



**Ciencias Sociales Online**

revista electrónica

ISSN 0718-1671

URL: <http://www.uvm.cl/csonline>

Email: [jgibert@uvm.cl](mailto:jgibert@uvm.cl)

*Ciencias Sociales Online*, Septiembre 2005, Vol. II, No. 2. Universidad de Viña del Mar – Chile

## **PLANIFICACIÓN TURÍSTICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE**

Tourist planning in times of uncertainty

**Patricio Vergara - Myrtis Arrais de Souza**  
**Red DETE ALC - Universidade Federal do Ceará / Brasil**

Palabras claves: <planificación, turismo, prospectiva territorial, desarrollo local>

Recibido: 29 de Abril de 2005

Aceptado: 21 de Julio de 2005

## Resumen

Este artículo muestra la importancia de realizar un nuevo tipo de planificación turística, caracterizado por la incorporación de conocimiento a un proceso participativo con agentes de desarrollo territorial. Los tres ejes del proceso: conocimiento, capital social y capital humano son parte de una intervención sistémica destinada a producir desarrollo territorial a través del turismo sustentable. El futuro está abierto a múltiples opciones y la reflexión prospectiva precisamente intenta construir futuro con los actores. Los autores sostienen que la metodología prospectiva (o de previsión humana y social), puede ser extremadamente potente al ser usada en una región de elevada pobreza pero con vocación turística. Se muestra sus pasos y etapas, además de los resultados de la planificación prospectiva turística realizada en una región chilena, La Araucanía.

## Abstract

This paper shows the importance of carrying out a new tourist planning style, characterized by the knowledge inclusion to a participative process involving agents of territorial development. The three axes of the process: knowledge, social capital and human capital are part of a systemic intervention dedicated to produce territorial development through the sustainable tourism. The future is open to multiple options and the prospective reflection in fact tries to build future with the actors. The authors sustain that the prospective methodology (human and social forecast), it can be extremely potent when being used in a region of high poverty but with tourist vocation. It is shown their steps and stages, besides the results of the tourist prospective planning carried out in a Chilean region, The Araucanía.

### 1. TIENE SENTIDO PLANIFICAR EN MEDIO DE LA TORMENTA?

Los ciudadanos del mundo asisten desconcertados a bruscos cambios en sus vidas, determinados por acontecimientos producidos por las fuerzas de la globalización encabezada por USA. Las distintas actividades económicas y financieras se han visto resentidas no sólo por las aventuras conquistadoras de George W. Bush sino por la propia reconfiguración del poder mundial. Así, no sólo ha sido impactada la industria del transporte y sus encadenamientos sino el propio desplazamiento de las personas. No sólo son afectadas las bolsas de valores y las finanzas del mundo sino cada ahorrante y consumidor; no sólo los sobrevivientes de Bagdad o Basra sino también los habitantes de Sao Paulo y Cumbuco. La propia pneumonía asiática (SARS) ha trastocado todos los flujos turísticos y las pérdidas chinas superan los gastos de la guerra de Irak, reduciendo su tasa de crecimiento en más de un 1% e introduciendo como importante criterio de selección del destino turístico la seguridad sanitaria. El más reciente Tsunami en Asia ha generado otra onda, la de turistas que se desplazan hacia otras latitudes más seguras.

Hay quienes piensan que en épocas de turbulencias no se puede planificar y que estamos condenados a observar con cierto masoquismo este tipo de acontecimientos. Por el contrario, hay quienes pensamos que por eso mismo es esta actividad es más necesaria que nunca y que quienes planifican estarán entre los que sobrevivan y quienes sólo observan verán cumplirse sus peores presagios. Planificar es, ante todo,

poner racionalidad en el futuro, es un intento por dar una dirección positiva a nuestras vidas.

## **2. NO ES ANTICUADO PLANIFICAR?**

Resulta casi paradójico que después de la caída de las economías de planificación central en Europa del Este y el triunfo del capitalismo liberalizante, hoy se haga más planificación que nunca. No sólo en los gobiernos o ejércitos sino también en las grandes corporaciones financieras, organismos de cooperación y empresas transnacionales. Y, por cierto, en los gobiernos regionales, estatales y municipales.

Claro que la planificación de hoy es diametralmente diferente de la planificación normativa de décadas atrás. La de hoy tiene un carácter flexible y esencialmente estratégica, capaz de adaptarse a los nuevos escenarios para conseguir aprovechar mejor las oportunidades que éste brinda y sortear las amenazas que se avecinan. Para cumplir con esto, la nueva planificación debe ser concebida como un proceso sistémico que se hace con la gente y de cara al mundo, con la mejor información posible. Esos dos requisitos no pueden andar separados pues si sólo consideramos a la gente derivaremos probablemente en populismo ineficiente, mientras que si sólo planificamos con información pero sin la gente, tendremos los conocidos planes libro sin viabilidad política y sin participación de los agentes sociales y productivos.

