

# **Dinámica relacional interorganizacional para el desarrollo turístico. Los casos de Villa Gesell y Pinamar (Argentina)**

## ***Interorganizational relational dynamics for tourism development. Cases of Villa Gesell and Pinamar (Argentina)***

**Gonzalo Matías Cruz**  
**Juan Ignacio Pulido-Fernández**  
**Universidad de Jaén**

Recibido, Agosto de 2011; Versión final aceptada, Junio de 2012.

PALABRAS CLAVE: Actores locales, Desarrollo turístico, Dinámica relacional, Gestión de destinos, Argentina

KEYWORDS: Stakeholders, Tourism development, Relationships, Destinations management, Argentina

Clasificación JEL: L830, O210, Q010, Q560, R580

### RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo analizar las relaciones producidas entre las organizaciones con capacidad de representar las diversas partes interesadas en torno a la actividad turística de Villa Gesell y Pinamar, permitiendo la obtención de información útil para mejorar las estrategias de participación e interacción. El objeto de estudio es abordado a partir del método de análisis de redes sociales y se complementa con un análisis de contenido de las relaciones. Los resultados permiten observar dificultades en la interacción entre los distintos sectores involucrados, sin embargo se advierte predisposición para la transformación de las circunstancias actuales en ambos destinos.

### ABSTRACT

In recent years, the issue of development associated with tourism has generated a great debate in the scientific field, putting into question, especially, the actual capacity of tourism to boost profits that exceed the economic level, even questioning that in all circumstances and under all conditions, tourism is a tool that generates wealth (Pulido et al., 2008, Pulido and Solis, 2008).

Tourism, due to its transversal and multidimensional nature, possesses the ability to position itself as a strategic option for local development, but its success or failure depends mainly on the territory proper planning and the active participation of various sectors of the community (OIT, 2004).

In this sense, the generation of a tourism development model with aspirations to further develop the local territory, necessarily implies the involvement of stakeholders (or groups of actors with the capacity to influence or be influenced by the phenomenon). For this reason, it is essential to identify the different sectors involved and addressing the relationships that occur between them, considering that a change in the conditions under which they operate, will affect the model structure,

affecting their development in the territory (Pulido, 2010). Consequently, the aim of this paper is to inquire about the links established between the organizations on tourism activity in Pinamar and Villa Gesell, two Argentine coastal destinations.

The selected cases allow comparison of inter-organizational relationships in territories that are located just 25 km. away, with similar scales, physical characteristics and a tourism product based on the sun and the beach, but with different types of demand and a supply oriented to such flows. In this sense, research allows to identify specific features in the logic of interaction between public and private actors involved in tourism development in destinations that from a first perspective are conceived with similar characteristics but with different realities in their interior.

Today, Villa Gesell and Pinamar pass through a turning point in the orientation and operation of tourist activity in their territories. There is a tendency to reorient tourism development strategies; however, it is possible to find certain difficulties in reconciling the various interests that exist. The public and private organizations and those belonging to the third sector, have the capacity to represent the various interests that coexist in a given territory.

It hasn't been detected scientific literature that corresponds directly with this object of study from the methodology described in Argentina. However, at the international level there are some studies (Currie, Seaton and Wesley, 2009, Medeiros and Bramwell, 1999; Merinero and Pulido, 2009, Pulido, 2010) that using methodologies of this type have obtained interesting results, in the analysis of networks of actors and their interrelationships, and what is even more important in designing strategies for the management of relational dynamics in these territories.

In this sense, to fulfill the main objective, the research suggests, first, a quantitative social network analysis, which determines the overall structure of the network of actors, and the links established between them. Moreover, it is also implemented in this research, a qualitative approach to the study object from a content analysis of the relationships, which consists mainly of the detailed description of the main characteristics of the identified relationships.

Tourism, considered as a complex system, includes multiple players with different characteristics which are related to each other and with the context. According to Jimenez (2005), the objective of the tourism system involves, tourist satisfaction and, in addition, the possibility of local community to benefit from the stay of visitors. As such, social network analysis allows identifying the elements that interact in the system and the underlying structure, constituting valuable information for the implementation of strategies aimed at strengthening the processes of interaction and participation among various stakeholders. From this method, it is possible to determine the structure of the network of organizations in an area. However, for in-depth information on the characteristics of the linkages that occur, it is necessary to incorporate a content analysis of relationships. The sum of both approaches allows carrying out a study approached from two perspectives that can cover more accurately the phenomenon.

Obtaining the information involved, first, semi-structured interviews with key informants, which allowed the identification of those organizations with relevance to the study. Then a survey was applied to the organizations identified in the previous step, the information obtained was supplemented from various secondary sources. To carry out the processing of the data obtained in the first instance, organizations were to be classified according to their belonging to the public, private or third sector.

Useful information for analyzing the network structure was processed with the software UCINET 6, through which it was possible to generate a matrix that reflects mathematically the relationship between the actors. From the adjacency matrix, the software allowed the creation of density and centrality indicators (range, intermediation and closeness) and the development of the network graph.

The main results show a great presence of the public sector and some organizations form the private sector in tourism development. In general, it can be seen that there have been some difficulties establishing contact between the sectors concerned in both cities. However, it is able to identify awareness and interest from organizations in issues concerning security, environment

and local identity. Around these issues, which might be of general interest, it will be easier to build consensus among stakeholders.

Even though this destinations are at a very primary consolidation of relations between the different actors who star tourism development thereof. This development is due more to a reactive response of the territory and the actor that operate in it, than to an orderly and planned course of action. Therefore, there is still a long way to what Jamal and Getz (1995) call "collaboration between stakeholders", but, as noted previously, there have been identified at some areas where it might be easier to initiate this collaborative process.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En los últimos años, la cuestión del desarrollo asociado al turismo ha suscitado amplios debates en el campo científico, poniendo en tela de juicio, sobre todo, la capacidad real de la actividad turística para impulsar beneficios que excedan el plano económico, incluso cuestionando que, en cualquier circunstancia y bajo cualquier condición, el turismo sea un instrumento generador de riqueza (Pulido et al., 2008; Pulido y Solís, 2008).

La actividad turística, gracias a su carácter transversal y multidimensional, posee la capacidad para posicionarse como una opción estratégica de desarrollo local, sin embargo su éxito o fracaso depende fundamentalmente de una planificación adecuada al territorio y de la participación activa de los diversos sectores de la sociedad residente (OIT, 2004).

En este sentido, la generación de un modelo de desarrollo turístico con aspiraciones a contribuir al desarrollo del territorio local implica necesariamente la participación de las partes interesadas (actores o grupos de actores con capacidad para influir o ser influidos por el fenómeno). Por este motivo, resulta fundamental la identificación de los distintos sectores implicados y el abordaje de las relaciones que se producen entre ellos, pues un cambio en las condiciones generales en las que se desempeñan, repercutirá en la estructura del modelo, afectando su desenvolvimiento en el territorio (Pulido, 2010).

Las organizaciones de carácter público, privado o perteneciente al tercer sector, poseen capacidad para representar los distintos intereses que coexisten en un determinado territorio. Así, el presente artículo indaga acerca de los vínculos que se establecen entre las organizaciones en torno a la actividad turística de Villa Gesell y Pinamar, dos destinos turísticos del litoral argentino.

Para tal fin, la investigación propone, en primer lugar, un análisis de redes sociales de tipo cuantitativo, que permite determinar la estructura general de la red de actores, y los vínculos que se establecen entre ellos. Por otra parte, se realiza una aproximación cualitativa al objeto de estudio a partir de un análisis de contenido de las relaciones que consta principalmente de la descripción detallada de las características principales de las relaciones identificadas.

Los casos de estudio seleccionados, Villa Gesell y Pinamar, en Argentina, permiten establecer una comparación de las relaciones interorganizacionales que subyacen en dos territorios localizados a tan sólo 25 km. de distancia (Figura 1), con escalas y características físicas similares y con un producto turístico basado en el sol y la playa, pero con diferentes tipos de demanda y un desarrollo de la oferta orientado a tales flujos. En este sentido, la investigación permite identificar características específicas en las lógicas de interacción entre los actores públicos y privados implicados en el desarrollo turístico en destinos que a simple vista se conciben semejantes pero que en su interior albergan realidades diversas.

