

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona:

"está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia.

El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses

Stakeholders in tourism management of Andalusia's natural parks. Identification of interests and relationships

Juan Ignacio Pulido Fernández
Universidad de Jaén

Recibido, Febrero de 2008; Versión final aceptada, Marzo de 2008.

PALABRAS CLAVE: Parques naturales, Turismo de naturaleza, Partes interesadas, Desarrollo económico, Gestión turística, Destinos turísticos

KEYWORDS: Natural parks, Nature-based tourism, Stakeholders, Economic development, Tourism management, Tourism destinations

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

RESUMEN

En la reciente literatura turística existe una creciente atención en el análisis y la participación de todas las partes interesadas en la planificación, gestión y comercialización de un destino turístico. Sobre la base de la Teoría de las Partes Interesadas se han ido desarrollando un conjunto de planteamientos en esta línea, que también resultan muy interesantes para el caso de los parques naturales, como destinos turísticos peculiares en los que el turismo se convierte en una importante herramienta de desarrollo económico. En este trabajo se demuestra que es posible identificar a las principales partes interesadas en el desarrollo turístico de un parque natural, así como definir el papel que cada una juega en dicho proceso y las relaciones entre ellas. La metodología propuesta se ha aplicado con éxito al estudio de la red de parques naturales de Andalucía, la más extensa de España.

ABSTRACT

In the recent tourism literature there is a growing attention to the analysis and engagement all stakeholders affected in destination planning, management and marketing. On the basis of Stakeholder Theory have developed a series of approaches in this line, which is also very interesting in the case of national parks as tourist destinations peculiar in that tourism becomes an important tool for economic development. This work demonstrates that it's possible to identify the main stakeholders involved in the tourism development of a nature park, as well as defining the role that each plays in that process and the relationships between them. The proposed methodology has been successfully applied to the study of the network of natural parks in Andalusia, the largest of Spain.

1. INTRODUCCIÓN

La declaración de un territorio como parque natural produce de inmediato un cambio sustancial en un escenario de confluencia tradicional de actores sociales, usos, conductas, acciones y actitudes diversas, que se ven alteradas como consecuencia de los cambios que introduce el nuevo status.

De acuerdo con los planteamientos de la Psicología Ambiental (Pitt y Zube, 1987), un parque natural es, en definitiva, un gran escenario social en el que intervienen distintos actores, se plantean diferentes usos y se desarrollan distintos tipos de actividades. De manera que ordenar los recursos de cualquier parque natural y planificar la gestión del mismo implica, necesariamente, adoptar decisiones que afectan al desarrollo de las actividades humanas y que, con frecuencia, generan la aparición de conflictos sociales entre los diferentes grupos con intereses –materiales o no- en dicho espacio.

Una gestión sostenible y eficiente de los parques naturales requiere la consecución de un óptimo nivel de consenso social, para lo cual es necesario desarrollar tres instrumentos básicos: la información, la definición de estrategias de compensación (económica y social) y la implantación de mecanismos de mediación para hacer frente a los conflictos que, inevitablemente, se producen en un proceso tan complejo (Corraliza et al., 2002).

La planificación y gestión de un parque natural deben ser, por tanto, un proyecto compartido en el que puedan participar todas aquellas personas y organizaciones que manifiesten su interés. El reto está, como señalan Decker et al. (1996), en identificar y tener en cuenta las preocupaciones e intereses, presentes y futuros, de este amplio espectro de personas y organizaciones, integrándolas en el proceso de toma de decisiones bajo el principio de sostenibilidad.

En definitiva, los procesos de participación constituyen un instrumento esencial para garantizar una gestión democrática, compartida y más eficiente de un territorio tan complejo como es un parque natural, en el que la aparición de conflictos sociales como consecuencia de la existencia de posturas muy polarizadas dificulta la toma de decisiones y puede disminuir la efectividad de las medidas adoptadas.

A ello hay que añadir el creciente atractivo turístico que, en los últimos años, están teniendo estos territorios (Fennell, 1999; Wearing y Neil, 1999; Weaver, 2001; Eagles et al., 2002; Epler, 2002; Newsome et al., 2002; Buckley, 2003; Buckley et al., 2003; Fennell y Dowling, 2003; Pulido, 2005; Newsome et al., 2005), lo que ha convertido a muchos de ellos en auténticos destinos turísticos. El turismo se convierte, por tanto, en una herramienta fundamental para el desarrollo socioeconómico de las poblaciones que habitan en estos espacios y sus áreas de influencia, pero, a la vez, aumenta el riesgo potencial de impactos negativos sobre la conservación del entorno natural y cultural de estos territorios,

especialmente ocasionados como consecuencia de una gestión inadecuada de su desarrollo turístico.

En consecuencia, este creciente volumen de demanda turística exige dotar de instrumentos y optimizar los medios de los que disponen los directores-conservadores de estas áreas para garantizar la calidad de la visita, tanto en términos de satisfacción del usuario, como de conservación de los recursos que se ponen en valor turístico. Hay que tener en cuenta que son los valores del área protegida los principales elementos de atracción de flujos turísticos, por lo que la conservación de estos valores debería ser el primer aspecto a considerar por parte de quienes se benefician de su desarrollo turístico. Es necesario, en definitiva, introducir una gestión activa y sostenible de estos espacios, que garantice su preservación a la vez que favorezca el posicionamiento competitivo de estos territorios en los mercados, para convertirlos en auténticos destinos turísticos.

Uno de los elementos clave para la construcción de un modelo de planificación y gestión turística activa para cualquier destino, y, por supuesto, también para un parque natural, es la participación de todas las partes interesadas (*stakeholders* en la literatura anglosajona) en dicho proceso, lo que requiere su identificación y, sobre todo, la delimitación de las relaciones que se producen entre ellos, por cuanto un cambio en las condiciones en las que aquellas se desarrollan, por leve que sea, condicionará, en mayor o menor medida, la estructura del modelo, que deberá adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias para mantener intactas sus posibilidades de conseguir los objetivos propuestos. Esta constante adaptación requiere, por tanto, disponer de información rápida y veraz sobre estas partes interesadas y sus interrelaciones.

Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es demostrar que es posible identificar los principales agentes involucrados en el desarrollo turístico de cualquier destino, en este caso un parque natural, así como delimitar el papel que cada uno juega en dicho proceso y las relaciones existentes entre ellos. La primera parte de este trabajo se dedica a la revisión de las principales aportaciones realizadas al análisis de las partes interesadas, que son de interés para su aplicación en el marco de la planificación y gestión activa y sostenible de destinos turísticos. Seguidamente, el artículo ilustra la aplicación de este análisis a un estudio de caso, examinando las partes interesadas en el desarrollo turístico de los parques naturales de Andalucía, región que cuenta con el mayor porcentaje de territorio protegido en España bajo dicha figura, y delimitando los intereses de cada grupo en este proceso y las relaciones que se producen entre ellos. Este trabajo forma parte de una investigación más amplia que tenía como objetivo fundamental diseñar un esquema de gestión turística activa de los parques naturales andaluces, hoy inexistente, mediante la implementación de una adecuada política turística, en cuya definición y posterior ejecución es fundamental involucrar a los múltiples agentes afectados por el turismo (Pulido, 2005).

2. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico del análisis

El término “stakeholder” (que se ha traducido al castellano como “parte interesada”) tiene su origen en los trabajos sobre gestión estratégica de las organizaciones empresariales realizados por Freeman (1984), y fue utilizado por primera vez en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por, la consecución del propósito de una corporación”.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados, que, según este autor, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

En el uso moderno de la expresión, “parte interesada” (o “stakeholder”) no es sólo sinónimo de personas o individuos, sino que se refiere también a grupos y organizaciones que tienen interés o participan activamente en un sistema.

Este planteamiento, que hoy toma cuerpo bajo la denominación de Stakeholder Theory (Teoría de las Partes Interesadas), fue seguido después por autores como Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), Jones (1995), Mitchell et al. (1997), Friedman y Miles (2002, 2006) o Phillips (2003). Según Freeman, la organización debe garantizar que las partes interesadas tengan una influencia directa en el proceso de toma de decisiones de la empresa, de manera que quien ejerza la dirección sea capaz de atender de forma simultánea los intereses de todas las partes implicadas. Sólo así se garantizará el éxito en la gestión de una organización. Como señala el propio Freeman (1984: 46), “para llegar a ser un estratega eficiente, uno tiene que negociar con aquellos grupos que pueden influirle, mientras que para ser uno receptivo y sensible (y eficiente a largo plazo), hay que negociar con aquellos grupos sobre los que se puede influir”.

Donaldson y Preston (1995: 71) sostienen que la base normativa de esta teoría, incluyendo la “identificación de las directrices morales y filosóficas para el funcionamiento y la gestión de la corporación”, es el núcleo de la misma. Mitchell et al. (1997) obtienen una clasificación de las partes interesadas mediante la utilización de los atributos de poder, legitimidad y urgencia. Combinando estos atributos en una forma binaria obtienen ocho grupos diferentes de agentes interesados, junto con sus implicaciones para la organización. Friedman y Miles (2002), por su parte, estudian las repercusiones de la polémica relación entre las partes interesadas y las organizaciones mediante la introducción de intereses compatibles o incompatibles y conexiones necesarias o contingentes como atributos adicionales con los que examinar la configuración de estas relaciones.

