los resultados de fuentes secundarias, en torno a diversos estudios relativos a redes de relaciones entre actores en sistemas turísticos, así como desarrolla un trabajo de campo cualitativo a través de una consulta a expertos. De este modo, con el objetivo de conocer la



implicación de cada una de las relaciones en el funcionamiento y desarrollo de los sistemas turísticos, así como profundizar en los ítems relacionales más relevantes para cada par de agentes, se procede a la valoración por los expertos de los elementos relacionales para cada díada y de las díadas en su contribución al desarrollo sostenible. El panel de expertos estuvo formado por 20 representantes de entidades de gestión de destinos locales y supra-locales así como 10 profesionales-expertos de la academia turística (ambos grupos localizados en un total de 11 países diferentes: Argentina, Costa Rica, El Salvador, España, Guatemala, Indonesia, México, Mongolia, Nicaragua, Paraguay y Polonia). Las díadas relacionales planteadas en la investigación fueron las que se presentan entre el gobierno local, el gobierno supra-local, la industria local, la sociedad civil, el turista y otros organismos externos como la intermediación o la competencia. Cada una de ellas fue presentada al grupo de expertos para que analizase las siguientes variables: (i) dificultades y limitaciones al establecimiento de relaciones, (ii) priorización de las díadas por su contribución al desarrollo del sistema turístico y (iii) áreas relacionales prioritarias en la gestión del sistema turístico.

Esta comunicación se enmarca dentro de una investigación más amplia llevada a cabo por el autor en la que se crearon un conjunto de matrices relacionales para cada díada y área relacional así como una batería de indicadores cualitativos y cuantitativos (IEREL.ST), asociados a cada díada, y de aplicación para los procesos de gestión de un sistema turístico. Asimismo, el estudio dio lugar a la creación del modelo MEREL.ST que aparece en la figura 1. (Modelo de Análisis Relacional de Sistemas Turísticos) (Muñoz, 2009) en el que se proponen cuatro procesos fundamentales:

- MEREL.ST-1. Identificación y Clasificación de los Agentes de un Sistema Turístico.
- MEREL.ST-2. Análisis Relacional del Mapa de Actores.
- MEREL.ST-3. Estudio de las Relaciones entre Actores a partir de una Matriz Relacional.
- MEREL.ST-4. Medición Relacional a través del Sistema de Indicadores IEREL.ST.

Este artículo presenta los resultados más relevantes recogidos en el MEREL.ST-3.

#### 4. PRINCIPALES RESULTADOS

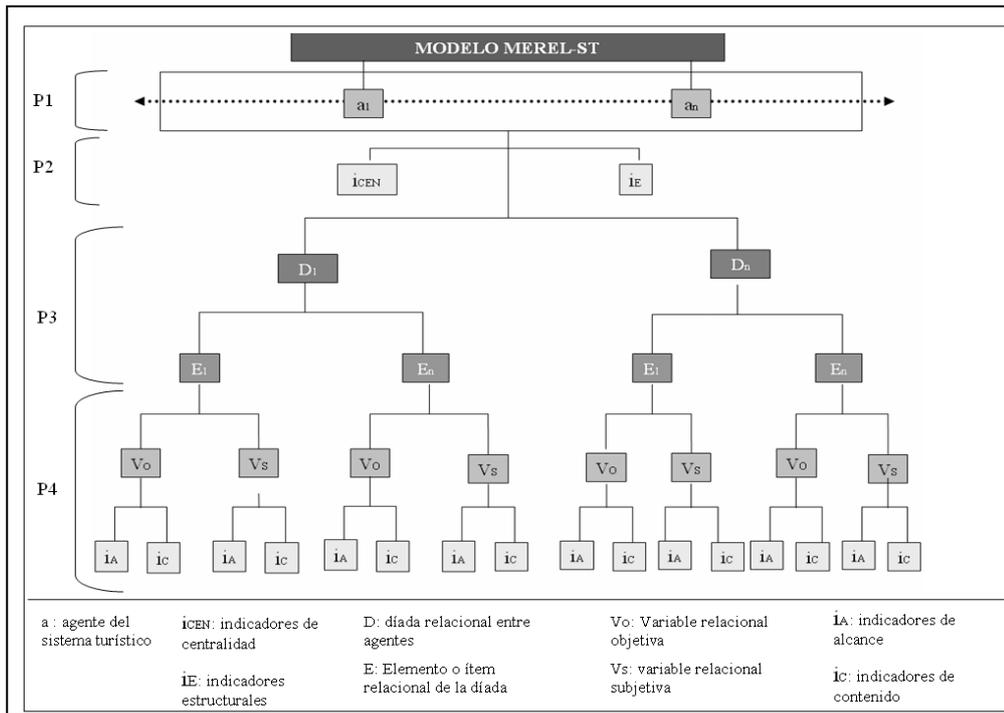
Dada la necesidad de conocer en profundidad el contexto y los ítems relacionales que definen el funcionamiento y desarrollo de un sistema turístico, el modelo MEREL.ST, una vez definido el primer proceso de identificación de los agentes ( $a_i$ ) e incorporada la metodología de análisis de redes sociales, a través de indicadores de centralidad (ICEN y estructura (IE), comienza el tercer proceso con un análisis cualitativo como complemento necesario a los anteriores. Se entiende que es prioritario conocer el carácter cualitativo de las interrelaciones entre actores así como los mecanismos para evaluarlas y analizar su impacto en el conjunto de la red. Esto se consigue a través de la identificación de las citadas relaciones y la creación de indicadores de medición del alcance y el contenido para cada una de ellas (IA e IC). Estos indicadores surgen del análisis realizado por los expertos donde se determinan las díadas más relevantes ( $D_i$ ) y los elementos o áreas relacionales de mayor interés ( $E_i$ ) para la gestión de un sistema turístico.

