

# FOMENTO INSTITUCIONAL DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA COMO FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

*Ana Isabel Muñoz Mazón*  
ana.munoz@urjc.es

## 0. Resumen.

El desarrollo turístico sostenible en el ámbito local parte de un proceso en el que una sociedad, manteniendo su propia identidad y territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de los componentes del sistema turístico y logrando una mayor intervención y control de los mismos. Los actores turísticos en un destino han de contar con un proyecto común que combine, generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad medio ambiental, enfoque de género y calidad de vida, entre otros aspectos básicos del desarrollo. Por ello, esta ponencia es una reflexión acerca de la influencia de las relaciones entre agentes en el desarrollo y la importancia de que las instituciones fomenten la colaboración entre todos los grupos de interés turísticos que interactúan dentro de los límites de un destino.

**Palabras clave:** desarrollo turístico, capital social, colaboración, agentes, instituciones, confianza y participación.

## 1. Introducción.

La concepción del desarrollo turístico como un proceso de cambio social, debe incluir a todos los sectores económicos del destino y a todas las necesidades de la sociedad civil (desarrollo integrado) así como considerar la opinión y la participación activa y constante de la población a la que implica (desarrollo participativo).

Instituciones como la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (Informe Brundtland, 1987) propone, en un catálogo de “*Requisitos para un desarrollo sostenible*”, la necesidad de contar con un sistema político e institucional que asegure la participación efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones

Así mismo, para la Organización Mundial de Turismo, se ha pasado de una situación en la que las instituciones del Estado tenían la responsabilidad plena del bienestar público y las empresas incrementaban sus beneficios independientemente de los intereses de la sociedad en general, a un mundo en el que el éxito depende de la comunidad de intereses entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos (OMT, 2001b).

La sociedad adquiere un papel de creciente importancia en la evaluación que realizan las administraciones sobre la contribución de la industria turística al desarrollo y al bienestar de la comunidad local, recompensando aquellos comportamientos que benefician a ésta y penalizando los que no lo hacen. Los ciudadanos se encuentran en un momento en el que desean participar en las decisiones que les afectan y, por tanto, tomar partido de los asuntos que pueden repercutir en su destino.

En este nuevo marco relacional, el Estado tiene que reinventarse y enfocar su papel desde un punto de vista más estratégico, sustituyendo sus actuaciones tradicionales por otras que fomenten la de confianza entre los agentes del sistema turístico.

De este modo, las instituciones han de potenciar el desarrollo turístico sostenible local a través de la participación, adoptando fórmulas como el autodiagnóstico participativo<sup>1</sup> y, más adelante, la autogestión o gestión participativa<sup>2</sup>. El objetivo es establecer que las decisiones que afectan a la comunidad se tomen entre todos los miembros de la misma y no sólo entre unos pocos.

## **2. Procesos de Cooperación y Colaboración en el Marco de un Destino Turístico**

A pesar de que los términos colaboración y cooperación son usados frecuentemente como sinónimos en la literatura de planificación y política turística, Jamal y Getz (1995) entienden que no se han realizado esfuerzos para diferenciar un concepto del otro.

Según estos autores, *cooperación* significaría “trabajar conjuntamente con alguna finalidad”, sin atender a criterios más específicos de interdependencia organizacional, base de los estudios sobre la teoría de la colaboración. Para Jamal y Gezt (1995) la *colaboración* ofrece un proceso dinámico de resolución de problemas derivados de la planificación y de coordinación del desarrollo turístico local.

Para Jamal y Gezt (1995), la teoría de colaboración ofrece unas amplias posibilidades para la gestión y planificación de destinos turísticos, teniendo en cuenta que cada uno de los agentes interrelacionados mantiene posturas divergentes con respecto al desarrollo turístico local.

Así, en primer lugar, la colaboración entre agentes, incluyendo aquellos que no tienen intereses económicos, puede promover una mayor consideración hacia el entorno natural y los recursos humanos y culturales, para que estos se preserven en condiciones óptimas en el futuro.