Igualmente interesante es el concepto de “análisis de las partes interesadas” (“stakeholder analysis”), que se puede definir como “un método para comprender un sistema mediante la identificación de los actores principales o interesados en el mismo y la evaluación de sus respectivos intereses en ese sistema” (Grimble et al., 1995: 3-4).

Son varias las razones que justifican la necesidad de realizar análisis de las partes interesadas (Grimble y Wellard, 1996; Engel, 1997; Rölíng y Wagemakers, 1998):

- empíricamente, para descubrir los patrones de interacción,
- analíticamente, para mejorar las intervenciones,
- como instrumento de gestión en la formulación de políticas, y
- como una herramienta para predecir conflictos.

Grimble y Wellard (1996), subrayan la utilidad del análisis de las partes interesadas en la comprensión de la complejidad y los problemas de compatibilidad entre los objetivos y las partes interesadas.

Asimismo, en el contexto de la gestión de los recursos naturales, Freeman y Gilbert (1987) proponen el concepto de “gestión de las partes interesadas” (“stakeholder management”), como un marco para ayudar a los gestores a comprender el turbulento y complejo negocio ambiental. Estos autores reconocen que la capacidad del gestor para manejar las relaciones de las partes interesadas es una de las hipótesis centrales en los planteamientos de Freeman, pero, sin embargo, esta hipótesis es difícil de trasladar a otros campos, tales como la gestión de recursos naturales, donde el poder para controlar el sistema genera buena parte del debate. De ahí, la necesidad de desarrollar herramientas que contribuyan no sólo a conocer los agentes involucrados, sino, sobre todo, a evaluar las relaciones que existen entre ellos y valorar las opciones que los gestores tienen para intervenir permanentemente en este complejo mundo de interrelaciones.

En la literatura turística reciente se está prestando una creciente atención al análisis de las partes interesadas. Desde la perspectiva de la Teoría de las Partes Interesadas, un destino turístico puede considerarse como un sistema abierto de múltiples (privados y públicos) e interdependientes (la acción de una de las partes genera impactos sobre las otras) actores. Hay muchos agentes diferentes involucrados y afectados por el desarrollo de cualquier destino (Gartner, 1996; Williams et al., 1998; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999; Stafford et al., 2000; Ladkin y Bertramini, 2002; Sheehan y Ritchie, 2005), por lo que es necesario garantizar la participación de todos ellos en la planificación, la gestión y la comercialización del mismo (Murphy, 1988; Keogh, 1990; Jamal y Getz, 1995; Gartner, 1996; Wahab y Pigram, 1997; Mowforth y Munt, 1998; Williams et al., 1998; Timothy, 1998, 1999;

Bramwell y Lane, 1999; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999; Selin, 1999; Hall, 2000; Ladkin y Bertramini, 2002; Ryan, 2002).

En este contexto, una buena parte de las aportaciones científicas se plantean la cooperación y la colaboración como elementos clave para la planificación de un destino turístico (Gill y Williams, 1994; Simmons, 1994; Jamal y Getz, 1995; Healey, 1996; Getz et al., 1998; Bramwell y Sharman, 1999; Mandell, 1999; Selin, 1999; Timothy, 1999; Bramwell y Lane, 2000; Hall, 2000; Ladkin y Bertramini, 2002; Aas et al., 2005; Longo, 2005; Pforr, 2006). La colaboración en la planificación se ha convertido hoy en un hecho incuestionable, de manera que se plantea, cada vez con mayor insistencia, la necesidad de que los procesos de planificación y gestión turística cuenten con una participación informada y activa de todas las personas, instituciones y organizaciones que, de una u otra forma, influyen, o se ven afectadas, por el desarrollo turístico de cualquier destino.

En el ámbito del turismo, Jamal y Getz (1995: 188) describen la “colaboración entre partes interesadas” (“stakeholder collaboration”) como “un proceso de toma conjunta de decisiones entre las principales partes interesadas del ámbito turístico de una comunidad interorganizada al objeto de resolver los problemas de planificación de dicho ámbito y/o para abordar las cuestiones relativas con la planificación y el desarrollo del mismo”. Bajo este concepto, diferentes investigadores (Marsh y Henshall, 1987; Keogh, 1990; Long, 1991; Selin y Beason, 1991; Bryson y Crosby, 1992; Jamal y Getz, 1995; Healey, 1998; Timothy, 1998; Bramwell y Sharman, 1999; Butler, 1999; Sautter y Leisen, 1999; Yuksel et al., 1999; Ladkin y Bertramini, 2002; Aas et al., 2005; Saxena, 2005; Sheehan y Ritchie, 2005; Vernon, 2005; Dredge, 2006) vienen desarrollando un conjunto de planteamientos acerca de los mecanismos de colaboración que facilitan un enfoque cooperativo entre las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones en los destinos turísticos, de manera que, en las actuaciones de planificación y gestión de estos destinos, sea posible dar cabida a múltiples intereses, muchos de ellos incluso contrarios. Igualmente, se ha avanzado en el análisis de las ventajas y desventajas de la colaboración entre partes interesadas (Bramwell y Sharman, 1999; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999; Aas et al., 2005).

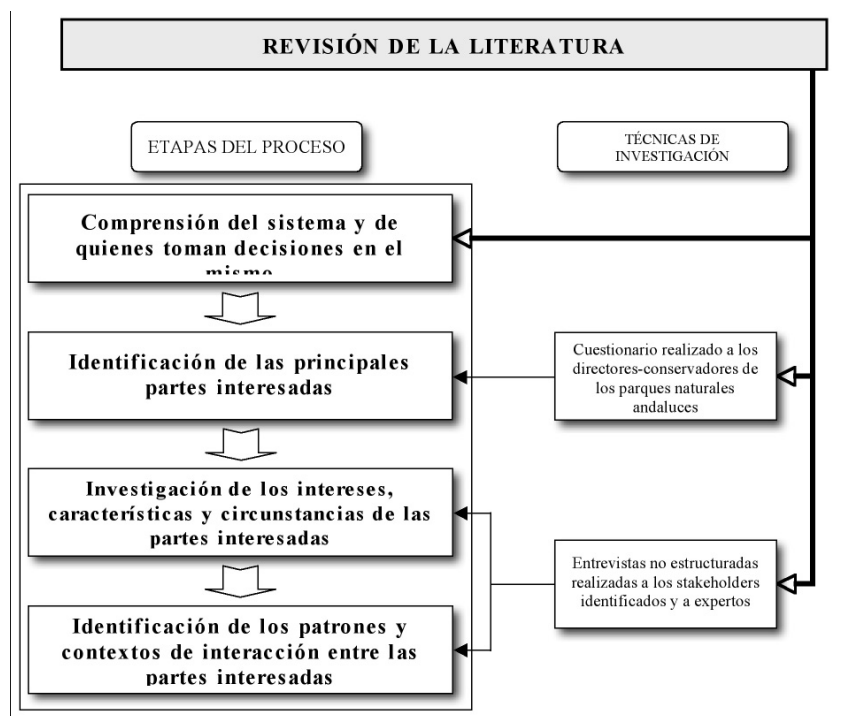
2.2 Metodología

En la literatura científica revisada se proponen diferentes métodos para el análisis de las partes interesadas y, sobre todo, para la delimitación de las relaciones que existen entre ellas.

Especialmente interesantes para el objetivo de esta investigación resultan las propuestas realizadas por Grimble et al. (1995), Mitchell et al. (1997), Agle et al. (1999), Medeiros de Araujo y Bramwell (1999) y Friedman y Miles (2002, 2006). Sobre

la base de estas propuestas, se ha establecido un método de trabajo que sigue las siguientes etapas: i) comprensión del sistema y de quienes toman decisiones en el mismo; ii) identificación de las principales partes interesadas, iii) investigación de los intereses, características y circunstancias de los agentes identificados; e iv) identificación de los patrones y contextos de interacción entre las partes interesadas. Una visión general del proceso de aplicación del análisis de las partes interesadas seguido en este trabajo se muestra en la Figura 1.

FIGURA 1
PROCESO DE ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS



Fuente: Elaboración propia.

La metodología propuesta se aplica al análisis de la red de parques naturales de Andalucía, que es la más extensa de España y una de las que recibe un mayor volumen de flujos turísticos. Para un estudio más detallado del proceso de desa-

rollo turístico de los parques naturales andaluces y del modelo de gestión de estos territorios en Andalucía pueden consultarse, entre otros, Marchena et al. (1992), Marchena (1993), Mulero (2001, 2002), Corraliza et al. (2002), Araque y Sánchez (2004), Consejería de Medio Ambiente (2004, 2006) o Pulido (2005, 2007, 2008a).