**FIGURA 1**  
**LOCALIZACIÓN DE LOS CASOS SELECCIONADOS EN LA COSTA ARGENTINA**



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, Villa Gesell y Pinamar pasan por un momento decisivo en cuanto a la orientación y explotación de la actividad turística en su territorio. Se observa una tendencia a reorientar las estrategias de desarrollo turístico, sin embargo, se advierten ciertas dificultades para conciliar los distintos intereses que subyacen.

No se han detectado antecedentes bibliográficos que se correspondan directamente con el abordaje de la problemática turística desde la metodología descrita en Argentina. No obstante, en el ámbito internacional sí que existen algunos trabajos que, utilizando metodologías de estas características (Currie, Seaton y Wesley, 2009; Medeiros y Bramwell, 1999; Merinero y Pulido, 2009; Pulido, 2010), han obtenido interesantes resultados, tanto en el análisis de las redes de actores y sus interrelaciones, como lo que es aún más importante, en el diseño de estrategias para la gestión de la dinámica relacional en estos territorios.

El presente trabajo parte de la exposición de los conceptos teóricos con mayor relevancia en los temas abordados. Posteriormente, se describe en detalle la metodología utilizada, que, finalmente, es aplicada al caso de estudio. Este último paso contempla la identificación de las organizaciones con relevancia suficiente en la representación de los distintos sectores que interactúan en el territorio, el análisis cuantitativo de los vínculos establecidos y, por último, la observación de las características principales de las relaciones. En el último apartado se recogen las conclusiones más relevantes de esta investigación.

---

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

---

Se analizan a continuación los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan esta investigación. El marco teórico hace referencia, básicamente, a las aportaciones de la teorías del desarrollo desde el enfoque local con respecto a la interacción y articulación de actores y su aplicación en el ámbito turístico, y a la conocida como Teoría de las Partes Interesadas (*Stakeholders Theory*, en inglés), que se ha consolidado en los últimos años como un interesante aporte teórico para comprender el funcionamiento de un sistema, como en este caso, el sistema turístico, a través de la identificación de los actores que lo conforman, el análisis de sus respectivos intereses y la evaluación de las interrelaciones que se producen (o no) entre ellos. El marco metodológico se articula mediante la aplicación del análisis estructural de las relaciones (Análisis de Redes Sociales) y el análisis del contenido de dichas relaciones (Análisis de Contenidos Relacionales).

### 2.1. La conformación de redes de actores en función del desarrollo turístico

En la línea de pensamiento en la que el desarrollo se concibe primordialmente desde el ámbito local, diversos autores (Albuquerque, 2001; Arocena 1995; Boisier, 1997; Cravacuore, 2005; Cravacuore, Ilari y Villar, 2004; Madoery, 2008) plantean la idea de que una interacción fluida y constante entre los diversos actores presentes en el territorio se traduce en mayores posibilidades en el camino hacia el desarrollo. Así, en las regiones en las que se produce con mayor facilidad esta sinergia, los costes de transacción son menores, debido a que los actores y agentes comparten códigos culturales, sistema jurídico y una serie de relaciones sociales que favorecen la cooperación en un entorno competitivo (Boisier, 1997). Así, la generación de una red densa de actores locales produce un incremento en la capacidad de desarrollo de un territorio (Diez, 2008), ya que permite la creación de formas particulares para asumir los objetivos de desarrollo, dotando de autonomía a las decisiones de carácter estratégico.

Al respecto, Vázquez Barquero (2000) plantea, en torno a la teoría del desarrollo económico local, que la existencia de redes de actores en las que se establecen relaciones de carácter económico, político y social posibilita el conocimiento de la realidad de la región y la creación de soluciones estratégicas, interviniendo en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Asimismo, la eficacia de las acciones en función del desarrollo requiere del compromiso y la solidaridad entre los diversos actores a través de acuerdos capaces de sostenerse a lo largo del tiempo. Cravacuore (2005) se suma a esta idea haciendo hincapié en la participación, la responsabilidad de los actores estratégicos y los mecanismos de deliberación eficaces como elementos indispensables sobre los cuales los acuerdos territoriales deben apoyarse para la generación de una política de desarrollo viable y consensuada.

En este contexto, la articulación público-privada juega un rol preponderante, pues el desarrollo de relaciones más fluidas entre las diversas partes posibilita un uso más eficiente de los recursos disponibles en el territorio local, incrementado su competitividad (Navarro y Huete, 2010). La articulación se hace efectiva a partir del acuerdo y la coordinación, traducidas en acciones concretas entre dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil, que asumen tareas determinadas en las que cada parte contribuye desde su conocimiento especializado, sin que entre ellas existan relaciones de subordinación (Cravacuore, Ilari y Villar, 2004).

La transversalidad del turismo en cuanto a sectores económicos y sociales, le otorga capacidad para incrementar las posibilidades de interacción entre gran parte de los actores presentes en el destino. Así, el desarrollo turístico, concebido desde una perspectiva endógena, puede contribuir de forma activa al desarrollo del territorio. En palabras de Artesí (2002: 2), *"Puede suponerse que la intersectorialidad del turismo conlleva efectos multiplicadores de mayor amplitud que otras*

*actividades; de allí que se lo considere un importante movilizador socioeconómico. La concentración espacial que provoca, tanto de las actividades productivas como de los recursos humanos vinculada a la búsqueda de economías de escala y de aglomeración, la convierte en uno de los sectores productivos con mayores potencialidades para generar un proceso de desarrollo”.*

Según expresan Bosch y Merli (2011), la complejidad del fenómeno turístico, determinada en función de la cantidad de elementos que interactúan en su concepción, requiere una articulación entre las distintas partes, de modo que sea posible generar una unidad en la pluralidad que caracteriza al sistema turístico. En este sentido, se destaca la importancia de la participación como propulsora del compromiso de los diversos actores, propiciando la generación de los cambios necesarios en el destino turístico para su adaptación a las condiciones actuales. Asimismo, esta circunstancia incide de manera positiva en el espíritu colaborativo entre los ámbitos público y privado, dotando de transparencia los procesos de toma de decisiones. De esta forma, la cooperación y la horizontalidad de las relaciones engendran fluidez en la comunicación y aumentan la confianza mutua de acuerdo a los objetivos establecidos.

Aquí, el rol del sector público resulta determinante para el impulso de las transformaciones requeridas para que el turismo se configure como una actividad capaz de generar beneficios de carácter económico y social para la comunidad y el territorio local. Para tal fin, el estado debe adquirir la función de catalizador de las relaciones. En este sentido, Dredge (2006) insiste en la importancia de la gestión de las redes de actores que existen en el destino turístico y establece una serie de cuestiones a ser tenidas en cuenta en esta tarea.

En primer lugar, para este autor resulta esencial la comprensión de las diferencias de poder y las posibilidades que cada actor posee para hacer efectiva su participación y, de este modo, determinar las estrategias más convenientes para reforzar su involucramiento. En segundo término, se torna ineludible la incorporación de la comunidad local, a través de sus organizaciones, en el proceso de toma de decisiones concerniente al desarrollo turístico. En tercer lugar, es preciso articular y definir claramente los roles y las responsabilidades, tanto de los actores públicos como de los privados. Cuarto, las reglas de conducta deben ser discutidas abiertamente, permitiendo la negociación y el intercambio de puntos de vista para su definición, dando juego a todos los actores sin importar la escala de sus operaciones. Finalmente, es necesario tener en consideración que la posesión de recursos acarrea conflictos de liderazgo y determina expectativas para el desarrollo turístico del territorio.

En este sentido, la construcción de un modelo de desarrollo turístico capaz de generar beneficios de carácter económico y social, procurando minimizar los impactos en los recursos ambientales y socioculturales, implica el desarrollo de una

gestión que apunte al fortalecimiento de la participación e interacción de todas las partes interesadas.

