

---

**INTELIGENCIA TERRITORIAL Y TURISMO****Hacia la integración de un modelo de transformación económica**

Juan Antonio Parrilla-González\*  
Juan Ignacio Pulido-Fernández\*\*  
Universidad de Jaén, España

**Resumen:** *El turismo es reconocido por la literatura científica como un potencial instrumento de desarrollo socioeconómico de gran importancia. Pero también se asume que este potencial no florece de forma automática, sino que es necesario que se produzcan una serie de circunstancias que aseguren esta relación. Por su parte, la inteligencia territorial integra un conjunto de conocimientos, herramientas y estrategias que fortalecen las capacidades de desarrollo de un territorio y la implicación de los actores en estos procesos. Se trata, por tanto, de un enfoque científico que puede favorecer el surgimiento de un entorno propicio para que el turismo contribuya al desarrollo socioeconómico. En este artículo se propone una metodología que permita poner al servicio del turismo los conocimientos y engranajes de la inteligencia territorial, con el fin de contribuir al dinamismo turístico de territorios turísticamente poco o nada desarrollados y, con ello, favorecer su desarrollo socioeconómico.*

**PALABRAS CLAVE:** *turismo, inteligencia territorial, dinamismo económico del turismo, desarrollo socioeconómico, destino turístico.*

**Abstract:** *Territorial Intelligence and Tourism: Towards the Integration of a Model of Economic Transformation. Tourism is recognized by the scientific literature as a potential tool of socio-economic development with a great importance. But this potential does not blossom automatically, it requires a number of circumstances to ensure this relationship happen. Furthermore, the territorial intelligence integrates a set of knowledge, tools and strategies which strengthen the development capacity of a territory and the actors involvement in these processes. It is therefore a scientific approach which can encourage the emergence of an enabling environment for tourism to contribute to socioeconomic development. This article describes a methodology to put at service of tourism the knowledge and gears of the territorial intelligence in order to contribute to the dynamism of tourism in territories little or nothing developed from the point of view of tourism and thereby promote their socioeconomic development.*

**KEY WORDS:** *tourism, territorial intelligence, economic dynamism of tourism, socioeconomic development, tourism destination.*

---

\* Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Jaén, España. Completó su formación académica con un Máster en Economía y Desarrollo Territorial por la Universidad de Jaén. Actualmente, realiza su tesis doctoral para graduarse como Doctor en Economía en la misma institución. E-mail: japg0003@red.ujaen.es

\*\* Doctor en Economía por la Universidad de Jaén, España. Se desempeña como Profesor Titular Acreditado de Economía Aplicada en la misma institución; donde dirige el Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInTUR). E-mail: jipulido@ujaen.es

## INTRODUCCIÓN

El concepto de inteligencia territorial hace referencia a un conjunto de conocimientos, herramientas y estrategias que surgieron en Francia en los años 80 del siglo XX y, a partir de los años 90 se extendieron a España, Bélgica, Rumanía y Hungría.

En aquellos momentos, se comenzó a plantear la necesidad de que la redacción e implementación de los planes estratégicos territoriales contemplase la participación de los actores locales como “elementos inteligentes” que integran un ecosistema económico vivo y capaz de adaptarse y cumplir los retos que plantea la revolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) o el desarrollo de políticas de desarrollo sostenible, de las que carecían la inmensa mayoría de planes de desarrollo estratégico planteados hasta entonces. Así, en Besançon (Francia) se puso en práctica una primera aproximación a este enfoque, a partir del conocido como método *Catalyse 6*. (Girardot, 2010a).

El método *Catalyse 6* fue pionero en la implantación de lo que se denomina “inteligencias colectivas”, estableciendo una fase de diagnóstico territorial y una fase de desarrollo de las estrategias, pero el valor añadido que genera esta metodología radica en los métodos de evaluación y observación territorial, orientados al protagonismo de los actores locales, sin perder de vista dos cuestiones: la sostenibilidad del territorio y la cocreación de inteligencias colectivas entre estos actores, protagonistas en todo momento de la denominada inteligencia territorial.

En 2000 se planteó la primera definición de inteligencia territorial, que giraba en torno de dos elementos clave: la adquisición de mayor conocimiento para controlar mejor un territorio y la articulación de mejores políticas de desarrollo económico de un territorio, a través de la vinculación de investigadores de este ámbito, actores locales implicados en los procesos de cambio y comunidad territorial capaz de articular elementos de dinamización territorial. En consecuencia, la investigación y la implicación de los actores en el proceso de cambio estructural y crecimiento del territorio son los dos aspectos más importantes a destacar de esta definición (Almansa, 2010; Bertacchini, 2012; Bozzano, 2010; Devillet & Breuer, 2008; Frediani, 2012; Girardot, 2002, 2008, 2010a; Gliemmo, 2012; Miedes & Fernández, 2010; Perea, 2014).

Este enfoque científico supone un nuevo planteamiento a la hora de gestionar un territorio, en este caso un destino turístico. El turismo, en clave de inteligencia territorial, fortalece el know-how de los actores del territorio, incorporando la dimensión de la gobernanza y la sostenibilidad, con el propósito de resolver gradualmente problemáticas concretas. Se trata de potenciar micro-acciones concretas que llevan consigo micro-transformaciones en pos del desarrollo sostenible del destino turístico y con un claro objetivo de incrementar el dinamismo económico del turismo (en adelante DET) en un territorio (Gliemmo, 2012).

Por otra parte, esta vinculación entre inteligencia territorial y turismo puede servir para impulsar la relación entre el DET y el desarrollo socioeconómico (en adelante DS) de un territorio, que son dos variables latentes cuya relación es clave para asegurar el papel del turismo como instrumento de desarrollo económico.

El objetivo de este artículo es la propuesta de una metodología basada en la vinculación entre inteligencia territorial y turismo, que contribuya a la generación de un proceso de cambio estratégico de un territorio. Este cambio tendrá como protagonista al turismo y se producirá como consecuencia de la mejora del DET en dicho territorio, que a su vez debe coadyuvar a su DS. Esta relación directa entre DET y DS ha quedado demostrada por Pulido & Parrilla (en prensa), de manera que una mejora en el DET de un territorio contribuye a un aumento de su DS y, por tanto, el turismo puede servir como una interesante estrategia de desarrollo endógeno.

En definitiva, en este artículo se describe el proceso de elaboración y validación de la metodología propuesta, mediante la aplicación de un panel de expertos con la finalidad de que la misma se pueda implantar en territorios con bajo (o incluso inexistente) DET y que esta implantación contribuya a la generación de estrategias ligadas al concepto de inteligencia territorial para que estos territorios se transformen en destinos con un alto DET y, por consiguiente mejoren su nivel de DS.

## **MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se analiza el concepto de inteligencia territorial, el carácter práctico del mismo y la influencia de éste en los procesos de desarrollo turístico, en los que la inteligencia está enfocada a explorar el entorno para recoger información genérica o especializada en una primera fase de análisis, detectando amenazas u oportunidades y fortalezas o debilidades, e introducir los resultados de los análisis en el proceso estratégico de planificación o a nivel táctico.

Así, en los siguientes epígrafes se exponen de una manera más detallada estos términos, sus orígenes y sus herramientas más comunes, especialmente vinculando inteligencia territorial y el turismo como potencial metodología de cambio estratégico en un territorio.