##### 4.1. ELEMENTOS O ÁREAS RELACIONALES PRIORITARIAS EN LA GESTIÓN DE UN SISTEMA TURÍSTICO

El poder en los sistemas turísticos no está equilibrado, así lo argumentaban los expertos mientras resaltaban la necesidad de que las administraciones fortaleciesen a los grupos minoritarios haciéndoles partícipes en los procesos de decisión. La realidad, tal y como señalaban, es que no existe un marco legal sólido en el que las políticas de las instituciones controlen estos impactos, se hace necesario, por tanto, un marco institucional fuerte. Para los expertos, las posibilidades de colaboración entre agentes se ven limitadas por la gestión deficiente de los recursos, lo cual hace que no se produzcan más acuerdos, pues en ocasiones quien posee el recurso no tiene las competencias para manejarlo o no dispone la información o la tecnología necesaria para llegar a la eficiencia esperada. De nuevo, la necesidad de aprender a trabajar a través de la colaboración para la consecución de objetivos fue una evidencia para el grupo de expertos. La falta de conocimiento, educación y capacitación también fue señalada con elemento básico en los procesos de cooperación.



Figura 1. Modelo MEREL.ST



Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz (2009)

Así, para la mayor parte de las díadas evaluadas por los expertos se han elegido dos ítems relacionales, donde se hace referencia a la existencia, por un lado, de coordinación formal y, por otro, de coordinación informal. Esto se produce como sugerencia de los expertos participantes de las consultas, los cuales

consideraban que la distinción era necesaria para la comprensión del grado de formalización de los acuerdos. La figura 2 muestra, del conjunto de relaciones que se producen en un sistema turístico, los aspectos más destacados por los expertos para cada díada relacional.

Figura 2. Componentes o ítems relacionales más relevantes para cada una de las díadas

Díadas relacionales	Ítems relacionales
Industria local /Gobierno local	Regulación de la oferta, ordenación del territorio, coordinación en la planificación, infraestructuras y servicios, educación, innovación y tecnología, calidad, seguridad y laubridad.
Industria local/Sociedad civil	Formación, reputación y control de impactos.
Industria local/Turista	Infraestructuras y servicios turísticos y medición turística.
Industria local/Gobierno supra-local	Normativa, política fiscal y monetaria, regulación de la oferta, ordenación territorial, coordinación y planificación, infraestructuras y servicios, educación, medio ambiente y conservación, cultura y sociedad, seguridad y salubridad.
Sociedad civil/Gobierno local	Imagen institucional, servicios e infraestructuras públicas, educación, concienciación, participación en planificación, seguridad y salubridad.
Industria local/TTOO	Programas de concienciación en el control de impactos y comercialización.
Sociedad Civil/Gob. supra-local	Infraestructuras, servicios y normativa.
Sociedad civil/TTOO	Conservación ambiental, promoción de la autenticidad local y acuerdos con asociaciones locales.
Gobierno local/Turista	Infraestructuras y servicios, calidad, concienciación y medición turística.
Sociedad civil/Turista	Acuerdos sobre recursos, atractivos e infraestructuras de uso compartido y programas de desarrollo de la cultura local.
Gobierno local Gobierno supra-local	Coordinación vertical en infraestructuras y servicios, educación, conocimiento, investigación, promoción, sistema impositivo y financiación.