La Teoría de las Partes Interesadas aporta una visión de la interacción desde la perspectiva social. Freeman (1984:25) utiliza el término “stakeholder” (parte interesada) para hacer referencia a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución del propósito de una corporación”. Si bien, esta concepción se refiere a la planificación estratégica en los negocios, en la actualidad ha adquirido mayor amplitud en su aplicabilidad.

Grimble (1998:1) define al análisis de las partes interesadas como “un método para comprender un sistema a partir de la identificación de actores y la evaluación de sus respectivos intereses”. En tal sentido, esta teoría resulta útil para identificar los intereses de los diversos sectores cuya actuación puede derivar en conflictos o uniones con consecuencias decisivas en los procesos de desarrollo. De este modo el análisis de las partes interesadas se constituye como una herramienta capaz de orientar la generación de estrategias destinadas a mejorar la participación e interacción entre los diversos grupos que coexisten en un determinado destino turístico.

En el ámbito del turismo, Jamal y Getz (1995: 188) describen la “colaboración entre partes interesadas” (*stakeholder collaboration*) como “un proceso de toma conjunta de decisiones entre las principales partes interesadas del ámbito turístico de una comunidad interorganizada al objeto de resolver los problemas de planificación de dicho ámbito y/o para abordar las cuestiones relativas con la planificación y el desarrollo del mismo”. Bajo este concepto, diferentes investigadores (Aas et al., 2005; Bramwell y Sharman, 1999; Butler, 1999; Currie et al., 2009; Dredge, 2006; Healey, 1998; Jamal y Getz, 1995; Ladkin y Bertramini, 2002; Marsh y Henshall, 1987; Merinero y Pulido, 2009; Pulido, 2010; Sautter y Leisen, 1999; Saxena, 2005; Sheehan y Ritchie, 2005; Timothy, 1998; Vernon et al., 2005; Yuksel et al., 1999) vienen desarrollando un conjunto de planteamientos acerca de los mecanismos de colaboración que facilitan un enfoque cooperativo entre las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones en los destinos turísticos, de manera que, en las actuaciones de planificación y gestión de estos destinos, sea posible dar cabida a múltiples intereses, muchos de ellos incluso contrarios.

En definitiva, la actividad turística posee la capacidad de contribuir al desarrollo de un determinado territorio, sin embargo, la reivindicación de sus efectos positivos depende de la interacción de los actores presentes en el ámbito local. De esta manera, es factible la concepción de un modelo consensuado con posibilidades de adaptarse satisfactoriamente al contexto actual.

Adicionalmente, es preciso destacar que las organizaciones de carácter político, económico, educativo o social (Boliari y Topyan, 2007) presentes en el territorio local se constituyen como actores relevantes en los procesos de desarrollo turístico en tanto que representan los intereses de los diversos sectores con capacidad para

afectar o ser afectados por el turismo. En este sentido, Boisier (1997) destaca la importancia de la definición del mapa institucional y el estudio de sus componentes, entre los que es posible encontrar organismos de gobierno, universidades y centros científicos, servicios públicos, empresas públicas, asociaciones de carácter gremial, municipios y ONG's, entre otros.

## *2.2. Análisis de redes sociales y el contenido de las relaciones inter-organizacionales*

En los últimos años, el análisis de redes sociales ha ido adquiriendo protagonismo en el ámbito de las Ciencias Sociales como base para el estudio de estructuras sociales. A diferencia de los abordajes centrados en los atributos individuales, este análisis se focaliza en los actores y en las relaciones que se producen entre ellos (Verd y Martí, 1999). Bajo este enfoque, las relaciones se presuponen importantes, pues permiten la coordinación entre actores y la circulación o transmisión de recursos (Grossetti, 2009), configurando una estructura social y, simultáneamente, el comportamiento de los agentes implicados. En este sentido, el sistema de relaciones que se genera se denomina red (de Federico, 2009) y las pautas que aseguran la producción del sistema, estructura (Ferrand, 1997).

Los beneficios del abordaje a partir del método planteado son diversos. Según Serrat (2009), permite: i) identificar actores centrales; ii) observar fallos en la circulación de la información y iii) generar alternativas para la aceleración de los flujos de conocimiento, favoreciendo la capitalización de la colaboración entre actores y los procesos de aprendizaje e innovación.

La aplicación de este tipo de análisis al fenómeno turístico resulta una alternativa poco explorada, pero con posibilidades de proporcionar resultados útiles para las comunidades en las que se pretende posicionar al turismo como una alternativa hacia el desarrollo.

El turismo, considerado como un sistema complejo, incluye múltiples actores con diversas características, que se relacionan entre sí y con el contexto. Según expresa Jiménez (2005), el objetivo del sistema turístico implica, por un lado, la satisfacción del turista y, en adición, la posibilidad de la comunidad local de obtener beneficios a partir de la estancia de los visitantes. En tal sentido, el análisis de redes sociales permite conocer los elementos que interactúan en el sistema y la estructura que subyace de las relaciones que se establecen, constituyendo información valiosa para la implementación de estrategias destinadas al fortalecimiento de los procesos de interacción y participación entre los distintos agentes implicados.

A partir de este método, es posible determinar la estructura del entramado de organizaciones en un territorio. Sin embargo, para obtener información en profundidad sobre las características de los vínculos que se producen, resulta necesario

incorporar al estudio un análisis sobre contenido de las relaciones. Desde la perspectiva de la acción, Boisier (2004) resalta la importancia tanto de la identificación de la nómina de actores, con el propósito de maximizar el apoyo político y social, como del estudio de las características que conforman sus conductas en relación al territorio.

Profundizando en la segunda de las afirmaciones, cabe señalar que se trata de una aproximación con un abordaje de tipo cualitativo que permite hacer hincapié en la naturaleza y las temáticas de las relaciones, haciendo posible la obtención de información para determinar la configuración de la red (Merinero y Pulido, 2009).

A propósito del tratamiento del fenómeno turístico a partir del análisis de redes, Dredge (2006) explica que este enfoque se configura como una herramienta capaz de reconocer la superposición en los diferentes modos en que las cuestiones turísticas son atendidas por las diferentes gestiones a lo largo del tiempo. Además, el análisis de redes se adecua satisfactoriamente a la naturaleza multidimensional del turismo, considerando que la distinción en el accionar público y privado se encuentra actualmente difusa. Este autor plantea que existen diferentes niveles de apoyo político para las diferentes cuestiones en relación al turismo. Y reconoce que el rol, el poder, las interacciones y las funciones de los miembros de la red pueden variar. Así, esta aproximación puede ser utilizada para comprender el “desorden” o la complejidad de las redes de actores conformadas en el destino. De este modo, reivindica la importancia del estudio tanto de los aspectos estructurales como de aquellos aspectos sociales o culturales menos tangibles a partir de una aproximación cualitativa.

En definitiva, el estudio de la dinámica relacional-interorganizacional en torno a la actividad turística supone, por un lado, un análisis estructural y, por otro, un análisis de contenido. A través de este último es posible observar en detalle las características de los vínculos. La complementación de ambas aproximaciones permite llevar a cabo un estudio enfocado desde una doble perspectiva capaz de abarcar con mayor precisión el fenómeno objeto de estudio.

---

### 3. METODOLOGÍA

---

Esta investigación se concibe en torno a la importancia de la generación de relaciones entre actores locales para la consecución de un proceso de desarrollo turístico sostenible, capaz de contribuir al desarrollo del territorio local.

En consecuencia, el trabajo se dirige a identificar las organizaciones con capacidad de representación de las distintas partes interesadas en el territorio local y a analizar la red que se constituye a partir de su interacción.

La hipótesis que sustenta esta investigación es doble. Por un lado, existe una relación directa entre el nivel de desarrollo turístico de un territorio y la dinámica

relacional de los actores implicados en tal proceso. Y, por otro, en los destinos en los que existe un mayor grado de desarrollo turístico y, consecuentemente, más compleja es la estructura de la red de actores que en él participan, el sector privado adquiere un mayor protagonismo, mientras que el sector público suele tener un mayor liderazgo de la red en las etapas iniciales del desarrollo turístico.