### **El concepto de inteligencia territorial**

Antes de definir el concepto de inteligencia territorial se debe conocer su origen, al objeto de contextualizar las razones de la creación del mismo. La inteligencia territorial ofrece diferentes perspectivas transversales destinadas a desarrollar conocimientos en todos los ámbitos del territorio con la finalidad de estudiar en profundidad las estructuras, sistemas y dinámicas que puedan surgir en un territorio, lo que indica que el concepto, en sí, de inteligencia territorial es una suma de conocimientos multidisciplinares obtenidos mediante la observación, el razonamiento estructurado y el control de las acciones ligadas a este enfoque (Soulie *et al.*, 2011).

Si se analiza el enfoque de la inteligencia territorial desde una perspectiva ligada a la comunidad territorial, se comprueba que el éxito en la aplicación de este enfoque se basa en el entendimiento, ejecución y control de todo lo que deriva del proceso estratégico, es decir que serán los actores del territorio el elemento vital para desarrollar los objetivos de la metodología aplicada en la inteligencia territorial, siendo condición indispensable la existencia de tres aspectos para contribuir al desarrollo económico territorial y ofrecer así una mejor combinación de los objetivos económicos, sociales y ambientales. Estos aspectos son: la co-construcción; la co-participación, a través del diálogo y la gobernanza; y la colaboración entre diferentes actores del territorio para garantizar una visión multidisciplinar del territorio (Bozzano, 2010; Frediani, 2012; Masselot, 2008).

Así, la comunicación y la construcción de un instrumento que favorezca el proceso informativo a través de todas las capas de actores locales resulta fundamental para entender la implantación de estrategias por una comunidad local, por lo que la inteligencia territorial se puede considerar un fenómeno que utiliza los recursos de un territorio y los transfiere a las diferentes categorías de actores locales, poniendo a su alcance unos métodos, una visión y unas herramientas

En términos generales se habla de inteligencia territorial cuando los actores necesarios para trabajar en “gobernanza” conocen bien el territorio, o se esfuerzan para conocerlo a través del aprendizaje en base al acceso a información de todo tipo, siempre y cuando dicho conocimiento se utilice de forma sostenible.

Actualmente, como señala Perea (2014) existe un debate con respecto a si la inteligencia territorial es ciencia o no. La definición empleada por la European Network of Territorial Intelligence (ENTI) plantea que la *“inteligencia territorial es la ciencia que tiene por objeto el desarrollo sostenible y que tiene por sujeto la comunidad territorial”* (Girardot, 2008: 23). Este mismo autor definió la inteligencia territorial como *“un medio para los investigadores, para los actores y para la comunidad territorial de adquirir un mejor conocimiento del territorio, pero también de controlar mejor su desarrollo”* (Girardot, 2010b: 26).

Bozzano (2013) recurre a la aportación de varios autores latinoamericanos para conceptualizar la inteligencia territorial como un proceso avalado por la comunidad científica, en el que diferentes territorios que tienen unas determinadas necesidades ligadas al bienestar, y que además quieren desarrollarse a través de una identidad propia, tras un proceso de análisis, plantean iniciativas a través de una serie de herramientas sin perder nunca el carácter participativo a través de la co-construcción. Aspiran así a una mejora global de la ciudadanía en todos los aspectos, destacando el desarrollo económico sostenible de carácter local, lo que resulta de suma importancia para que se identifiquen los actores locales clave y que éstos utilicen los recursos locales disponibles para transformar el territorio, transfiriendo esos cambios a las distintas capas o categorías de población, destacando la construcción, participación y diálogo en pro del desarrollo territorial en cuestión.

En general, y sin ser objeto de este artículo el debate acerca del concepto de inteligencia territorial, parece que los autores coinciden en que, más que una ciencia, se trata de un enfoque científico, de carácter transversal y multidisciplinar, orientado a la investigación-acción.

### **La inteligencia territorial desde la óptica del turismo**

Como reconocen Luque *et al.* (2014) el turismo ha sido un sector escasamente atendido por las metodologías propias de la inteligencia territorial, tan sólo existen algunos proyectos en esta línea en Uruguay, Argentina y Marruecos, enmarcados en el desarrollo de herramientas para la promoción de iniciativas de turismo sostenible a escala local.

A pesar de este escaso interés en el ámbito del turismo, es interesante planificar el desarrollo de un destino turístico desde la óptica de la inteligencia territorial, en la que los actores son los principales “entes inteligentes” capaces de plasmar una estrategia, controlar los resultados e implementar líneas de actuación futura; capaces de poner en valor los destinos turísticos y, por tanto, fortalecer el DET de un territorio que posibilite un mayor DS del mismo, ofreciendo oportunidades y perspectivas de cambio estructural, acompañado de bienestar en la población.

Desde mediados del siglo XX, el número de turistas nacionales e internacionales ha crecido casi ininterrumpidamente. El turismo ya no puede considerarse como un simple flujo de personas. Hay que plantearlo en un nuevo paradigma que estudia el ámbito sociocultural, económico y geopolítico, entendiendo el turismo como una metáfora de la comunidad global (Jafari, 2005).

Uno de los objetivos que plantea la inteligencia territorial, dentro de los retos vinculados a la sostenibilidad territorial y a la aplicación de las TIC, es la co-construcción de un territorio, respetando las necesidades y expectativas desde la óptica local, en consonancia con la relación global-local, como condición indispensable para el desarrollo de un territorio desde la perspectiva local. Considerando las singularidades y la proyección que este mismo territorio ofrece en el paradigma de la globalización, entendiendo que el espacio turístico no es un elemento único, ya que existen multitud de recursos integrados en múltiples formas territoriales acordes a las características previas del espacio incorporado y las condiciones de apropiación según los actores en presencia de capitales, ideologías, pautas culturales, etc. (Bozzano, 2011; Hiernaux, 2002).

Desde la perspectiva de la relación entre inteligencia territorial y turismo se asiste a un cambio de paradigma ligado a la puesta en valor del territorio turístico por parte de los turistas y agentes productores del turismo, generando atractivos turísticos en los que se tiende a conectar la historia, la identidad turística, las características ambientales y, en general, recursos y actividades desarticuladas de la actividad económica del territorio.

En este contexto, surge un punto de inflexión en el que un creciente segmento de turistas se moviliza para exigir respeto a la naturaleza turística del territorio, cuidando su diversidad sociocultural y biológica (Girardot, 2009).

Las nuevas prácticas turísticas se basan en la experiencia, el cuidado del cuerpo, la búsqueda de emociones, la ruptura rutinaria y la excitación de los sentidos. Así, se redefine el turismo en interacción constante con la actividad de los destinos turísticos en los que se valorizan las identidades locales, surgen nuevos mitos del turismo y se potencia la relación global-local y local-global (Hiernaux, 1998; Prats, 1998).

## **MARCO METODOLÓGICO**

Se expone en este apartado el proceso metodológico llevado a cabo para la realización de esta investigación, que sigue las pautas marcadas por Pulido & Pulido (2016) en su propuesta para la implantación de una metodología de gobernanza turística. La herramienta metodológica elegida, dadas las características de la investigación realizada, ha sido la realización de un panel de expertos, que ha permitido validar la metodología propuesta para fortalecer, a través del concepto de inteligencia territorial, el DET de un territorio cualquiera.