La primera etapa de este trabajo se desarrolló en el marco de un trabajo de investigación más amplio (Pulido, 2005), que permitió conocer en detalle el modelo andaluz de protección y gestión de espacios naturales, especialmente parques naturales. En resumen, el gobierno de Andalucía (Ley 2/1989) ha hecho explícito su deseo de ir más allá de la simple conservación de determinadas especies animales o vegetales, planteando al mismo nivel la conservación de los ecosistemas y la implementación de estrategias y medidas concretas para lograr un desarrollo económico armónico y respetuoso con el medio en los territorios objeto de protección, dotándose para ello de instrumentos administrativos y legales suficientes.

Respecto al modelo de gestión de los parques naturales, el gobierno andaluz ha optado por la unificación de la acción ambiental mediante la concentración de las competencias relativas a esta materia en un solo organismo administrativo: la Consejería de Medio Ambiente, que, a su vez, nombra a un gestor para cada parque natural. Éste elabora el programa anual de actuaciones y el presupuesto, que desarrolla con su equipo de técnicos y agentes de medio ambiente. Además, cabe destacar la figura de la Junta Rectora, órgano colegiado, formado por representantes de la mayor parte de colectivos con intereses en el parque natural y que actúa como foro de participación, debate, asesoramiento y colaboración del gestor del parque natural y de la propia Consejería de Medio Ambiente (Pulido, 2008a).

El paso siguiente (etapa 2) consistió en identificar a las partes interesadas relevantes. Para el caso del turismo en áreas protegidas, la literatura revisada (Smith y Moore, 1990; Hall y McArthur, 1998; Sautter y Leiden, 1999; Stolton y Dudley, 1999; Worboys et al., 2001; Europarc Federation, 1999, 2002; Eagles et al., 2002; Newsome et al., 2002; Viñals et al., 2002; Jamal y Eyre, 2003; Newsome et al., 2005) plantea diferentes propuestas para identificar a estos agentes y conocer las relaciones que se producen entre ellos. Igualmente, de esta literatura se pueden obtener ejemplos de grupos de partes interesadas habitualmente involucrados en el desarrollo turístico de áreas protegidas. Cada uno de estos grupos, señalan estos autores, plantea intereses y mantiene actitudes muy diferentes, en la medida en que sus expectativas respecto a la actividad turística y las relaciones de ésta con el área protegida en que se desarrolla también lo son.

Teniendo en cuenta las posibles partes interesadas en el desarrollo turístico de un espacio natural protegido, identificadas en la literatura revisada, y conociendo la red andaluza de parques naturales, así como su sistema de gestión y los agentes que toman decisiones en el sistema, se procedió a identificar a las partes interesadas relevantes en el desarrollo de los parques naturales andaluces. Para ello, se

elaboró un cuestionario, dirigido a los directores-conservadores de estas áreas, al objeto de conocer su percepción sobre los agentes involucrados y validar con su opinión la identificación realizada previamente. A este respecto, cabe recordar que los directores-conservadores tienen la responsabilidad directa no sólo de la gestión ambiental de estos espacios, sino también de la promoción del desarrollo socioeconómico de las mismas, lo que les ha permitido acumular una experiencia y un conocimiento del territorio tal que les sitúa como los principales conocedores de los retos y potencialidades de estos espacios para la consecución de un desarrollo turístico respetuoso con los valores ambientales del territorio y la identidad cultural de sus gentes. Ésta es, pues, la principal razón que justifica la realización de un análisis de percepción interna, ya que se trata de “sensores” absolutamente privilegiados de lo que acontece en cada parque natural.

El cuestionario estructurado se envió por correo electrónico y fue respondido por los directores-conservadores de los veinticuatro parques naturales. En este caso, el tamaño de la muestra coincide con la población objeto de estudio, por consiguiente, no existe error de muestreo, obteniendo un nivel de confianza del 100 por 100. El trabajo empírico se desarrolló utilizando las siguientes variables estadísticas: media aritmética, mediana, moda, recorrido intercuartílico y desviación típica. El tratamiento estadístico de los cuestionarios se realizó utilizando el software SPSS.

El análisis de las partes interesadas culminó (tercera y cuarta etapas de la investigación) con un exhaustivo trabajo de campo, realizando entrevistas en profundidad a cada una de las partes interesadas identificadas en la etapa anterior. La literatura científica revisada anteriormente sugiere que los agentes involucrados en cualquier proyecto turístico pueden ser analizados a través de las opiniones expresadas por ellos mismos (Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999). En este caso concreto, se trata de entrevistas no estructuradas con las que se ha conseguido un triple objetivo: i) identificar los intereses genéricos de cada una de las partes interesadas entrevistadas en el desarrollo turístico de los parques naturales; ii) conocer las actuaciones desarrolladas por cada una de ellas, directa o indirectamente relacionadas con el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces; iii) delimitar las relaciones existentes entre ellos y el grado de influencia que tienen en el proceso de desarrollo turístico de los parques naturales. Igualmente, a fin de garantizar el máximo de objetividad en el proceso, se entrevistó a un conjunto de expertos no vinculados con las partes interesadas identificadas, pero ampliamente conocedores del tema objeto de estudio.

Para ello, siguiendo la propuesta de Mitchell et al. (1997), se analizaron tres atributos considerados básicos para cualquier parte interesada: i) su poder para influir en el desarrollo del proyecto; ii) la legitimidad de las relaciones establecidas por la parte interesada; y iii) la urgencia de las demandas que la parte interesada realiza en el marco del proceso de desarrollo. Junto con estos tres factores, nos interesaba

analizar especialmente un cuarto, que, a tenor de los resultados obtenidos en el análisis previo, se ha considerado fundamental en el desarrollo de los tres atributos anteriores: los recursos de los que dispone cada parte interesada, con los que puede contribuir a la consecución de los objetivos del proceso de desarrollo.

La entrevista en profundidad, realizada a cada una de las partes interesadas que habíamos identificado en las etapas anteriores, constaba de tres apartados. En primer lugar, se cuestionaba al entrevistado sobre sus intereses en el proceso de desarrollo turístico de los parques naturales andaluces: ¿qué motivos justifican su participación en este proceso?, ¿en qué consiste esta participación?, ¿cómo se produce esta participación? En el segundo bloque se pedía al entrevistado que identificara aquellos aspectos de su participación en el proceso en los que se interrelaciona con otras partes interesadas: ¿cuáles son estos aspectos?, ¿cuáles son las otras partes con las que se interrelaciona?, ¿qué tipo de interrelación se produce?, ¿en qué medida su participación afecta a la participación de los demás, o se ve afectada por ella? Finalmente, se trataba de cuantificar, para cada una de las partes interesadas, los valores alcanzados por los cuatro atributos¹ con los que íbamos a trabajar. A tal fin, para cada atributo, se solicitó al entrevistado que puntuara, empleando una escala Likert (1, menor valor; 7 mayor valor), un conjunto de cualidades, previamente identificadas a través de la revisión bibliográfica como caracterizadoras de dicho atributo. La puntuación final para cada atributo se obtuvo como media aritmética de las puntuaciones obtenidas por las cualidades valoradas. Para evitar el problema que suele generar la tendencia de los entrevistados a elegir una posición neutral (puntuación media de 4), se procedió, por un lado, al cálculo del intervalo de confianza para la media poblacional, y, en segundo lugar, se calcularon los coeficientes de asimetría y curtosis, confirmando que la distribución era asimétrica y claramente platicúrtica, lo que aseguraba una postura clara de los entrevistados.

Hay que advertir, no obstante, que no se trata de un análisis exhaustivo para cada uno de los veinticuatro parques naturales andaluces. El objeto final de la investigación en la que se inserta este trabajo era el de delimitar un marco general de intervención en materia de política turística para estas áreas (Pulido, 2005, 2007). Por tanto, lo que se ha hecho es desarrollar un planteamiento general de identificación de

1 Mitchell et al. (1997: 869) definen *poder* como “una relación entre actores sociales en la que un actor, A, puede obtener de otro, B, la realización de algo que B de otra manera no habría hecho”; *legitimidad* como “la percepción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas, apropiadas o están reconocidas e integradas en el sistema de normas, valores, creencias, definiciones” y *urgencia* como “el grado en que las reclamaciones de los interesados exigen una atención inmediata”. Por su parte, *recursos* podría definirse como “la capacidad de financiación de un autor para contribuir a la consecución de los objetivos del proceso de desarrollo turístico”.

los intereses genéricos y actuaciones típicas que guían la intervención de cada una de las partes interesadas identificadas en estos territorios, que podrá ser adaptado, con posterioridad, a las circunstancias particulares de cada parque natural.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el apéndice que acompaña a este trabajo se presentan los principales resultados obtenidos en el proceso de delimitación de los partes interesadas en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces. Además de la identificación de los mismos, se ha procedido a identificar sus intereses, características y circunstancias, así como sus actuaciones típicas. Los resultados se recogen en un cuadro que resume, para cada parte interesada, toda la información de relevancia para esta investigación. Cada cuadro, en el que se identifica la parte interesada objeto de análisis con un número del 1 al 15 (que es el que se mantiene durante toda la investigación), incluye: i) los intereses que guían la intervención de estos agentes en el proceso de desarrollo turístico de los parques naturales andaluces; ii) la naturaleza de las interrelaciones que se producen entre este agente y los demás como consecuencia de su participación en dicho proceso; iii) los atributos con los que cuenta el agente analizado, puntuados de 1 a 7, según las cualidades valoradas previamente; iv) su disponibilidad de recursos para hacer frente a los objetivos y desarrollar los intereses planteados, también valorada de 1 a 7; y v) las demás partes interesadas (identificadas con sus correspondientes números, del 1 al 15) que se ven afectadas como consecuencia de la intervención de este agente.

