

# MODELO PARA ANÁLISIS DE OBSERVATORIOS TURÍSTICOS (OT) CON EL SISTEMA DE CAPITALES (SC)

**Michel Bregolin**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Turismo y Hospitalidad  
[mbregolin@ucs.br](mailto:mbregolin@ucs.br)

**Ana Cristina Fachinelli**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Administración  
[acfachin@ucs.br](mailto:acfachin@ucs.br)

**Pascal Mao**

Université Grenoble Alpes  
CERMOSEM  
[mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr)

## Resumen

Los Observatorios Turísticos (OT) operan en varios países y tienen su implementación sugerida por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO). Mismo con su creciente importancia como Destination Management Organization (DMO) todavía fueran poco estudiados. Son raras las investigaciones que intentaran comprender su naturaleza y las relaciones que ellos desarrollan con los destinos turísticos. Así esta investigación busca contribuir para la superación de eso al proponer un modelo de análisis de OT basado en el Sistema de Capitales (SC) y construido a partir del estudio de 39 OT ubicados en 10 países de Europa y América Latina. El estudio es exploratorio-descriptivo, utilizó el método mixto en un proyecto convergente que integró investigación cualitativa y cuantitativa con uso de análisis de contenido, entrevistas, aplicación de cuestionarios por correo electrónico y encuesta. Como resultado presenta un modelo de análisis validado con 29 OT con lo cual identificó la ocurrencia de configuraciones de OT y de relaciones desarrolladas con los destinos en que operan. Además de contribuir para su comprensión teórica, el modelo también demostró potencial para convertirse en una herramienta viable para ayudar gobiernos y profesionales del sector en la gestión de OT o de sus redes.

**Palabras Clave:** DMO; Observatorio; Observatorios Turísticos; Sistema de Capitales; Inteligencia Territorial; Destinos turísticos.

**Cita Recomendada:** Bregolin, M.; Fachinelli, A. & Mao, P. (2019). Modelo para análisis de observatorios turísticos (OT) con el sistema de capitales (SC) Revista Gestión Turística, (31), 48-83. ISSN 0717-1811.

# MODEL FOR ANALYSIS OF TOURISM OBSERVATORIES (TO) WITH THE CAPITAL SYSTEM (CS)

**Michel Bregolin**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Turismo y Hospitalidad  
[mbregolin@ucs.br](mailto:mbregolin@ucs.br)

**Ana Cristina Fachinelli**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Administración  
[acfachin@ucs.br](mailto:acfachin@ucs.br)

**Pascal Mao**

Université Grenoble Alpes  
CERMOSEM  
[mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr)

## Abstract

Tourism Observatories (TO) operate in several countries, having their implementation recommended by the World Tourism Organization (UNWTO). Despite its growing importance as a Destination Management Organization (DMO), TO have still been poorly studied and research that sought to understand their nature and the relationships they develop with tourist destinations is rare. To contribute to overcoming this gap, a model for the analysis of TO was proposed based on the Capital System (CS) and built from the study of 39 TO from 10 countries in Europe and Latin America. The research is exploratory-descriptive, used a mixed method in a convergent project that integrated qualitative and quantitative research and covered content analysis, interviews, application of questionnaires by e-mail and survey. As a result, it presents a model for analysis validated with 29 OT which identified the occurrence of configurations of TO and the relationships established by them with characteristics of the destinations in which they operate. In addition of contributing to a better theoretical understanding of the object, the model also demonstrated potential to become a viable tool to assist governments and professionals in the sector to manage OT or their networks.

**Keywords:** DMO; Observatory; Tourism Observatories; Capital System; Territorial Intelligence; Tourist Destinations.

**Recommended cite:** Bregolin, M.; Fachinelli, A. & Mao, P. (2019). Modelo para análisis de observatorios turísticos (OT) con el sistema de capitales (SC) Revista Gestión Turística, (31), 48-83. ISSN 0717-1811

# MODELO PARA ANÁLISE DE OBSERVATÓRIOS DE TURISMO (OT) COM O SISTEMA DE CAPITAIS (SC)

**Michel Bregolin**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Turismo y Hospitalidad  
[mbregolin@ucs.br](mailto:mbregolin@ucs.br)

**Ana Cristina Fachinelli**

Universidad de Caxias do Sul  
Programa de Posgrado en Administración  
[acfachin@ucs.br](mailto:acfachin@ucs.br)

**Pascal Mao**

Université Grenoble Alpes  
CERMOSEM  
[mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:mao.pascal@univ-grenoble-alpes.fr)

## Resumo

Os Observatórios de Turismo (OT) operam em diversos países, tendo sua implantação recomendada pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO). Apesar da sua importância crescente como Destination Management Organization (DMO), os OT ainda foram pouco estudados, sendo raras as pesquisas que buscam compreender a sua natureza e as relações que desenvolvem com os destinos turísticos. Para contribuir com a superação desta lacuna foi proposto um modelo para análise dos OT baseado no Sistema de Capitais (SC) e construído a partir do estudo de 39 OT de 10 países da Europa e da América Latina. A pesquisa é do tipo exploratório-descritiva, usou método misto em um projeto convergente que integrou pesquisa qualitativa e quantitativa e abrangeu análise de conteúdo, entrevistas, aplicação de questionários por e-mail e survey. Apresenta como resultado um modelo para análise validado com 29 OT, o qual conseguiu identificar a ocorrência de configurações de OT e relações estabelecidas entre eles e características dos destinos nos quais atuam. Além de contribuir para a compreensão teórica do objeto, o modelo também demonstrou potencial para se converter em uma ferramenta viável para auxiliar governos e profissionais do setor na gestão de OT ou de suas redes.

**Palavras-chave:** DMO; Observatório; Observatórios de Turismo; Sistema de Capitais; Inteligência Territorial; Destinos Turísticos.

**Citação recomendado:** Bregolin, M.; Fachinelli, A. & Mao, P. (2019). Modelo para análisis de observatorios turísticos (OT) con el sistema de capitales (SC) Revista Gestión Turística, (31), 48-83. ISSN 0717-1811.

## **Introducción**

Aunque surgieron en la década de 1980, de operaren actualmente en varios países y de tener su implementación indicada por la Organización Mundial del Turismo como un instrumento importante para apoyar la sostenibilidad del sector (UNWTO, 2020), los Observatorios Turísticos (OT) fueron todavía poco estudiados (Bregolin, 2015; Bregolin y Fachinelli, 2016; Bregolin, 2018). El análisis de publicaciones sobre este tipo de Destination Management Organization (DMO) señala que la mayoría de las investigaciones sobre ellos abordaron sus enfoques de observación, las metodologías que utilizaron en la construcción de indicadores, los resultados que obtuvieron y los elementos que justificaron sus implantaciones. En el conjunto de estudios hay todavía poca investigación dirigida a comprender la naturaleza de los observatorios turísticos y las relaciones desarrolladas por ellos con los destinos en que operan (Bregolin, 2018).

Esta situación de los OT reproduce lo que sucede con los observatorios en general. Por lo tanto, vale la pena mencionar Da Silva et al. (2013) cuando declararon que incluso con los observatorios utilizados frecuentemente como fuente de estudios y apoyo para la toma de decisiones ellos recibieron poca atención de los investigadores (Da Silva et al., 2013). Angulo Marcial (2009, p. 12) ya argumentaba en la misma dirección apoyando-se en autores que dijeron que el observatorio es un término ausente en los diccionarios de ciencias sociales y que no todo lo que se llama observatorio realmente lo es.

Por lo tanto, en vista de la necesidad de una mejor comprensión de este objeto, esta investigación estudió OT establecidos endógenamente, es decir, observatorios resultantes de iniciativas y modelos diseñados por los actores de los destinos como una estrategia para adaptarse a las demandas de los entornos dinámicos en que se insertan (Bregolin y Fachinelli, 2019). Debido al predominio de este tipo de observatorio en Europa y en América Latina su análisis se orientó a estas regiones y contempló OT de escalas subnacionales, los cuales están menos ligados a las acciones de los gobiernos centrales y por eso tienen objetivos y metodologías más cercanas a las demandas expresadas por actores locales (Roux y Feyt, 2011; Chebroux; 2011).

En este contexto y debido a que los OT se configuran como un dispositivo de gestión de conocimiento e inteligencia de los destinos (Varra, 2012; Varra et al., 2012; Franch y Contreras, 2013), la investigación adoptó como premisa que los

observatorios turísticos tienen interfaces con los campos del Desarrollo Basado en el Conocimiento (DBC), de la Gestión de Destinos Turísticos y de la Inteligencia Territorial (IT). Apoyado en eso propone un modelo para analizar la estructura de valor de los Observatorios Turísticos por intermedio del Sistema de Capitales (Carrillo, 2002; Carrillo, 2014).

### **Observatorios: características, fines y tipologías.**

Una de las dificultades para realizar investigaciones sobre observatorios turísticos es su caracterización. Esto se debe al hecho de que presentan una amplia gama de configuraciones y entendimientos (Bregolin, 2015), como se ha observado en observatorios de otros campos (Angulo Marcial, 2009; Ortega Nurser, 2010; Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2011; Da Silva et al., 2013). Esta diversidad parece reflejar las motivaciones presentes en el momento de su creación y, por lo tanto, el conocimiento de los objetivos para los cuales fueron implementados es relevante para comprender cómo están organizados, cómo ocurren sus acciones, quiénes son los actores involucrados en su financiamiento y cómo sus operaciones se llevan a cabo (FIDEGOC y OLACT, 2013).