En segundo lugar, teniendo en cuenta a todos los agentes, procedentes de diferentes campos y ámbitos y con intereses opuestos, en ocasiones, puede haber un gran potencial para seguir políticas de carácter holístico e integral que consigan y ayuden al desarrollo sostenible.

De un modo similar, partiendo del concepto de Gray (1985), *colaboración* sería el proceso de toma de decisiones conjuntas por parte de agentes independientes, en un sistema turístico integrado, con el fin de ser resolutorio de los problemas derivados de la planificación y el desarrollo turístico local.

---

<sup>1</sup> Método de investigación que involucra a la comunidad residente con responsabilidad en la búsqueda y definición del perfil o modelo de destino turístico que desean.

<sup>2</sup> Participación comunitaria en los procesos de toma de decisiones del destino.

En este sentido, los tomadores de decisión han de ser autónomos en la medida que sus actuaciones, a pesar de influir en el resto de agentes, son independientes a los mismos. Así mismo, es importante reconocer que, dada la complejidad actual del sistema turístico, los problemas que en el mismo suelen surgir no pueden ser resueltos por un solo agente sino que se precisa de la colaboración de varios. Por ello, cada uno de los interlocutores habrá de sentir que el modelo de destino turístico resultante y la dirección que este tomará en el futuro, es fruto de sus actuaciones conjuntas.

La naturaleza del proceso de colaboración entre agentes dependerá de la lógica del momento. En este sentido, la situación en un destino turístico podría hacer que los actores cooperen para gestionar una ayuda o asignación financiera concreta y coyuntural en el tiempo o, por el contrario, que la colaboración comience como mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo.

En el primero de los casos, la cooperación nace, por lo general, de una oportunidad coyuntural (programa, financiación excepcional, etc.), está limitada en el tiempo y sigue la meta del proyecto, por tanto, su lógica es meramente técnico-económica. En estas situaciones, sería muy complicado asegurar que el proceso relacional genera los suficientes efectos sinérgicos como para contribuir a largo plazo en el desarrollo del destino turístico.

A pesar de ello, en ocasiones, estos procesos provocan una experiencia tan positiva que, tras su finalización, los grupos de interés continúan generando procesos de colaboración. Las externalidades, que la situación de trabajo cooperativo ha producido, impulsan a los agentes a provocar relaciones continuadas en el tiempo.

El segundo caso, la colaboración tiene por objeto construir un proyecto a largo plazo. Se apoya en una estrategia que requiere tiempo y cuya finalidad es concienciar a todos los agentes, modificar sus comportamientos y lograr el compromiso responsable del mayor número de grupos de interés posible. En este sentido, el proceso de colaboración entre agentes surge en el momento en el que algún grupo de actores tiene el deseo de asociarse con otro u otros elementos del sistema turístico. La iniciativa puede partir desde tres tipos de socios distintos:

1. *Sociedad Civil*: corporaciones o locales creadas por iniciativa de personas, a menudo “líderes locales” de la sociedad civil, que desean intervenir activamente en la realidad económica, social y cultural fruto de la actividad turística del destino. En este caso, los acuerdos se orientan principalmente hacia cuestiones sociales tales como participación en las decisiones locales, creación de vínculos sociales, programas de concienciación para el mantenimiento de la autenticidad local, protección del medio ambiente, respeto de la cultura local, etc.
2. *Industria local*: cooperaciones locales creadas por iniciativa de empresas o, en la mayoría de los casos, asociaciones profesionales del sector turístico, que reivindican un lugar preferente en las decisiones económicas, fundamentalmente de la administración pública. Para la iniciativa privada local, la cooperación se centra en intereses económicos derivados de posibles sinergias producidas por la participación y colaboración de varios agentes.

3. *Gobierno Local*: organizaciones locales creadas por iniciativa de los poderes públicos, que en ocasiones suplen a una iniciativa privada escasa o inexistente. El fin último de estos convenios sería mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la creación de nuevos servicios, infraestructuras y equipamientos públicos. Así mismo, la Administración Pública, encargada de gestionar el destino, tendrá un interés especial en mejorar los procesos de planificación pública del territorio y aunar los intereses de todos los agentes afectados por esta gestión.