## **3. ES POSIBLE ANTICIPAR EL FUTURO?**

Una de las corrientes más innovadoras en planificación es el método de reflexión prospectiva (también llamado de Previsión humana y social) que empieza a ser aplicado no sólo en los países más desarrollados sino también recientemente en América Latina y que comienza a descender a nivel territorial subnacional. La prospectiva está basada en la convicción de que el futuro es algo que no está predeterminado y por lo tanto no puede ser explicado a priori. En consecuencia, la prospectiva se basa en el convencimiento de que el porvenir está abierto a muchos futuros posibles (Medina; 2001).

La prospectiva como metodología se inscribe en el intento de distinguir algunas pautas del porvenir por medio de un examen minucioso de las tendencias a largo plazo que pueden establecerse a partir del análisis del presente, la previsión de inflexiones y de rupturas y el diagnóstico de los retos que el porvenir apunta y de las estrategias que consecuentemente se pueden adoptar.

El objeto de los estudios del futuro ha sido la exploración sistemática de los futuros posibles a fin de mantener y/o mejorar la libertad, el bienestar y el desarrollo humano y sostenible, ahora y en el futuro. Mediante este proceso de reflexión se pretende saber, sobre la base de los hechos presentes, cuáles son los futuros verdadera o verazmente posibles, cuáles son los futuros más probables dadas las diversas condiciones (si se decide o no emprender algunas acciones específicas), cuáles futuros alternativos son los más deseables; y qué es lo que las personas individual y colectivamente pueden hacer para alcanzar el futuro deseable y evitar las consecuencias del futuro no deseable. Por tanto, su propósito no es tanto predecir eventos específicos en el futuro, puesto que no se cuenta con una “bola de cristal”, como reflexionar sobre el futuro para comprender mejor el rol que podemos desempeñar en el presente.

#### 4. EL PENSAMIENTO PROSPECTIVO

Lo que se persigue es visualizar el largo plazo definiendo las acciones y rutas apropiadas para lograr las condiciones deseadas para el desarrollo del sector o de un determinado territorio. El pensamiento de largo plazo es útil para contribuir a la formulación de la visión estratégica de un país, una región o una institución pública, la cual configura los grandes lineamientos y ejes estructurantes que enmarcan la definición de los objetivos sociales. La visión estratégica a nivel regional o local actúa como norte y faro para la administración, pues facilita y racionaliza las disputas políticas alrededor del presupuesto, y es un elemento vital de la democracia participativa porque le permite a los ciudadanos dialogar con los gobernantes acerca de la priorización de los objetivos del desarrollo a nivel económico, social, cultural, ambiental, político y científico-tecnológico.

El pensamiento a largo plazo implica la puesta en marcha de un proceso dinámico y flexible para identificar los objetivos y para perseguir tales objetivos a pesar del cambio del entorno. Involucra por tanto un significado normativo, dado que se pretende establecer los fines de la administración. Pero al mismo tiempo implica la capacidad para modificar los planes, programas y proyectos en curso para lograr tales objetivos, de acuerdo con las contingencias del contexto. Conlleva un análisis en movimiento, una navegación a través de los cambios sociales. Dicho de otra manera, requiere del análisis de los blancos hacia los cuales queremos apuntar, e igualmente del establecimiento de las rutas a través de las cuales podemos llegar a esos blancos. Además de plantear el “deber ser”, se requiere la capacidad de adaptación para poder modificar en tiempo real los supuestos y la combinación de recursos necesaria para obtener el objetivo deseado. Esta capacidad, es vital para escoger y realizar grandes proyectos de desarrollo económico, educativo, energético y ambiental, para llevar a cabo transformaciones institucionales y, en general, para trazar los lineamientos básicos de la sociedad (Medina; 2001).

#### 5. PLANIFICACIÓN CON LA GENTE Y LOS A-GENTES

La Planificación prospectiva territorial requiere pues de tres componentes vitales para el desarrollo:

- Reforzamiento y revitalización del Capital Humano
- Generación de Capital Social
- Institucionalidad prospectiva

Iniciado un proceso de reflexión prospectiva estas tres variables serán retroalimentadas pues son requisito a la vez que resultado del proceso. Es decir, la reflexión prospectiva requiere de un nivel mínimo preexistente en esos tres factores para ser ejecutada.