La mayoría de los OT tienen énfasis en investigación aplicada y una postura de observación centrada en la acción (De Séde-Marceau y Moine, 2009). Estas características convergen con los requisitos de observatorios citados por Bagdahn (2012). Según él cada observatorio debe corresponder a un problema a partir del cual se establecerán objetivos e indicadores que permitirán responder una pregunta previamente formulada a través de la integración de datos. Así, los propósitos de un observatorio serían siempre más o menos los mismos, es decir: optimizar el apoyo a la decisión; mejorar el conocimiento y la visibilidad territorial; proporcionar un tipo de ingeniería a los responsables de proyectos locales (Bagdahn, 2012).

En la misma dirección, Roux y Feyt (2011) afirman que los observatorios tienen como objetivo registrar continuamente información sobre y para los territorios a fin de permitir la construcción de bases de conocimiento que apoyen el desarrollo de la inteligencia colectiva y la acción coordinada entre los actores involucrados. Beuttenmuller (2007) señala otra dirección y cita el control social de las políticas públicas y la necesidad de que los gobiernos respondan a las demandas sociales

como motivaciones para la creación de observatorios.

Aunque los estudios mencionados informan diferentes propósitos para el establecimiento de observatorios, ellos convergen en la composición de operaciones básicas implicando la producción de datos e información y la articulación de actores. Esto también aparece en otros estudios que abordaron la creación de observatorios en los cuales se citaron las siguientes motivaciones: asesoramiento (Despontin, 1989); apoyo a la planificación (Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015); articulación (De Séde-Marceau y Moine, 2009; Beuttenmuller, 2007; Souza y Mollo, 2009); control territorial (Lenormand, 2011; Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015); difusión/comercialización (Despontin, 1989; Bonnefoy, 2006); estadísticas (Despontin, 1989; Roux y Feyt, 2011); inspección o control por parte del gobierno, las instituciones o la sociedad (Beuttenmuller, 2007); capacitación (Duverney, 2006); gobernanza (De Séde-Marceau y Moine, 2009; Beuttenmuller, 2007; Souza y Mollo, 2009; Tomazzoni y Dorion, 2009, Meneghel y Tomazzoni, 2012); información (Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015); integración academia-gobierno (Murphy, 1971; Barnes, 1974; FIDEGOC y OLACT, 2013); mediación de servicios públicos (Roux y Feyt, 2011); monitoreo (Despontin, 1989; Baghdan, 2012); política (Roux y Feyt, 2011); producción científica (Tomazzoni y Dorion, 2009; Piponnier, 2014); producción de conocimiento (Da Silva et al., 2013); cumplimiento de requisitos legales (Vlés, 2001; Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015).

Para satisfacer esta diversidad de propósitos los observatorios tienen múltiples configuraciones, condición que dificulta su clasificación. En este sentido, el conocimiento de los sistemas utilizados con esta intención es importante en la búsqueda de un mejor diseño de este objeto. Entre las diferentes taxonomías utilizadas para la clasificación de los observatorios se encuentran: observatorios de investigación, de estadísticas y de acción (Mathieu y Robert, 1998); territorial a la escala de región administrativa, territorial a la escala del objeto observado, para resolver un problema particular (Bousset, 2003); centro de documentación, centro de análisis de datos, espacio de información, intercambio y colaboración (Husillos, 2006 apud Angulo Marcial, 2009); local, regional, nacional (LUO; 2010); de la sociedad civil organizada y gubernamental (Beuttenmeuller; 2007); electrón (interno), átomo (dispositivo principal), esfera (red de dispositivos), macroscopio (Roux y Feyt, 2011); generalista, temático, especializado (Bagdahn, 2012); de universidad, de ente público de turismo, autónomo, de cooperación

universidad-gobierno (FIDEGOC y OLACT, 2013); académico, público, internacional, ciudadano (Martínez y Jiménez; 2014); por dirección de producción de datos: local (datos de arriba hacia abajo), territorial (datos de abajo hacia arriba); perfil del mantenedor: actores del desarrollo local, colectividades locales o sus asociaciones, principales actores públicos en un sector, estructuras estatales de estudio/investigación; nivel de autonomía: autonomía de gestión legal, vinculada a una institución (Chebroux; 2015).

Estas taxonomías expresan la consideración de una amplia variedad de criterios. Así, se observa que Mathieu y Robert (1998) y Husillos (2006, Angulo Marcial, 2009) adoptaron la naturaleza de las actividades realizadas mientras que Bousset (2003) utilizó criterios relacionados con escalas territoriales (administrativas o no) y la relación del observatorio con el objeto observado. A su vez, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Urbanos adoptó escalas territoriales (LUO, 2010); Beuttenmuller (2007) el perfil de los actores sociales involucrados y Roux y Feyt (2011) consideraron su concepción y estructura organizativa. Bagdahn (2012) utilizó el grado de especialización de la observación como criterio y FIDEGOC y OLACT (2013) eligieron analizar el vínculo entre las agencias gubernamentales y las universidades, procedimiento similar al utilizado por Martínez y Jiménez (2014). Finalmente, Chebroux (2015) utilizó tres criterios: dirección de producción de datos, perfil del mantenedor y nivel de autonomía.

El análisis conjunto de estos sistemas indica criterios importantes para la clasificación de los observatorios: a) naturaleza de las actividades: investigación, estadística o acción; o, aún, centro de documentación, análisis de datos o espacio de discusión; b) escalas territoriales: administrativas, de ocurrencia de un fenómeno u objeto; c) foco de observación: ascendente/descendente, d) nivel de especialización; e) actores involucrados y auspiciadores; f) diseño organizacional; g) grado de dependencia/autonomía.

Teniendo en cuenta estas diferentes posibilidades de enfoque y el hecho de que los OT están vinculados a un territorio (el destino), esta investigación adoptó, por su claridad, la clasificación de Bagdahn (2012, p. 15-16) para observatorios territoriales. De acuerdo con ella hay tres tipos de observatorios: a) generalistas: cuando abarcan el conjunto de aspectos del territorio, es decir, cuando abarcan todas las competencias relacionadas con él; b) temático: cuando se trata de aspectos de un dominio particular y c) especializado: cuando se enfocan en un tema muy

particular. Por lo tanto, la investigación contempló OT de escala subnacional, es decir, observatorios temáticos segundo la clasificación de Bagdahn (2012). Además, utilizó parcialmente la clasificación de Bousset (2003) que se refiere a escalas territoriales que involucran las categorías de escalas administrativas y no administrativas. A partir de estos criterios, los OT fueron seleccionados y abordados con base a conceptos y enfoques de las áreas de Inteligencia Territorial (IT) y Gestión del Conocimiento (GC) con las que se relacionan.

### **OT, inteligencia territorial y gestión del conocimiento**

Es en Francia, país en que se ha implantado un número significativo de observatorios desde la década de 1990 (Rouchet, 1999), que se ubican investigaciones sobre observatorios con orientaciones epistemológicas, metodológicas, organizativas e históricas vinculadas a los temas inteligencia y observación territorial (De Séde-Marceau y Moine, 2009; Lenormand, 2011; Roux y Feyt, 2011; Signoret, 2011; Chebroux, 2015). Además de la investigación académica, allí existe también publicaciones orientadas a aspectos técnicos y operativos de observatorios, como la Revista Espaces (EDTS, 2018).

Esta mayor presencia de estudios destinados a comprender los observatorios en ese país se debe al hecho de que ellos participan activamente del cotidiano de la gestión pública, colectiva y territorial de Francia (Lenormand, 2011; Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015). Por eso su implantación en escalas territoriales diversas y su orientación a diferentes temas les permitió constituir una *pluralidad de puntos de vista sobre el territorio* (Roux y Feyt, 2011, p. 28).

Dada la relevancia de este contexto para el estudio de este objeto es oportuno saber cómo los investigadores franceses abordaron los observatorios. Lenormand (2011) afirma que un observatorio consiste en *un [...] proyecto que tiene como objetivo operar una red de asociaciones de desarrollo territorial con miras a mejorar la acción en este territorio a partir de una creciente movilización de información y de la construcción del conocimiento territorializado* (Lenormand, 2011, p. 115)".

A su vez, Chebroux (2015) dice que los observatorios son *un dispositivo técnico y social, pluri y transinstitucional, de análisis e información regular y/o continua sobre territorios de varios tamaños* (Chebroux, 2015, p. 34). Esta noción de ob-



servatorios como herramienta-dispositivo también fue adoptada por investigadores de otros países, citando, por ejemplo, a los españoles Gil, Fernández y Herrero (2015), quienes los describieron como *dispositivos para observar los territorios generados por uno o más organismos para estudiar la evolución de un fenómeno, local o sector y que puede definirse brevemente como herramientas para comprender y analizar territorios* (Gil; Fernández; Herrero, 2015, p. 12).