En cualquier caso, serán las instituciones públicas las responsables de promover la colaboración entre agentes del sector turístico a través de mecanismos formales o informales. En la actualidad, las instituciones adquieren un papel fundamental en los procesos de desarrollo económico. El marco institucional de un destino establece las reglas del juego por las que los actores estratégicos del mismo tendrán que guiarse. De este modo, este marco institucional puede propiciar la inversión y el crecimiento de la zona o región.

Los diversos agentes del destino turístico podrán agruparse y colaborar a través de diferentes estructuras, esto es, redes de participación, coordinación y cooperación o mediante organizaciones de referencia denominadas *Organizaciones de Gestión de Destinos (DMO)*, las cuales proveen los mecanismos adecuados para establecer las interrelaciones entre decisores así como las fórmulas de colaboración entre los mismos.

Así mismo, las relaciones entre agentes pueden formalizarse a través de muy diversas fórmulas, algunas de las cuales conllevan un grado superior de implicación que las demás. Gran parte de las relaciones que se definan entre los grupos de interés de un destino tendrán carácter formal no por voluntad de los propios actores sino porque habrán sido las instituciones las que, de un modo u otro, impongan una obligación determinada.

Además de establecer las reglas del juego entre agentes, las instituciones han de proveer, a los distintos actores estratégicos, incentivos a la colaboración, tratando de controlar, de esta manera, los posibles frenos a la misma que podrían existir en un destino turístico.

Respecto de aquellas relaciones que surgen voluntariamente, algunos estudios referentes a relaciones interorganizacionales parten de dos vertientes diferenciadas: una de ellas, la *perspectiva del intercambio* (Levine y White, 1961), entiende que la fórmula relacional entre varios agentes nace de la obtención de beneficios mutuos o ganancias procedentes de la interacción, sin embargo, la *perspectiva de la dependencia de recursos* (Pfeffer y Salancik, 1978) concede a la interdependencia de los decisores un papel superior, pues argumenta que se relacionan para ganar o mejorar el control que poseen sobre los recursos del entorno. En la práctica, los destinos turísticos no producen ni relaciones simétricas entre las partes, ni exclusivas en cuanto al poder adquirido sobre los recursos, sino una mezcla de ambas.

Sin embargo, existen diversas limitaciones a los procesos de colaboración entre actores. Éstas vendrían definidas por las siguientes situaciones:

1. *Cuestiones geográficas o físicas.* Situación que se produce con motivo de la escasa densidad de población o lejanía de los grandes núcleos urbanos, lo cual genera una poca mano de obra susceptible de ser utilizada para el sector turístico o por la degradación del medio ambiente y deterioro de recursos que podrían utilizarse para poner en valor productos turísticos.
2. *Existencia de grupos de presión constituidos sólidamente.* Cuando existen grupos de poder fuertemente asentados en un destino que imponen sus propias reglas del juego y dejan un margen muy pequeño para la expresión del interés colectivo.
3. *Experiencias negativas en otros procesos de cooperación.* La fragmentación social que se produce dificulta nuevos procesos de cooperación local en destino turísticos escarmentados.
4. *Falta de iniciativas locales y cuestiones de carácter cultural.* Esta situación surge por la falta de concienciación social sobre las ventajas que la actividad turística trae a lo local o, incluso, por situaciones de éxodo rural del territorio de forma que la población que se ha quedado en la zona está compuesta únicamente por personas de edad.

Según las condiciones del entorno, cada destino turístico puede verse afectado por uno o varios de estos problemas, sin embargo, por lo general, siempre existe uno que condiciona algo más que los demás, y éste será el punto clave sobre el que las instituciones habrán de trabajar para fomentar que los grupos de interés den comienzo a un proceso de colaboración local.