Así, es fácil entender que sin capacidades técnicas mínimas y sin personal entrenado en estas metodologías es difícil realizar el ejercicio; normalmente un equipo técnico externo ayuda en esta tarea y forma a los técnicos locales y agentes de desarrollo. También se requiere la voluntad de cooperar y confianzas mínimas entre los actores o

agentes que participarán en la reflexión prospectiva. Finalmente se requiere que el equipo conformado para esta planificación tenga una inserción institucional, facultades y capacidad de convocatoria.

## **6. EL DESARROLLO : UNA PROPIEDAD EMERGENTE DE UN SISTEMA COMPLEJO Y CON ELEVADA SINERGIA**

El desarrollo es un concepto relativamente reciente (5 décadas atrás) y que se ha transformado en el objetivo prioritario de gobiernos y de las naciones.

Después de varias décadas en que las prácticas y políticas del desarrollo se basaron en un concepto esencialmente economicista que lo asimilaba a crecimiento, el desarrollo busca su propia independencia teórica (Boisier; 2002). Un antecedente en esta dirección es la concepción del propio Celso Furtado quién hace dos décadas escribió que “el verdadero desarrollo es principalmente un proceso de activación y canalización de fuerzas sociales, de avance en la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y de la inventiva. Por tanto, se trata de un proceso social y cultural y sólo secundariamente económico” (Furtado; 1982). Para el PNUD, “el desarrollo es un proceso de ampliación de las opciones de las gentes” (PNUD; 1998).

El fracaso reiterado de las políticas de crecimiento económico en los países “pobres”, sumado a la presión política por alcanzar resultados, han derivado en nuevas teorías y prácticas, las que, a juicio del Banco Mundial han ido transformando el concepto y las políticas (Banco Mundial; 2001). Existe un relativo consenso entre los estudiosos del tema en que aún se sabe poco acerca del desarrollo y que éste es una ecuación muy compleja, a la que se suma la variabilidad del entorno mundial y las innovaciones tecnológicas y societales. La preocupación central actual está dada por el aumento de la complejidad y de su correcta interpretación. Este fenómeno se caracteriza porque muchos cambios sociales se han vuelto irreductibles al control humano, causando gran disonancia cognitiva y discontinuidad (por ejemplo, la problemática ambiental, el crecimiento de las grandes ciudades, el control de la energía nuclear, el malestar social, la convivencia multicultural, etc.). Entonces la mayor parte de la teoría del cambio social, así como las formas tradicionales y los viejos estereotipos del sentido común, se tornan insuficientes para comprender el cambio de los entornos.

En este contexto, el Desarrollo ha sido caracterizado recientemente “como una propiedad emergente, una emergencia sistémica de un sistema territorial complejo y con elevada sinergia” (Boisier; 2002). Una posición similar se encuentra en De Franco para quién el Desarrollo es una “ecuación compleja” donde es preciso no sólo crecer sino alcanzar niveles óptimos en determinados componentes, niveles que dependen de su relación con las demás variables.

*“Los economicistas simplifican, por reducción, un sistema complejo, en el que las variables interactúan entre sí de varias maneras, formando múltiples lazos de realimentación, y lo convierten en un sistema lineal, en el que todas las variables dependen de una única variable: la renta. En términos matemáticos, transforman un sistema de ecuaciones diferenciales en un sistema de ecuaciones algebraicas de primero grado y, con ese instrumental rudimentario y primario, quieren captar un fenómeno complejo” (De Franco; 2001).*

## **7. EL TURISMO: UN SISTEMA COMPLEJO**

El Turismo, por su parte, es concebido como un fenómeno o una actividad compleja que debe ser analizada con un enfoque sistémico. Así, la OMT sostiene que “la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde la óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente” (OMT; 1998). Un influyente especialista brasileño reconoce las dificultades de definir el Turismo considerando que “el fenómeno es tan grande y complejo, que se torna prácticamente imposible expresarlo correctamente” (Beni; 1998). Beni concibe el Turismo como “un sistema abierto... que realiza intercambios con el medio que lo circunda y por extensión, es interdependiente, nunca auto-suficiente. Justamente por ser abierto mantiene un proceso continuo de relaciones dialécticas de conflicto y colaboración con el medio circundante” (Beni; 1998). Una conceptualización similar se encuentra en el libro de Mario Baptista, “Turismo. Competitividad sustentable” (Baptista;1997).