Para tal fin, se ha reunido un grupo de expertos de distinta índole, los cuales han aportado valor a la metodología propuesta inicialmente y han testeado el contenido de la misma. Para ello, se ha construido previamente un cuestionario, que se ha facilitado a los expertos, con una propuesta inicial de las estrategias que deberían guiar los contenidos e implantación de esta metodología de inteligencia territorial aplicada a la gestión de destinos turísticos, destacando que dichas estrategias y objetivos están basados en los principios de inteligencia territorial definidos en el marco conceptual de este artículo.

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y con experiencia en el tema que se va a evaluar, a los que se pide que emitan un juicio consensuado sobre dicho tema (Berg, 2001; Bogdan & Taylor, 1975; Pulido & Pulido, 2016; Sancho, 2001).

Las ventajas que conlleva este método radican fundamentalmente en el profundo conocimiento que tienen los expertos sobre el tema objeto de evaluación, lo que supone un ahorro de tiempo considerable, un coste reducido, una mayor credibilidad de las conclusiones y una gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que puedan surgir durante su desarrollo.

Entre las limitaciones que tiene la aplicación de este método, hay que citar que los expertos de mayor edad o rango profesional pueden imponer sus opiniones a los demás, o que no se asegura la consistencia de los resultados con otros datos en relación con la variable estudiada (Sancho, 2001).

El grupo de expertos que ha participado en esta investigación ha estado formado por 13 personas (Cuadro 1). Se estableció como condición *sine qua non* que los expertos participantes fuesen personas con conocimientos reconocidos en el tema objeto de evaluación por su parte, es decir la inteligencia territorial aplicada a un territorio, en este caso a destinos turísticos.

Cuadro 1: Ficha técnica del panel de expertos

Tamaño de la muestra	13 expertos
Fecha del trabajo empírico	Septiembre de 2015
Tipo de estudio	Panel de expertos

Fuente: Elaboración propia

El número final de expertos que han participado en esta investigación es el apropiado, a pesar de ser reducido, dado que son recientes e incipientes los estudios e investigaciones sobre la temática objeto de evaluación y es escaso el número de expertos que pueden consultarse sobre la misma, con el conocimiento suficiente como para responder con fiabilidad a los cuestionarios remitidos.

Respecto a las características del cuestionario, éste se estructura en cinco bloques. El primer bloque (pregunta 1) hace referencia a aspectos básicos e iniciales que hay que considerar a la hora de plantear la estructura de la metodología para la implementación de la inteligencia territorial en la gestión de destinos turísticos. El segundo bloque (preguntas 2 a 4) se refiere a la fase de formulación de la metodología y el diagnóstico para llevar a cabo una implementación de la misma. El tercer bloque (preguntas 5 a 9) incluye las cuestiones relacionadas con el diseño de la estrategia de inteligencia territorial en la concepción de esta metodología. El cuarto bloque (preguntas 10 a 13) considera la fase de implementación de la metodología en el territorio. El quinto bloque (preguntas 14 a 16) responde a cuestiones relacionadas con la fase de seguimiento y control de la metodología de inteligencia territorial y su aplicación al turismo, tal como se plantea en esta investigación.

Respecto a la tipología de las preguntas se ha optado por preguntas cerradas en una escala Likert del 1 al 7, en las que 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo, y en las que cada experto contestó señalando una de las opciones que se proponían.

El procedimiento a la hora de aplicar el cuestionario se hizo a través de la selección de expertos y el envío de los cuestionarios a través de correo electrónico, con un seguimiento mediante llamadas telefónicas, comprobando así que la redacción de los cuestionarios era clara y verificando el cumplimiento de los tiempos y las respuestas de dichos expertos, para su posterior tratamiento estadístico.

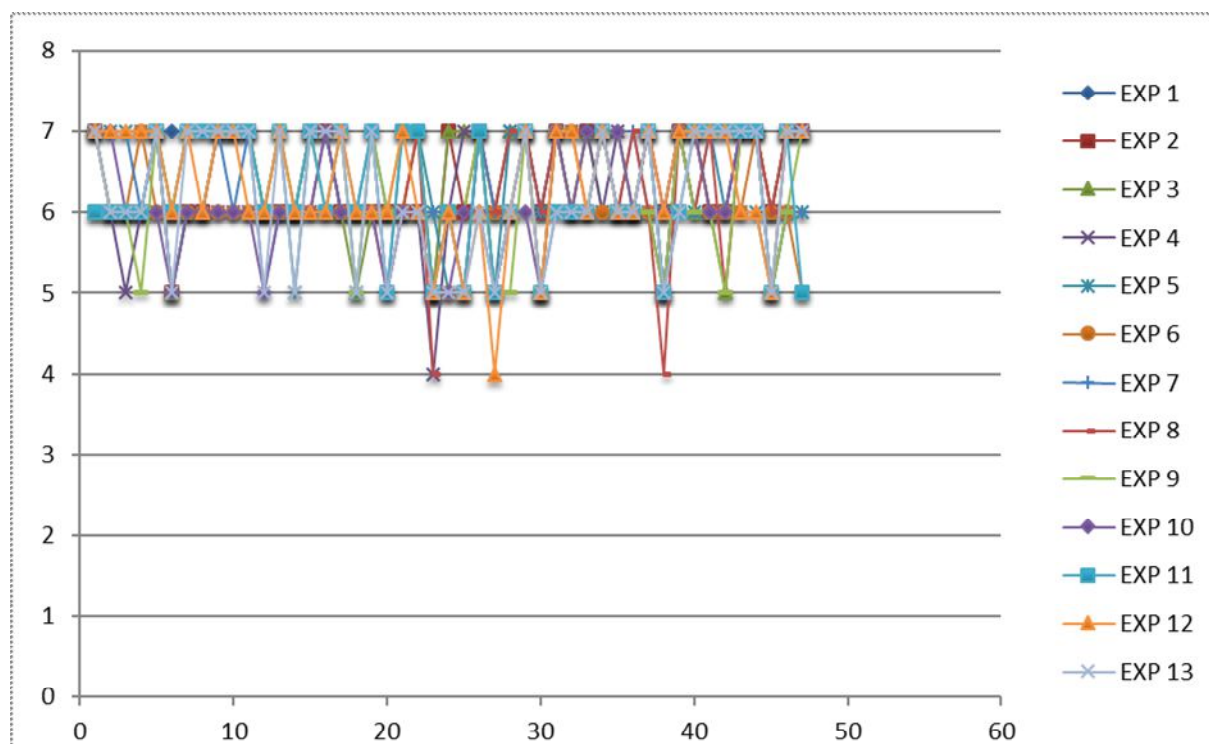
El tratamiento estadístico se realizó utilizando una hoja de cálculo Excel a través del software Microsoft Office 2013, asignándose valores numéricos que oscilan entre 1 y 7 en función de las opciones de respuesta que presentaba el cuestionario, en el que como medida de concentración de

las opiniones dadas por los expertos, se utilizó la media aritmética. Ésta es la suma de todos los datos de acuerdo al número de valores. Como medida para evaluar la significación estadística del acuerdo en el panel de expertos se utilizó el Coeficiente de Variación de Pearson, que expresa el cociente entre la desviación típica y la media. De esta manera, cuanto mayor sea este coeficiente, mayor heterogeneidad presentarán las opiniones de los expertos. A tales efectos, se ha considerado que el consenso se había logrado cuando el nivel de acuerdo sobre la media era significativo, es decir, que el Coeficiente de Variación de Pearson es menor o igual a 0,3.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tras la realización del panel de expertos se procedió al análisis y valoración de los cuestionarios obtenidos. Para ello, se siguió la secuencia marcada por la propia estructura del cuestionario. Como se aprecia en la Figura 1, por lo general, se ha alcanzado un amplio consenso entre los participantes en este panel de expertos. A continuación, se hacen las valoraciones por cada una de las partes de este panel.