Así, las reglas del juego tradicionales han de transformarse con el tiempo y generar una nueva distribución de responsabilidades en el marco de un destino turístico. Lo importante es que se valoren de la mejor manera posible todas y cada una de las capacidades descubiertas en cada uno de los agentes y se potencie la colaboración en un marco institucional propicio para ello.

### **3. Las relaciones como fuente de generación de beneficios para un destino turístico (capital social)**

Para poder profundizar en el *output* o beneficio derivado de una red de agentes turísticos se seguirán los principios de la perspectiva sinérgica, proveniente de las teorías de desarrollo económico basadas en el institucionalismo y las teorías de redes.

De este modo, son las relaciones entre agentes que se alejan de los atributos que caracterizan a las meras relaciones de mercado las que generan dichas rentas relacionales<sup>3</sup>. Esto sucede cuando la confianza es una de las características básicas entre los mismos.

---

<sup>3</sup> Intercambio de conocimiento, combinación de recursos y capacidades complementarios y costes de transacción inferiores, entre otros.

La figura 1 muestra, siguiendo las teorías de Adler y Kwon (2002), cada una de las relaciones entre actores posibles así como los acuerdos a través de los cuales nacerían las mismas.

**Figura 1: Tipo de Acuerdos de Colaboración entre Agentes**

Tipo de Acuerdo	Tipo de Relación	Base de la Relación	Grado de compromiso entre agentes	Dependencia entre agentes	Forma de Gobernanza
<b>Simbólico</b>	Jerárquica	De control y mandato	Medio-alto	Dependientes	Parte de fórmulas de gestión burocráticas y jerárquicas
<b>Instrumental</b>	De mercado (económica)	De competencia	Bajo	Independientes	Se centra en las relaciones de mercado
<b>Orgánico</b>	Social	De confianza	Alto	Inter-dependientes	Sigue los principios de la teoría de redes

Fuente: Elaboración propia a partir de Adler y Kwon (2002).

Las relaciones entre agentes turísticos podrían ser, por tanto, relaciones jerárquicas, relaciones de mercado y relaciones sociales, las primeras y las segundas darían lugar con el tiempo a las últimas, las cuales son las que directamente generan el *output*<sup>4</sup> necesario para contribuir al desarrollo de un destino turístico.

En el primero de los casos, los *acuerdos simbólicos*, las fórmulas de gestión pública parten de relaciones de poder entre agentes donde aquellos que cuentan con una posición dominante establecen determinadas normas jerárquicas como cauce de contacto. Este sería el caso de destinos turísticos en los que unos actores tienen más peso que otros e impulsan aquellos acuerdos que les son beneficiosos<sup>5</sup>. También podría hablarse de la normativa existente, impuesta por el sector público, que regula la actividad turística y establece cauces relacionales legales y de obligatorio cumplimiento entre grupos de interés<sup>6</sup>. Se trata, de este modo, de *relaciones jerárquicas*, que se basan en la obediencia a la autoridad y el intercambio se caracteriza por ser asimétrico.

Los *acuerdos instrumentales* responden a situaciones donde los grupos de interés o actores colaboran en el marco estricto de las relaciones de mercado. Para el Comité Económico y Social Europeo (2005), los acuerdos público-privados<sup>7</sup> se corresponden con procesos de fuerte colaboración entre una o más instituciones públicas y una o más organizaciones privadas con el objeto de crear, negociar, diseñar, ejecutar, financiar, desarrollar, construir y gestionar infraestructura. Así mismo, para Stainback y Stainback (2000), los acuerdos de cooperación permiten a cada una de las partes aprovechar sus habilidades para conseguir el máximo beneficio posible.

<sup>4</sup> *Output* denominado capital social o capital relacional.

<sup>5</sup> Relación entre la industria privada y la fuerza laboral, en algunos casos.

<sup>6</sup> Por lo general son acuerdos en los que los grupos están obligados a participar.

<sup>7</sup> Comúnmente conocidos como PPPs (Public and Private Partnerships).

En estos casos las relaciones entre *stakeholders* son meramente económicas y de competencia siendo cada uno de los elementos del sistema turístico independiente entre sí.