Siguiendo el planteamiento de Mitchell et al. (1997), desarrollado posteriormente en Agle et al. (1999), se han analizado los tres atributos básicos. Sobre la base de estos tres atributos, esta teoría propone una tipología de las partes interesadas “a las que debe prestar atención la gestión” (Mitchell, 1997: 854). De ella se desprende que las partes interesadas que cuenten con dos o más atributos deben ser llamadas a participar, mientras que las que carezcan de ellos tienden a ser ignoradas. Consecuentemente, en este apartado se incluyen sólo aquellos agentes que cumplen tal condición. Además, como ya se ha señalado, en el apéndice se incluye información relativa a la capacidad de financiación de cada uno de los actores analizados y al conjunto de agentes afectados por la intervención de los demás.

Los resultados obtenidos demuestran, en primer lugar, que, efectivamente, el entramado de partes interesadas en el desarrollo turístico de un parque natural es muy complejo, lo que genera grandes dificultades a la hora de involucrar a todas ellas en la planificación y gestión del turismo. Sin embargo, a pesar de esta complejidad, de las ocho tipologías identificadas por Mitchell et al. (1997) en su estudio, en nuestro caso, las partes interesadas se agrupan mayoritariamente en sólo dos de ellas, lo

que facilita su implicación en el proceso de toma de decisiones que conllevaría una gestión participativa de estos territorios.

Además, aunque no todos tienen el poder suficiente para hacer valer sus intereses, y muchos de ellos carecen de los recursos requeridos, sí que se reconoce que la mayoría dispone de la legitimidad necesaria para afrontar sus actuaciones en el proceso de desarrollo, lo que complica el mismo, por cuanto, en algunos casos, se trata de intereses opuestos, o difícilmente compatibles. Estas dificultades son mayores si se tiene en cuenta que todos, sin excepción, han planteado el carácter urgente de sus demandas.

Siguiendo los planteamientos del análisis de Mitchell et al., el caso de estudio evidencia la existencia de dos grupos de partes interesadas claramente diferenciadas (Figura 2). Por un lado, el grupo mayoritario (formado por las partes interesadas números 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13 y 15), que Mitchell et al. denominan “definitive stakeholders”, cuyos componentes poseen los tres atributos analizados (poder, legitimidad y urgencia), incluidas las relaciones dinámicas entre ellos. Llama la atención que se trata, en su mayor parte, de administraciones, instituciones y organismos públicos, aunque también aparecen grupos ecologistas, residentes y visitantes/turistas. En lo que respecta a la disponibilidad de recursos, cabe destacar en este grupo la importancia de la Consejería de Turismo, los Grupos de Desarrollo Rural y las Diputaciones Provinciales. En los dos primeros casos, su papel ha sido muy importante durante los últimos años en el fomento de iniciativas públicas (especialmente, dotación de infraestructuras, mejora de los servicios de información turística y promoción) y privadas (especialmente, generación de oferta de alojamiento y restauración) ligadas al desarrollo turístico de estos territorios. Las Diputaciones Provinciales, por su parte, a través de los Patronatos de Turismo, han focalizado su intervención, sobre todo, en las labores de promoción de la oferta turística de los parques naturales andaluces. Por otra parte, llama la atención el papel de la Consejería de Medio Ambiente, cuya actuación respecto a la gestión del uso recreativo y turístico de los parques naturales andaluces se encuadra en el marco conceptual y de gestión del denominado “uso público”, reduciendo, por tanto, el alcance de la intervención administrativa a cuestiones relacionadas con la dotación y conservación de los equipamientos de uso público, a la difusión de programas de educación ambiental y, a lo sumo, y cuando éste existe, a la ejecución del Plan o Programa de Uso Público. Al margen del uso público, las referencias a la actividad turística en las actuaciones de la administración ambiental andaluza han sido, hasta muy recientemente, bastante difusas y, cuando las ha habido, aluden a una tipología muy concreta de turismo de naturaleza², el ecoturismo, cuya práctica

2 Un análisis de los diferentes perfiles de la demanda de turismo de naturaleza puede encontrarse en Pulido (2003).

en Andalucía es casi testimonial³. Sin embargo, a partir de 2004, la presentación de las candidaturas para la adhesión de cinco parques naturales andaluces⁴ a la Carta Europea del Turismo Sostenible en los espacios naturales protegidos (CETS), marca, al menos sobre el papel, un verdadero punto de inflexión en el tratamiento que hasta este momento la administración ambiental andaluza venía dando al turismo en estos territorios, que pasa, poco menos que de estar ninguneado, cuando no proscrito, a convertirse en un elemento fundamental de la estrategia de conservación de la propia Consejería. La entrada en escena de la CETS, a priori, puede suponer una revolución en los planteamientos que, respecto al desarrollo del turismo en los parques naturales, venía manteniendo la Consejería de Medio Ambiente, aunque su resultado dependerá de que, finalmente, se considere, y se utilice, como lo que verdaderamente es, y no como un mero certificado de calidad, tal como insiste la Consejería en sus documentos al respecto de la Carta (Pulido, 2008b).

Y, en segundo lugar, aunque bastante más reducido (formado sólo por las partes interesadas números 1, 3, 11 y 12), el grupo que estos autores denominan “dependent stakeholders”. Se trata de actores legitimados para intervenir y que, además, consideran que esta intervención es importante, urgente, pero carecen de poder, por lo que necesitan la ayuda de otros para llevar a cabo sus actividades. En efecto, es llamativo el hecho de que aparezcan en este grupo los principales componentes de la vertiente empresarial de la actividad turística en estos territorios. Cabe recordar que se trata de espacios protegidos en los que, por tanto, la intervención empresarial está sujeta a una normativa específica, a lo que hay que añadir que la actitud que mantiene hasta ahora, y a pesar de los cambios que ha supuesto la apuesta por la CETS, la Consejería de Medio Ambiente es una actitud más de regulación y control que de planificación y gestión. Ello explica que agentes como touroperadores (que tienen una tremenda capacidad de control de los mercados de origen y, por consiguiente, mucho poder) o empresarios turísticos carezcan de poder para influir en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces, al contrario de lo que ocurre en territorios con otras características. El bajo poder de los touroperadores está relacionado también con las características y actitudes del

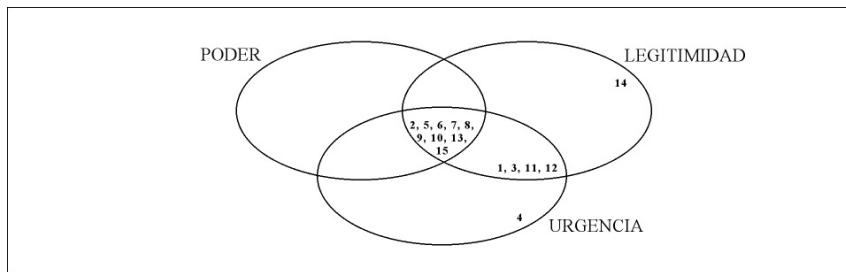
3 Esta circunstancia puede significar dos cosas, bien que la administración ambiental desconoce el perfil del turista mayoritario que visita los parques naturales andaluces, cuya gestión tiene encomendada, que obviamente no es el perfil de un ecoturista, o bien –lo que parece más evidente– que su reticencia a reconocer abiertamente el atractivo para la atracción de flujos turísticos de estos espacios le lleva a disfrazar este atractivo bajo las características del ideal del turista que quisiera tener cualquier gestor de un espacio natural protegido, un turista sensibilizado, participativo e implicado con el entorno que visita, que, insistimos, no es el turista mayoritario de los parques naturales andaluces.

4 Actualmente, son doce los parques naturales andaluces que cuentan con esta herramienta (de los quince que la tienen en España), lo que convierte a Andalucía en la región europea que cuenta con más espacios protegidos acreditados.

tipo de turista que visita los parques naturales andaluces: mayoritariamente nacional, que se desplaza en vehículo propio, organiza el viaje por su cuenta y, a lo sumo, hace uso de la intermediación para la reserva de alojamiento. Con un perfil de demanda de este tipo los tourperadores tienen poco margen de maniobra.