Figura 1: Escala que muestra el grado de coincidencia de los expertos a la hora de contestar el formulario



Fuente: Elaboración propia

La primera parte del cuestionario incluye una pregunta que hace referencia a la estructura básica de la metodología de inteligencia territorial aplicada a la gestión de destinos turísticos que se pretende construir. Esta estructura es fundamental para entender el desarrollo del plan de implantación de la estrategia de inteligencia territorial para transformar el territorio.



En esta primera cuestión se ha alcanzado un amplio consenso entre los expertos consultados, ya que la totalidad (100%) está de acuerdo, como se puede ver en el Cuadro 2. Como se puede observar los valores que arroja esta primera pregunta expresan poca dispersión de datos, con valores cercanos a 0,05 en el Coeficiente de Variación de Pearson y un recorrido intercuartílico que oscila entre 0 y 1, lo que quiere decir que las opiniones que expresa cada entrevistado son similares y por tanto el razonamiento a la hora de establecer esta estructura es el adecuado.

Cuadro 2: Estructura que ha de tener un modelo de inteligencia territorial aplicada a la gestión de destinos turísticos

	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>	<b>FASE 4</b>
	<b>Diagnóstico</b>	<b>Diseño de la estrategia</b>	<b>Implementación</b>	<b>Seguimiento y Control</b>
$\mu$	6,7692	6,3076	6,1538	6,1538
$\sigma^2$	0,1923	0,2307	0,3076	0,3076
$\sigma$	0,4385	0,4803	0,5547	0,5547
C.V.	0,0647	0,0761	0,0901	0,0901
Q1	7	6	6	6
Q2=Me	7	6	6	6
Q3	7	7	6	6
Q1-Q3=R.I.	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Las demás partes del cuestionario se centran en el estudio en profundidad de cada una de las fases de implantación de la metodología propuesta. Así, tal y como se ha validado, se permite generar una comprensión integral de la inteligencia estratégica en su aplicación a un territorio desde la perspectiva turística. Esta propuesta está concebida como un estudio en profundidad, que contempla estudios del pasado, presente y futuro, transformando la información en conocimiento útil para la toma de decisiones, a partir del análisis de líderes a determinada escala, redes de cooperación, instituciones pioneras en publicación, tendencias en los mercados de consumo, identificando potenciales socios o aliados estratégicos, a partir de un plan estratégico en el que se brinda la posibilidad de planificar y formular estrategias útiles en el ámbito de la inteligencia territorial (Aguirre, 2014).

En la segunda parte del cuestionario (preguntas 2 a la 5) se estructura la fase de formulación de la metodología para un correcto análisis y diagnóstico del territorio, con el objetivo de llevar a cabo una implementación adecuada dicha metodología. Como se comprueba en el Cuadro 3, los expertos alcanzan un amplio consenso respecto a los contenidos que debe de incluir esta primera fase de la metodología propuesta. El 100% de los encuestados considera adecuada esta primera fase de análisis y diagnóstico, en el que se puede observar un Coeficiente de Variación de Pearson cercano

al 0,05, lo que indica la existencia de gran consenso, además de una escasa variación en las valoraciones de estos expertos, mostrada en un recorrido intercuartílico cuyo valor es 1.

Cuadro 3: Información recogida para la construcción de la fase de diagnóstico

FASE DE DIAGNÓSTICO	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Análisis de los sectores de actividad del territorio	6,6923	0,2307	0,4803	0,0717	6	7	7	1
Identificación de los factores clave del éxito en la estrategia de implementación del modelo	5,5384	0,2692	0,5188	0,0936	5	6	6	1
Análisis de la capacidad de innovación	6,3846	0,2564	0,5063	0,0793	6	6	7	1
Análisis de los activos estratégicos del territorio	6,3076	0,2307	0,4803	0,0761	6	6	7	1
Análisis de la capacidad de desarrollo del territorio turísticamente	6,6923	0,2307	0,4803	0,0717	6	7	7	1
Análisis de la inteligencia colectiva del territorio	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1

Fuente: Elaboración propia

En el diagnóstico inicial es fundamental analizar los intangibles ligados a la capacidad de innovación, identificar los activos estratégicos que posee el territorio, tanto a nivel de recursos humanos, recursos físicos, tangibles e intangibles y conocimientos que se dominen. De esta manera se pueden identificar las capacidades de innovación y la capacidad real de transformación de un sistema, en este caso de un territorio (Aguirre & Robledo, 2010).

A la hora de desarrollar una metodología de inteligencia territorial aplicada a la gestión de destinos turísticos es fundamental analizar las acciones dentro de cada sección para la construcción de la fase de diagnóstico (Cuadro 4).

Cuadro 4: Información recogida para la construcción de las diferentes acciones dentro del análisis y diagnóstico

	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Análisis de los sectores de actividad del territorio								
Identificación del peso de los sectores y las oportunidades de desarrollo	5	0,3333	0,57735	0,1154	5	5	5	0
Análisis de la capacidad de innovación del territorio								
Análisis de incubadoras de empresas	5,8333	0,5151	0,71774	0,1230	5	6	6	1
Análisis de I+D+i del territorio	5,6923	0,5641	0,75106	0,1319	5	6	6	1
Análisis de los activos estratégicos del territorio								
Análisis del capital social	6,6923	0,2307	0,48038	0,0717	6	7	7	1
Análisis de los recursos tangibles e intangibles	5,3076	0,3974	0,63042	0,1187	5	5	6	1

Fuente: Elaboración propia.

Así, en el análisis de los sectores de actividad del territorio de esta metodología se incluye la identificación de los sectores de actividad del territorio y las oportunidades de desarrollo de los mismos en dicho territorio. Este apartado contribuye a identificar las oportunidades del turismo y su efecto multiplicador en el territorio. Los expertos consultados están de acuerdo en la necesidad de estudio de estos sectores de actividad (presentando un Coeficiente de Variación de Pearson entorno al 0,1 y un recorrido intercuartílico de 0). En consecuencia, este apartado es validado por los expertos y es fundamental en el desarrollo de la fase de análisis y diagnóstico de la metodología propuesta.

Para analizar la capacidad de innovación del territorio y poder establecer políticas de desarrollo de la innovación, se estima fundamental, en base a la conceptualización de inteligencia territorial, estudiar dos apartados: el potencial de la innovación (en la metodología propuesta se expresa este potencial de innovación en base a las incubadoras de empresas y centros de apoyo al desarrollo empresarial) y, en un segundo apartado, el estudio estático de la I+D+i del territorio (centrado en el estudio de producción científica en Universidades, Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) y número de doctores y doctoras en el territorio). La valoración de los expertos es positiva, ya que están de acuerdo o muy de acuerdo en la inclusión de estos apartados en la fase de análisis y diagnóstico, con unos Coeficientes de Variación de Pearson en torno al 0,1 y un recorrido intercuartílico de 1, lo que indica baja dispersión y centralidad en las opiniones de los expertos.