La consideración de estas definiciones de manera integrada apunta a la comprensión de los observatorios circunscribe a un carácter instrumental que es evidente en el uso de términos como proyecto, dispositivo o herramienta. Contribuye a esto su imagen vinculada a sus orígenes en el aparato estadístico del gobierno como instrumento de control territorial y planificación centralizada (Lenormand, 2011; Roux y Feyt, 2011; Chebroux, 2015). Otro factor relacionado es la naturaleza de sus operaciones que involucran la integración y el uso de datos en la búsqueda de un mejor conocimiento territorial (De Séde-Marceau y Moine, 2009; Bagdahn, 2012; Gil et al., 2015).

Según Morales (2011) esta forma de entender los observatorios es una consecuencia de su percepción a través de sus aspectos más operativos y visibles, representados por bases de datos y sistemas de información, estadísticas e indicadores. La misma investigadora busca expandir esta comprensión al afirmar que un observatorio es un órgano dedicado al estudio y análisis de indicadores a partir del cual la información producida se vuelve muy útil para el análisis de políticas (Morales, 2011). Esta comprensión converge con otras menciones sobre observatorios que caracterizaron ellos como espacios de articulación de actores sociales para la inspección de políticas públicas (Beuttenmuller, 2007); como medios para la participación ciudadana (Martinez; Jimenez, 2014) o como instancias de gobernanza territorial (De Séde-Marceau y Moine, 2009; Signoret, 2011).

Aunque una parte considerable de los estudios se ocupa de los observatorios como servicios o instituciones vinculados o asociados con la acción del gobierno, con carácter estadístico y representados por almacenes de información; otras descripciones se identifican en la literatura. Entre ellos se encuentran las ideas de organismos colectivos creados para monitorear un fenómeno (Enjunto, 2008 apud Angulo Marcial, 2009); espacios de aprendizaje (Téllez, 2005 apud Angulo Marcial, 2009; Duverney, 2006); espacio de información, intercambio y colaboración (Husillos, 2006 apud Angulo Marcial, 2009); laboratorios (Piponnier,

2014); estrategia política (Roux y Feyt, 2011); actividades de monitoreo y evaluación respaldadas por tecnologías de información y comunicación; portales y sitios web que implican análisis (Angulo Marcial, 2009).

Incluso con el predominio de referencias a los observatorios como mecanismos para capturar, organizar, almacenar, procesar y poner a disposición datos, información e indicadores respaldados por capacidad informática, vale la pena considerar que ellos pueden asumir configuraciones más complejas. Acerca de esto Husillos (2006 apud Angulo Marcial, 2009) comenta que este concepto evoluciona a través de dos enfoques: uno basado en la idea de almacenamiento de información y generación de informes y otro en colaboración que fomenta la comunicación y promueve la reflexión.

Este segundo enfoque también fue discutido por Chebroux (2015). Para él los observatorios deben tener la capacidad de llevar a cabo investigaciones y proyectos en asociación porque sus objetos de estudio se desarrollan en función de las preguntas y percepciones comunes, compartidas y complementarias de los actores. Por este motivo, los resultados de tratamientos, análisis y formateo de datos se difunden y presentan con dos objetivos: alimentar representaciones, preguntas individuales y colectivas y debates sobre situaciones, dinámicas territoriales y conocimiento disponible sobre territorios; y en favorecer la toma de decisiones de los actores en sus dominios (Chebroux, 2015).

Todavía según el mismo investigador, los observatorios para hacer esto dependen de un sistema de alianzas que permita recopilar información y procesarla para producir y difundir conocimiento sobre el territorio. Como consecuencia de eso los datos recopilados dependen de las percepciones de los actores locales sobre los objetos abordados y, en el caso de los observatorios construidos socialmente, de cómo ellos integran los datos para producir representaciones que objetivan los hechos o fenómenos discutidos. Así, los observatorios permitirían a los participantes acercarse a las realidades territoriales en que los actores evolucionan (Chebroux, 2015).

Chebroux (2015) también comenta que el funcionamiento de los observatorios consiste en la centralización de datos cuantitativos y cualitativos de interés y disponibilidad que los actores competentes procesan mediante un mecanismo de solicitud y suministro. Por lo tanto, el tratamiento y el formato de los datos se rea-

liza de acuerdo con las necesidades de conocimiento de los actores y su difusión tiene como objetivo facilitar su apropiación, enriquecer las representaciones de los actores y plantear nuevas preguntas.

Angulo Marcial (2009) también expresó esta forma de entender los observatorios como dispositivos que satisfacen una necesidad de conocimiento cuando dijo que se muestran como una herramienta para la Gestión del Conocimiento (GC). Es en este sentido que la aplicación del Sistema de Capitales (Carrillo, 2002; Carrillo, 2014) demuestra ser un enfoque teórico relevante para el análisis de los OT, ya que tiene factibilidad e integridad para abordar este objeto con visión sistémica, holística y articulada.

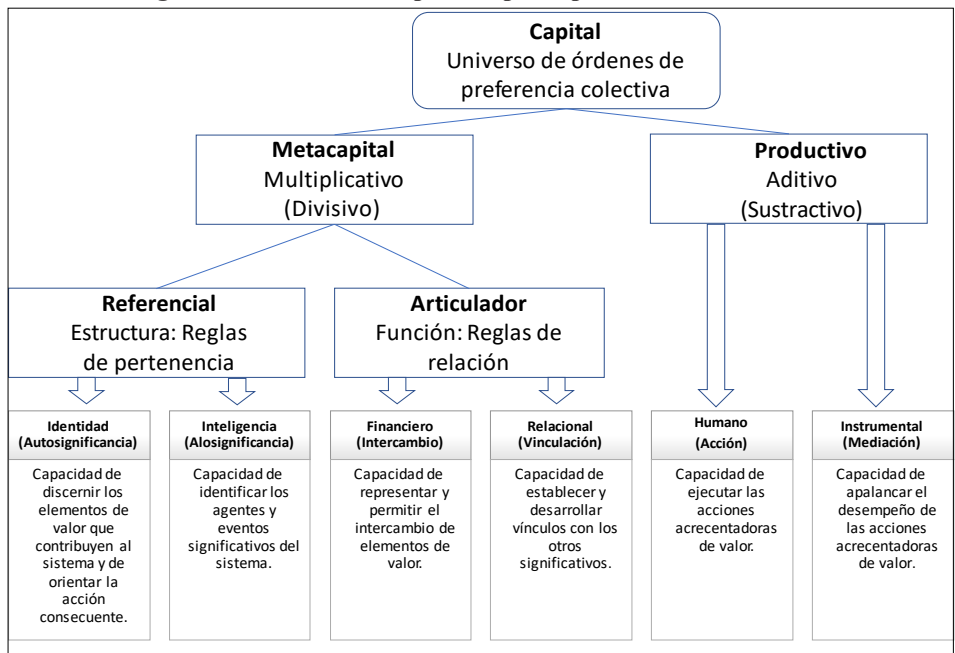
### **Sistema de Capitales (SC).**

El Sistema de Capitales (Carrillo, 2002; Carrillo, 2014) puede entenderse como una herramienta de categorización que busca identificar relaciones entre elementos que crean valor actuando juntos como un sistema. El término capital se refiere a las categorías de valor porque capital es lo que puede crear diferentes formas de valor en la medida en que trata del universo de órdenes de preferencia colectiva dentro de un sistema de actividad humana. En otras palabras, el capital identifica el conjunto de lo que se percibe como valioso a nivel individual, organizacional y social (Carrillo, 2014; Fachinelli et al., 2015; Fachinelli et al., 2017).

El objetivo del SC es proporcionar una visualización integrada y fácil del grado de equilibrio entre los capitales (materiales y simbólicos) de un individuo, de una organización o de una comunidad. Para esto adopta una perspectiva contable en la que cada capital tiene activos (factores de agregación, positivos) y pasivos (factores de desagregación, negativos) que influyen el rendimiento en relación con el potencial máximo de desarrollo existente. La alineación de estos valores, es decir, su equilibrio dinámico entre activos y pasivos aparece como un objetivo para la gestión basada en el conocimiento (Carrillo, 2014).

El Sistema de Capitales (Carrillo, 2002; Carrillo, 2014) se compone de seis capitales: Identidad, Inteligencia, Financiero, Relacional, Humano e Instrumental. A su vez, se agrupan en el Metacapital Referencial (Identidad e Inteligencia); en Metacapital Articulador (Financiero y Relacional) y en Capital Productivo (Humano e Instrumental). La Figura 1 muestra la estructura de este sistema.

**Figura 1 - Sistema de Capitales: principales órdenes de valor.**



**Fuente: Carrillo (2014).**

Como sistema, el SC busca dar cuenta de la totalidad de los elementos a considerar en la gestión del conocimiento. En él, el Metacapital Referencial tiene la responsabilidad de identificar el lugar que ocupa, quiere y debe ocupar la entidad de acuerdo con un contexto determinado; el Metacapital Articulador de ofrecer y atraer recursos y activos que la entidad necesita y el Capital Productivo de generar la oferta final de valor de la entidad (Carrillo, 2014).