FIGURA 2

MAPA DE INTERRELACIONES ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN EL DESARROLLO TURÍSTICO DE LOS PARQUES NATURALES ANDALUCES



Fuente: Elaboración propia. Basado en Mitchell et al. (1997).

Junto con estos dos grupos, se han delimitado otros dos, menos importantes, formados por un solo componente. Se trata del denominado “discretionary stakeholders”, formado por Universidades y otros centros de enseñanza e investigación, y del grupo de “demanding stakeholders”, formado por empresarios no turísticos. El primero, posee el atributo de la legitimidad, pero carece de poder para influir en el proceso, y tampoco plantea demandas urgentes. Por el contrario, en el segundo caso, se trata de actores cuyo principal atributo es la urgencia de sus demandas, pero carecen de poder y legitimidad, por lo que, como señalan Mitchell et al. (1997: 875), se convierten en “mosquitos buzzing in the ears of managers”.

Cabe recordar, de nuevo, que el análisis realizado en este artículo tiene un carácter genérico y que responde a un planteamiento más amplio cuyo objetivo es diseñar un esquema de gestión turística activa de los parques naturales andaluces a través de una adecuada política turística. La concreción de este análisis en cada uno de los veinticuatro parques naturales que conforman la red depende de las circunstancias de cada parque natural, de su grado de desarrollo turístico, de la importancia y papel que asuman las partes interesadas identificadas, de los objetivos de gestión planteados, etc. En cualquier caso, sí que ha sido posible identificar a las principales partes interesadas en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces, delimitar sus intereses, características y circunstancias y determinar un nivel general de interrelaciones. Todo ello es básico para definir los elementos

principales (fines, objetivos y estrategias) que guiarán la formulación de una política turística activa y sostenible para estas áreas, garantizando con ello el potencial del turismo como instrumento de desarrollo socioeconómico y de preservación del medio ambiente.

4. CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar en la literatura revisada en este artículo, la participación de las partes interesadas es un factor clave para garantizar la eficacia en la planificación y gestión turística de un parque natural. Si complejo es gestionar un destino turístico cualquiera, más lo es cuando se trata de un parque natural, ya que, a la dificultad de diferentes actores, con intereses también muy diversos, se suma la habitual aparición de conflictos sociales derivados de la existencia de posturas muy polarizadas. Ello dificulta tremendamente la toma de decisiones, llegando, incluso, a poner en peligro los resultados de la propia gestión del parque.

Consecuentemente, involucrar a las partes interesadas en el desarrollo turístico del parque natural no es una cuestión baladí, una moda, sino que es fundamental para el éxito de su gestión activa como destino turístico. Y así lo evidencian la mayor parte de las experiencias exitosas de gestión turística de áreas protegidas que se han ido desarrollando en las últimas décadas, que han permitido, por lo demás, disponer ya de un conjunto de herramientas eficaces para la identificación de las partes interesadas, el análisis de sus principales actuaciones e intereses, la delimitación de sus interrelaciones y la implementación de acciones encaminadas a la implicación de las partes interesadas.

Los resultados de este trabajo confirman la bondad de este tipo de análisis. Es posible, efectivamente, identificar las partes involucradas en el desarrollo turístico de un parque natural y delimitar sus intereses, así como conocer sus interrelaciones.

Por otra parte, aunque el entramado de actores involucrados en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces es muy amplio, variado y complejo, el hecho de que la mayor parte de ellos se agrupen en sólo dos categorías facilitará la labor de los gestores, teniendo en cuenta, por otra parte, que no se trata de las categorías más problemáticas desde el punto de vista de su gestión. Además, el hecho de que las partes interesadas que tienen una mayor influencia en sean administraciones, instituciones y organismos públicos tiene una evidente ventaja, pues cuentan con el poder y la legitimidad necesarios para implementar las medidas que consideren oportunas, aunque también tiene un inconveniente, relacionado con la consideración que estas administraciones den al turismo, y el problema es que, hasta ahora, la administración con mayor influencia, la Consejería de Medio Ambiente, ha mostrado poco interés por esta cuestión. Y esta situación no cambiará hasta que

el resto de partes interesadas, especialmente las incluidas en el grupo de “depend-ent stakeholders”, asuman un papel de liderazgo en este proceso y reorienten su posición, adquiriendo el poder que hoy no tienen, para lo que necesitan involucrar a residentes y visitantes/turistas.

También se constata en el estudio realizado la tremenda brecha que existe en la actualidad entre los intereses de los dos grandes grupos identificados, y las dificultades para que se genere un ambiente de auténtica cooperación y corresponsabilidad en la gestión turística de estos territorios. Por tanto, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la gestión turística de los parques naturales andaluces es, precisamente, el de asegurar un enfoque cooperativo de este proceso, garantizando la participación informada y activa de todos los agentes afectados.

Otro de los retos a los que hay que hacer frente es el de la cooperación interadministrativa. Como se ha podido comprobar durante este estudio, son muchas las administraciones, instituciones y organismos públicos que tienen intereses en el desarrollo turístico de los parques naturales andaluces. En la mayoría de los casos, no se trata de intereses contrapuestos, son perfectamente coincidentes, y, sin embargo, se producen importantes fricciones a la hora de tomar decisiones sobre aspectos clave del proceso de gestión y, por otro lado, se despilfarran recursos en la puesta en marcha de acciones descoordinadas pero que tienen los mismos objetivos.

El tercero de los restos que se deducen de la actual situación es la necesidad de superar la actual indefinición de la Consejería de Medio Ambiente, que es a la que compete, en última instancia, la gestión de estos territorios. Por un lado, y sobre el papel, parece estar haciendo una apuesta importante por la implantación del turismo sostenible en estos territorios y, de cara a la galería, sus actuaciones (inversiones en uso público, apuesta por la implantación de la CETS, etc.), así lo parecen confirmar. Sin embargo, la realidad de estos territorios, denunciada, por ejemplo, en medios de comunicación por los alcaldes de los municipios afectados por la declaración de parque natural, y manifestada también por los agentes entrevistados durante nuestra investigación, pone de manifiesto un exceso de celo de la administración ambiental andaluza en acciones de regulación y control, cuando podrían conseguirse los mismos objetivos precisamente a través de los planteamientos defendidos en este trabajo: involucrando a todas las partes interesadas, fomentando la cooperación y corresponsabilidad y asegurando la mayor confluencia de intereses de los diferentes agentes implicados.

BIBLIOGRAFÍA

- AAS, C., LADKIN, A. Y FLETCHER, J. (2005): "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, 32 (1), pp. 28-48.
- AGLE, B., MITCHELL, R. Y SONNENFELD, J. (1999): "Who Matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO value", *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 507-525.
- ARAQUE, E. y SÁNCHEZ, J. D. (2004): "La planificación del desarrollo sostenible en los parques naturales de Andalucía", *Revista de Economía y Finanzas de Castilla-León*, 9, pp. 175-200.
- BRAMWELL, B. Y LANE, B. (1999): "Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 179-181.
- BRAMWELL, B. Y SHARMAN, A. (1999) "Collaboration in Local Tourism Policy-making", *Annals of Tourism Research* 26, pp. 392-415.
- BRAMWELL, B. Y LANE, B. (2000): "Collaboration and Partnerships in tourism planning", en BRAMWELL, B. Y LANE, B. (eds.): *Tourism collaboration and partnerships. Politics, practice and sustainability*, Channel View Publications, Clevedon.
- BRYSON, J. M. Y CROSBY, B. C. (1992): *Leadership for de common good: tackling public problems in a shared-power world*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BUCKLEY, R. (2003): *Case studies in Ecotourism*, CAB International, Wallingford.
- BUCKLEY, R., PICKERING, C. Y WEAVER, D.B. (2003): *Nature-based tourism, environment and land management*, CAB International, Wallingford.
- BUTLER R. (1999): "Tourism. An Evolutionary Perspective", en BUTLER, R. Y WALL (eds.): *Tourism sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing Decision Making-A Civic Approach*, Department of Geography, University of Waterloo, Canada.
- CLARKSON, M. B. E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance," *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE (2004): *El empleo y las actividades ecoturísticas en Andalucía*, Dirección General de Planificación, Sevilla.
(http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/documentos_tecnicos/ecoturismo/introduccion.html)
- CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE (2006): *La RENPA en cifras (Edición 2006)*, Consejería de Medio Ambiente, Sevilla.
- CORRALIZA, J. A., GARCÍA, J. Y VALERO, E. (2002): *Los parques naturales en España: conservación y disfrute*, Fundación Alonso Martín Escudero, Madrid.
- DECKER, D. J. ET AL (1996): "From clients to stakeholders: a philosophical shift for fish and wildlife management", *Human dimensions of wildlife*, 1, pp. 70-82.
- DONALDSON, T. Y PERSTON, L. E. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- DREDGE, D. (2006): "Policy networks and the local organization of tourism", *Tourism Management*, 27 (2), pp. 269-280.
- EAGLES, P. F. J. ET AL (2002): *Sustainable tourism in protected areas. Guidelines for planning and management*, WCPA-IUCN, Gland.
- ENGEL, P. (1997): *The Social Organization of Innovation: A focus on Stakeholder Interaction*, Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- EPLER, M. (2002): *Ecotourism: principles, practices & policies for sustainability*, United Nations Environment Programme, Paris.
- EUROPARC FEDERATION (1999): *La Carta Europea del Turismo Sostenible en los espacios protegidos*, Generalitat de Catalunya. Departament de Medi Ambient, Girona.
- EUROPARC FEDERATION (2002): *Protected areas and tourism. The European Charter*, Europarc Federation, Hamburg.