La última de las tipologías de acuerdo es la que caracteriza a los mismos como *orgánicos*. En este caso, las relaciones entre agentes turísticos se determinan a través de la negociación de *standards* y está basada en la reciprocidad, interdependencia e intereses estratégicos complementarios. Si bien en la figura 1 se han hecho coincidir con relaciones sociales, no se trataría de meros contactos personales sino de todos aquellos acuerdos que no estando dentro de la pura relación de mercado ni respondiendo a situaciones de dependencia jerárquica se producen entre agentes turísticos con el objetivo de mejorar sus posibilidades de acceso a determinados recursos, reducir costes de transacción o simplemente aprovecharse de resultados fruto de la sinergia.

Una vez delimitados los distintos tipos de acuerdos que podrían darse así como las tipologías de relaciones posibles, es el momento de analizar cuáles producirían el *output* o capital social necesario para contribuir al desarrollo.

Para Pérez, Montesinos, Serrano y Fernández (2005), la cuestión relevante para los economistas es si el capital social (*output* derivado de las relaciones entre actores) es un asunto que puede (o no) ser expresado usando los conceptos de preferencias, expectativas, restricciones y equilibrio<sup>8</sup>. Del mismo modo, estos autores consideran que se le ha dado demasiada importancia al papel de las instituciones sociales y políticas así como a determinadas relaciones sociales como fuente principal del capital social. Si bien, no podrían descartarse, en ocasiones, el papel de las relaciones económicas o de mercado es tanto o más importante en el proceso de acumulación de capital social.

Así mismo, si se siguen algunos de los principios y resultados que marca la teoría de juegos repetidos podría explicarse como las conexiones entre actores, que persiguen maximizar sus objetivos en un sistema turístico, pueden llegar a provocar acciones de colaboración o conductas cooperativas. De este modo, si la cooperación ofrece unas buenas expectativas para obtener beneficios, el valor de la misma en el presente es superior al valor que tendría la no-cooperación, por ello, lo lógico sería esperar que los grupos de interés del sector colaborasen entre sí. Esta *confianza calculada* o *instrumental*<sup>9</sup> explica como los agentes turísticos cooperarán por su propio interés y esperarán que los demás también lo hagan, por la misma razón.

En este sentido, las relaciones que se producen entre agentes en un destino turístico pueden estar basadas en la confianza (relaciones sociales o acuerdos orgánicos), pueden

---

<sup>8</sup> Los actores, agentes o grupos de interés son decisores dotados de unas *preferencias* (expresión formal de sus funciones de utilidad) y unas *expectativas* sobre lo que puede suceder (reflejo de sus subjetivas distribuciones de probabilidades), enfrentados a las *restricciones* que les impone un conjunto de elección limitado. Las decisiones reflejan las preferencias y expectativas en las acciones elegidas, y mediante éstas los agentes se influyen mutuamente, es decir, interaccionan. Dicha interacción supone, con frecuencia, afectar a las restricciones, expectativas y preferencias de los otros agentes. Un cuarto concepto, el de *equilibrio*, completa el cuadro: se trata de aquella situación en la que las acciones de los agentes son mutuamente consistentes (Manski, 2000; en Pérez, Montesinos, Serrano y Fernández, 2005).

<sup>9</sup> Terminología procedente de Pérez, Montesinos, Serrano y Fernández (2005).

ser mandatos de entidades superiores de obligado cumplimiento (relaciones jerárquicas o acuerdos simbólicos) o simplemente acuerdos comerciales puntuales que no implican un largo plazo en la interrelación (relaciones de mercado o acuerdos instrumentales).

Por todo ello, es importante concluir que las fórmulas de planificación de un destino turístico basadas en la colaboración, esto es, el cierre de acuerdos entre agentes, no aseguran que se genere un capital social (*output* relacional) o beneficio resultado de la cooperación que contribuya al desarrollo. Para ello, se hace fundamental que las instituciones evalúen cómo están establecidos dichos acuerdos y el papel que cada uno de los grupos de interés mantiene en los mismos.