El Capital Identidad tiene un valor endógeno que se puede analizar desde una perspectiva interna y externa (Carrillo, 2014). Internamente, representa la principal fuente de motivación y orientación para el proceso de toma de decisiones. Externamente, define cuán atractiva es esa entidad. Ya el Capital Inteligencia es un referente de valor exógeno basado en la capacidad de la entidad para diagnosticar oportunidades y riesgos en el contexto. Para esto debe tener una perspectiva externa para desarrollar la adaptabilidad al medio ambiente, manteniendo internamente la conciencia de la capacidad de la entidad para reaccionar ante eventos

externos (Carrillo, 2014).

El Capital Financiero representa los elementos de valor monetario de la entidad. Es indispensable para atraer y mantener recursos y activos para la organización cuando ella no puede obtenerlos vía los Capitales Identidad o Relacional. Ya el Capital Relacional corresponde al estado actual de interacción con agentes significativos, es decir, el establecimiento de vínculos fuertes con otras entidades que brindan valor agregado (Carrillo, 2014).

Completando el SC están los capitales que integran el Metacapital Productivo. El Capital Humano se define como la agrupación de las capacidades de los seres humanos que permite generar valor para mejorar el desempeño de la entidad. Ya el Capital Instrumental es el responsable por mejorar la capacidad de generación de otros capitales pues é de ello que dependen las relaciones y los tipos de intercambio que ocurrirán entre los otros elementos del sistema (Carrillo, 2014).

### **Aplicación del sistema de capital para el análisis de OT.**

El Sistema de Capitales se presenta como un enfoque adecuado para la gestión del conocimiento en diferentes niveles: individual, organizacional y social (Carrillo, 2002; 2014). Por lo tanto, su aplicación en el turismo también puede ocurrir de una manera variada. Se lo puede utilizar, por ejemplo, en el análisis de la estructura de valor de los destinos turísticos (nivel social), para el análisis de las estructuras de valor de las organizaciones y grupos que participan y operan en el destino (nivel organizacional) o incluso para el análisis de la estructura de valor de los individuos que componen estas organizaciones y grupos (nivel individual).

En este sentido, un análisis preliminar de los OT indica que ellos ayudan los destinos a monitorear su entorno, hecho que los asocia con el Capital Inteligencia. Como explican Olavarrieta y Rodríguez (2014) es este capital que permite identificar elementos considerados significativos para el sistema durante las operaciones de captura de información del entorno externo y de mediación de la interacción de la entidad con otros actores. Por lo tanto, es el Capital Inteligencia que cumple la función de identificar el valor de acuerdo con las definiciones establecidas por Capital Identidad.

En la base de su comprensión se destaca el concepto de inteligencia, lo cual ha

sido abordado con diferentes puntos de vista, por diferentes disciplinas, con enfoques cognitivos y relacionado con la recopilación de información y que etimológicamente está vinculado a la capacidad de elegir la mejor opción, teniendo como sinónimos ideas asociadas con la capacidad de entender; de resolver problemas; de conocimiento o comprensión; de habilidad, destreza, experiencia (Olavarrieta y Carrillo, 2014).

Los mismos investigadores informan que el Capital Inteligencia representa la identificación y el equilibrio de otros elementos de valor que permite reconocer la forma en que se aplica la inteligencia humana para desarrollar inteligencia organizacional y social a través de un enfoque sistémico que considera las organizaciones como redes de individuos y las sociedades como redes de organizaciones y de individuos. Los investigadores también lo consideran un modelo integrador de inteligencias individuales, organizacionales y sociales que puede contribuir a la concepción de colectividades inteligentes, es decir, redes de individuos que pueden identificarse en la colectividad y actuar inteligentemente como una unidad o, aún, redes de colectividades que pueden identificarse a nivel social y actuar como una unidad inteligente (Olavarrieta y Carrillo, 2014).

Por eso, considerando las referencias al potencial de los observatorios turísticos para contribuir con una gestión más inteligente de los destinos turísticos (Varra; 2012; Varra et al., 2012; Franch y Contreras, 2013), es relevante saber cómo los OT presentan su estructura de valor por intermedio del SC.

## **Metodología**

La investigación es exploratoria-descriptiva. Es exploratoria porque trata de observatorios, objeto poco abordado por la investigación científica (Da Silva et al., 2013) y que aún tiene escasos estudios en el sector turístico (Santágata, 2011; Bregolin, 2018). También es descriptiva porque sistematizó información sobre los OT a nivel internacional. Para esto adoptó el método mixto (Creswell y Clark, 2013), lo cual combina enfoques cualitativos y cuantitativos y permite abordar mejor problemas en que una sola fuente de datos podría ser insuficiente (Creswell y Clark, 2013).

Entre los diferentes tipos de proyectos de métodos mixtos se utilizó el modelo paralelo convergente. En ello la obtención de datos diferentes y complementarios

sobre el mismo tema ocurre a través de un proceso en que el investigador implementa elementos cuantitativos y cualitativos en la misma fase de investigación y sin priorización, considerándolos independientes en la recopilación de datos y mezclando sus resultados durante el análisis y la interpretación general (Creswell y Clark, 2013).

El uso simultáneo de técnicas cualitativas y cuantitativas buscaran equilibrar diferentes fuentes de datos para permitir una comprensión más holística del objeto estudiado. Así, las técnicas cualitativas (análisis de contenido de los sitios web de OT, entrevistas y la aplicación de un cuestionario por correo electrónico) intentaran profundizar la comprensión de los contextos en que se implantaron los OT y las relaciones desarrolladas por ellos con las diferentes escalas territoriales y características de los destinos. Ya la técnica cuantitativa (survey) tuvo como objetivo identificar hallazgos más generalizables con la intención de obtener una visión general de los OT en escala internacional. A la continuidad se presenta el flujo de investigación.

### ***Revisión de Literatura***

Cubrió consultas en colecciones de universidades brasileñas (PUCRS; UCS) y francesas (UGA; USMB); bases de datos Web of Science, Emerald, Scopus y SAGE; Capes Journal Portal; Google Scholar, Research Gate, Academia.edu., Plataformas HALS y Thèses; periódicos brasileños de turismo (RBTUR, Visión y Acción, Rosa dos Ventos, Cuaderno Virtual de Turismo, Turismo en Análisis, Revista Iberoamericana de Turismo); disertaciones y tesis disponibles en sitios web de programas de posgrado en turismo en Brasil. Los términos en portugués “observatório”, “observatório de turismo” y “observatório + turismo” fueran pesquisados en títulos, resúmenes y palabras clave, así como sus correlatos en español, francés, italiano e inglés.

### ***Selección de observatorios***

Comenzó con la identificación de OT citados en la literatura y consideró además que los observatorios deberían tener un sitio web oficial para difundir su producción. En base a esta suposición se realizaron búsquedas en Google, Bing y Yahoo para identificarlos y se implementó un proceso de monitoreo con Alertas de Google para ubicar los observatorios emergentes. En esta etapa fueran seguidos los

siguientes criterios: a) uso de motores de búsqueda con mayor participación en el mercado mundial y representación en los territorios elegidos; b) términos clave en portugués (“observatório turístico”, “observatório do turismo”); español (“*observatorio turístico*”, “*observatorio del turismo*”), inglés (“*tourism observatory*”; “*observatory of tourism*”), francés (“*observatoire touristique*”, “*observatoire du tourisme*”) e italiano (“*osservatorio turístico*”, “*osservatorio del turismo*”); c) 100 primeros resultados por búsqueda; d) solo sitios web oficiales y exclusión de resultados de blogs, Facebook, Twitter, artículos, noticias, documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones o PDF; e) escala subnacional; f) un sitio web oficial por observatorio, priorizando aquello que tuviese carácter institucional y estuviese en idioma oficial del país anfitrión; g) sitio web actualizado en el último año. Como resultado, se registraron 141 sitios en 2016 (23 en portugués, 55 en español, 50 en francés, 10 en italiano y 3 en inglés).

### ***Enfoque Cualitativo***

Intentó identificar categorías que permitiesen caracterizar los OT, comprender sus contextos, componentes y relaciones. Involucró tres técnicas de recolección: análisis de contenido; entrevistas y aplicación de cuestionarios por correo electrónico.

#### ***a) Análisis de contenido de sitios web oficiales:***

Recopiló datos preliminares (antecedentes, referencias, propósitos, estructura organizacional, actores, operaciones, financiamiento, acciones, productos). La recolección tuvo lugar en dos momentos: noviembre de 2014, cuando se realizaron búsquedas para definir los términos y categorías claves y se comenzó el registro de los OT; enero de 2016, cuando las categorías fueron revisadas, validadas, actualizadas y completadas. Para la definición de las categorías se utilizaron categorías a posteriori (Bardin, 2000) con apoyo del software NVIVO 11 en el tratamiento de los datos.

#### ***b) Entrevistas:***

Fueran hechas con coordinadores de observatorios y expertos de Francia, España, Portugal, Italia y Suiza; contextos relevantes de los OT en Europa. El uso de entrevistas consideró el hecho de que ellas son *bastante adecuadas para obtener*



*información sobre lo que la gente sabe, cree, espera, siente o desea, tiene la intención de hacer, hacen o hubieran hecho* (Gil, 2011). También consideró que ellas *permiten conocer las explicaciones o razones con respecto a cosas anteriores por parte de los entrevistados* (Selltiz et al. apud Gil, 2011, p. 109).