- FENNELL, D.A. (1999): *Ecotourism, an Introduction*, Routledge, New York.
- FENNELL, D.A. Y DOWLING, R.K. (2003): *Ecotourism Policy and Planning*, CABI Publishing, Wallingford.
- FREEMAN, R. Y GILBERT Jr., D. (1987): "Managing stakeholder relations", en PRAKASH, S. Y FALBE, C. (eds.): *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington books, Lexington y Toronto, pp. 397-422.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN, A. L. Y MILES, S. (2002): "Developing Stakeholder Theory", *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp. 1-22.
- FRIEDMAN, A. L. Y MILES, S. (2006): *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- GARTNER, W.C. (1996): *Tourism Development: Principles, Processes and Policies*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GETZ, D., ANDERSON, D. Y SHEEHAN, L. (1998): "Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: A survey of Canadian bureaux", *Tourism Management*, 19 (4), pp. 331-340.
- GILL, A., Y WILLIAMS, P. (1994): "Managing growth in mountain tourism communities", *Tourism Management*, 15 (3), pp. 212-220.
- GRIMBLE, R. Y WELLARD, K. (1996): *Stakeholder methodologies in natural resource management: A review of principles, contexts, experiences and opportunities*. ODA NRSP Socio-Economic Methodologies Workshop. London, UK, 29-30 April.
- GRIMBLE, R., CHAN, M. K., AGLIONBY, J. Y QUAN, J. (1995): *Trees and Trade-Offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management*. Gatekeeper Series, vol. 52, IIED, London.
- HALL, C. M. (2000): *Tourism, Planning Processes and Relationship*, Prentice Hall, Harlow.
- HALL, C. M. (1999): "Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 274-289.
- HEALEY, P. (1998): "Collaborative planning in a stakeholder society", *Town Planning Review*, 69, pp. 1-21.
- HERAS, F. (1997): "Medio ambiente, educación y participación", *Ciclos*, 1, pp. 24-27.
- HEALEY, P. (1996): "Consensus-building across difficult divisions: New approaches to collaborative strategy making", *Planning Practice and Research*, 11 (2), pp. 207-216.
- JAMAL, T. Y GETZ, D. (1995): "Collaboration Theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 22, pp. 186-204.
- JAMAL, T. Y GETZ, D. (1999): "Community-based roundtables for tourism-related conflicts: the dialectics of consensus and process structures", *Journal of Sustainable Tourism*, 3 (4), pp. 290-313.
- JAMAL, T. Y EYRE, M. (2003): "Addressing multi-stakeholder conflicts in national park spaces: The Banff Bow Valley Round Table", *Journal of Environmental Planning and Management*, 46 (3), pp. 417-442.
- JONES, T. M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.
- KEOGH, B. (1990): "Public participation in community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 17, pp. 449-465.
- LADKIN, A. Y BERTRAMINI, A. (2002): "Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru", *Current Issues in Tourism*, 5, pp.71-93.
- LONG, P. T. (1991): *Tourism in our terms: rural community tourism development impact and policies*, Western Governors' Association, Denver CO.
- LONG, P. T. (1994): "Local authority tourism strategies: a British appraisal", *The Journal of Tourism Studies*, 5 (2), pp. 17-23.
- LONGO, F. (2005): *Governare i network di pubblico interesse: Logiche e strumenti operativi aziendali*, Egea, Milan.
- MANDEL, M. (1999): "The impact of collaborative efforts: Changing the face of public policy trough networks and networks structures", *Policy Studies Review*, 16 (1), pp. 4-17.
- MARCHENA, M. (1993): "Desarrollo Sostenible y Espacios Protegidos: la explotación del recurso turístico", en AA. VV.: *Parques Naturales Andaluces. Conservación y Cultura*, Agencia de Medio Ambiente, Sevilla, pp. 79-89.

- MARCHENA, M. ET AL (1992): *Ocio y turismo en los parques naturales andaluces*, Sevilla, Dirección General de Turismo.
- MARSH, N. R. Y HENSHALL, B. D. (1987): "Planning better tourism: the strategic importance of tourism-residence expectations and interactions", *Tourism Recreation Research*, 12, pp. 47-54.
- MEDEIROS DE ARAUJO, L. Y BRAMWELL, B. (1999): "Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 356-378.
- MITCHELL, R.E., AGLE, B. Y WOOD, D. (1997): "Towards a theory of stakeholder identification: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
- MITCHELL, R.E., Y REID, D. G. (2001): "Community Integration: Island Tourism in Peru", *Annals of Tourism Research*, 28, pp. 113-139.
- MOWFORTH, M. Y MUNT, I. (1998): *Tourism and Sustainability. New Tourism in the Third World*, Routledge, London y New York.
- MULERO, A. (2001): "Los espacios protegidos en Andalucía: evolución, caracterización geográfica y singularidades", *Ería*, 54-55, pp.141-158.
- MULERO, A. (2002): *La protección de espacios naturales en España*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- MURPHY, P. (1998): "Community driven tourism planning", *Tourism Management*, 9 (2), pp. 96-104.
- NEWSOME, D., DOWLING, R.K. Y MOORE, S.A. (2002): *Natural area Tourism*, Channel View Publications, Clevedon.
- NEWSOME, D., DOWLING, R.K. Y MOORE, S.A. (2005): *Wildlife Tourism*, Channel View Publications, Clevedon.
- PFORR, C. (2006): "Tourism policy in the making. An Australian network study", *Annals of Tourism Research*, 33 (1), pp. 87-108.
- PHILLIPS, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- PITT, O.G. Y ZUBE, E.H. (1987): "Management of natural environments", en STOKOLS, D. AND ALTMAN, I. (eds.): *Handbook of environmental psychology*, vol. II, Wiley, New York, pp. 1008-1042.
- PULIDO, J. I. (2003): "Turismo de naturaleza y sostenibilidad", en A DISTANCIA. Monográfico "Turismo y sostenibilidad", vol. 21 (1), febrero, pp. 32-46.
- PULIDO, J. I. (2005): *Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía, Sevilla.
- PULIDO, J. I. (2007): "Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces", *Cuadernos de Turismo*, 19, pp. 167-188.
- PULIDO, J. I. (2008a): "Gestión turística activa y desarrollo económico en los parques naturales andaluces. Una propuesta de revisión desde el análisis del posicionamiento de sus actuales gestores", *Revista de Estudios Regionales*, 81, pp. 171-203.
- PULIDO, J. I. (2008b): "Parques naturales, medio ambiente y usos turísticos en Andalucía", en AA. VV.: *Informe anual del turismo en Andalucía. Monografías*, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (Junta de Andalucía) y Unicaja, Málaga, pp. 341-432.
- REED, M. G. (1995): "Cooperative Management of Environmental Resources: A Case Study from Northern Ontario, Canada", *Economic Geography*, 71(2), pp. 132-149.
- REED, M. (1997): "Power Relationships and Community Based Tourism Planning", *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 566-591.
- REED, M. (1999): "Collaborative Tourism Planning as Adaptive Experiments in Emergent Tourism Settings", *Journal of Sustainable Tourism*, 7, pp. 331-355.
- RÖLING, N. Y WAGEMAKERS, M. (1998): *Facilitating Sustainable Agriculture: Participatory Learning and Adaptive Management in Times of Environmental Uncertainty*, Cambridge University Press, Cambridge.
- RYAN, C. (2002): "Equity, Management, Power Sharing and Sustainability - Issues of the New Tourism", *Tourism Management*, 23 (1), pp. 17-26.
- SAXENA, G. (2005): "Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park", *Tourism Management*, 26 (2), pp. 277-289.