La aproximación sistémica aplicada al turismo “es necesaria por cuanto la diversidad de los componentes que configuran , producen y determinan la dinámica turística en su conjunto demanda un esfuerzo de racionalización científica y de aproximación metodológica, consciente siempre de simplificar la realidad de las cosas” (Vera et, al; 1997). Ciertamente la teoría sobre el turismo y las políticas que de allí se deriven se beneficiarían mucho de las concepciones más recientes de teoría de sistemas y teoría de la complejidad, aún no presentes en la literatura turística comentada pero si en las reflexiones más innovadoras sobre Desarrollo. Desde este punto de vista, la actividad turística reúne las características básicas necesarias (complejidad y sinergia) para hacer emerger el fenómeno del desarrollo, transformándose en un precursor de éste. Para ello es preciso avanzar fuertemente en tres elementos claves: Capital humano, Capital Social y Capital Institucional. Capital Humano más que nivel de formación intelectual es capacidad emprendedora, Capital social es confianza, reciprocidad y asociativismo. Y Capital Institucional es la trama de organizaciones, el clima de cooperación que mantienen y su modernidad (velocidad, flexibilidad, resiliencia, inteligencia, identidad y maleabilidad).

## **8. PROSPECTIVA DEL SECTOR TURÍSTICO**

La elaboración de un Plan Prospectivo genera durante el proceso una dinámica social muy significativa en esos tres capitales del desarrollo.

Despierta las energías de emprendimiento y contribuye a una conciencia mayor sobre las condicionantes del “negocio” entre los empresarios a la vez que permite a la tecnocracia y políticos una visión más certera de los impactos de la actividad turística sobre el territorio y acerca del marco institucional y económico que precisa el sector.

## 8.1. Cómo hacer prospectiva en el sector turístico de una región pobre?

El turismo es una de las áreas que se considera frecuentemente en las nuevas políticas de desarrollo local dirigida a regiones con elevada incidencia de pobreza. Ello se debe no sólo a la existencia de importantes recursos naturales y culturales en estas regiones, sino fundamentalmente a la capacidad del turismo para incluir económicamente a la población a través del trabajo, ya que poseería bajas barreras de entrada tanto en términos de volumen de capital como de calificación de mano de obra. Estas actividades deberían contribuir directamente no sólo a los objetivos de competitividad de las empresas sino también a la equidad social y la conservación ambiental del territorio, los tres ejes del desarrollo sustentable.

Los gastos de los turistas que visitan determinado destino, conllevan un conjunto de beneficios para las instalaciones turísticas de primera línea y, mediante un efecto multiplicador, para muchas otras actividades económicas locales. Debido a que el turismo es una industria que depende en gran medida del factor humano, favorece la creación de empleo, tanto en el sector turístico como en otros sectores impulsados por la actividad del turismo. En efecto el turismo está considerado como un motor de la actividad empresarial, en el sentido de que un crecimiento de la actividad turística estimula el crecimiento de la demanda de bienes locales y del nivel económico del destino en general (Fullana y Ayuso; 2002).

Sin embargo el turismo lleva aparejado ciertos costes. Cómo los recursos de un destino son siempre limitados, ya sean naturales, sociales o culturales, el hecho de aplicarlos a la actividad turística en lugar de usos alternativos tiene un coste de oportunidad que debe ser evaluado. Otro efecto negativo que el turismo puede generar es la inflación de demanda, por ejemplo, con un aumento de los precios del suelo y la dependencia excesiva de capital inversor extranjero, dada la interdependencia existente entre el turismo y los demás sectores de la economía.

Así, dado que el Turismo es un sistema extremadamente sensible a la actuación de otros agentes públicos, ya sean de sectores productivos o sociales (tales como infraestructura, saneamiento básico, vivienda y medio ambiente), se requiere un nivel de coordinación institucional significativa para conciliar perspectivas de actuación pública. Por tanto, un ejercicio para pensar el futuro del turismo en una región con vocación y recursos turísticos, debería necesariamente contemplar tres condiciones:

- ser un esfuerzo conjunto de los actores políticos, sociales y económicos vinculados al turismo regional, lo que se asegura con una alianza entre Gobierno nacional, regional, Municipal, SERNATUR y otros agentes (una Mesa de Concertación Público-Privada puede ser un mecanismo concreto de participación);
- realizarse en coherencia con las políticas nacionales para el desarrollo turístico, de modo de hacer viable su eventual ejecución (ello se consigue mediante un convenio entre el Gobierno regional y el Servicio nacional de Turismo, que debe dar el contexto al trabajo prospectivo); y
- desarrollarse en un ambiente de colaboración que hiciese posible el consensuar miradas y enfoques para poder acordar una visión de futuro colectivo, (ello, por tanto, exige la mediación de expertos validados por los participantes).