Las entrevistas se aplicaron personalmente y por teléfono, cuando solicitado. Fueran empleadas pautas que cubrían puntos de interés que eran retomados cuando el entrevistado se alejaba del tema. Para eso se desarrollaron diferentes guiones para coordinadores y especialistas. Los guiones tenían cuatro secciones: a) pautas iniciales; b) registro de entrevistados c) recopilación de datos del OT (coordinadores) o de observatorios en ese país, estado o región (especialistas); d) pautas de cierre. Los guiones han sido traducidos al español, francés e italiano (coordinadores) y español y francés (especialistas).

Las entrevistas con los coordinadores buscaron profundizar la comprensión de los contextos y procesos de implantación de OT en esos países para verificar como factores culturales y características de los destinos influyeron en las diferentes configuraciones identificadas en la revisión de literatura y en la recopilación preliminar de información. La elección de los observatorios consideraba escalas subnacionales: tres administrativas (1er nivel, 2do nivel, 3er nivel) y sin correspondencia administrativa. En cada grupo los OT más antiguos de cada país con menciones previas en la literatura fueron priorizados.

Las entrevistas con especialistas intentaron aclarar dudas sobre los contextos de implementación y operación de OT en sus países/regiones. Su elección consideró la actuación en áreas como turismo, gestión del conocimiento, inteligencia territorial y observación; vínculos con las mismas regiones de los observatorios entrevistados y la autoría de publicaciones directa o indirectamente relacionadas al objeto.

### ***c) Cuestionario por correo electrónico:***

Un cuestionario con las mismas preguntas contenidas en el guion de entrevista ha sido enviado por correo electrónico a los coordinadores que solicitaron. Las respuestas eran analizadas a medida que eran recibidas y, en caso de dudas, nuevos correos eran intercambiados hasta que todo se aclarase.

### ***Enfoque cuantitativo***

Intentó ampliar la comprensión del objeto de estudio más allá de los contextos de los OT entrevistados. Para eso contempló otros OT de Europa y de América Latina. Fue viabilizada por intermedio de una encuesta autoadministrada (survey) con aplicación en línea y dirigida a los OT con perfil similar al de los participantes de la investigación cualitativa. La adopción de esta técnica consideró sus ventajas como *la posibilidad de obtener muchas participaciones de lugares distantes en poco tiempo y con un costo reducido* (Cooper y Schindler, 2003).

La recolección se realizó a través de un cuestionario que cubrió un conjunto de indicadores diseñados para evaluar los OT por intermedio del SC. En su construcción se consideró investigaciones previas sobre observatorios, como la realizada por Roux y Feyt (2011) y también informaciones obtenidas en sus sitios web oficiales. El conjunto de indicadores fue pre-validado por el doctor Javier Carrillo, autor del SC. La elaboración del cuestionario siguió Hair et al. (2005) y, por lo tanto, las preguntas se dividieron en seis secciones, una para cada capital. Además, se agregaron cuatro más para recopilar datos de registro del OT y del coordinador y descripciones del observatorio y el destino.

Debido a sus funcionalidades la plataforma SurveyGizmo fue elegida para la colección en línea. A partir de eso se insertó el cuestionario en este sistema para realizar pruebas previas con el fin de identificar problemas operativos por adelantado. También se consideró la posibilidad de realizar nuevos análisis con cruces posteriores de los datos recopilados. Una vez completada esta etapa el cuestionario fue validado con 82 preguntas abiertas y cerradas y estimativa de 24 minutos para finalización por un coordinador que conocía el OT y que tuviese los datos disponibles en un archivo digital.

Versiones del cuestionario en español y francés fueran preparadas y validadas con especialistas en turismo nativos de esos idiomas. No se requirió versión en inglés. Tampoco hubo necesidad de versión en italiano ya que los OT de este país fueran excluidos de la investigación cuantitativa pelo hecho de que ellos habían sido muy afectados por cambios recientes en la organización territorial italiana.

El envío de invitaciones para participar consideró las orientaciones de Creswell y Clark (2013) para proyectos paralelos convergentes y por eso los observatorios entrevistados fueron invitados a participar juntamente con otros OT de Euro-

pa y de América Latina mencionados en la literatura o identificados a través de motores de búsqueda o con el sistema de alertas. En todos los casos también se consideró la actualización del sitio web oficial en 2016 o 2017. Como resultado 124 OT fueron objetivo de la encuesta.

Las invitaciones se enviaron al correo electrónico institucional acompañadas de solicitud de respuesta por parte del coordinador. Se adjuntaron archivos que contenían el cuestionario para una vista previa, datos para acceso e instrucciones sobre el sistema. El envío comenzó por los OT de Brasil y Portugal en julio de 2017. Después de enviados los cuestionarios en portugués se enviaron para países de habla hispana y, finalmente, los cuestionarios en lengua francesa. El envío se completó en septiembre de 2017 cuando todos los observatorios que participaron en la fase cualitativa ya estaban con sus datos colectados mediante entrevista. Se enviaron nuevas invitaciones cuando se identificaran observatorios no registrados o fallas en el envío de las invitaciones. También se programaron refuerzos de las invitaciones con intervalo de 30 días. De esta manera el período de recopilación de datos se extendió hasta el 19 de enero de 2018. Al final un total de 29 OT tuvieron sus respuestas validadas para análisis.

Para tratamiento de los datos de las preguntas abiertas se utilizó el software NVIVO 11. En las preguntas cerradas las hojas de cálculo con datos en cada idioma fueran integradas para permitir un análisis exploratorio de los datos (Colis y Hussey, 2005) con el apoyo del software Excel. Finalmente, las conclusiones de la investigación cuantitativa fueran preparadas para ser integradas con aquellas de la investigación cualitativa.

### ***Integración de resultados***

Siguiendo a Creswell y Clark (2013), los conjuntos de resultados tuvieron sus contenidos comunes identificados para verificar la existencia de convergencias. Además, se evaluó la existencia de complementariedades entre los diferentes tipos de fuentes de datos y los resultados. Este proceso de integración buscó proporcionar subsidios para la construcción de un modelo articulado para análisis de los OT por intermedio del SC. Así se evaluó en qué medida las técnicas de recolección utilizadas y los datos obtenidos fueron significativos para comprender la realidad de los observatorios. También fue verificado si era necesario adaptar criterios, formas de obtención de datos o escalas de medición de los indicadores.

Como resultado un conjunto de indicadores basados en SC (Ver Tablas 1, 2,3,4,5 y 6) fue validado y sirvió de base para proponer el modelo para análisis de los OT.

**Tabla 1. Indicadores de capital “IDENTIDAD” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Identidad visual</b>	Elementos característicos de Observatorios y de los Destinos (presencia)
<b>Antigüedad</b>	Tiempo de existencia (más alto)
<b>Continuidad</b>	Proporción de tiempo de operación continua/vida útil (más alto)
<b>Autonomía</b>	Personalidad legal propia (si)
<b>Participantes</b>	Número de sectores participantes (más pequeño)
<b>Segmentos comerciales</b>	Número de segmentos monitoreados (más pequeño)
<b>Alcance de la observación</b>	Proporción territorio observado (Km <sup>2</sup> ) x Colaborador Permanente (más pequeño)
<b>Correspondencia territorial político administrativa</b>	Correspondencia con regionalización político-administrativa (si)
<b>Correspondencia con territorio reconocido</b>	Correspondencia con regiones reconocidas por su historia, geografía o posicionamiento en el mercado (si)

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla 2. Indicadores de capital “INTELIGENCIA” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Seguimiento de prioridades</b>	Existencia de un plan formal con objetivos y prioridades de monitoreo de corto, mediano y largo plazos (si)
<b>Monitoreo de demanda</b>	Número de indicadores monitoreados (origen, ingresos, educación, motivación, permanencia, gastos, organización de viajes, divulgación del destino, proceso de compra) (más alto)
	Número de perfiles de visitantes monitoreados (visitantes sin/con alojamiento, participantes de eventos) (más alto)
	Regularidad de monitoreo para cada visitante monitoreado (más alto)
	Existencia de apoyo estadístico (si)
<b>Monitoreo de oferta</b>	Atracciones (si)
<b>Monitoreo de los impactos del sector</b>	Alojamiento (si)
	Servicios de comida (si)
	Centros de eventos (si)
	Transporte (si)
	Servicios de apoyo (si)
	Regularidad de monitoreo para cada ítem monitoreado (más alto)
	Económico (si)
	Ecológico (si)
	Social (si)
	Cultural (si)
	Regularidad de monitoreo para cada ítem monitoreado (más alto)
<b>Monitoreo de tendencias</b>	Tecnología (si)
	Medio ambiente (si)
	Economía (si)
	Político Institucional y Regulación (si)
	Consumo (si)
	Sociedad (si)
	Regularidad de monitoreo para cada ítem monitoreado (más alto)
<b>Monitoreo de competencia</b>	Seguimiento de destinos competidores (si)
	Regularidad de seguimiento (más alto)
<b>Revisión sistemática de metodologías</b>	Realización de actividades (eventos/reuniones específicas) para revisar las metodologías de monitoreo (prueba por actas/programación) (si)