- SAUTTER, E. T. Y LEISEN, B. (1999): "La gestión de las partes interesadas. Un modelo de planificación turística", *Annals of Tourism Research en español*, 1 (1), pp. 101-109.
- SELIN, S. Y BEASON, K. (1991): "Interorganizational relations in tourism", *Annals of Tourism Research*, 18, pp. 639-652.
- SHEEHAN, L., Y RITCHIE, J. R. B. (2005): "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Saliency", *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 711-734.
- SIMMONS, D. (1994): "Community Participation in Tourism Planning", *Tourism Management*, 15, pp. 98-108.
- SMITH, V. Y MOORE, S. (1990): "Identifying park users and their expectations: A fundamental component in management plans", *Australian Parks and Recreation*, 26 (1), pp. 34-41.
- STAFFORD, R.R., POLONSKY, M.J. Y HARTMAN, C.L. (2000): "Environmental NGOBussiness Collaboration and Strategic Bridging: A Case Analysis of Greenpeace-Foron Alliance", *Bussiness Strategic and the Environment*, 9, pp. 122-135.
- STOLTON, S. Y DUDLEY, N. (1999): *Partnerships for Protection. New Strategies for Planning and Management for Protected Areas*, IUCN' Earthscan, London.
- TAYLOR, G. (1995): "The Community Approach: Does it really work?", *Tourism Management*, 16, pp. 487-489.
- TIMOTHY, D.J. (1999): "Participatory Planning: A View of Tourism in Indonesia", *Annals Tourism Research*, 26, pp. 371-391.
- TIMOTHY, D.J. (1998): "Co-operative Tourism Planning in a Developing Destination", *Journal of Sustainable Tourism*, 6, pp. 52-68.
- VERNON, N., ESSEX, S., PINDER, D. Y CURRY, K. (2005): "Collaborative Policymaking. Local Sustainable Projects", *Annals of Tourism Research*, 32 (2), pp. 325-345.
- VIÑALS, M. J. ET AL. (2002): *Herramientas para la gestión del turismo sostenible en humedales*, Organismo Autónomo Parques Nacionales, Ministerio de Medio Ambiente, Madrid.
- WAHAB, S. Y PIGRAM, J.J. (1997): *Tourism Development and Growth: The Challenge of Sustainability*, Routledge, London.
- WEARING, S. Y NEIL, J. (1999): *Ecotourism Impacts, Potentials and Possibilities*, Butterworth-Heinemann, Melbourne.
- WEAVER, D.R. (ed.) (2001): *The Encyclopedia of Ecotourism*, CABI Publishing, Wallingford.
- WILLIAMS, P. (2002): "Community Strategies: Mainstreaming Sustainable Development and Strategic Planning", *Sustainable Development*, 10, pp. 197-205.
- WILLIAMS, P.W., PENROSE, R.W. Y HAWKES, S. (1998): "Shared decision-making in tourism land use planning", *Annals of Tourism Research*, 25 (4), pp. 860-889.
- WORBOYS, G., LOCKWOOD, M. Y LACY, T. (2001): *Protected Area Management: Principles and Practice*, Oxford University Press, Melbourne.
- YUKSEL, F., BRAMWELL, B. Y YUKSEL, A. (1999): "Stakeholder Interviews and Tourism Planning at Pamukkale, Turkey", *Tourism Management*, 20, pp. 351-360.

APÉNDICE

CONCESIONARIOS DE EQUIPAMIENTOS DE USO PÚBLICO (1)

Intereses	Interrelaciones
- Rentabilizar sus concesiones. - Responder a las expectativas de la demanda de uso turístico-recreativo de dicho espacio. - Identificar nuevos mercados. - Insertar sus servicios en el conjunto de la oferta turística del parque natural para garantizar su rentabilidad. - Aprovechar los recursos del parque natural. - Participar de la estrategia de gestión marcada por la administración competente. - Contribuir a mejorar la concienciación y sensibilización de sus usuarios. - Contribuir a la difusión de los valores naturales, culturales y sociales del parque natural.	- Respuesta ante las principales necesidades de la demanda turística de naturaleza - Oferta de productos típicos del parque natural y souvenirs. - Desarrollo de programas de educación ambiental. - Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Promoción de la oferta turística del parque natural. - Información turística.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 00 Urgencia: 0000000	
Disponibilidad de recursos: 0000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15	

GRUPOS ECOLOGISTAS (2)

Intereses	Interrelaciones
- Velar por la preservación de los recursos y valores de los parques naturales. - Fomentar los principios de la sostenibilidad, favoreciendo la transición hacia nuevas formas de producción y de consumo más responsables. - Concienciar y sensibilizar a visitantes y residentes. - Contribuir a la difusión de los valores naturales, culturales y sociales de los parques naturales.	- Denuncia de prácticas irregulares en las relaciones del resto de agentes implicados con el medio ambiente. - Desarrollo de programas de educación ambiental. - Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Reivindicación en la mejora de las políticas de gestión de los parques naturales. - Implicación activa en tareas de preservación de los recursos y valores del parque natural.
Atributos: Legitimidad: 000000 Poder: 00000 Urgencia: 0000000	
Disponibilidad de recursos: 00	
Partes interesadas afectadas: 1, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15	

INSTITUCIONES U ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE HAN CONCEDIDO AL PARQUE NATURAL ALGÚN DISTINTIVO (3)

Intereses	Interrelaciones
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos que conlleva la concesión del distintivo. - Fomentar los principios de la sostenibilidad, favoreciendo la transición hacia nuevas formas de producción y de consumo más responsables. - Favorecer el trabajo en red para promover la conservación del patrimonio natural y cultural de estos espacios y garantizar su aprovechamiento sostenible.	- Difusión de experiencias de buenas prácticas en la gestión turística de los espacios vinculados a estas redes. - Desarrollo de campañas de promoción turística de estos espacios ligadas a mensajes de educación ambiental. - Promoción del uso de técnicas y herramientas de gestión turística sostenible. - Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Desarrollo de programas de educación ambiental.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 00 Urgencia: 00000 Disponibilidad de recursos: 00 Partes interesadas afectadas: 2, 8, 13	

EMPRESARIOS NO TURÍSTICOS (4)

Intereses	Interrelaciones
Aprovechar los efectos del turismo como motor de la actividad empresarial. Minimizar los efectos negativos del turismo sobre su actividad productiva (uso de recursos, apropiación del suelo, etc.). Garantizar el respeto de sus intereses y derechos de uso.	Oferta de productos típicos del parque natural y souvenirs. Lucha contra las distorsiones en la economía local como consecuencia de la actividad turística. Aprovechamiento del efecto multiplicador de la actividad turística. Beneficiarse de las oportunidades de desarrollo que puede generar la creación de las infraestructuras que requiere el turismo.
Atributos: Legitimidad: 000 Poder: 0 Urgencia: 00000 Disponibilidad de recursos: 0000 Partes interesadas afectadas: 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15	

DIPUTACIONES PROVINCIALES (5)

Intereses	Interrelaciones
- Convertir el turismo en instrumento de desarrollo provincial. - Contribuir a la preservación de los recursos y los valores del parque natural. - Mejorar el posicionamiento competitivo de la provincia en el conjunto de Andalucía. - Recuperar el patrimonio y las tradiciones de la provincia. - Concienciar y sensibilizar a visitantes y residentes. - Mejorar los servicios de información turística. - Mejorar los servicios públicos ofertados en estos espacios. - Contribuir a la planificación y gestión turística sostenible de los parques naturales andaluces.	- Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Recuperación del patrimonio y la cultura locales. - Información turística. - Promoción y divulgación turística del parque natural y de sus potencialidades de desarrollo turístico. - Asesoramiento para la implantación y desarrollo de nuevas iniciativas y actividades empresariales. - Canalización de financiación (programas comunitarios) estimuladora del desarrollo.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 0000 Urgencia: 00000	
Disponibilidad de recursos: 00000	
Partes interesadas afectadas: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	

RESIDENTES (6)

Intereses	Interrelaciones
- Aprovechar las oportunidades para la creación de negocios locales que ofrece el turismo. - Acceder a mejores servicios e infraestructuras. - Mejorar su calidad de vida. - Reducir o eliminar los riesgos e impactos negativos inherentes al proceso de desarrollo turístico. - Recuperar las tradiciones locales y el patrimonio. - Contribuir a la preservación de los recursos y valores del parque natural.	- Creación de negocios locales en respuesta a la demanda turística. - Intercambio cultural con los visitantes. - Desarrollo de acciones para la recuperación del patrimonio cultural y las tradiciones. - Cambios sociales positivos en términos de mayor tolerancia y bienestar. - Lucha contra la difusión y permanencia de imágenes estereotipadas sobre la comunidad local.
Atributos: Legitimidad: 0000000 Poder: 00000 Urgencia: 000000	
Disponibilidad de recursos: 000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	

CONSEJERÍA DE EMPLEO (7)

Intereses	Interrelaciones
- Contribuir al desarrollo socioeconómico de los municipios que conforman el área de influencia de estos espacios. - Contribuir a la generación de empleo estable y de calidad. - Fomentar la incorporación de colectivos desfavorecidos en el mercado de trabajo.	- Concesión de ayudas para la creación de empresas, especialmente de Economía Social. - Incentivos a empresas para la contratación de trabajadores. - Asesoramiento a emprendedores para la creación de empresas. - Incentivos a emprendedores para instalación por cuenta propia. - Control de siniestralidad laboral. - Desarrollo de programas de formación ocupacional, formación continua, etc. - Investigación sobre sectores que ofrecen nuevas oportunidades de empleo.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 0000 Urgencia: 00000 Disponibilidad de recursos: 0000 Partes interesadas afectadas: 1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15	

CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE (8)