## 8.2. El método: un compromiso entre los tiempos y la complejidad

Todo estudio prospectivo se inicia definiendo el horizonte de tiempo en que se realizará el estudio. Este debe ser acotado pero al mismo tiempo lo suficientemente extenso como para tener la posibilidad de estudiar un abanico de evoluciones potenciales que puedan abrirse en el período que se haya explicitado. Los estudios prospectivos normalmente definen un horizonte lo bastante lejano como para disfrutar de las siguientes ventajas:

Es altamente conveniente liberarse lo más posible de las fuerzas inerciales que condicionan el presente. En efecto, es altamente probable que en un período de mediano plazo, esto es entre 5 y 8 años, la evolución de las variables que generan los mayores impactos así como los eventos de alta probabilidad de ocurrencia están relativamente ya predefinidos. Por otra parte, un significativo número de variables, tales como los movimientos de población, se mueven muy lentamente en el tiempo. En forma análoga, los impactos que generan determinadas políticas, como por ejemplo los cambios en materia educacional o las inversiones en infraestructura, sólo pueden medirse en el largo plazo.

Un horizonte más largo permite una mayor libertad de movimientos, puesto que se abren márgenes más amplios de maniobra que permitan emprender acciones que efectivamente puedan alterar los cursos inerciales.

Por último, la posibilidad de evaluar el impacto de las acciones emprendidas como resultado del ejercicio prospectivo se hace más viable.

No obstante la utilidad que representa definir un horizonte suficientemente largo como para evitar que el ejercicio está excesivamente atado a decisiones ya tomadas y a acciones que se estén ejecutando, la identificación del objeto del estudio condiciona, en cierta medida, el período óptimo que debe abarcar el proyecto.

En efecto, mientras más complejo sea el sistema que se quiere prospectar y mayor el número de factores cuya influencia se percibe en el largo plazo, mayor debería ser el horizonte que se defina para el estudio. A lo anterior se agrega el hecho de que muchas variables relevantes se mueven con velocidades muy dispares, situación que puede ejemplificarse contrastando los ciclos cada vez más cortos de las fluctuaciones bursátiles y flujos financieros con los largos ciclos que involucran los ecosistemas o los cambios en las estructuras productivas.

A partir de esta asimetría en la evolución de determinadas variables surge la necesidad de practicar un análisis estructural en el cual se establezca, en primer lugar, un inventario de las variables relevantes, luego se efectúa una evaluación de los vínculos que las interrelacionan y finalmente se explicitan los factores más determinantes para la evolución del sistema y las variables que lo condicionan. Estos factores pueden, a su vez, reagruparse en dos grandes categorías. Por una parte están aquellos internos al sistema estudiado, sobre los cuales los actores tienen una mayor capacidad de gestionarlos e influir sobre su orientación; y por la otra, están los factores externos que pertenecen al entorno del sistema y cuya dinámica de

movimientos y evolución están fuera del ámbito de influencia de los actores que se desenvuelven en el sistema.

A partir de esta amplia clasificación y del análisis estructural es posible proceder a la identificación de la morfología general del sistema estudiado y agrupar los componentes en subsistemas. Una vez definido los subsistemas el paso siguiente es precisar la evolución en el tiempo de cada una de ellos, de tal manera de extraer conclusiones acerca de su evolución pasada así como de su probable trayectoria futura en función de diversas hipótesis.

Ello permite establecer distintas hipótesis de evolución que, al combinarse, permiten la elaboración de escenarios globales.

### 8.3. Los pasos de la metodología prospectiva

La aplicación de la metodología prospectiva a nivel estadual, comprende tres fases:

1. Comprender el presente
2. Análisis de los requerimientos de futuro
3. Elaboración de escenarios futuros

La comprensión del presente se refiere a conocer qué ha sido el sistema turístico cearense en los últimos años, es decir, hacer una retrospectiva. Trata, en suma, de identificar el mayor número posible de variables que incidieron e inciden en el comportamiento de un sector en un determinado territorio.

En general, el análisis de los requerimientos de porvenir se refiere a ubicar las variables del sistema turístico cearense en tendencias pesadas, emergentes y hechos portadores de futuro. Luego, hacer un análisis estructural para conocer la influencia o la dependencia de las variables contrastadas entre sí. La elaboración de escenarios versa sobre la elaboración de hipótesis y un análisis del comportamiento de tales hipótesis para finalmente construir escenarios futuros para un sistema territorial. Incluye, además, optar con la variable largo plazo sobre un escenario futuro deseado.