#### **4. Importancia del beneficio relacional o capital social para el desarrollo turístico**

Los distintos agentes en un destino turístico manifiestan unos objetivos instrumentales distintos en el proceso de maximización de sus utilidades, sin embargo, la mayor parte de los mismos son compatibles entre sí, esto es, no se trata de juegos de *suma cero* sino que a través de procesos de colaboración, los actores estratégicos en el destino podrían conseguir sus metas sin perjudicar a las del resto<sup>10</sup>.

Sería conveniente hacer especial hincapié en la especificidad que manifiesta un destino turístico como espacio donde se producen un conjunto de interconexiones muy distintas. Si bien, se trata de un sector económico en el que las relaciones económicas o de mercado son la base que sustenta la actividad, por otro lado, existen un amplio número de relaciones entre diferentes grupos de interés que *a priori* no participan de dichos enlaces empresariales, pero que influyen en el desarrollo turístico del destino tanto o más que los primeros (fundamentalmente las que se refieren a la sociedad civil y a la administración pública)<sup>11</sup>. De este modo, podría decirse que en un destino turístico confluyen dos tipos de relaciones distintas; por un lado, las eminentemente económicas y, por otro, el resto de relaciones, relevantes para el desarrollo de la actividad pero, donde no se producen intercambios de tipo económico.

Los destinos turísticos localizados en economías desarrolladas han hecho compatibles niveles crecientes de complejidad tecnológica y de eficiencia con una reducción en determinados costes. Los destinos maduros han vivido unos crecimientos espectaculares en el número de turistas y han logrado que dicha complejidad no haya significado un incremento en algunos costes como los de transacción, con motivo de una eficaz conjunción de avances tecnológicos (gestión de la información) y de reglas formales (normas legales, derechos de propiedad) e informales.

---

<sup>10</sup> Situaciones de *win-win*, esto es, donde ganan todos.

<sup>11</sup> Relaciones jerárquicas y sociales. Se trata, por ejemplo, de las relaciones que surgen entre los turistas y la sociedad civil, un tipo de conexión, directa en muchas ocasiones, en la que no tiene por qué producirse un intercambio económico, sin embargo, los resultados de la misma pueden influir en la calidad de vida local, el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo social del destino. Así mismo, la relación que se produce entre la administración pública local y la sociedad civil podría generar alguna duda, sin embargo, si bien la administración provee de servicios a la comunidad, ésta paga sus impuestos como contraprestación a los mismos. La sociedad civil se convierte en fuerza laboral en sus relaciones con la industria turística y, por último, esta misma sociedad puede transformarse en grupos civiles organizados que sirvan de herramienta de presión para el resto de agentes públicos y privados.



Así mismo, los destinos turísticos emergentes, donde todavía no han comenzado a desarrollarse en gran medida la actividad turística, habrán de seguir el ejemplo de algunos destinos maduros y tendrán que tener presentes en sus políticas, que los procesos de cooperación y colaboración, en el marco de la confianza, generan efectos beneficiosos para todos los grupos de interés, y con el tiempo, ayudan a los agentes a mejorar la accesibilidad a determinados recursos y a reducir algunos costes derivados de la confianza.

Por otro lado, los procesos de colaboración entre distintos grupos de interés dentro de un sistema turístico producen una serie de externalidades (capital social), muy cercanas a gran parte de los elementos sociales que venían delimitándose en los tres pilares del desarrollo turístico sostenible. Aspectos como el “encuentro” entre el turista y el ciudadano podrían ser muy favorables para el buen entendimiento de la sociedad civil respecto de la actividad turística.

Sin embargo, las interrelaciones entre agentes turísticos también pueden producir efectos negativos, por ello, una de las variables que habría que tomar como indicador determinante en la generación del capital social que contribuye al desarrollo turístico, será la que defina la calidad de todas y cada una de las relaciones entre grupos de interés que provocan impactos positivos en el destino turístico.