Intereses	Interrelaciones
- Preservar los recursos y valores de los parques naturales. - Contribuir al conocimiento, uso y disfrute de sus valores naturales, culturales y sociales. - Contribuir al desarrollo socioeconómico de los municipios que conforman el área de influencia de estos espacios. - Garantizar una gestión adecuada de los equipamientos de uso público para responder a las necesidades del visitante. - Fomentar los principios de la sostenibilidad, favoreciendo la transición hacia nuevas formas de producción y de consumo más responsables. - Fomentar la investigación sobre los valores, recursos y potencialidades de los parques naturales. - Favorecer la participación del resto de partes interesadas en la gestión de estos espacios.	- Regulación de los diferentes usos del territorio, asegurando la compatibilidad de los mismos y su aprovechamiento sostenible. - Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Ordenación de actividades en el interior de los parques naturales. - Planificación y gestión de los parques naturales. - Vigilancia y control del cumplimiento de la normativa ambiental. - Desarrollo de programas de educación ambiental. - Mantenimiento y gestión de la oferta de uso público. - Desarrollo de programas de investigación acerca de los impactos de la actividad turística. - Respuesta a las necesidades de uso turístico-recreativo de los parques naturales andaluces. - Desarrollo de campañas de difusión de los valores, recursos y potencialidades de los parques naturales andaluces.
Atributos: Legitimidad: 0000000 Poder: 0000000 Urgencia: 00000	
Disponibilidad de recursos: 0000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	

CONSEJERÍA DE TURISMO (9)

Intereses	Interrelaciones
- Responder de manera adecuada a la creciente demanda de turismo de naturaleza que se produce en Andalucía. - Mejorar el posicionamiento competitivo de los parques naturales andaluces, y con ello, de Andalucía como destino turístico. - Aumentar los ingresos derivados del turismo. - Contribuir a la preservación los recursos y valores de los parques naturales. - Asegurar una adecuada gestión turística de los parques naturales andaluces, que garantice la plena satisfacción de los turistas que los visitan. - Fomentar los principios de la sostenibilidad, favoreciendo la transición hacia nuevas formas de producción y de consumo más responsables. - Favorecer la participación del resto de partes interesadas en la gestión de estos espacios.	- Análisis del entorno competitivo de los parques naturales andaluces y respuestas estratégicas. - Prospección de nuevas necesidades y perfiles de la demanda turística de naturaleza. Identificación de nuevos mercados. - Vigilancia y control del cumplimiento de la normativa turística. - Planificación y gestión turística de destinos (parques naturales andaluces). - Ordenación de los recursos turísticos y de la oferta turística, en general. - Información turística. - Desarrollo de campañas de promoción de la oferta turística de los parques naturales. - Canalización de financiación para la creación y mejora de la oferta turística de estos espacios.
Atributos: Legitimidad: 000000 Poder: 00000 Urgencia: 00000	
Disponibilidad de recursos: 0000000	
Partes interesadas afectadas: 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15	

GRUPOS DE DESARROLLO RURAL (10)

Intereses	Interrelaciones
- Convertir el turismo en instrumento de desarrollo rural, aprovechando su capacidad para la creación de empleo y la promoción de iniciativas y actitudes empresariales. - Valorizar el patrimonio natural y cultural. - Mejorar la capacidad de organización de las comunidades locales. - Contribuir a la difusión de los valores naturales, culturales y sociales del parque natural. - Contribuir a la planificación y gestión turística sostenible de los parques naturales andaluces.	- Planificación estratégica del desarrollo. - Dinamización socioeconómica y mejora de la capacidad de organización de las comunidades locales. - Fomento y apoyo de la cooperación entre comunidades locales. - Protección y mejora del patrimonio natural y cultural. - Valorización de productos endógenos del medio rural. - Utilización de nuevos conocimientos y tecnologías. - Asesoramiento para la implantación y desarrollo de nuevas iniciativas y actividades empresariales. - Canalización de financiación (programas comunitarios) estimuladora del desarrollo.
Atributos: Legitimidad: 000000 Poder: 00000 Urgencia: 000000	
Disponibilidad de recursos: 0000000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15	

EMPRESARIOS TURÍSTICOS (11)

Intereses	Interrelaciones
- Aprovechar los recursos del parque natural y rentabilizar sus inversiones productivas. - Responder a las expectativas de la demanda de uso turístico-recreativo de dicho espacio. - Mejorar su posicionamiento competitivo frente al resto de la oferta del parque natural.	- Inversión para el aprovechamiento de los recursos y potencialidades del parque natural. - Análisis de su entorno competitivo. - Prospección de nuevas necesidades y perfiles de la demanda turística de naturaleza. Identificación de nuevos mercados. - Respuesta a las expectativas de la demanda turística. - Promoción de la oferta turística.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 000 Urgencia: 0000000	
Disponibilidad de recursos: 0000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15	

TOUOPERADORES (12)

Intereses	Interrelaciones
Obtener beneficios de sus operaciones. Responder a la demanda del mercado. Buscar nuevas oportunidades de negocio. Aprovechar los recursos y potencialidades de los destinos turísticos en los que operan. Maximizar las experiencias de los turistas para garantizar su fidelidad, no tanto al destino cuanto al operador.	Organización y estructuración de la oferta turística del parque natural, asegurando la implicación de todos los oferentes de servicios. Identificación y desarrollo de mercados objetivo. Análisis de las necesidades, expectativas y valores de la demanda turística real y potencial de los parques naturales. Respuesta a las expectativas de la demanda turística. Promoción del destino turístico.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 00 Urgencia: 0000	
Disponibilidad de recursos: 000000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 5, 8, 9, 10, 11, 15	

AYUNTAMIENTOS (13)

Intereses	Interrelaciones
- Garantizar ingresos adicionales para las arcas municipales. - Aprovechar el turismo como instrumento de generación de empleo e ingresos para la población. - Contribuir a la preservación de los recursos y valores del parque natural. - Mejorar el posicionamiento competitivo del municipio en el conjunto del parque natural. - Recuperar el patrimonio y las tradiciones del municipio. - Potenciar la autoestima de la comunidad local. - Mejorar los servicios de información turística. - Concienciar y sensibilizar a visitantes y residentes. - Mejorar los servicios públicos ofertados en estos espacios. - Controlar la expansión urbanística que suele acompañar a los procesos de desarrollo turístico. - Contribuir a la planificación y gestión turística sostenible de los parques naturales andaluces.	- Ordenación del suelo y planeamiento urbanístico. - Concesión de licencias municipales para la instalación de establecimientos turísticos. - Prestación de servicios públicos de limpieza, recogida de basura, abastecimiento de agua, etc. - Control del cumplimiento de la normativa sobre ruidos, depuración de aguas residuales, etc. - Desarrollo de campañas de concienciación-sensibilización tanto para visitantes como para residentes. - Recuperación del patrimonio y la cultura locales. - Información turística. - Promoción y divulgación turística del municipio y de sus potencialidades de desarrollo turístico.
Atributos: Legitimidad: 0000000 Poder: 000000 Urgencia: 0000000	
Disponibilidad de recursos: 0000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15	

UNIVERSIDADES Y OTROS CENTROS DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN (14)

Intereses	Interrelaciones
- Mejorar el conocimiento sobre aspectos esenciales para la gestión de los estos espacios. - Contribuir a la difusión de los valores y potencialidades de los parques naturales. - Desarrollar herramientas de gestión turística sostenible. - Fomentar los principios de la sostenibilidad.	- Desarrollo de programas de educación ambiental. - Desarrollo de programas de investigación acerca de los impactos de la actividad turística. - Investigación sobre aspectos diversos relacionados con la gestión del parque natural y los impactos derivados de la actividad turística.
Atributos: Legitimidad: 00000 Poder: 0 Urgencia: 00	
Disponibilidad de recursos: 0000	
Partes interesadas afectadas: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15	

VISITANTES/TURISTAS (15)

Intereses	Interrelaciones
Mejorar las experiencias personales.	Recorrido de itinerarios guiados y autoguiados para conocer los principales atractivos del parque natural.
Reafirmar sus valores ambientales, culturales o sociales.	Realización de prácticas deportivas y de mantenimiento físico.
Contribuir a la preservación los recursos y valores de los parques naturales.	Adquisición de productos típicos del parque natural y souvenirs.
Estrechar lazos familiares o lograr crear un espíritu de grupo.	Realización de visitas a centros de interpretación, granjas escuela, etc.
Mejorar la salud y/o el estado físico.	Participación en actividades culturales y/o sociales de las comunidades locales.
Conocer o experimentar algo nuevo, aprender.	Implicación activa en tareas de preservación de los recursos y valores del parque natural.
Estar con otras personas, compartir sensaciones y emociones, compartir experiencias.	
Autosuperación, conocerse a sí mismo.	
Disfrutar su tiempo de ocio.	
Vivir la sensación de aventura.	
Atributos:	
Legitimidad: 0000000	
Poder: 000000	
Urgencia: 000000	
Disponibilidad de recursos: 00000	
Partes interesadas afectadas: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	