La propuesta metodológica está basada en la desarrollada por Merinero y Pulido (2009) e incluye un abordaje estructural que supone la aplicación del método de análisis de redes sociales y se complementa con un análisis de tipo cualitativo sobre el contenido de las relaciones (Cuadro 1). La obtención de la información implicó, en primer lugar, la realización de entrevistas semiestructuradas con informantes clave, que posibilitaron la identificación de aquellas organizaciones con relevancia para el estudio. Luego se aplicó una encuesta a las organizaciones identificadas en el paso previo, la información obtenida fue complementada a partir de diversas fuentes secundarias.

Para llevar a cabo el tratamiento de los datos se procedió, en primer término, a la clasificación de las organizaciones de acuerdo a su pertenencia al sector público, privado o tercer sector.

**CUADRO 1**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Etapas	Técnicas
Selección de informantes clave.	Revisión de la literatura.
Identificación de las organizaciones involucradas y análisis de sus principales características.	Entrevistas no estructuradas con informantes clave.
Recolección de datos	Cuestionarios aplicados a las organizaciones. / Datos secundarios.
Análisis de la estructura de la red:	
Esquema	Abordaje cuantitativo con los programas informáticos
Densidad	UCINET 6 y SSPS.
Medidas de centralidad(rango, intermediación, cercanía)	
Estudio del contenido de las relaciones:	
Cooperación interorganizacional	Abordaje cualitativo a partir de la conformación de matrices de datos.
Liderazgo	

Fuente: Elaboración propia.

La información útil para el análisis de la estructura de la red se procesó con el software UCINET 6, a través del cual fue posible generar una matriz que reflejara matemáticamente las relaciones entre los actores. A partir de la matriz de adyacencia, el software permitió la obtención de indicadores de densidad y centralidad (rango, intermediación y cercanía) y la elaboración del gráfico de la red.

La densidad indica la cantidad de relaciones que se producen en función del total de relaciones posibles. En cuanto a las medidas de centralidad analizadas, el rango indica la cantidad de conexiones que posee un nodo; el grado de intermediación se refiere a la frecuencia con la que aparece una institución en el tramo que conecta a otras dos; y, finalmente, la cercanía indica la proximidad de un nodo respecto del resto de la red (Diez, 2008; Quiroga, 2003).

Para complementar el análisis de redes sociales, se llevó a cabo un análisis del contenido de las relaciones, para el cual se tomaron como referencia las categorías de análisis abordadas por Costamagna (2005) en su estudio relativo al entramado organizacional de la ciudad de Bahía Blanca.

Por un lado, se profundizó en aspectos referidos a las características de la cooperación entre organizaciones, lo que permitió establecer particularidades con respecto a la circulación de la información y a las actividades que se realizan en conjunto. Finalmente, se hizo énfasis en la cuestión del liderazgo, a partir de la evaluación de las iniciativas y propuestas realizadas por cada organización.

---

## 4. EL CASO VILLA GESELL

---

### 4.1. *Ubicación geográfica y actualidad turística*

Villa Gesell se encuentra en el sudeste de la provincia de Buenos Aires (Argentina), a 360 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Figura 2). Limita al norte con Pinamar, al este con el Océano Atlántico, al sur con Mar Chiquita y al oeste con General Madariaga y comprende una superficie de 28.500 has. Administrativamente, el partido está dividido en las localidades de Villa Gesell, Las Gaviotas, Mar de las Pampas y Mar Azul (Benseny, 2007).

Según, los datos provisionales del Censo Poblacional 2010, realizado por el INDEC, su población asciende a 31.553 habitantes, distribuidos en 15.750 varones y 15.603 mujeres. Es posible acceder desde la Ruta Provincial N° 11. Posee una terminal de autobuses, aeródromo y conexión ferroviaria.

Según se expone en el estudio realizado por la Organización Mundial de Turismo (2000), existen 1.428 hectáreas de territorio, de las cuales el 60 por 100 es superficie privada. El frente costero se extiende aproximadamente por 45 km., sin embargo solo en 18 km. se concentran las construcciones frente a la playa sobre dunas activas.

En la actualidad, se observan las consecuencias negativas de las excesivas construcciones en el centro y en la zona costera. Los planes estratégicos correspondientes al partido y la ciudad hacen principal hincapié en esta cuestión y orientan sus directrices a una nueva concepción del espacio geográfico teniendo como principal eje a la sostenibilidad.

FIGURA 2  
**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE VILA GESELL Y PINAMAR**



Fuente: Elaboración propia.

De la investigación llevada a cabo por la OMT (2000) y del anterior estudio elaborado por Tauber (1998), se desprenden algunas cuestiones referidas al estado actual de la problemática turística de este destino. En primer lugar, si bien cuenta con una demanda cautiva de ingresos medios en los meses de enero y febrero, se observa que los flujos de visitantes disminuyen notablemente durante el resto del año. Por otra parte, los autores hacen referencia a la baja competitividad del sector hotelero, la escasa oferta de servicios, la concentración de la oferta en el producto sol y playa y la falta de dinamismo de la economía local.

#### 4.2. Identificación de las organizaciones objeto de estudio

A continuación se presentan las organizaciones consideradas para el análisis en la localidad de Villa Gesell, según el sector al que pertenecen. Se identificaron doce organizaciones con actuación preponderante en la región estudiada (Cuadro 2).

El sector público posee dos unidades específicas destinadas a intervenir directamente en aquellas cuestiones relacionadas con el desarrollo turístico de la ciudad. Mientras que la Dirección de Turismo tiene a su cargo las tareas relativas a la gestión turística, la Comisión de Turismo se configura como espacio de concertación en el que las partes interesadas tienen la posibilidad de exponer la problemáticas que afectan a su sector en particular y discutir sobre la orientación del turismo en la ciudad y el partido.

CUADRO 2  
**LAS ORGANIZACIONES DE VILLA GESELL**

Sector	Organización
<b>Sector público</b>	Secretaría de Turismo y Cultura (Dirección de Turismo)
	Comisión Municipal de Turismo
	Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell (AHRCA)
	Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales de Playas de Villa Gesell
<b>Sector Privado</b>	Unión de Comercio e Industria
	Cámara Empresarial Inmobiliaria
	Cámara de Empresarios Hoteleros
	Asociación de Martilleros
	Asociación vecinal del sur
<b>Tercer sector</b>	Verdemar
	Alamar- Asociación Civil Ambientalista
	Asociación Civil de Fiestas Geselinas

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, con respecto al sector privado, se observan cuatro organizaciones principales involucradas en la actividad turística de Villa Gesell. En general, tienen por objetivo la defensa de los intereses de los empresarios de los distintos rubros y actividades vinculadas a la actividad turística.

El tercer sector se compone de cuatro organizaciones con distintos objetivos de acuerdo a su concepción. Así, es posible identificar grupos dedicados a la protección ambiental, a la defensa de los intereses de diversos sectores sociales y a la organización de eventos locales.

### 4.3. *La estructura de la red*

El análisis de la estructura de la red de actores de Villa Gesell ha permitido conocer, en primer lugar, que la densidad del entramado es del 35 por 100, lo que significa que se producen menos de la mitad de las relaciones posibles. Este hecho indica que, si bien existen pocas organizaciones en la ciudad vinculadas con la actividad turística, la comunicación entre ellas aún no se ha desarrollado de forma eficaz.

Con respecto a las medidas de centralidad, al analizar el rango, se aprecia que la Dirección de Turismo tiene una posición privilegiada en la red (Gráfico 1), ya que posee conexiones con el total de las instituciones existentes. La otra organización que lidera en este aspecto es la AHRCA. Esta asociación mantiene relaciones con otras siete organizaciones, adjudicándose una posición de gran influencia en la gestión del destino.

Finalmente, en lo que se refiere a esta variable, cabe destacar la importancia de la Asociación Civil de Fiestas Geselinas, como un actor relevante por su capacidad para establecer contactos con la mayor parte de los sectores. La organización y coordinación de eventos masivos supone la participación voluntaria de una gran diversidad de actores para los cuales las fiestas locales implican beneficios, principalmente de orden económico.