Fuente. Elaboración propia

La cooperación y el establecimiento de relaciones entre el gobierno local y gobierno supra-local y la industria han de incorporar elementos relacionales

relativos a innovación, tecnología y calidad, formación e investigación, planificación, regulación de la oferta y ordenación del territorio y seguridad y



salubridad. Otra relación que habría de estar presente, para los expertos, es la que se refiere al apoyo público a la inversión privada a través de políticas monetarias y fiscales. Las conexiones entre la industria y la sociedad civil tendrían que centrarse en ámbitos como la colaboración de las empresas con asociaciones de la sociedad civil para, fundamentalmente, trabajar el control de impactos, la promoción de la cultura local, la formación y la mejora en servicios e infraestructuras de uso comunitario.

Un factor relacional muy importante sería la reputación que las empresas turísticas tienen en la sociedad respecto del resto de industrias. Aunque no se trata de una relación formal, es un elemento vital para el fomento de la confianza que, posteriormente dará lugar a acuerdos. En el caso del gobierno local y supra-local con la sociedad civil este ítem también aparece como imagen institucional. En estas mismas díadas (gobierno y sociedad civil) son relevantes los elementos relacionales referentes a la participación en el proceso de planificación. Para los expertos, estos acuerdos con organizaciones civiles deberían reflejarse en aspectos como la protección de los espacios o conservación, la promoción de la autenticidad, las condiciones laborales y la educación. Los elementos relacionales entre administraciones públicas atienden a criterios de verticalidad y horizontalidad en el establecimiento de contactos y acuerdos. Asimismo, se concretan cuestiones específicas como la promoción, el sistema impositivo, la formación e investigación, la regulación y financiación y la gestión de infraestructuras y servicios. Los expertos destacan entre todos ellos la colaboración en el ámbito del conocimiento y la educación. El grupo de interés turista se presenta desde dos ámbitos distintos. Por un lado, las conexiones que el turista manifiesta como individuo con cada uno de los agentes y, por otro, las relaciones que mantienen asociaciones en defensa de los intereses del consumidor turístico. En este sentido, las primeras serían el reflejo de la percepción del turista hacia decisiones que otros agentes, tanto públicos como privados, toman en el destino (tasas ambientales, construcción y modernización de infraestructuras y servicios,

programas de concienciación al turista, etc.) y sus contactos con los residentes (con los que comparte determinados recursos e interacciona en múltiples ocasiones). Una vez delimitadas las relaciones entre grupos de interés o actores que habrían de analizarse en el ámbito de la gestión de un sistema turístico, esta investigación ha querido contrastar el grado de contribución de las díadas al funcionamiento y desarrollo de un sistema turístico. Esto es, qué relaciones son las más relevantes en una red turística.

#### **4.2. GRADO DE CONTRIBUCIÓN DE LAS DÍADAS AL DESARROLLO DE UN SISTEMA TURÍSTICO**

Para averiguar cuáles son los pares de agentes cuyas relaciones tienen más influencia en el desarrollo sostenible de un destino turístico el grupo de expertos valoró las díadas desde 1, que significaba que no contribuía en ninguna medida, hasta 5 que reflejaba la máxima contribución. De este modo se establecieron cuatro grupos de prioridades (G1 cuando más de un 50% de los expertos la calificaba con 4 o 5, G2 con 3, G3 con 2 y G4 con 1). La mayor parte de las díadas relacionales que se sitúan como prioridad número uno (G1) en su influencia al desarrollo sostenible de un sistema turístico, se corresponde con las relaciones entre los agentes internos (sociedad civil, gobierno local e industria local). Sin embargo, el agente externo turista aparece como grupo fundamental en las políticas relacionales pues sus interrelaciones con la industria local y la sociedad civil también han sido colocadas en el primer grupo de prioridades. El turista es responsable de gran parte de los impactos que se producen en el destino: su capacidad de gasto en la industria (impactos económicos), la necesidad de esta última de conocer su perfil (medición turística), las consecuencias ambientales del uso de determinados recursos (programas de concienciación ambiental), el efecto demostración y el intercambio cultural con la sociedad civil, etc. Por todo ello, tanto desde el turista como individuo hasta el turista como asociaciones en defensa de sus derechos (grupo), han de mantener y fomentar sus conexiones con los actores y grupos locales del sistema turístico.