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla 3. Indicadores de capital “FINANCIERO” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Presupuesto Anual</b>	Presupuesto anual x camas ofrecidas en el destino (más alto)
<b>Origen de los fondos y participación</b>	Número de fuentes de recursos financieros (públicos, privados, comunitarios, sectoriales) (más alto)
	Balance de la participación de cada fuente (más alto)
<b>Fuentes de financiación y participación</b>	Cantidades de fuentes (cantidad asignada en presupuesto específico, auspicios, subvenciones, venta de servicios) (más alto)
	Balance de la participación de cada fuente de financiamiento (más alto)
<b>Cambio de presupuesto anual</b>	% de variación anual del presupuesto ejecutado por el observatorio en el promedio de los últimos 3 años (positivo)

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla 4. Indicadores de capital “RELACIONAL” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Participantes de la gestión</b>	Sectores que participan en la gestión (más alto)
<b>Instituciones colaboradoras</b>	Número de organizaciones colaboradoras por sector (más alto)
<b>Suministradores de datos</b>	Número de áreas representadas (más alto)
<b>Usuarios oficiales del sitio web</b>	% de visitantes únicos (más alto)
	Total de visitantes únicos con relación a la población del área de cobertura (más alto)
<b>Relación con otros sectores</b>	Número de sectores con los que el observatorio realizó acciones conjuntas (estudios y eventos) en el último año (más alto)
<b>Relación con actores externos: Internacional</b>	Número de actores de otros países con los cuales el OT ha llevado a cabo acciones conjuntas (estudios y eventos) en el último año (más alto)
<b>Relación con actores externos: Nacional</b>	Número de actores nacionales con los cuales el OT ha llevado a cabo acciones conjuntas (estudios y eventos) en el último año (más alto)

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla 5. Indicadores de capital “HUMANO” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Vinculo del Coordinador</b>	Proporción de tiempo de actuación/tiempo de existencia del observatorio (más alto)
<b>Equipo permanente</b>	Número de profesionales (más alto)
	Diversidad de áreas de formación (más alto)
	Calificación profesional (Media, Técnica, Tecnólogo, Máster, Doctorado) (más alto)
	Suma del tiempo de trabajo de los profesionales en meses (más alto)
<b>Equipo de apoyo</b>	Profesionales temporales x tiempo de vinculo de cada profesional en meses (mayor)

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla 6. Indicadores de capital “INSTRUMENTAL” validados para análisis de los OT con el SC.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicadores (parámetros)</b>
<b>Sistemas de monitoreo</b>	Número de temas monitoreados utilizando sistemas propios (más alto)
<b>Softwares</b>	Uso de software de análisis cualitativo (si)
	Uso de software de análisis cuantitativo (si)
	Uso de software de computación gráfica (si)
	Uso de software de geoprocésamiento (si)

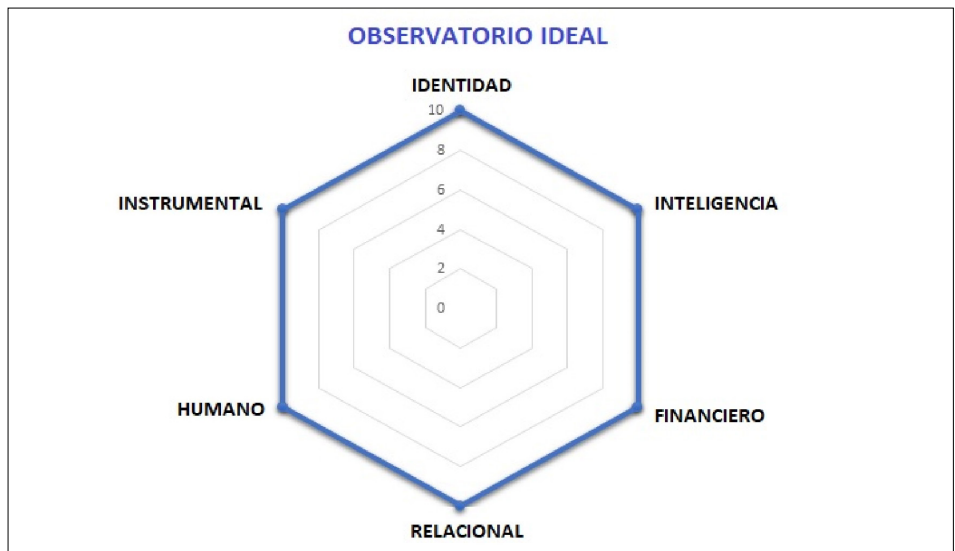
**Fuente: Elaboración Propia.**

### ***Modelo para Análisis de Observatorios Turísticos por intermedio del SC***

Presentado por medio de representaciones gráficas en forma de radar (Figura 2), el modelo permite una fácil visualización de la estructura de valor de lo OT y del grado de equilibrio existente entre sus capitales (Identidad, Inteligencia, Relacional, Financiero, Humano e Instrumental). Además, permite la verificación de convergencias en las representaciones que señalan la existencia de tipologías de Observatorios Turísticos.

Para el cálculo de los valores, los datos proporcionados por cada OT fueran ingresados en el Excel y usados para generar una puntuación en cada indicador. A partir de esto, los valores mínimos y máximos del conjunto de observatorios se consideraron como límites que permitieron la realización de una interpolación lineal que distribuyó los resultados de los indicadores de los observatorios en rangos de 0 a 10. Luego los valores de los indicadores de cada OT fueran sumados y se aplicó el mismo procedimiento para distribuir sus resultados en rangos entre 0 y 10 relacionados con cada capital. Este puntaje final se utilizó para construir la representación gráfica de cada observatorio.

**Figura 2. Ejemplo de representación gráfica propuesta en el modelo de análisis**



**Fuente: Elaboración Propia.**



**Resultados**

Un total de 39 observatorios, equivalente al 31.45% del registro de OT validados y con sedes en Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Honduras, Italia, México, Portugal y Suiza participaron de la encuesta como se muestra en el Anexo 1.

**Figura 3: Representaciones gráficas de OT con convergencias en los capitales del SC.**

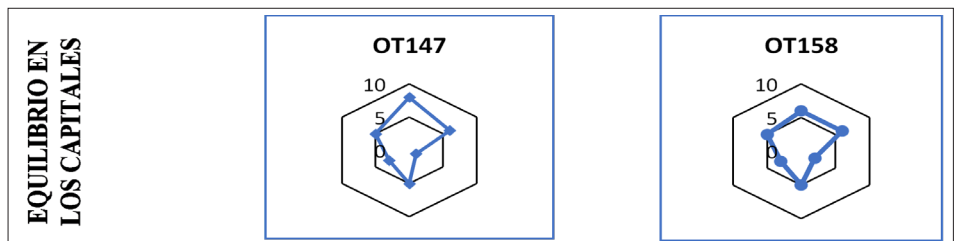


Fuente: Elaboración propia.

De estos, 29 OT (74.35%) respondieron el cuestionario en línea e hicieron posible la aplicación del modelo. A partir de los datos informados por estos OT se produjeron las representaciones gráficas de la Figura 3. En ella, a cada línea se presentan datos de hasta 3 OT con convergencias en la forma de distribución de los capitales. Los OT han sido identificados con códigos en formato OT0XX para preservar su identidad. Los códigos siguieron numeración atribuida a ellos durante el registro general de observatorios identificados por la investigación, en un total de 244 OT subnacionales en diferentes situaciones (en concepción, en implantación, en operación, suspendido o extinto). Así sólo los investigadores y los propios OT participantes pueden asociar los datos representados a cada OT.

Además de identificar convergencias en las representaciones gráficas de los capitales individuales fueran identificados también casos de OT que mostrarán convergencias en el equilibrio existente entre sus capitales (Figura 4).

**Figura 4: OT caracterizados por equilibrio de sus capitales.**



**Fuente: Elaboración propia.**

## **Análisis y discusión de los resultados**

El análisis de los resultados permitió identificar que los capitales en que los OT presentaron un mejor desempeño en su conjunto fueron respectivamente: Identidad (promedio 4.97), Inteligencia (4.93), Relacional (3.41), Humano (3.17), Instrumental (3.00) y Financiero (2.83). Esto resalta la importancia del Metacapital Referencial (compuesto por las Capitales Identidad e Inteligencia) para los OT así como señala los vínculos existentes entre OT y destinos. La verificación de los OT con mejor desempeño en cada capital permitió identificar situaciones que merecen destaque. Entre ellos está el hecho de que OT operando en territorios más

pequeños tuvieran performances superiores en el Capital Identidad, misma situación que ocurrió con OT de islas. En el caso del Capital Inteligencia se destacarán observatorios que trabajan como redes colaborativas de actores de los destinos, situación que evidencia la importancia del factor humano y del intercambio de experiencias como factor de generación de conocimiento y, en consecuencia, de inteligencia.

Otro aspecto para señalar es el hecho de que el OT que presentó el mejor rendimiento general tuvo su principal diferencial en el tamaño y diversidad de su equipo de empleados permanentes. Este resultado refuerza la importancia de los individuos para la producción de conocimiento como ya señalarán, entre otros autores, Wheatley (1999) y De Masi (2014). Además, se constató una asociación importante entre el Capital Humano, responsable de llevar a cabo acciones que generan valor, y el Capital Instrumental, que mejora esta generación de valor (Carrillo, 2014).