En ocasiones, los acuerdos de colaboración se llevan a cabo entre una parte exclusiva de grupos de interés del destino, unas minorías con el suficiente poder como para tomar decisiones que afecten al resto e incluso que les perjudiquen. Por ello, se hace prioritario el establecer unas normas o reglas del juego claras y equitativas para toda la sociedad local<sup>12</sup>.

En un destino turístico, es fundamental que existan reglas del juego bien definidas para los actores estratégicos que se encuentran cooperando y sobre los que se ha establecido una red de confianza importante, de manera que todos aquellos agentes que no las cumplan no puedan beneficiarse de las ventajas del capital social creado.

El desarrollo sostenible local en un destino es, por tanto, el objetivo que ha de guiar los procesos de colaboración entre grupos estratégicos, de este modo, las relaciones que producirán el capital social capaz de contribuir al mismo, han de llevarse a cabo en el marco de una serie de normas formales o informales.

Como señalan Woolcock y Narayan (2000), en su “*perspectiva sinérgica*”, tanto investigadores como políticos han de centrar sus esfuerzos en identificar la naturaleza y extensión de las relaciones sociales de una comunidad y las instituciones formales (y su interacción), desarrollar estrategias institucionales basadas en estas relaciones sociales, en particular la extensión de capital social intragrupal (*bonding*) e intergrupala (*bridging*) y determinar de qué modo las manifestaciones positivas del capital social -cooperación, confianza y eficiencia institucional- pueden contrarrestar el sectarismo, el aislacionismo y la corrupción. Dicho de otro modo, el reto es transformar situaciones en la que el capital social comunitario sustituye a instituciones formales débiles, hostiles, o indiferentes, en otras en las que ambos ámbitos se complementen.

---

<sup>12</sup> Papel de las instituciones (*Nuevo Institucionalismo*).

En definitiva, para poder afirmar que las relaciones entre actores producen un *output* denominado capital social y que éste contribuye al desarrollo de un destino turístico, se hace fundamental la consideración de tres aspectos, en primer lugar, cuáles son las características de las redes de relaciones económicas que surgen en un destino turístico desde la perspectiva de la promoción de la confianza generalizada entre agentes económicos y su contribución al crecimiento y desarrollo de la región<sup>13</sup>, en segundo término, definir el resto de relaciones que también afectarían de manera directa o indirecta al destino y, por último, cómo se puede medir la cohesión general de una red turística de carácter social, esto es, compuesta por interrelaciones entre todos y cada uno de los agentes del destino. Únicamente a través de dichas vías el proceso institucional de planificación de un destino turístico podrá ser partícipe de su desarrollo, siempre a través de la formulación de reglas del juego equitativas para todos.

---

<sup>13</sup> Más allá de las relaciones personales directas.

## 5. Referencias bibliográficas

- ADLER, P.S. y KWON, S. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept" *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO (1988). *Nuestro Futuro común*. Alianza Editorial. Madrid.
- GRAY, B. (1985). "Conditions facilitating Interorganizational Collaboration". *Human Relations*, 38, págs. 911-936.
- JAMAL, T.B. y GETZ, D. (1995). "Collaboration Theory and Community Tourism Planning". *Annals of Tourism Research*. Vol. 22, nº1, págs. 106-204.
- LEVINE, S. y WHITE, P.E. (1961). "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations". *Administrative Science Quarterly* 5, págs. 583-601.
- MANSKI, C. (2000). "Economic analysis of social interactions". *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14 (3), verano, págs. 115-136.
- OMT (2001b). *Cooperación entre los Sectores Público y Privado. Para una Mayor Competitividad del Turismo*. Madrid.
- PÉREZ, MONTESINOS, SERRANO y FERNÁNDEZ (2005). *La Medición del Capital Social. Una Aproximación Económica*. Fundación BBVA. Madrid.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- STAINBACK Y STAINBACK (2000). *Aulas Inclusivas. Un Nuevo modo de enfocar y vivir el currículum*. Madrid. Nacea.
- WOOLCOK, M. y NARAYAN, L. (2000). "The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes". *Canadian Journal of policy Research*. Vol. 2, nº1.