Figura 3. Prioridades de las díadas relacionales

Grupo de prioridad	Díadas relacionales
G1	Industria local y Turista Industria local y Gobierno local Sociedad civil y Gobierno local Sociedad civil y Turista Industria local y Sociedad civil Gobierno local y Gobierno supra-local Industria local y TTOO
G2	Gobierno local y Turista Gobierno local y TTOO Sociedad civil y Gobierno supra-local Turista y TTOO
G3	Gobierno supra-local y TTOO Industria local y Gobierno supra-local Gobierno supra-local y Turista TTOO y Destinos competidores
G4	Industria local y Destinos competidores Turista y TTOO Gobierno supra-local y Destinos competidores Sociedad civil y TTOO Sociedad civil y Destinos competidores Gobierno local y Destinos competidores Turista y Destinos competidores

Fuente. Elaboración propia

También como prioridad número uno se encuentran dos díadas de máxima relevancia en un sistema turístico, la correspondiente a la coordinación entre administraciones públicas y la que se refiere a las relaciones que mantiene la industria local con la intermediación. En el primero de los casos, tal y como se apreció en el análisis de los ítem relacionales, es fundamental que se trabajen las conexiones y la coordinación y colaboración vertical y horizontal entre el gobierno local y el supra-local. En este caso dependerá del nivel de descentralización existente pero la realidad muestra que una buena parte de los elementos básicos del sistema turístico local dependen de administraciones superiores por lo que el trabajo conjunto es imprescindible. Respecto de la díada entre turoperadores (TTOO) e industria local habría que matizar que las diferencias entre destinos son sustanciales y vienen del nivel de dependencia hacia la intermediación. En cualquier caso la industria local, en su proceso de comercialización no puede olvidar la colaboración con los TTOO, ámbito que puede llegar a definir el tipo de turista y, por tanto, el modelo de desarrollo turístico, lo cual tendría una influencia directa en la sostenibilidad del destino.

Las díadas pertenecientes a la categoría segunda en orden de prioridades (G2) se centran en el turista y sus conexiones con otros agentes externos y con el gobierno local. De nuevo, aparece el turista como elemento básico del sistema, tal y como lo era en los

modelos tradicionales turísticos, con la diferencia, en este caso, de que la visión de análisis es relacional, esto es, la importancia de los flujos que surgen entre este grupo y otros. Las interrelaciones en estos casos son básicamente de información y comunicación, se produce un intercambio lógico por el que unos actores buscan de los turistas el conocimiento de su estado actual y potencial.

## 5. CONCLUSIONES

Las diferentes teorías que trabajan el proceso relacional acuerdan que la simple conexión entre grupos de interés genera un *output* de influencia directa en el desarrollo sostenible de un sistema. Si bien, esta investigación ha tratado las relaciones, como simple unión de dos agentes o como los acuerdos derivados de ellas, es importante conocer los ámbitos en los que el trabajo conjunto resulta útil en términos de cobertura de los intereses entre de todos los agentes. Si cada grupo defiende su posición y acuerda, colabora o coopera con el resto se conseguirá definir un modelo de desarrollo turístico equitativo en los ámbitos económico, social, cultural y ambiental. Cada uno de los actores defiende uno de estos espacios, de manera que la industria local y los intermediarios se posicionarían en la parte económica, las administraciones públicas en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (cubriendo aspectos culturales, sociales, ambientales y económicos), los turistas, como demanda, tratarán



de cubrir sus expectativas (que puede ser amplias y heterogéneas en función del segmento de mercado) y la sociedad civil, a través de entidades representativas, profundizará en la defensa de posiciones ligadas a los derechos humanos, las condiciones laborales, la protección de la cultura local y la conservación ambiental, entre otros.