Por último, en lo que respecta al análisis de activos estratégicos, se ha planteado la necesidad de realizar dos tipos de análisis fundamentales: el análisis del capital social del territorio y el análisis de los recursos y capacidades tangibles e intangibles.

Respecto al primero, es fundamental un análisis socioeconómico para conocer la estructura poblacional del territorio en el cual se vaya a implantar la metodología de inteligencia territorial. Además, hay que añadir un completo análisis de recursos tangibles, en el que se contemplen los recursos turísticos como fuente de riqueza patrimonial y de transformación territorial. Los recursos y capacidades del territorio y el conocimiento de ambos permitirán diseñar la estrategia y la implementación en las fases posteriores de esta metodología.

En este apartado, los expertos señalan estar muy de acuerdo o totalmente de acuerdo, con un Coeficiente de Variación de Pearson de 0,07 y 0,1 respectivamente, lo que indica baja dispersión, y un recorrido intercuartílico de 1, lo que indica concentración en las opiniones de los expertos consultados.

En la tercera parte del cuestionario (preguntas 6 a la 9) se estructura la fase de diseño de la estrategia, con el objetivo de cumplir con el conjunto de teorías o paradigmas que impulsan los modelos de desarrollo endógeno. Se observa en el Cuadro 5 el nivel de acuerdo de los consultados. En general, los expertos consideran que, a la hora de diseñar una estrategia, es fundamental crear un

órgano que lidere la posterior implementación de la misma y que, además, el plan de acción de ese órgano esté regulado en un manual de procedimientos y en un programa de implantación. Como se ve, el Coeficiente de Variación de Pearson es cercano a 0,05, y su recorrido intercuartílico arroja valores de 0 y 1, lo que indica una muy baja dispersión, es decir, un amplio acuerdo entre los expertos respecto al desarrollo de esta fase con estas premisas.

Cuadro 5: Información recogida para la construcción de la fase de diseño de la estrategia

FASE DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Creación del Consejo Territorial de Inteligencia del destino turístico	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1
Creación del manual de procedimientos y normativa	5,7692	0,1923	0,4385	0,0760	6	6	6	0
Creación del Programa de implantación de proyectos de inteligencia territorial	6,3846	0,2564	0,5063	0,0793	6	6	7	1
Análisis prospectivo de tendencias y planteamiento de escenarios	5,8461	0,1410	0,3755	0,0642	6	6	6	0

Fuente: Elaboración propia

Esta articulación del diseño de la estrategia facilita el acceso a recursos y la puesta en marcha de los mismos, los cuales están, fundamentalmente, en el diagnóstico de las capacidades de innovación propios del territorio; y para ello es necesaria una correcta articulación a través del organismo encargado de ejecutar la estrategia (Aguirre, 2014).

A la hora de diseñar la estrategia, en las diferentes fases de este proceso es imprescindible establecer procedimientos que garanticen una posterior implantación de la metodología de inteligencia territorial aplicada, en este caso a la gestión de destinos turísticos (Cuadro 6). Por tanto, es necesario en primer lugar construir grupos de trabajo con personal distribuido por áreas de actuación. Debe de existir también un comité que permita, de una manera transversal, influir en la toma de decisiones de estos grupos de trabajo y, además, este comité debe de estar integrado por expertos en materia de turismo, fundamentalmente. Por último, se requiere de una estrategia de comunicación para adentro, o endógena, que debe de servir para que el territorio pueda conocer de primera mano la estrategia a seguir, con la finalidad de conseguir éxito en la implementación y, por tanto, éxito en el proceso de cambio estratégico que permita generar un territorio con alto DET, cuando antes no lo había.

Cuadro 6: Información recogida para la construcción de las diferentes acciones dentro del diseño de la estrategia

	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Creación del Consejo Territorial de Inteligencia del destino turístico								
Establecimiento del grupo de trabajo	6,3076	0,3974	0,6304	0,0999	6	6	7	1
Creación del comité asesor	6,8461	0,1410	0,3755	0,0548	7	7	7	0
Diseño de la estrategia de comunicación interna	5,4615	0,2692	0,5188	0,0950	5	5	6	1
Creación del manual de procedimientos y normativa								
Diseño de los ejes del proyecto	6,8461	0,1410	0,3755	0,0548	7	7	7	0
Creación de la normativa común	6,2307	0,1923	0,4385	0,0703	6	6	6	0
Programa de gestión de la Inteligencia Territorial	6,3846	0,2564	0,5063	0,0793	6	6	7	1
Creación del programa de implantación de proyectos de inteligencia territorial								
Programa de co-construcción	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1
Programa de co-participación	6,2307	0,1923	0,4385	0,0703	6	6	6	0
Programa de colaboración	6,1538	0,1410	0,3755	0,0610	6	6	6	0

Fuente: Elaboración propia

Los expertos consultados están de acuerdo, muy de acuerdo o totalmente de acuerdo, con dispersiones especialmente significativas, es decir, con Coeficientes de Variación de Pearson cercanos a 0,05, lo que indica la necesidad de desarrollo de estas acciones dentro de la fase de diseño de la estrategia. Además, el recorrido intercuartílico es también especialmente significativo con valores de 0 y 1, lo que indica la centralidad en las opiniones de los expertos, con una escasa variabilidad en las mismas, lo que confiere especial significación a la composición de las fases del diseño de la estrategia.

En segundo lugar, una vez se han asignado los grupos, se ha creado el comité y se ha establecido el protocolo de comunicación interna, o hacia el propio territorio, es el momento de definir los ejes de actuación, de crear una normativa común para implementar la estrategia en base a unos cánones, que sean perfectamente medibles y percibidos por los integrantes del territorio. Estrategia que finalmente permita crear un Programa de Gestión de la Inteligencia Territorial, manual en el que se recogen todos los procedimientos, todas las líneas maestras de la metodología y todas las cuestiones clave que permitan transformar un territorio sin apenas DET en un territorio con alto DET.

Al igual que en las anteriores, los expertos consultados consideran crucial estas acciones dentro de la fase de diseño de la estrategia. Es muy significativo encontrar Coeficientes de Variación de Pearson cercanos a 0,05, lo cual indican baja dispersión, y un recorrido intercuartílico de 0 y 1, que muestra centralidad en la opinión de los expertos.

Por último, en la creación de un programa de implantación de proyectos de inteligencia territorial, es imprescindible que se recojan acciones ligadas a los tres grandes valores sobre los que se crea este concepto estratégico: la co-construcción, la co-participación o gobernanza y la colaboración.

Sin estos tres grandes valores, la metodología dejaría de tener sentido, ya que, en la posterior fase de implementación, la construcción del territorio turístico por parte de todos los agentes es clave para cambiar las bases sobre las que se asienta dicho territorio. La gobernanza también es fundamental para entender entre todos los agentes implicados el proceso de gestión de destinos turísticos del territorio y hacia dónde se pretende ir. Por último, la cooperación o colaboración es la palabra clave para instaurar procesos de confianza, ya definidos por Becattini en el desarrollo de las teorías de la creación de distritos industriales, entre las instituciones que componen el territorio y lograr procesos de cambio estratégico, a medio y largo plazo.