La revisión de las representaciones de los OT cuyas características eran bien conocidas por los investigadores demostró que el modelo describió bien sus situaciones y permitió identificar claramente las diferencias de rendimiento con relación a sus capitales. Por lo tanto, el modelo demostró potencial para proporcionar subsidios importantes para una mejor comprensión de los OT. Como puede ser visto en la figura 2, hay convergencias en las formas de OT obtenidas, lo que apunta a la existencia de tipologías. Incluso se constata convergencia entre observatorios ubicados en contextos geográficos diferentes, hecho que indica que los OT movilizan capitales de manera similar mismo operando en países y destinos con características diferentes. Sin embargo, no fue objeto de análisis si las diferentes tipologías están asociadas con formas establecidas en el momento de la creación de los OT o si ellas reflejan etapas de su ciclo de vida organizacional. Esta pregunta sigue siendo una meta para futuros estudios que pueden considerar los datos actuales en contraste con otros que pueden obtenerse con la finalidad de permitir un análisis más longitudinal.

Otra situación registrada en un número menor de casos fue la ocurrencia de observatorios de un mismo país presentando representaciones similares (Figura 4). Esto señala la influencia de factores nacionales sobre sus condiciones de operación, situación que debe analizarse con nuevos estudios dirigidos a los países en que este proceso se ha demostrado más evidente. Además de permitir una mejor comprensión teórica de los OT, el modelo también presentó potencial para con-

vertirse en un subsidio viable para la gestión de observatorios pudiendo ayudar a identificar capitales que tienen peor desempeño y facilitando así el reconocimiento de áreas críticas que requieren acciones para reequilibrio de la estructura de valor del OT. Gobiernos o entidades aún pueden usarlo como una herramienta para monitorear OT participantes de una red.

### **Consideraciones finales:**

El estudio buscó desarrollar un método articulado para analizar la estructura de valor de observatorios turísticos de Europa y de América Latina por intermedio del Sistema de Capitales. Basado en conceptos de las áreas de Gestión del Conocimiento, de Gestión de Destinos y de Inteligencia Territorial llevó a cabo procedimientos de recolección de datos con OT y especialistas que permitieron mejor contextualizar este objeto; identificar su ocurrencia a nivel internacional y describir sus características principales.

A través de la investigación cualitativa logró avanzar la comprensión de los contextos de creación, organización y operación de OT en diferentes países y con la investigación cuantitativa reunió datos importantes sobre la situación de los OT en Europa y en América Latina. Al integrar los datos de la investigación pudo establecer una visión holística de los OT de forma a equilibrar aspectos relacionados con la profundidad y el alcance del análisis. Basado en eso propuso un modelo que fue aplicado a 29 OT en 9 países y permitió verificar la ocurrencia de tipologías de OT asociadas a los capitales del SC. También señaló la influencia de factores nacionales sobre la estructura de valor de OT de algunos países.

Algunas implicaciones teóricas de la investigación se destacan. La primera se refiere a demostración del potencial del SC para la realización de estudios en el campo del turismo. Ya otra contribución implicó en la integración, organización y puesta a disposición de conceptos, referencias e informaciones relacionada con OT. Con esto se cree haber avanzado en la indicación de caminos que harán posibles nuevas investigaciones sobre este objeto y que posibilitarán, por ejemplo, comprender mejor los factores responsables por su difusión a nivel internacional.

También fue posible avanzar en carencias relacionadas a la investigación de la naturaleza conceptual de los observatorios de turismo. En este sentido, algunas características esenciales de este objeto fueran descritas en el estudio. Se destaca

aquí la comprensión de que los OT están configurados como un tipo diferente de mediador presente en los destinos turísticos cuyo desempeño se percibe por intermedio de dos procesos a partir de los cuales ellos realizan esta función.

El primer se relaciona con la mediación de la percepción de los actores sobre la realidad de los destinos y el segundo con la mediación de las relaciones desarrolladas entre los actores. Con respecto a la mediación de la percepción individual, los actores son incentivados a tomaren posesión de la realidad a través de un comportamiento más racional y objetivo estimulado por el contacto con el proceso de agregación de valor a los datos ejecutados por los OT cuando transforman datos en información, información en conocimiento y conocimiento en inteligencia aplicada a la gestión de destinos.

A partir del cambio de percepción de realidad sufrido por los actores se crean oportunidades para una mayor aproximación, coordinación y cooperación entre ellos. Esto ocurre al fomentarse una percepción del destino con perspectiva menos egocéntrica que posibilita el surgimiento de diálogos que serán base para la construcción de consensos acerca de la comprensión de los diferentes desafíos y potenciales existentes. Con esto se puede avanzar para el desarrollo de visiones colectivas de los destinos turísticos, estimulando el alineamiento entre objetivos individuales y colectivos y creando perspectivas para una acción colectiva más sinérgica e inteligente, la cual sea fomentadora de alianzas.

Además de contribuir a la comprensión del objeto de estudio la investigación demostró ser posible construir un método para monitorear los OT. Con esto se vislumbran también contribuciones gerenciales que se relacionan, por ejemplo, al uso de la investigación para apoyar el diseño de programas de estímulo a la creación de OT o para definir acciones estratégicas en redes de este tipo de DMO.

Entre las limitaciones encontradas estuvieron la falta de publicaciones que sistematizasen conceptos asociados con este objeto y la falta de un registro de OT disponibles al comienzo de la investigación. Estos factores limitaron la profundidad del análisis pues implicaran la incorporación de nuevos objetivos. Sin embargo, el gran volumen de datos obtenidos y la ubicación de conceptos y enfoques teóricos con potencial de aplicación sobre este objeto indican una condición favorable para estudios futuros.

Sobre esto algunas direcciones son evidentes. La primera es la necesidad de co-

nocer mejor las tipologías de observatorios identificadas. Otra la importancia de unir esfuerzos de investigadores en nivel internacional para profundizar el análisis de los factores asociados a la implantación y operación de OT en los diferentes países. Finalmente se destaca la intención de calificar el modelo propuesto, mismo con él teniendo representado bien las situaciones de los OT. Para eso se considera importante realizar un estudio con la técnica Delphy para validar los pesos de cada uno de los indicadores en la composición de valor de cada uno de los capitales. Así se podrá equilibrar mejor el modelo para permitir que él sea implementado como una herramienta para análisis de los OT por intermedio de una aplicación *web*.

### **Agradecimientos**

Los autores desean agradecer a los especialistas y coordinadores de observatorios que participaron y apoyaron la investigación. También a la CAPES/PDSE que apoyó la investigación en Europa (PDSE 88881.134063 / 2016-01).

### **Referencias**

- Angulo Marcial, N. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones? *Innovación Educativa*, v. 9, n. 47.
- Bagdahn, G. (2012). Lancement d'un observatoire territorial en Pays S.U.D. Rapport de fin d'étude de Master 2 IDT (Ingénierie du Développement Territorial - Géographie: Grenoble 1, 2012), Grenoble: Université J. Fourier.
- Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 225 p. ISBN 9724408981.
- Barnes, W. R., (1974). The uses of Urban Research: A Perspective on the Urban Observatory Experience. *Real Estate Economics*, 2(2), pp. 47–58.
- Beuttenmuller, G. (2007). *Observatórios Locais de Políticas Públicas no Brasil: seu papel na produção, disseminação e transparência das informações. (Dissertação de Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.*

- Bonnefoy, M. (2006). L'observation au service du marketing. Le rapport qualité-prix en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Observation et tourisme. Espaces tourisme & loisirs - coll. Cahiers ESPACES n°90 Septembre 2006 - 260 pages, France: ETE - Éditions ESPACES.
- Bousset, L. (2003). Les observatoires opérationnels sur l'environnement et leur rôle dans les démarches de développement durable. (Bordeaux, 20–21 janvier 2003) - Compte rendu de colloque. Natures Sciences Sociétés, v. 11, n. 2, p. 202-205.
- Bregolin, M. (2015). Observatórios de Turismo: uma denominação, múltiplas configurações. Anais... VIII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul.
- Bregolin, M. (2018). Inteligência territorial em turismo: aplicação do sistema de capitais para análise de observatórios de turismo da Europa e da América Latina. 330 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Bregolin, M; Fachinelli, A. C. (2016). Un panorama de los observatorios de turismo en escala internacional: crecimiento y diversidad morfológica. In: Memórias del II Congreso Internacional de Investigación en Turismo, Hotelería y Gastronomía - UTE 2016 (Observatorios como Instrumentos de Apoyo para el Turismo Sostenible). Quito: UTE. ISBN: 978-9978-389-31-7
- Bregolin, M.; Fachinelli, A. C. (2019). Les Observatoires du Tourisme comme alternative à l'adaptation des destinations touristiques à un monde en évolution. En: CHOLAT, F.; GWIAZDZINSKI, L.; TRITZ; C.; TUPPEN, J. (eds). Tourisme (s) et Adaptation (s). Grenoble, France: Elya Éditions, pp. 323-332. ISBN: 979-10-91336-123.
- Carrillo, F. J. (2002). Capital Systems: Implications for a Global Knowledge Agenda. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, (4), pp. 379-399.
- Carrillo, F. J. (Eds). (2014). Sistemas de Capitales y Mercados de Conocimiento. Monterrey: Grupo de Sistema de Capitales y Mercados de Conocimien-

to.