La idea de aplicar esta herramienta, la prospectiva, en la planificación del largo plazo es para promover la identificación de escenarios futuros posibles y deseados. Cuando un sistema institucional como el Turismo de La Araucanía tiene identificado un futuro común verá más facilitados los propósitos que se imponga en el corto y mediano plazo. Una descripción más detallada del proceso prospectivo permite distinguir las siguientes etapas:

#### 1. Censo de las variables

El primer paso es el censo de las variables. Luego de diagnosticadas las variables del sistema territorial debe hacerse un análisis de las tendencias en las que tales variables se ubican. Esto es lo que se conoce como *análisis de los requerimientos de porvenir*. Las tendencias se diferencian en pesadas, emergentes y hechos portadores de futuro (variables tendenciales).

Las *tendencias pesadas* son aquellas que están hoy presentes, son claramente visibles y es casi imposible evitarlas o modificarlas. Las *tendencias emergentes* son aquellas que conforman el escenario actual y pueden ser la mayoría de las variables motrices o de gran “influencia”. Los *hechos portadores de futuro* son aquellos que están por ocurrir y contienen en sí una gran potencial que permite hacer hipótesis a partir de ellos.

## 2. Variables Tendenciales

Hecho el censo de las variables corresponde ahora clasificar a estas variables de acuerdo a las tres categorías que ya mencionamos: tendencias pesadas, tendencias emergentes y hechos portadores de futuro. Luego, se ubican dentro de los subsistemas.

## 3. Análisis Estructural

El análisis estructural apunta a identificar los elementos esenciales de un sistema a través de sus interrelaciones. Estos pueden formar los encadenamientos de reacción entre varios elementos ( $A \Rightarrow B \Rightarrow C \Rightarrow \dots \Rightarrow A$ ).

La estabilidad de estos encadenamientos constituye el estudio particular más importante para simular el comportamiento de un sistema. Desde el punto de vista de la programación se puede, pues, juzgar a priori el carácter coherente o incoherente de las decisiones tomadas a través de las relaciones que sean establecidas entre las consecuencias de estas decisiones. Las condiciones de Aplicación del método de análisis estructural, como unión de métodos relevantes de la teoría de sistemas es, relativamente, sofisticado. Ello implica, por tanto, un buen conocimiento de las diferentes teorías puestas en juego (teoría de sistemas, teoría de los gráficos, análisis matricial y otras). La intervención de los expertos se revela fundamental, sin reemplazar a los principales actores del sistema, cuya participación sigue siendo esencial. En ciertos casos los medios informáticos son necesarios para el procesamiento de diferentes datos. Este procesamiento será facilitado por el acceso a lenguajes especializados como el MAB (multiplicación de matrices booleanas). Sin embargo, el análisis estructural también puede otorgar interesantes resultados, sin recurrir al procesamiento de datos.

El análisis estructural es un buen *acercamiento a todas las características de proyectos* (técnicos, económicos, sociales y políticos) Por otra parte, el análisis estructural *requiere*, eventualmente, en la fase decisional, *conocimientos estadísticos y estudios anexos*. En la práctica se pueden observar que sólo proyectos de gran envergadura dan lugar a este tipo de estudios.

De una manera general, el análisis estructural observa cinco etapas para dejar en evidencia las variables esenciales de un sistema:

1. El censo de las variables
2. La matriz de relaciones lógicas
3. El poner en evidencia las variables claves
4. La representación en el plano “dependencia-motricidad”
5. Síntesis de las acciones y orientaciones decisionales

Complementariamente, se puede concebir ciertas prolongaciones tales como ciertas acciones de síntesis y una eventual cuantificación.

#### 4. Elaboración de escenarios

La construcción de escenarios comienza por la elaboración de hipótesis de quiebre sobre cada variable al interior de cada grupo de variables definidas de acuerdo al plano de motricidad - dependencia. Se recomienda hacer 3 o 4 para cada una, seleccionando 3 cuando se hayan elaborado 4. Luego se relacionan las hipótesis verticalmente mediante el análisis morfológico, pudiendo cruzarse cuando se relacionen.

#### 5. Análisis Morfológico

Los escenarios futuros para la región se obtienen del *análisis morfológico*, el que trata de relacionar cada hipótesis de una variable con la siguiente hipótesis de la variable que viene. La posición del grupo de variables que está primero, significa que éstas son las que van definiendo el tipo de escenario futuro. Es decir, las hipótesis elaboradas para las variables de mayor nivel de influencia sobre las demás del sistema van orientando el tipo de escenario futuro que resultará del análisis morfológico. Este busca la hipótesis más relacionadas entre sí, relación hecha hacia abajo, verticalmente o diagonalmente. Si no existe relación lógica se pasa a las hipótesis de variable subsiguiente. Quienes elaboren la redacción de los escenarios deben abandonar su grupo de reflexión inicial y formar entre sí tres grupos híbridos, es decir, con personas que hayan participado en el diagnóstico y construcción de hipótesis de los subsistemas.