En este caso, de la misma manera que en los anteriores, los expertos están muy de acuerdo o totalmente de acuerdo en la inclusión de estos aspectos en el proceso. Incluso, en el cuadro de observaciones, algunos expertos consideran que este apartado es el corazón la metodología de inteligencia territorial aplicada a la gestión del turismo y, por tanto, se consideraría una metodología inútil si no incluyese estos valores que conceptualizan la inteligencia territorial. El Coeficiente de Variación de Pearson es cercano a 0,05, lo que indica la baja dispersión en la opinión de los expertos, y el recorrido intercuartílico indica valores 0 y 1, mostrando la centralidad de las respuestas.

En la cuarta parte del cuestionario (preguntas 10 a 13) se desarrolla la fase de implementación de todas las estrategias propuestas previamente, en la fase de diseño de las mismas. Es fundamental entender toda la fase de diseño de estas estrategias y explicar la importancia de una buena política de implementación por parte de los gestores del territorio, en este caso, de los destinos turísticos.

Cuadro 7: Información recogida para la construcción de la fase de implementación del modelo

FASE DE IMPLEMENTACIÓN	$\bar{H}$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Diseño del plan de ejecución del proyecto	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1
Estructuración de las áreas de trabajo y co-working en función del área y los actores	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1
Supervisión por parte del comité de expertos	6,3846	0,2564	0,5063	0,0793	6	6	7	1
Comunicación temporal de las fases de implementación del proyecto	5,6923	0,2307	0,4803	0,0843	5	6	6	1

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el Cuadro 7, el Coeficiente de Variación de Pearson es cercano a 0,05 y el recorrido intercuartílico arroja el valor 1, lo que indica una muy baja dispersión, es decir, un amplio

acuerdo entre los expertos en el desarrollo de esta fase con estas premisas. En la implementación de la metodología es fundamental hacer un plan previo de acción, fijando actividades, responsables, objetivos, fechas de cumplimiento, enmarcados dentro de los diferentes proyectos que se realizarán, especificando por escrito cuál es el portfolio de proyectos, y éstos, a su vez, requieren de una identificación y priorización según la estrategia y el modelo (Aguirre, 2014).

El desarrollo de la fase de implementación de la metodología propuesta (Cuadro 8) requiere, según los expertos, establecer un método de puntuación de proyectos, en el que los actores implicados en el proceso de cambio del territorio puedan asignar valoraciones y criterios de prioridad a los ejes y a las acciones planteadas en la fase anterior. Teniendo en cuenta que posteriormente el comité asesor, reconocido en el apartado anterior como órgano transversal en la toma de decisiones, podrá ponderar esas puntuaciones para, desde un punto de vista técnico, desarrollar una correcta implementación del modelo. Estas acciones han sido validadas por los consultados, con un Coeficiente de Variación de Pearson cercano al 0,05 y un recorrido intercuartílico de 0 y 1, lo que indica centralidad y baja dispersión en las opiniones de los expertos.

Cuadro 8: Información recogida para la construcción de las diferentes acciones dentro de la implementación del modelo

	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
<b>Diseño del plan de ejecución del proyecto</b>								
Método de puntuación de proyectos para asignar prioridades	6,6153	0,2564	0,5063	0,0765	6	7	7	1
Determinación del peso del comité asesor para contrastar, definir y asignar prioridades	5,2307	0,3589	0,5991	0,1145	5	5	6	1
<b>Estructuración de las áreas de trabajo y co-working en función del área y actores</b>								
Diseño de equipos de trabajo	6,8461	0,1410	0,3755	0,0548	7	7	7	0
Resolución de Conflictos	6,7692	0,3589	0,5991	0,0885	6	7	7	1
Planteamiento de plazos de ejecución y objetivos	6,4615	0,2692	0,5188	0,0803	6	6	7	1
<b>Supervisión por parte del comité de expertos</b>								
Corrección de las desviaciones en el proceso de implementación	6,0769	0,5769	0,7595	0,1249	6	6	7	1

Fuente: Elaboración propia

Para continuar con la implementación, en la siguiente parte de esta fase, se crearán equipos de trabajo, que deben de estar definidos y nacer en el seno de los grupos de trabajo primarios, de la anterior fase. Su objetivo será cumplir, sin perder de vista los posibles conflictos que puedan aparecer a la hora de implementar las estrategias planteadas en la anterior fase y cuya importancia debe de ser recogida en esta metodología, para por último plantear un período temporal en la consecución de estos objetivos, siempre que lo permita la estrategia y el carácter medible de estos objetivos en la implantación. En este apartado, los expertos consultados están muy de acuerdo o totalmente de

acuerdo, obteniendo un Coeficiente de Variación de Pearson cercano al 0,05 y un recorrido intercuartílico de 0 y 1, lo que evidencia centralidad y baja dispersión en las opiniones de los expertos.

Por último, el comité de expertos deberá de controlar la implementación y, para ello, debe contemplarse una acción de supervisión y corrección de las posibles desviaciones a la hora de implementar la estrategia. Los expertos consultados aseguran estar muy de acuerdo en la necesidad de esta acción, con un Coeficiente de Variación de Pearson en torno al 0,1, que evidencia una baja dispersión en las opiniones de los expertos, y un recorrido intercuartílico de 1, que indica centralidad y escasa variabilidad en las opiniones de los consultados.

El quinto bloque (preguntas 14 a 17) se refiere a la fase de seguimiento y control de la metodología propuesta en esta investigación (Cuadro 9). Su contenido ha sido validado por los expertos con un Coeficiente de Variación de Pearson entre 0,05 y 0,1, y un recorrido intercuartílico de 1, lo que indica una muy baja dispersión, es decir, un amplio acuerdo entre los expertos en la necesidad de implementar esta fase con las premisas planteadas.

Cuadro 9: Información recogida para la construcción de la fase de seguimiento y control

FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	$\bar{R}$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
Establecimiento del cuadro de mandos integral	6,4615	0,2692	0,5188	0,0803	6	6	7	1
Creación de un nuevo mapa de Recursos Territoriales que identifican ese territorio con alto DET	5,5384	0,2692	0,5188	0,0936	5	6	6	1
Extracción de Resultados y creación de un Soporte adecuado para su lectura	6,3076	0,2307	0,4803	0,0761	6	6	7	1
Puesta en marcha de un plan de mejora y planeamiento de acciones futuras	6,4615	0,2692	0,5188	0,0803	6	6	7	1

Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos a destacar es el establecimiento de un cuadro de mandos integral con variables relacionadas con la gestión del destino turístico, con la finalidad de observar la evolución del territorio y la aplicación de las estrategias relacionadas con la implantación de la metodología de inteligencia territorial. Ello permitirá, además, corregir posibles desviaciones y poner en marcha un plan de mejora, así como plantear acciones futuras.

En esta fase de seguimiento y control deben existir mecanismos que aseguren un proceso riguroso, tales como indicadores de seguimiento que contemplen integralmente los diferentes aspectos del modelo de inteligencia territorial, que sean cuantitativos y medibles y que incorporen criterios de eficiencia, aprendizaje (conocimiento) e innovación.



Adicionalmente, se requiere una matriz de evolución en la que se registren los avances obtenidos en la implementación y se dé cuenta del estado actual, para tomar decisiones correctivas o de mejora en los aspectos que no se logren cumplir satisfactoriamente (Aguirre, 2014).