Una vez analizadas las diádas en función de su implicación en la sostenibilidad del destino se ha podido concluir acerca del grado de contribución de los ítems relacionales al desarrollo turístico del sistema, esto es, cuáles son las relaciones que ejercen una mayor influencia en el marco del conjunto. De este modo, las áreas más relevantes, en el proceso de gestión de un sistema turístico fueron las relativas al medio ambiente y al cambio climático, la inversión, la financiación, la regulación y normativa, los recursos humanos y la formación, la promoción, la medición turística, la seguridad y salubridad, la gestión de infraestructura y servicios, la tecnología y los asuntos sociales. Asimismo, se analizaron algunos factores determinantes en la aplicación de los principios de gobernanza y cooperación público-privada en turismo. Entre los aspectos más destacados la generación de regulaciones que controlen la actividad turística, la disponibilidad de mecanismos institucionales de apoyo y el *empowerment* local a través del fomento del asociacionismo y el fortalecimiento a los distintos grupos de interés.

Los ítems relacionales, establecidos como áreas prioritarias por su contribución al desarrollo sostenible, han de permitir a los gestores establecer un sistema por el que se evalúe la capacidad del destino de trabajar a través de un modelo de colaboración. El sustento de este modelo de gestión será fomentar la cooperación entre grupos de interés atendiendo a las necesidades de cada caso pero realizando un especial esfuerzo en el análisis, en primer lugar, y el desarrollo, en segundo término, de las diádas más importantes (G1). Del mismo modo, se habrá de potenciar: (1) la colaboración público-privada en la innovación, conservación, calidad, gestión de servicios e infraestructuras públicas, medición del turismo, promoción y apoyo a las inversiones y, muy especialmente, en la determinación de las condiciones laborales de los RRHH, (2) la cooperación multi-agente entre agentes en educación, formación, concienciación,

investigación y gestión del conocimiento, (3) el establecimiento de acuerdos para la gestión de intereses conjuntos de los recursos, la infraestructuras y los atractivos turísticos de uso compartido turista/sociedad civil, (4) el fomento de la coordinación vertical entre administraciones públicas (infraestructuras y servicios, financiación, control de impactos, educación e investigación) y (5) el impulso para la participación de todos los agentes en los procesos de decisión y planificación (incluida la sociedad civil) a través de acuerdos público-privados que involucren asociaciones de la sociedad civil para el control de impactos, mejora de los productos y servicios y en seguridad y salubridad.

Los elementos relacionales mencionados tendrán como objetivo servir a los tomadores de decisión como punto de partida determinante en sus políticas. Si bien hasta el momento se han utilizado los tradicionales indicadores de desarrollo turístico sostenible, en este momento, se propone una alternativa a través de indicadores capaces de medir las relaciones, la colaboración y los acuerdos entre los agentes. Estos a su vez resultarán determinantes en el desarrollo competitivo y la supervivencia de un sistema turístico. Finalmente, modelos de evaluación relacional como el MERELST (Munoz, 2009) servirían de apoyo en los procesos de planificación turística.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAGGIO, R., AND SCOTT, (2007), *What network analysis of the www can tell us about the organization on tourism destination*, CAUTHE, Sydney.
- BALAGUÉ, J., Y BRUALLA, P. (2001), "La Planificación del destino turístico en el siglo XXI", *Educatur. La gestión eficaz de un destino turístico del s. XXI*, Barcelona, 55-97.
- BERTALANFFY, L. (1968), *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- BRAMWELL, B., AND LANE, B. (1999), "Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 179-181.
- BRAMWELL, B. (2006), "Actors, power and discourses of growth limits". *Annals of Tourism Research*, 33, 957-978.
- BRUNETTI, F. (2002), "Destinazione Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato", in Franch, M.,