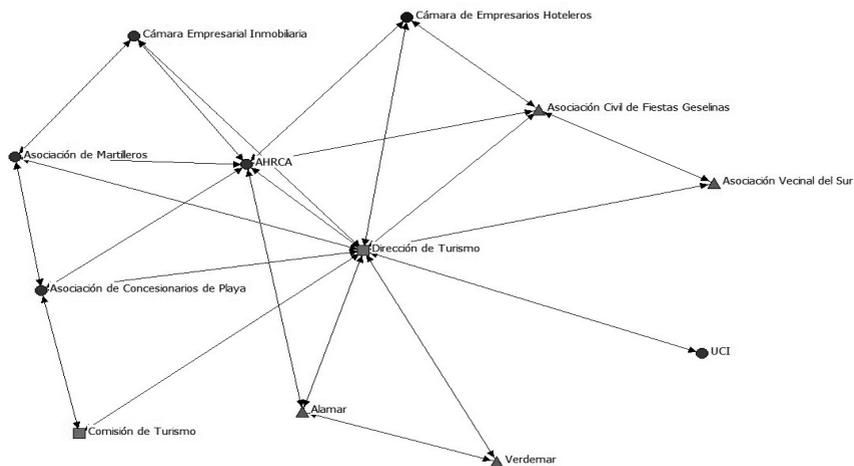
Como ya se ha comentado previamente, la intermediación permite apreciar la aparición de un nodo entre otros dos. En este caso, las dos instituciones mencionadas anteriormente se adjudican los valores más elevados.

Cabe señalar aquí que, a medida que aumente el grado de intermediación, la organización tendrá mayores posibilidades de manejar la información que circula dentro del entramado. Según lo observado, el sector público mantiene una posición ventajosa con respecto a los otros sectores implicados en el desarrollo turístico de la ciudad.

Por otra parte, con respecto a la cercanía, la Dirección de Turismo aparece, nuevamente, como líder, destacando su capacidad para alcanzar a los otros nodos de la red. En el orden establecido, la AHRCA queda en segundo lugar.

En general, lo que se constata aquí es, en primer término, la preponderancia de la Dirección de Turismo como actor fundamental en el desarrollo turístico, la influencia del sector privado a partir del papel del AHRCA en el territorio local y la capacidad de concentración de diversos actores correspondientes a los distintos sectores por parte de la Asociación Civil de Fiestas Geselinas.

FIGURA 3  
**ESTRUCTURA DE LA RED DE ORGANIZACIONES EN VILLA GESELL**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. El contenido de las relaciones

Con el objetivo de generar un análisis exhaustivo de la dinámica relacional de las organizaciones, se complementó la información expuesta, referida a la estructura de la red, con un análisis de contenido de las relaciones que permitió la obtención de resultados a partir de las siguientes variables: cooperación interorganizacional y liderazgo.

La cooperación entre organizaciones incluye el abordaje de la circulación de la información y las actividades en conjunto que se realizan. Por su parte, el estudio de la cuestión del liderazgo pretende resaltar aquellos actores con mayor poder para la generación de iniciativas destinadas a establecer las líneas estratégicas para el desarrollo turístico.

En general, las comunicaciones entre los actores se realizan a través de los métodos tradicionales e Internet. Se han observado ciertas dificultades en la generación de espacios de discusión con participación activa de todas las organizaciones.

En este sentido, se advierte la presencia de posiciones antagónicas, sobre todo, en lo que se refiere a los proyectos de remodelación del frente costero. Esta cuestión ha sido causa de la aparición de conflictos entre los distintos sectores, provocando alejamiento y una baja predisposición al diálogo.

Por otra parte, las actividades de carácter conjunto tienen que ver, fundamentalmente, con la promoción de la localidad en ferias, nacionales o internacionales. Como se ha apuntado con anterioridad, la organización y coordinación de las fiestas que se realizan en la ciudad, como *La Semana de la Raza* o *Choco Gesell*, cuentan con la participación activa de la mayoría de los actores vinculados a la actividad turística. Así pues, se evidencia una buena predisposición de las organizaciones a participar en eventos o festividades de interés turístico y recreativo.

Por último, con respecto al liderazgo, se observa la preponderancia de la Dirección de Turismo y la AHRCA en la proposición y generación de iniciativas para realizar proyectos vinculados al turismo.

La asociación de carácter privado se ha mostrado proactiva en el impulso del sector hotelero a través de su participación y organización de eventos y reuniones. El sector público, principalmente a través de la Dirección de Turismo, ha desarrollado en los últimos años una política turística tendente a la promoción del turismo, teniendo en cuenta la protección de los recursos naturales de la localidad. De este modo, bajo esta línea de acción se han llevado a cabo planes, programas y proyectos que han permitido a la ciudad mantener los flujos de demanda en periodos estivales.

---

## 5. EL CASO PINAMAR

---

### 5.1. Ubicación geográfica y actualidad turística

El partido de Pinamar se ubica al sudeste de la provincia de Buenos Aires, a 350 km. de la capital federal, principal centro emisor turístico del país (Figura 2). Lo integran las localidades de Pinamar, Valeria del Mar, Ostende y Cariló. Posee una superficie de 63 km<sup>2</sup>. Limita al norte con el partido de La Costa, al este con el Océano Atlántico, al sur con Villa Gesell y al oeste con General Madariaga.

Según los datos provisionales del Censo Poblacional 2010, realizado por el INDEC, Pinamar posee 25.415 habitantes, distribuidos en 12.745 varones y 12.670 mujeres. Se accede desde la Ruta Provincial N° 11. Posee terminal de autobuses y conexión ferroviaria, también es utilizado el aeródromo existente en Villa Gesell.

Es un destino consolidado de sol y playa, caracterizado por la existencia de una demanda cautiva de ingreso medio alto y alto. Su desarrollo como destino turístico se produjo, fundamentalmente, a mediados del siglo XX. Históricamente, el sector privado ha tenido una fuerte injerencia en el devenir de la ciudad. El desarrollo intensivo que la ciudad ha experimentado a lo largo de los años fue propiciado, principalmente, por agentes exógenos.

En 2004 se elaboró el plan denominado "Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar" (UNLP, 2004). En este trabajo es posible identificar

algunas cuestiones que se refieren a la situación de la actividad turística del partido, aplicables a la localidad.

En el diagnóstico realizado se identifica la presencia de diversas partes interesadas en torno al fenómeno turístico y una predisposición creciente para la concepción de estrategias dirigidas a reorientar el modelo de desarrollo concebido. A su vez, se destacan otros puntos positivos, como la presencia de una demanda cautiva en periodos estivales y una tendencia al aumento de los flujos de turistas en los fines de semana durante todo el año.

Junto a los aspectos favorables señalados hay también que tener en cuenta una serie de puntos negativos, como la falta de diversificación de la oferta o la ausencia de información y estudios capaces de orientar el desarrollo turístico en el marco de la sostenibilidad.

Como para el caso de Villa Gesell, el trabajo que aquí se presenta, además de cumplimentar con los objetivos propios del abordaje científico, pretende generar una alternativa para reorientar el proceso de desarrollo turístico, la construcción de un modelo basado en la participación de los actores locales y, de este modo, posicionar al turismo como factor de desarrollo del territorio.

## 5.2. Identificación de las organizaciones objeto de estudio

De acuerdo con la información revelada, se identificaron doce organizaciones (Cuadro 3) que actúan en el territorio local con capacidad de representación de las partes interesadas en torno al fenómeno turístico, a continuación se presentan según el sector al que pertenecen.

CUADRO 3  
LAS ORGANIZACIONES DE PINAMAR

Sector	Organización
<b>Sector público</b>	Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes (Dirección de Turismo)
	Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica (AEHG)
	Asociación de Hoteles de Turismo (AHT)
	Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas
<b>Sector Privado</b>	Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar
	Grupo Empresario Turístico (GET)
	Cámara de Microempresas
	Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar
	Instituto Gabriela Mistral
<b>Tercer sector</b>	Asociación Amigos del Museo Histórico de Pinamar
	Fundación Ecológica
	Asociación Propietarios Amigos de Pinamar (APROA)

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del sector público se halla la Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes, que ejerce su competencia específicamente en materia turística a través de la Dirección de Turismo.