En la fase de seguimiento y control es fundamental establecer un cuadro de mandos integral (Kaplan & Norton, 1996) que permita tener control, de una manera clara y rápida, de lo que está pasando en el territorio tras aplicar las estrategias y desarrollar las medidas que los grupos de trabajo consideren más adecuadas, y que el comité de expertos ha validado en la fase de diseño de la estrategia.

Para ello, habrá que implantar la figura del *controller*. El *controller* es una persona encargada de diseñar los indicadores de evaluación que generen una matriz de evolución en la que se registren los avances obtenidos en la implementación, todo ello recogido en el cuadro de mandos integral, que permitirá una evaluación de las fases inicial, intermedia y final del proceso de implementación de las estrategias. Para finalmente generar informes que ayuden a la toma de decisiones por parte del comité asesor y que, como objetivo final, logren un proceso de cambio estratégico en el territorio, transformando éste desde la óptica del dinamismo económico del turismo.

Los expertos consultados asignan un alto valor a esta fase, estando totalmente de acuerdo en el establecimiento de las acciones propuestas dentro de la misma. Así lo corrobora la información recogida en el Cuadro 10, con un Coeficiente de Variación de Pearson cercano a 0,05, lo que evidencia la baja dispersión de las respuestas, y con un recorrido intercuartílico con valores 0 y 1, que pone de manifiesto la alta centralidad en las opiniones de los expertos.

Cuadro 10: Información recogida para la construcción de las diferentes acciones dentro de la fase de seguimiento y control

	$\mu$	$\sigma^2$	$\sigma$	CV	Q1	Q2=Me	Q3	R.I.
<b>Establecimiento del cuadro de mandos integral</b>								
Implantación del <i>controller</i>	6,7692	0,1923	0,4385	0,0647	7	7	7	0
Creación de indicadores de evaluación	6,8461	0,1410	0,3755	0,0548	7	7	7	0
Revisión de la fase inicial, intermedia y final	5,3846	0,2564	0,5063	0,0940	5	5	6	1
Generación de informes por parte del comité asesor	6,6923	0,2307	0,4803	0,0717	6	7	7	1
<b>Puesta en marcha de un plan de mejora y planteamiento de acciones futuras</b>								
Creación de un observatorio de inteligencia territorial	6,5384	0,6025	0,7762	0,1187	6	7	7	1

Fuente: Elaboración propia

Por último, para dar continuidad a todos los procesos de cambio, vigilar y observar el territorio desde la óptica de la inteligencia territorial y el turismo y poder estudiar su evolución con una base

científica y empírica, se propone la creación de un observatorio de inteligencia territorial, una entidad capaz de garantizar el desarrollo de la metodología propuesta y de generar un territorio con alto DET y, además, ofrecer comparativas con otros, lo que permitirá desarrollar nuevas estrategias o cambiar las estrategias existentes.

Los expertos consultados están muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta última acción, con un Coeficiente de Variación de Pearson que arroja valores en torno al 0,1 (baja dispersión), y con un recorrido intercuartílico de 1 (centralidad en las opiniones). Por tanto, es fundamental contar con esta acción dentro de la metodología de inteligencia territorial aplicada a la gestión de destinos turísticos.

## **CONCLUSIONES**

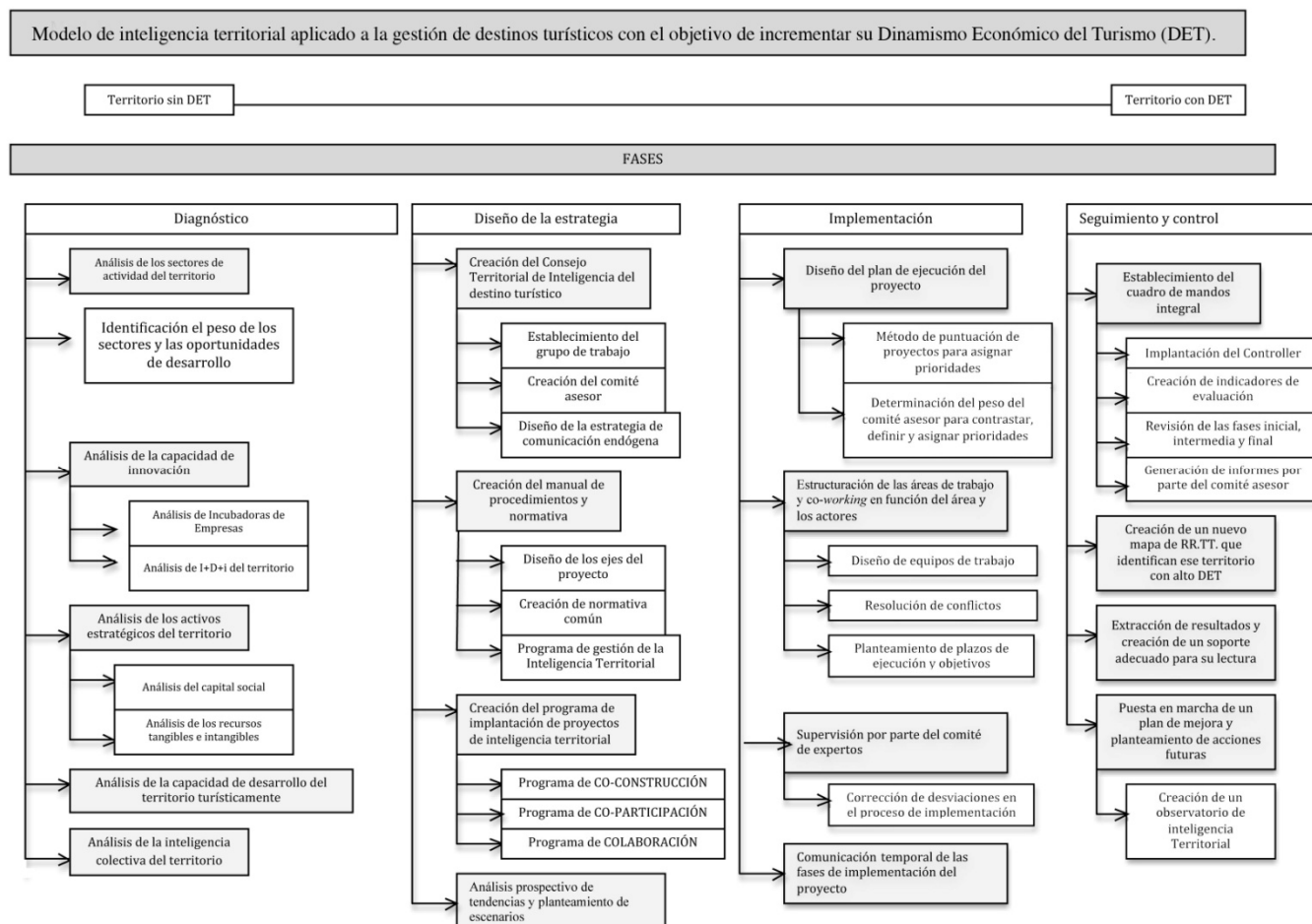
Como se ha podido demostrar durante la discusión de este artículo, es posible diseñar e implementar una metodología para la aplicación de la inteligencia territorial a la gestión sostenible de los destinos turísticos. Esta metodología facilita el cambio estratégico en los destinos turísticos, con el objetivo básico de contribuir al DET en los territorios en los que se aplique.