#### 8.4. Consideraciones generales

El *grupo de reflexión prospectiva* es el encargado de diagnosticar las variables del sistema territorial y el que genera las hipótesis de esta. Se consulta a expertos en las áreas de los subsistemas de análisis. La redacción de los escenarios futuros tiene como mínimo un tiempo de 10 años al futuro como referencia. Por eso, al ser redactados debe pensarse en un tiempo presente: "Estamos en el año 2012 y la sociedad tiene las siguientes características: ...". El punto central está dado por la creatividad en la elaboración de hipótesis. Además se pondrá más atención en el impacto que tenga determinada hipótesis que en la probabilidad de que ocurra. La elaboración de escenarios futuros para un sistema territorial tiene gran utilidad pues permite saber qué quiere ser en el largo plazo, o en qué escenario no desea estar. Además, el escoger un escenario futuro a partir de los análisis hechos permiten optar por uno, y orientar los esfuerzos del corto y mediano plazo de un sistema territorial. Cabe señalar que la mayoría de los ejercicios prospectivos de sistemas cuasicomplejos, complejos e hipercomplejos pueden demorar 12, 18 o más meses.

## 9. UN CASO DE APLICACIÓN: PROSPECTIVA DEL SECTOR TURÍSTICO EN CHILE (LA ARAUCANÍA)

En lo que sigue se muestra algunos resultados de la aplicación de esta metodología a la planificación turística de una región chilena, La Araucanía. Se trata de un proyecto pionero en el país en lo referente tanto al sector de aplicación como al método aplicado. Uno de los autores de este artículo, Patricio Vergara, dirigió el estudio y el otro, Myrtis Arrais de Souza, asistió a un encuentro con parte de los participantes del proceso en octubre de 2002.

Fue un trabajo de seis meses, donde un equipo de profesionales del Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER) de la Universidad de La Frontera, encabezados por el Dr. Jorge Gibert, se capacitaron en el uso de modernas metodologías de análisis prospectivo a nivel territorial en el marco del proyecto MIDEPLAN “Desarrollo de Metodologías de Análisis y Planificación”, ejecutado por la Universidad de Talca. Como parte integrante de este esfuerzo se aplicó dichas técnicas al análisis del sector turismo en la Región de La Araucanía en un esfuerzo conjunto con los sectores público, privado y sociedad civil regionales. Se intenta aquí resumir la rica experiencia de trabajo con dichos actores y mostrar algunas de las orientaciones generales para el desarrollo del sector turismo durante los próximos 10 años en la zona. Se utiliza para ello algunos párrafos seleccionados del documento del IDER entregado al final del proceso (IDER; 2002) y publicado por MIDEPLAN y Universidad de Talca (2003).

### 9.1. La imagen del funcionamiento del sector turístico según los agentes

Los resultados de la matriz de relaciones lógicas puede apreciarse en el siguiente gráfico, que muestra la visión colectiva del sistema turístico de La Araucanía según sus propios agentes. Ella fue procesada por el software Mic-Mac a partir de las jornadas de trabajo realizadas siguiendo los pasos indicados en el punto anterior (8).

La forma de agrupar las variables en conjuntos de variables interrelacionadas es por cercanía, de arriba hacia abajo y conceptualizando cada uno de los cuadrantes como dimensiones empíricas que aluden a una red interactiva de influencia y dependencia. Cada cuadrante opera como una estructura de realidad. De este modo, tenemos:

Primer grupo de variables, que denominaremos “Marca Araucanía”: inversión pública, estándares de calidad, variedad de equipamiento; estrategias de marketing; desarrollo del destino; imagen del destino; capital social; y calidad medioambiental. Agrupa a variables altamente influyentes y dependientes.