Las organizaciones correspondientes al sector privado constituyen la mayor parte de las unidades de análisis de la red. Existen asociaciones vinculadas directamente al sector hotelero, así como cámaras y grupos vinculados con otras actividades susceptibles de afectar e influir en el desarrollo turístico de Pinamar. Se incorpora en este conjunto de actores al Instituto Gabriela Mistral, que, si bien se concibe como una organización de carácter educativo, persigue fines de lucro.

Por último, el tercer sector está constituido por tres organizaciones, la Asociación de Amigos del Museo Histórico de Pinamar, involucrada mayormente en el desarrollo de actividades culturales; la Fundación Ecológica, dedicada a la conservación de los recursos naturales; y la APROA, una organización compuesta por propietarios que incluye actores no residentes en la localidad.

### 5.3. *La estructura de la red*

El análisis de la estructura de la red conformada por las organizaciones locales con relevancia en el desarrollo turístico arrojó los siguientes resultados, identificables en el Gráfico 2.

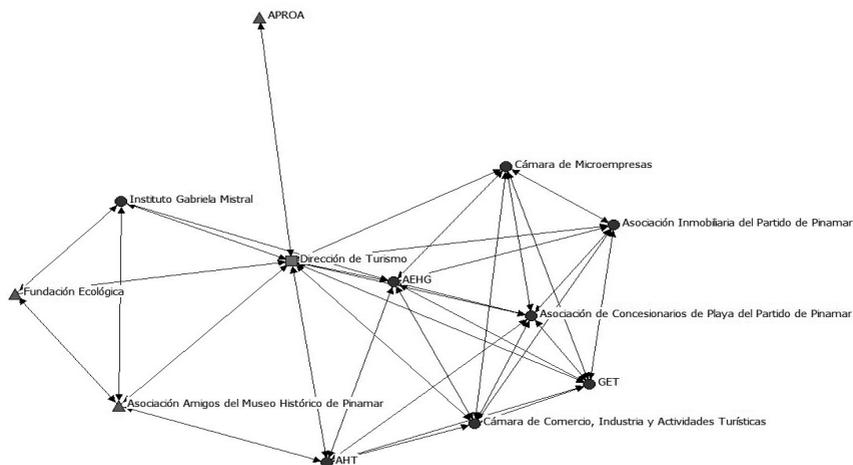
En primer lugar, se determinó la densidad de la red, este indicador permitió observar que se producen el 53 por 100 de las relaciones posibles entre los distintos actores involucrados. Esta circunstancia implica que si bien existe una cantidad limitada de organizaciones involucradas, su predisposición para establecer relaciones es positiva.

Los resultados con respecto al análisis de las medidas de centralidad implican, en general, la presencia de dos actores centrales en el entramado: la Dirección de Turismo y la AEHG. Esta situación refleja una fuerte implicación de los sectores público y privado en la consecución de acciones relacionadas con el desarrollo turístico de Pinamar.

Por su parte, la Dirección de Turismo cuenta con una posición de privilegio que la establece como la organización con mayor cantidad de vínculos y los mayores grados de intermediación y cercanía. En este sentido, una ubicación central otorga ventajas para acceder y controlar la información circulante y facilidades para el alcanzar al resto de los actores.

Como es posible observar en la Figura 4, la mayoría de las organizaciones del entramado pertenecen al sector privado, aunque la AEHG adquiere un protagonismo superior al resto. La organización posee una ubicación privilegiada, pues mantiene estrechas relaciones con las agrupaciones que nuclean empresas y con la Dirección de Turismo que constituye la entidad de carácter público con incidencia directa en la ordenación y planificación del destino.

FIGURA 4  
**ESTRUCTURA DE LA RED DE ORGANIZACIONES EN PINAMAR**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en el análisis de la red resulta evidente el bajo número de organizaciones correspondientes al tercer sector involucradas en el desarrollo turístico de la localidad. Si bien, existe un alejamiento considerable de este sector con el núcleo del tejido turístico, la Asociación de Amigos del Museo Histórico de Pinamar mantiene fuertes vínculos con las dos organizaciones centrales, posibilitando su intervención en el escenario en cuestión.

En definitiva, la estructura general de la red, según se observa en el esquema, presenta unos pocos actores con actuaciones preponderantes, lo cual revela algunos fallos en la articulación e interacción de los agentes presentes en el territorio local. Existe también una tendencia natural de las organizaciones a agruparse por sector, esta circunstancia se presume positiva, siempre que no se produzca un hermetismo capaz de quebrar los lazos con los otros sectores.

#### 5.4. El contenido de las relaciones

En primer lugar, se abordó la cooperación entre organizaciones, teniendo en cuenta la circulación de la información y las temáticas correspondientes a las actividades que se desarrollan en conjunto (Costamagna, 2005).

Las organizaciones se comunican entre sí y generan vínculos a través de diversos medios (teléfono, e-mail, fax, etc.), sin embargo, es en las reuniones inter-

personales en las que los lazos se fortalecen. Semanalmente, gracias a la iniciativa de la AEHG, se producen reuniones en la sede de la Dirección de Turismo, en las que se invita a participar a todas aquellas organizaciones interesadas en el desarrollo turístico de Pinamar.

Así, se constituye un espacio de concentración de la información que busca propiciar la concertación de los diferentes actores y en el que es posible que cada representante de las partes interesadas exponga su perspectiva sobre el rumbo de la actividad turística en el espacio local. Se discuten, principalmente, las problemáticas que afectan a cada sector en particular y al destino en general, y se evalúan los modos para abordarlas de forma conjunta.

La estacionalidad es la cuestión central que da origen a la mayoría de los inconvenientes en el proceso de desarrollo turístico. Por este motivo, resulta necesario diversificar la oferta a partir de creación o puesta en valor de productos diferentes al de sol y playa que propicien la concurrencia de visitantes a lo largo de todo el año.

En función de este objetivo se generan proyectos de tipo cultural que involucran a la Asociación Amigos del Museo Histórico de Pinamar y a la Dirección de Turismo. Desde el sector privado se llevan a cabo otras alternativas ligadas al turismo de compras, deportivo y de congresos y convenciones.

Otro de los temas en el que las organizaciones trabajan es la formación de recursos humanos aptos para desempeñarse en tareas que la actividad turística demanda. En este aspecto, destacan las actuaciones desde el sector empresarial. Se advierten esfuerzos compartidos de la AEHG, la AHT y el Instituto Gabriela Mistral. Se ofrecen cursos en áreas específicas, principalmente referidas a la hotelería y la carrera terciaria: "Técnico Superior en Hotelería".

Las relaciones entre los diferentes actores se producen también en torno a otros aspectos relevantes, como el tratamiento de la infraestructura y el equipamiento de la localidad y el deterioro ambiental. La aprobación del *Plan de Manejo Integral de Manejo Costero de Pinamar*, en 2009, supone la generación de un nuevo frente marítimo que minimice el impacto de la infraestructura en los recursos naturales. La medida ha tenido como protagonistas al sector público, a la Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar y a algunas organizaciones no gubernamentales de carácter ambientalista.

Finalmente, se observa cierta articulación y predisposición para actuar en conjunto en lo que se refiere a la promoción del destino. En general, se presenta a Pinamar en las ferias de turismo, nacionales e internacionales. La actividad promocional también se lleva a cabo a través del sitio web oficial.

El último aspecto tratado en el análisis del contenido de la relaciones fue el liderazgo. Para tal fin se tuvieron en cuenta aquellas organizaciones responsables de las principales iniciativas de desarrollo turístico en el territorio local.

El análisis del contenido de las relaciones confirmó la presencia de dos actores líderes en el impulso del fenómeno turístico en la localidad. La Dirección de Turismo, junto con la AEHG, son las organizaciones con mayor responsabilidad en el desarrollo de iniciativas destinadas a intervenir en la actividad turística.