- Giappichelli, (eds.) *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Torino, 24-62.
- BUCKLEY, W. (1968), *Modern Systems Research for the Behavioural Scientist*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- BUHALIS, D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21, 97-116.
- COREAN, L, AND GAROFALO, G. (2008), *Chaos in the Tourism Industry*, Munich Personal RePEc Archive, University of Tuscia in Viterbo - Department Distateq.
- COSTA, C., ET AL. (2008), "The Benefits of Networks for Small and Medium Sized Tourism Enterprises" en Channel View Publications. *Network Analysis and Tourism, From Theory to Practice*, Toronto, 96-114.
- DREDGE, D. (1999), "Destination Place Planning and Design", *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 772-791.
- DREDGE, D. (2004), "Policy networks and the local organization of tourism", *Tourism Management*, 27, 269-280.
- DREDGE, D. (2005), "Policy networks, innovation and capacity building in the local organization of tourism", in Carson, D., Macbeth, J., (Eds.) *Regional Case Studies in Tourism*, CRC for Sustainable Tourism. Southern Cross University, 61-68.
- DREDGE, D. (2006a), "Policy networks and the local organisations of tourism", *Tourism Management*, 27 (2), 269-281.
- DREDGE, D. (2006b), "Networks, conflict and collaborative communities", *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (6), 562-581.
- DREDGE, D., AND PFORR, C. (2008), "Policy Networks and Tourism governance", in Scott, N., Baggio, R. y Cooper, C. Channel View Publications, *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*, Toronto, 35-57.
- ESTEVE, R. (2000), "La competitividad de las zonas turísticas". Documento de trabajo. Grupo de investigación sobre competitividad de destinos.
- FARRELL, B. H., AND TWINING-WARD, L. (2004), "Reconceptualizing Tourism", *Annals of Tourism Research*, 31 (2), 274-295.
- GRÖNROOS, C. (1995), "Relationship Marketing: The strategic Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252-254.
- HALL, C. M. (2000), "Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective", in Clevedon, *Tourism Collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*, UK, 143-159.
- HALME, M. (2001), "Learning for Sustainable Development in Tourism Networks", *Business Strategy and the Environment*, 10, 100-114.
- HARDY, A. I., AND BEETON, R. J. S. (2001), "Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More than Average Outcomes", *Journal of Sustainable Tourism*, 9, 3, 168-192.
- HU, J. W., AND RITCHIE, B. (1993), "Measuring Destination Attractiveness. A Contextual Approach", *Journal of Travel Research*, 32 (2), 25-34.
- KELLER P. (2000), "Destination Marketing: Strategic area as inquiry", in Manente, M., and Cerato, M., Libreria Editrice Cafoscarini, *From Destination to Destination Marketing and Management*, Venezia, 134-161.
- LEIPER, N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- MCKERCHER, B. (1999), "A chaos approach to tourism", *Tourism Management*, 20, 425-434.
- MILL, R., AND MORRISON, A. (1985), *The Tourism System*, K. Englewood Cliffs, N.J. Prentice hall, London.
- MUÑOZ, A. (2009), *Modelo de evaluación relacional para sistemas turísticos. Un análisis del capital social en destinos*. Tesis doctoral presentada en Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.
- PAULOVICH, K. (2002), "The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand", *Tourism Management*, 24, 203-216.
- PEARCE, D. G. (1989), *Tourist Development*, New York, Wiley.
- PFORR, C. (2006), "Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study", *Annals of Tourism Research*, 33, 87-108.
- PRESENZA, A. (2005), "The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?", *XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE*, May 2005.
- PUTNAM, R. D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *The Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- RAPPORT, A. (1976), "Teoría General de Sistemas" en SILLS, David, Ed. Aguilar *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Madrid, 9, 704-710.
- RUSSELL, R. (2006), "Chaos theory and managerial approaches", in Buhalis, D., & Costa, C., (Eds.) *Tourism*



*Dynamics, Challenges and Tools: Present and Future Issues*, Oxford Butterworth-Heinemann, 108-115.

RUSSELL, R. AND FAULKNER, B. (1999), "Movers and shakers: chaos makers in tourism development", *Tourism Management*, 20, 411-423.

SANCHO, A., ET AL. (2001), *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos*. Valencia: Editorial ENE.

SAUTTER, E. T. AND LEISEN, B. (1999), "Managing Stakeholders: a Tourism Planning Model". *Annals of Tourism Research*, 26, 312-328 .

SCOTT, N., BAGGIO, R., AND COOPER, C. (2008), *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*, Channel View Publications, Toronto.

SELIN, S., AND CHAVEZ, D. (1995), "Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model", *Annals of Tourism Research*, 22 (4), 844-856.

SELIN, S. (1999), "Developing a Typology of sustainable Tourism Partnerships". *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 4260-273.

SHEEHAN, L. R., AND RITCHIE, J. R. B. (2005), "Destination stakeholders: Exploring identity and salience", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 711-735.

TAMMA M. (2001), "Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in Franch, M., Giappichelli, (eds.) *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*, Torino, 34-65.

TYLER, D., AND DINAN, C. (2001), "The Role of Interested Groups in England's Emerging Tourism Policy Network", *Current Issues in Tourism*, 4, 210-252.

WILKINSON, I., AND MARCH, R. (2008), "Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships", *Tourism Management*, 30 (3), 455-462.