Los resultados obtenidos han permitido validar científicamente la metodología propuesta, a través de un panel de expertos, cuya opinión ha sido clave, además, para asentar las ideas previas y complementarlas con otras nuevas.

Ha quedado así definida una metodología de transformación territorial, que se recoge en la Figura 2. La aplicación de las diferentes fases estratégicas que aquí se plantean permitirá generar no sólo un alto DET, sino también que ese dinamismo se transforme en un alto DS del territorio.

El paso siguiente, para futuras líneas de investigación, será la aplicación de esta metodología en diversos territorios que no son altamente dinámicos turísticamente y estudiar los resultados y las posibles desviaciones que genere este modelo aplicado en dichos territorios, para finalmente obtener resultados en un estudio de casos completo.

Figura 2: Modelo de inteligencia territorial aplicado a la gestión de destinos turísticos con el objetivo de incrementar su dinamismo económico del turismo



Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Aguirre, J.J. & Robledo, J.** (2010) "Evaluación de capacidades de innovación tecnológica en la industria colombiana de software utilizando lógica difusa". En: Robledo, J. & Aguirre, J.J. (eds.) Gestión de las capacidades de innovación tecnológica para la competitividad de las empresas antioqueñas de software. Todográficas Ltda, Medellín, pp. 95-210

**Aguirre, J.** (2014) "Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación." Estudios Gerenciales 31: 100-110

**Almansa, B.** (2010) "Inteligencia territorial para una redefinición eficiente de las políticas públicas". Revista Andaluza de Relaciones Laborales 23: 75-94

**Berg, B. L.** (2001) "Qualitative research methods for the social sciences". Allyn and Bacon, Needham Heights

- Bertacchini, Y.** (2012) "Between information and communication process, the territorial intelligence, as a network concept & a framework to shape local development". *International Journal of Humanities and Social Science* 2(18): 242-247
- Bogdan, R. & Taylor, S. J.** (1975) "Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences". Wiley: New York
- Bozzano, H.** (2010) "Transformación entre actores políticos y actores territoriales con sustento científico". V Congreso Internacional. Crisis de la globalización económica y el crecimiento insustentable en América Latina, Guayana
- Bozzano, H.** (2011) "Territorio e inteligencia territorial: Geografías, saberes, ciencia y transformación. UNLP-CONICET, La Plata
- Bozzano, H.** (2013) "Geografía e inteligencia territorial. Geo-grafein, geo-explanans, geo-transformare". *Revista Geográfica Digital - IGUNNE* 10(19). Disponible en: <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo19/archivos/bozzano13.pdf> Acceso 1 de julio de 2016
- Devillet, G. & Breuer, C.** (2008) "Contribution to the applied territorial intelligence: reasoned catalog of territorial information available on internet and sources in Europe". *International Conference of Territorial Information. Papers on Tools and Methods of Territorial Intelligence*, Besançon
- Frediani, J.** (2012) "Inteligencia territorial y transformación II. El lugar del Estado. Aplicación a cinco casos". En: Karol, J.L.; Cirio, G.; Paolasso, P.; Carut, C.; Frediani, J. C.; Furlan, A. & Tórtora, T. *Experiencias innovadoras en investigación aplicada*. Ediciones DASS-UCSE, San Salvador de Jujuy, pp. 475-495
- Girardot, J. J.** (2002) "L'intelligence territoriale". *Mélanges Jean-Claude WIEBER. Annales Littéraires de Franche-Comté*, Besançon
- Girardot, J. J.** (2008) "Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence". *Res-Ricerca e Sviluppo per le Politiche Sociali* (1-2): 11-30
- Girardot, J. J.** (2009) "Inteligencia territorial y transición socio-ecológica". MSHESitio CNRS-UFC, Besançon
- Girardot, J. J.** (2010a) "Qu'est-ce que l'intelligence territoriale. (La revue professionnelle en ligne des pratiques collaboratives)". Disponible en: [www.collaboratif-info.fr](http://www.collaboratif-info.fr) Acceso 15 de enero de 2012
- Girardot, J. J.** (2010b) "Inteligencia territorial y transición socio-ecológica". *Revista Andaluza de Relaciones Laborales* 23: 15-39
- Gliemmo, F.** (2012) "Inteligencia territorial y turismo: Un diálogo hacia la definición de Lugares. Necesidades y expectativas. Estudios de casos en Argentina y Uruguay". XI INTI International Conference La Plata, La Plata
- Hiernaux, D.** (2002) "¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario". *Aportes y Transferencias* 6(2): 11-27
- Hiernaux, D.** (1998) "El espacio turístico. ¿Metáfora del espacio global?" *Diseño y Sociedad* 9: 9-18
- Jafari, J.** (2005) "El turismo como disciplina científica". *Política y Sociedad* 42(1): 39-56
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.** (1996) "The balanced scorecard: Translating strategy into action". Harvard Business School Press, Boston

- Luque, A. M.; Caro, J. L. & Zayas, B.** (2014) “Los destinos turísticos inteligentes en el marco de la inteligencia territorial: conflictos y oportunidades”. En AA. VV: Actas del XIV Coloquio de Geografía, Turismo, Ocio y Recreación: Espacios turísticos e inteligencia territorial. Respuestas ante la crisis. Red de Impresión, Sevilla, pp. 45-64
- Masselot, C.** (2008) “Territorial Intelligence Communicational and Community System (TICCS)”. *Res-Ricerca e Sviluppo per le Politiche Sociali* (1-2): 90-104
- Miedes, B. & Fernández, I. M.** (2010) “Inteligencia territorial para la lucha contra la pobreza: aprendizajes de 20 años sobre el terreno”. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales* 23: 41-73
- Perea, M. J.** (2014) “Inteligencia territorial: conceptualización y avance en el estado de la cuestión. Vínculos posibles con destinos turísticos”. Tesis de Maestría, Universidad de Málaga, Málaga
- Prats, Li.** (1998) “El concepto de patrimonio cultural”. *Política y Sociedad* 27: 63-76
- Pulido, J. I. & Parrilla, J. A.** (en prensa) “¿Influye el dinamismo económico del turismo en el desarrollo socioeconómico de un territorio? Un análisis mediante ecuaciones estructurales.” *Revista de Estudios Regionales*
- Pulido, M. C. & Pulido, J. I.** (2016) “¿Existe un buen modelo para implementar la gobernanza en destinos turísticos? La opinión de los expertos”. En: Olivares, D. (dir.) *Sostenibilidad en los modelos actuales de gestión turística*. Actas del XIX Congreso Internacional de Turismo, Universidad, Empresa. Tirant lo Blanch, Valencia, en prensa
- Sancho, A.** (2001) “Apuntes de metodología de la investigación en turismo”. Organización Mundial del Turismo, Madrid
- Soulier, E.; Neffati, H.; Legrand, J.; Rousseau, F.; Bugeaud, F.; Calvez, P. & Saurel, P.** (2011) “Territorial assemblages simulation for territorial intelligence”. 10th International Conference of Territorial Intelligence, Liège

Recibido el 02 de mayo de 2016

Reenviado el 20 de mayo de 2016

Aceptado el 23 de mayo de 2016

Arbitrado anónimamente