Chebroux, J. B.; (2011). Les observatoires locaux: quelle méthodologie pour les conduire? Socio-logos - Revue de l'association française de sociologie, n 6.

Chebroux, J. B. (2015). Créer et animer un observatoire local: Comprendre la démarche, connaître la méthode. Voiron, France: Territorial Éditions.

Collis, J.; Hussey, R. (2005). Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Cooper, D. R.; Schindler, P. (2003). Métodos de pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J.; Clark, V. P. (2013). Pesquisa de Métodos Mistos. 2ª Edição. Porto Alegre: Penso.

Da Silva, A. W. L.; Netto, M; Helou Filho, E. A.; Selig, P. M. (2013). Observatórios de informação e conhecimento: discutindo bases conceituais e perspectivas de efetividade. Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro: UFF.

De Masi, D. (2014). O futuro chegou: modelos de vida para uma sociedade desorientada. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

De Séde-Marceau, M.; MOINE, A. (2009). Observation: concept and implications. International Conference of Territorial Intelligence, Besançon 2008., Oct 2008, Besançon, France. pp.10.

Despontin, V. (1989). Observatoires Economiques en Region P.A.C.A. Grenoble: Université Joseph Fourier – Institute de Geographie Alpine (Memoire de Maîtrise de Sciences et Techniques en Aménagement).

Duverney, C. (2006). L'Observatoire Savoie Mont Blanc Tourisme. Un outil bidépartemental. Observation et tourisme. Espaces tourisme & loisirs - coll. Cahiers ESPACES n°90 Septembre 2006 - 260 pages, France:



ETE - Éditions ESPACES.

- Fachinelli, A. C.; Giacomello, C.P.; Larentis, F. (2015). The influence of capital system categories on human development index in Brazil. *International Journal of Knowledge-Based Development (IJKBD)*, vol. 6, n.4, p. 350-369.
- Fachinelli, A. C.; Giacomello, C.P.; Larentis, F.; D'Arrigo, F. (2017). Measuring the capital systems categories: the perspective of an integrated value system of social life as perceived by young citizens. *International Journal of Knowledge-Based Development (IJKBD)*, vol 8, n.4, p. 334-345.
- Franch, D. B.; Contreras, T. C. (2013). Observatorio en turismo: organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR*, vol. 3, n.2, p. 25-34, Penedo: UFAL.
- Fundación Internacional Para El Desarrollo De Gobiernos Confiables (Fidegoc); Organización Latinoamericana Y Del Caribe De Turismo (Olact). (2013). Desarrollo de la metodología para la implementación de observatorios turísticos en destinos en México. Distrito Federal, México: FIDEGOC y OLACT.
- Gil, A. C. (2011). Métodos e Técnicas de Pesquisa de Pesquisa Social. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. M. L.; Fernández, B. Z.; Herrero, J. L. C. (2015). Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. *Investigaciones Turísticas*, N° 10, julio-diciembre 2015, 1-25.
- Hair, J.; Babin, B.; Money, A.; Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman.
- Lenormand, P. (2011). L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux: analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen. Toulouse: Université Toulouse le Mirail - Toulouse II: Doutorado em Economia e Finanças.

- Luo (2010). A Guide to Setting up an Urban Observatory. Luanda: Un-Habitat.
- Mathieu N.; Robert M. (1998). Pourquoi un observatoire des rapports urbain/rural? Observatoire des rapports entre rural et urbain 1, décembre, 6 p. Paris: UMR Dynamiques Sociales et Recomposition des Espaces.
- Meneghel, L. M.; Tomazzoni, E. L. (2012) A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR). Turismo - Visão e Ação, v. 14, n. 2, p. 246-260.
- Morales, Q. M. (2011). Indicadores para um Observatorio Turístico. El caso ciudad Camagüey. Saarbrücken, Alemanha: Editorial Acadêmica Espanhola.
- Murphy, T. P. (1971). The urban Observatory Program. The American Review of Public Administration, Vol 5, Issue 2, pp. 110 – 113, August.
- Olavarrieta, G.; Carrillo, F. J. (2014). Capital de Inteligência. En: CARRILLO, Francisco Javier (Org.). Sistemas de Capitales y Mercados de Conocimiento. Monterrey: Grupo de Sistema de Capitales y Mercados de Conocimiento.
- Olavarrieta, G.; Rodriguez, L. A. (2014). Metacapitales: Capital Referencial e Capital Articulador. En: CARRILLO, Francisco Javier (Org.). Sistemas de Capitales y Mercados de Conocimiento. Monterrey: Grupo de Sistema de Capitales y Mercados de Conocimiento.
- Ortega Nurser, C. (2010). Observatorios Culturales. Creación de Mapas de Infraestructuras y Eventos. Barcelona, Espanha: Editorial Planeta.
- Piponnier, A. (2014). L'observatoire dans l'enquête. La recherche en miroir. Sciences de la Société, Presses universitaires du Midi, 2014, pp.15-26.
- Rouchet, J. (1999). Les observatoires économiques et sociaux. Paris: CNIS, vol. 53, 37p. Paris, France: CNIS.

- Roux, E.; Feyt, G. (2011). Les observatoires territoriaux. Paris: La Documentation Française.
- Santágata, H. G. (2011). La importancia de un Observatorio Turístico en Provincia de Buenos Aires como instrumento de orientación en la toma de decisiones y en la planificación. Notas en Turismo y Economía. Año II. Nro. III. 2011. ISSN 1853-1504. La Plata, Buenos Aires: UNLP.
- Signoret, P. (2011). Territoire, observation et gouvernance: Outils, méthodes et réalités. Besançon, FR: Université de Franche-Comté.
- Souza, L. H.; Mollo, M. R. (2009). Observatórios para o turismo sustentável: uma experiência de planejamento e gestão para o desenvolvimento local.” Anais do VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi (UAM).
- Tomazzoni, E. L.; Dorion, E. (2009). Observatoire de tourisme et de culture comme stratégie mise en valeur du développement régional, Études caribéennes, 13-14.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2020). International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO). Disponible em: <http://insto.unwto.org/about/> Acceso em: 20 de janeiro de 2020.
- Varra, L. (2012). Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: Competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell’Osservatorio Turistico di Destinazione. Firenze: Firenze University Press.
- Varra, L.; Buzzigoli, C.; Loro, R. (2012) Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, 375 – 385.
- Wheatley, M. (1999). Liderança e a nova ciência: aprendendo organização com um universo ordenado. 2.ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix.

**Anexo 1 - Observatorios participantes**

PAÍS (Cantidad OT)	OBSERVATORIO TURÍSTICO	AÑO	ESCALA ADMINISTRATIVA				INVESTI- GACIÓN	
			1°	2°	3°	NO	Q	I
<b>Argentina(1)</b>	1. Ciudad de Córdoba	2008			X			X
<b>Brasil (9)</b>	2. Goiás	2010	X					X
	3. Distrito Federal	2013	X					X
	4. Estado de Rio de Janeiro (UFF)	2012	X					X
	5. Barueri	2014			X			X
	6. Maringá	2016			X			X
	7. Paranaguá	2011			X			X
	8. Belo Horizonte	2013			X			X
	9. Río Grande del Sur	2014	X					X
	10. Minas Gerais	2015	X					X
<b>Colombia(1)</b>	11. Antioquia y Medellín	2007	X					X
<b>España (6)</b>	12. Extremadura	2013	X				X	
	13. Asturias	1997	X					X
	14. Costa del sol	1992		X			X	
	15. Ciudad de Málaga	2008			X		X	
	16. Segovia	2008		X				X
	17. Ciudad de Guadalajara	2009			X			X
<b>Francia (9)</b>	18. BourgogneFrancheComté	1990	X				X	
	19. Herault	1994		X			X	
	20. Savoie MontBlanc	1992				X	X	
	21. Var	1992		X				X
	22. Tourisme Doubs	2006		X				X
	23. Manche	2011			X			X
	24. Tourisme Côte D´Azur	1984		X			X	X
	25. Tourisme Hendaye	2004			X			X
	26. Ardèche	2003		X			X	X
<b>Honduras(1)</b>	27. Universitario	2016	X					X
<b>Italia (1)</b>	28. Comune de Firenze	2011			X		X	NI
<b>México (1)</b>	29. Estado de Guanajuato	2011	X					X
<b>Portugal (6)</b>	30. Región de Lisboa	1999		X			X	
	31. Sierra de la Estrella	2012				X	X	
	32. Azores	2006	X					X
	33. Madera	2011	X					X
	34. Melgaço	2011			X		X	X
	35. Alentejo	2010	X				X	X
<b>Suiza (4)</b>	36. Svizzera italiana.	2011	X				X	
	37. Valais	2012	X				X	X
	38. Jura y TroisLacs	2012				X	X	X
	39. Friburgois du Tourisme	2014	X					X
<b>10 países</b>	<b>39 observatorios</b>		<b>17</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>29</b>
<b>Clave:</b>	<b>Q Investigación cualitativa 1 Investigación cuantitativa NI No invitado.</b>							

**Fuente: Elaboración propia.**