El sector público se asume como el principal impulsor y promotor del turismo en el territorio, a partir de su acción se conciben las principales propuestas destinadas a mantener el posicionamiento del destino, adaptando la oferta a las nuevas exigencias del mercado. Los esfuerzos de la Dirección de Turismo se complementan con los realizados por algunas organizaciones del sector privado, fundamentalmente de la AEHG y la AHT.

---

## 6. CONCLUSIONES

---

El estudio de las relaciones que se producen en torno al fenómeno turístico parte de la premisa que postula la necesidad de generar interacciones entre actores locales para hacer posible la construcción de un modelo de desarrollo turístico con capacidad para contribuir al desarrollo del territorio local.

Así, en el camino hacia el desarrollo, los destinos enfrentan el desafío de asimilar una postura transformadora y coherente con las exigencias actuales en el plano local y extra local. De este modo, queda en manos de los sectores líderes en el desarrollo turístico la implementación de estrategias destinadas a fortalecer la inclusión de los diversos actores presentes en el territorio y así impulsar la creación de un modelo con posibilidades de contribuir en las capacidades de desarrollo del territorio.

En este sentido, la investigación aquí presentada ha permitido establecer las características de la estructura de la red de actores, las temáticas y la naturaleza de los vínculos identificados en Villa Gesell y Pinamar.

En general, se han observado ciertas dificultades para establecer contactos entre los sectores considerados en ambas ciudades. Sin embargo, se advierte conciencia e interés de parte de las organizaciones por las cuestiones referidas a la seguridad, el medio ambiente y la identidad local, por lo que es seguro que en torno a estas cuestiones, que podrían considerarse de interés generalizado, será más fácil llegar a generar consensos entre las partes interesadas.

Ahora bien, en relación al análisis específico de las variables establecidas, en primer lugar, con respecto a la densidad: en Pinamar se producen más de la mitad de las relaciones posibles, mientras que en Villa Gesell solo el 35 por 100 de las mismas; es, por tanto, en este aspecto en el que es posible identificar una de las diferencias más importantes en el sustrato relacional de los destinos. Respecto a las medias de centralidad, en ambos casos se constató una presencia fuerte del sector público a través de las respectivas Direcciones de Turismo y de, al menos,

una organización de carácter privado. Asimismo, es preciso destacar la existencia de organizaciones pertenecientes al tercer sector en los dos destinos, como la Asociación Civil de Fiestas Geselinas y la Asociación Amigos del Museo Histórico de Pinamar, con niveles medios de centralidad, que en ambos casos actúan como nodos capaces de nuclear actores de los distintos sectores.

A propósito del análisis cualitativo, en general las organizaciones se comunican a través de los medios tradicionales, sin embargo es en este punto en el que se detectaron diferencias importantes. En Pinamar, las reuniones interpersonales entre representantes de las organizaciones se constituyen como un espacio de discusión e intercambio en el que son expuestos los diversos intereses. En Villa Gesell aún se vislumbran dificultades para la generación de un espacio de concertación en el que la totalidad de las organizaciones sean partícipes. En lo que respecta a la cooperación interorganizacional, se desatacan proyectos referidos a la promoción, a la capacitación de recursos humanos y la realización de fiestas populares. Por último, en lo concerniente al liderazgo, se advierte la relevancia de aquellas organizaciones señaladas con mayores niveles de centralidad en el estudio cuantitativo. En general, las iniciativas tienen su punto de partida en el sector público o en aquellas organizaciones del sector privado con mayor concentración de relaciones.

La investigación realizada partía de las consideraciones publicadas por Merinero y Pulido (2009). Finalizada la misma, cabe reconocer que la aportación realmente relevante de este trabajo es que sus resultados permiten confirmar dos de las hipótesis mantenidas por estos autores.

Por un lado, como se ha comprobado, existe una relación directa entre el grado de desarrollo turístico de un territorio y la dinámica relacional que se produce entre los agentes implicados en el mismo. Respecto a los casos analizados, se confirma que la mayor dinámica relacional se produce en Pinamar, el destino turístico con mayor nivel de desarrollo turístico de los dos analizados.

Por otro lado, como en aquel estudio, también se constata que, cuanto mayor es el grado de desarrollo turístico del destino, mayor es el papel del sector privado en el ejercicio del liderazgo. De nuevo, es en Pinamar donde se nota un papel más dinámico de los actores privados, aunque sigue siendo el sector público el que mantiene un mayor protagonismo. No obstante, en Villa Gesell este protagonismo de lo público es aún mayor, coincidiendo con la existencia de una dinámica relacional mucho más estrecha que en Pinamar.

El análisis estructural, además, ha permitido descubrir que, especialmente en Pinamar, existe una tendencia de los actores a agruparse por sectores, lo que puede facilitar la interlocución con el resto de sectores, si cada uno de ellos dispone de un liderazgo firme y sin fisuras, que represente realmente los intereses e inquietudes del conjunto del sector. Pero también puede suponer un problema desde el punto de vista de la dinámica relacional en el destino, si esta tendencia a la agrupación

sectorial va acompañada de un aislamiento del resto de agentes que conforman el sistema turístico del destino.

Para finalizar, lo que en realidad están poniendo de manifiesto los resultados obtenidos es que se trata de destinos aún en un estadio muy primario de consolidación de las relaciones entre los diferentes actores que protagonizan el desarrollo turístico de los mismos. Este desarrollo se debe más a una actitud reactiva del territorio, y, por consiguiente, de los actores que en él operan, ante la llegada de flujos turísticos atraídos por la bondad de los recursos naturales de la zona (clima, playas, etc.) que a un proceso ordenado y planificado. Por tanto, aún queda un largo camino que recorrer para siquiera dar los primeros pasos de lo que Jamal y Getz (1995) denominan “colaboración entre partes interesadas”, pero, como se señalaba anteriormente, al menos se han identificado los tres o cuatro aspectos en los que podría ser más fácil iniciar este proceso de colaboración, y debería ser por ahí por donde se empezara a trabajar.

Por otra parte, el estudio ha permitido comprobar la utilidad del enfoque de redes en su aplicación a la actividad turística. Teniendo en cuenta los postulados de Dredge (2006), este enfoque ha proporcionado los elementos adecuados para generar una aproximación detallada a la complejidad que caracteriza al fenómeno turístico, a través del análisis de la estructura y de aquellos aspectos cualitativos presentes en el contenido de las relaciones.

Ahora bien, en el presente trabajo se han expuesto resultados que identifican la existencia de ciertos actores centrales que promueven las iniciativas, o son responsables de las mismas, y además poseen gran incidencia en la toma de las decisiones. A simple vista, se podría establecer que estos actores son los principales catalizadores en la creación de sinergias que deriven en la creación de un desarrollo turístico inclusivo y, por tanto, consensuado y encaminado al desarrollo del territorio.

Sin embargo, se observa que, en realidad, no se ha profundizado en la promoción de la interacción y la participación de la totalidad de los actores y que, por tanto, las posiciones de privilegio son ocupadas por aquellas organizaciones que poseen más recursos. Consecuentemente, el aparente liderazgo del sector público y alguna de las organizaciones de carácter privado tiene su base en la acumulación de recursos. Si bien, esta circunstancia no impide que se generen vínculos con el resto de las organizaciones, según lo que se estableció en el análisis del contenido de las relaciones, estos vínculos, en general, se producen en función de tareas o proyectos como la promoción o la organización de algunos eventos que se refieren al desarrollo turístico, pero que, sin embargo, no representan su parte más significativa; no por esto dejan de ser necesarias, pero sí menos relevantes en el devenir del destino. De esta manera, se abre aquí un nuevo debate en lo que respecta a la calidad de la participación y de los vínculos en función del desarrollo. ¿Todos los

vínculos son positivos? ¿Qué tipo de vínculos son los que, en realidad, contribuyen más significativamente al desarrollo? Estas y otras interrogantes dan pie a nuevos trabajos en este campo de estudio y cuyo abordaje puede culminar en la obtención de resultados favorables tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAS, C., LADKIN, A. y FLETCHER, J. (2005): "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, 32 (1), pp. 28-48.
- ALBURQUERQUE, F. (2001): *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*. Santiago de Chile, CEPAL. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización, CEPAL/GTZ.
- AROCENA, J. (1995): *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela.
- ARTESI, L. (2002): "Redes, Turismo y Sistemas Locales", en *Seminario internacional: "Redes, Tecnologías de Información y Comunicación y Desarrollo de Políticas Públicas"*. UNGS.
- BENSENY, G. (2007): "Turismo y territorio litoral. Realidad y perspectivas de la política turística en Villa Gesell (Argentina)", en *Jornadas Nacionales, 8. Simposio Internacional de Investigación Acción en Turismo*, 2, 7-9 junio, Posadas.
- BOISIER, S. (1997): "El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial", *Eure*, 23(69), pp. 7-29.
- BOLIARI, N. y TOPYAN, K. (2007): "Conceptualizing Institutions and Organizations: A Critical Approach". *Journal of Business & Economic Research*, 5(1), pp. 1-9.
- BOSCH, J.L. y MERLI, C. (2011): "Articulación de las políticas públicas para el desarrollo y la gestión del turismo", en *XI Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo*. CONDET, Mar del Plata.
- BRAMWELL, B. y SHARMAN, A. (1999): "Collaboration in Local Tourism Policy-making", *Annals of Tourism Research* 26, pp. 392-415.
- BUTLER R. (1999): "Tourism. An Evolutionary Perspective", en BUTLER, R. y WALL (eds.): *Tourism sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing Decision Making-A Civic Approach*, Department of Geography, University of Waterloo, Canada.
- COSTAMAGNA, P. (2005): "El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local". *Documentos de trabajo*. Buenos Aires.
- CRAVACUORE, D. (2005): "La articulación de actores para el Desarrollo Local", en *Actas del VII Congreso Nacional de Ciencia Política "Agendas Regionales en Conflicto"*. Córdoba.
- CRAVACUORE, D.; ILARI, S. y VILLAR A. (2004): *La articulación en la gestión municipal. Actores y política*. Editorial de la Universidad de Quilmes. Argentina.
- CURRIE, R.R; SEATON, S. y WESLEY, F. (2009): "Determining stakeholders for feasibility analysis", *Annals of Tourism Research*, 36(1), pp. 41-63.
- DE FEDERICO DE LA RÚA A. (2009): "La perspectiva del interaccionismo estructural para el análisis de redes sociales", *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 17(12), pp. 258-274.
- DIEZ, J.I. (2008): "Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca", *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 14(3), pp. 1-37.
- DREDGE, D. (2006): "Policy networks and the local organization of tourism", *Tourism Management*, 27(2), pp. 269-280.
- FERRAND, A. (1997): "La structure des systèmes de relations", *L'Année sociologique*, 47(1), pp. 31-54.
- FREEMAN (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- GRIMBLE, R. (1998): *Stakeholder methodologies in natural resource management. Socioeconomic Methodologies. Best Practice Guidelines*. Natural Resources Institute, Chatham, UK.
- GROSSETTI, M. (2009): "¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas", *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 6(2), pp. 44-62.
- HEALEY, P. (1998): "Collaborative planning in a stakeholder society", *Town Planning Review*, 69, pp. 1-21.
- INDEC (2010): *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Argentina.
- JAMAL, T. y GETZ, D. (1995): "Collaboration Theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 22, pp. 186-204.
- JIMÉNEZ, A. (2005): *Una aproximación a la conceptualización del turismo a partir de la Teoría General de Sistemas*. Editorial Miguel Ángel Porrúa y Universidad del Caribe. México.

- LADKIN, A. y BERTRAMINI, A. (2002): "Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru", *Current Issues in Tourism*, 5, pp.71-93.
- LÓPEZ PALOMEQUE, F. (1999): "Política turística y territorio en el escenario de cambio turístico", *Boletín de la A.G.E.*, 28, pp. 23-38.
- MADOERY, O. (2008): "Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno", *Revista Prisma*, 22, pp. 59-82.
- MARSH, N.R. y HENSHALL, B.D. (1987): "Planning better tourism: the strategic importance of tourism-residence expectations and interactions", *Tourism Recreation Research*, 12, pp. 47-54.
- MAX-NEEF, M. (1998): *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Icara- Nirdan. Montevideo, Barcelona.
- MAZARO y VARZIN (2008): "Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad", *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), pp.789-809.
- MEDEIROS, L. y BRAMWELL, B. (1999): "Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 356-378.
- MERINERO, R. y PULIDO, J.I. (2009): "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, 23, pp. 173-193.
- NAVARRO, C. y HUETE, M.A. (2010): "El análisis de la lógica del desarrollo territorial a través de sus procesos de planificación estratégica. Propuesta metodológica y aplicación en Andalucía", *Revista de Estudios Regionales*, 89, pp. 15-42.
- OIT (2004): "Turismo y desarrollo local sostenible: elementos para un debate". Noticias Delnet. N° 34 Centro Internacional de Formación de la OIT.
- OMT (1999): *Agenda para Planificadores Locales, Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y el Caribe*. OMT, Madrid.
- OMT (2000): *Taller de indicadores de sostenibilidad en turismo para los países de Sudamérica*. OMT, Villa Gesell.
- PULIDO, J.I. (2010): "Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de intereses e interrelaciones", *Revista de Estudios Regionales*, 88, pp. 147-175.
- PULIDO, J.I. y SOLÍS, D. (2008): "El turismo como factor de desarrollo local. La experiencia del turismo comunitario en Ecuador", en AA. VV.: *Turismo y pobreza en América Latina*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, pp. 379-405.
- PULIDO, J.I., FLORES, D. y VARGAS-MACHUCA, M.J. (2008): "Gestión activa de la deuda externa y desarrollo turístico. Los swaps deuda-turismo sostenible", *Revista de Economía Mundial*, 20, pp. 197-227.
- QUIROGA, A. (2003): *Introducción al análisis de datos reticulares*. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona
- SALINAS, E. y LA O OSORIO, J.A. (2006): "Turismo y Sustentabilidad de la Teoría la Practica en Cuba", *Cuadernos de Turismo*, 17, pp. 201 -221.
- SANZ, L. (2003): "Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes". *Documento de Trabajo*. Unidad de Políticas Comparadas (CSIC).
- SAUTTER, E.T. y LEISEN, B. (1999): "La gestión de las partes interesadas. Un modelo de planificación turística", *Annals of Tourism Research en español*, 1(1), pp. 101-109.
- SAXENA, G. (2005): "Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park", *Tourism Management*, 26(2), pp. 277-289.
- SHEEHAN, L., y RITCHIE, J. R. B. (2006): "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience", *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 711-734.
- TAUBER, F. (1998): "Villa Gesell, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo". UNLP, La Plata.
- TIMOTHY, D.J. (1998): "Co-operative Tourism Planning in a Developing Destination", *Journal of Sustainable Tourism*, 6, pp. 52-68.
- UNLP (2004): "Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar". Convenio municipalidad de Pinamar-Unidad de investigación No. 5 IDEHAB-FAU-UNLP, La Plata.
- VÁZQUEZ-BARQUERO, A. (2000): *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile, CEPAL. Proyecto CEPAL/GTZ.

- VÁZQUEZ-BARQUERO, A. (2007): "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial", *Investigaciones Regionales*, 11, pp. 183-210.
- VERA, F. e IVARS, J. (2004): "Indicadores de sostenibilidad para destinos maduros: balance y propuesta de aplicación". OMT. Madrid.
- VERD, J.M. y MARTÍ, J. (1999): "Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales", *Qüestió*, 23(3), pp. 507-524.
- VERNON, N., ESSEX, S., PINDER, D. y CURRY, K. (2005): "Collaborative Policymaking. Local Sustainable Projects", *Annals of Tourism Research*, 32(2), pp. 325-345.
- YUKSEL, F., BRAMWELL, B. y YUKSEL, A. (1999): "Stakeholder Interviews and Tourism Planning at Pamukkale, Turkey", *Tourism Management*, 20, pp. 351-360.