Segundo grupo de variables, que denominaremos “Producción de competencias y capacidades”: nivel de profesionalización de los agentes turísticos; potencial cultural regional; acceso a los recursos turísticos; asociatividad entre operadores; conocimiento de la demanda; gestión de recursos naturales; institucionalidad de fomento productivo; uso de tecnologías de información y comunicaciones; oferta de capacitación especializada; capacitación de mano de obra; fuentes de financiamiento; y, precios de la competencia. Este grupo contiene a las variables de mediana influencia y dependencia.



arrojó tres panoramas genéricos que vinculaban todas las hipótesis de cada una de las variables. El cuadro resumen de ese trabajo se aprecia a continuación:

	Modelo Deseado	Modelo 2	Modelo 3
Marca Araucanía	Destino Araucanía con capacidad e identidad fundadas en trabajo asociativo público privado, visibles para el Turista	Homologación de Estándares de Calidad con la Unión Europea permite conservar el medioambiente y trascender fronteras	Sector Turístico debilitado por falta de importancia asignada a su desarrollo lo que impide el posicionamiento de la marca a nivel internacional
Producción de competencias y Capacidades	Red Integral para el Desarrollo del Turismo	Institucionalidad inadecuada para la Competitividad Turística	Modernización de la Gestión para el desarrollo eficiente de la actividad turística
Oferta Regional	Oferta adicional focalizada al turista extranjero	Oferta diversificada, flexible y segmentada aumenta la permanencia y nivel de gasto del Turista	Oferta construye imagen de puerta de entrada a la Patagonia
Tareas de Estado	La Institucionalidad es incapaz de resolver los desafíos nacionales impidiendo el funcionamiento de iniciativas privadas	Estado descentralizado, participativo, más eficiente y coordinado con el sector privado	El Turismo se fortalece a partir del compromiso del Estado

En base a un ejercicio posterior, asesorado por expertos y apoyados en todo el material producto del proyecto (entrevistas, encuestas, opiniones, informes, investigaciones y la experiencia de haber compartido dos talleres con alrededor de 40 personas claves para el funcionamiento del sector), se formuló el siguiente cuadro resumen final, que describe los tres modelos que los actores visualizan para el turismo en el 2012 en La Araucanía.

MODELO DESEADO	MODELO FACTIBLE	MODELO PROBABLE
Coordinación de actores privados y públicos para generar una imagen de marca Araucanía, creando al mismo tiempo un destino turístico con una oferta diversificada y flexible	Beneficiándose del destino Patagonia, un sector privado moderno desarrolla en forma sustentable el turismo en La Araucanía como "Puerta de entrada a La Patagonia", con el apoyo del Estado para la homologación de estándares de calidad	El sector turístico se encuentra desarticulado y su desarrollo no genera impacto a nivel del desarrollo regional, debido a una institucionalidad pública y privada ineficaz.

1. El modelo probable: es la continuación de la tendencia actual, donde en el horizonte de tiempo del 2012 existen empresas e iniciativas exitosas pero algo aisladas de su entorno económico - empresarial, que no intentan reforzar sus vínculos existentes con las demás empresas, con escaso interés en crear economías de escala, complementariedades en términos de know-how y asociación de capitales. La industria turística como un todo sigue siendo pequeña y débil, con una contribución modesta al producto interno regional, donde el posicionamiento expectante de finales de los años noventa ha sido reemplazado por una imagen en declive frente a otros destinos turísticos emergentes tanto nacionales como sudamericanos. Hubo un proceso de consolidación en la zona lacustre (Pucón – Villarrica).

En áreas como Budi, Lonquimay y otros, existe un proceso de desarrollo moderado, pero con remotas posibilidades de crecimiento y posicionamiento futuro. En general, la región en el nivel internacional sigue invisible entre los destinos que atraen a los grandes flujos turísticos. Las cámaras empresariales y los organismos públicos vinculados al turismo siguen poseyendo una capacidad mínima de articulación de compromisos entre los actores, no existe liderazgo institucional ni una red de apoyo de sistemas de información y seguimiento de los indicadores claves del sector turístico.

2. El modelo factible: supone capitalizar el posicionamiento que actualmente posee el destino Patagonia en el nivel internacional y asociarse a las estrategias de marketing virtual y tradicional de los tour operadores que promocionan ese destino, para convertir a la Araucanía en un producto "Escala": La Araucanía, "Puerta de entrada a la Patagonia". Supone la voluntad y capacidad asociativa de un conjunto de actores privados que se subordinan a un destino turístico "mayor" pero para beneficiarse económicamente debido al éxito de La Patagonia. Se justifica en la medida que el apoyo estatal para convertir a La Araucanía en un destino "mayor" es insuficiente y obliga a apostar a una suerte de crecimiento concéntrico: si se desarrolla el destino Patagonia, se desarrolla el destino Araucanía. Luego, en el 2012 existe un sector privado realista, moderno y que crece ligado al destino Patagonia, sin pretender convertir a la región en un atractor de flujos relevantes, pero si destinado a convertir principalmente a Temuco en un centro de servicios de base turísticos (abastecimiento y descanso), un nodo central de una red de destinos al sur del mundo. El sector

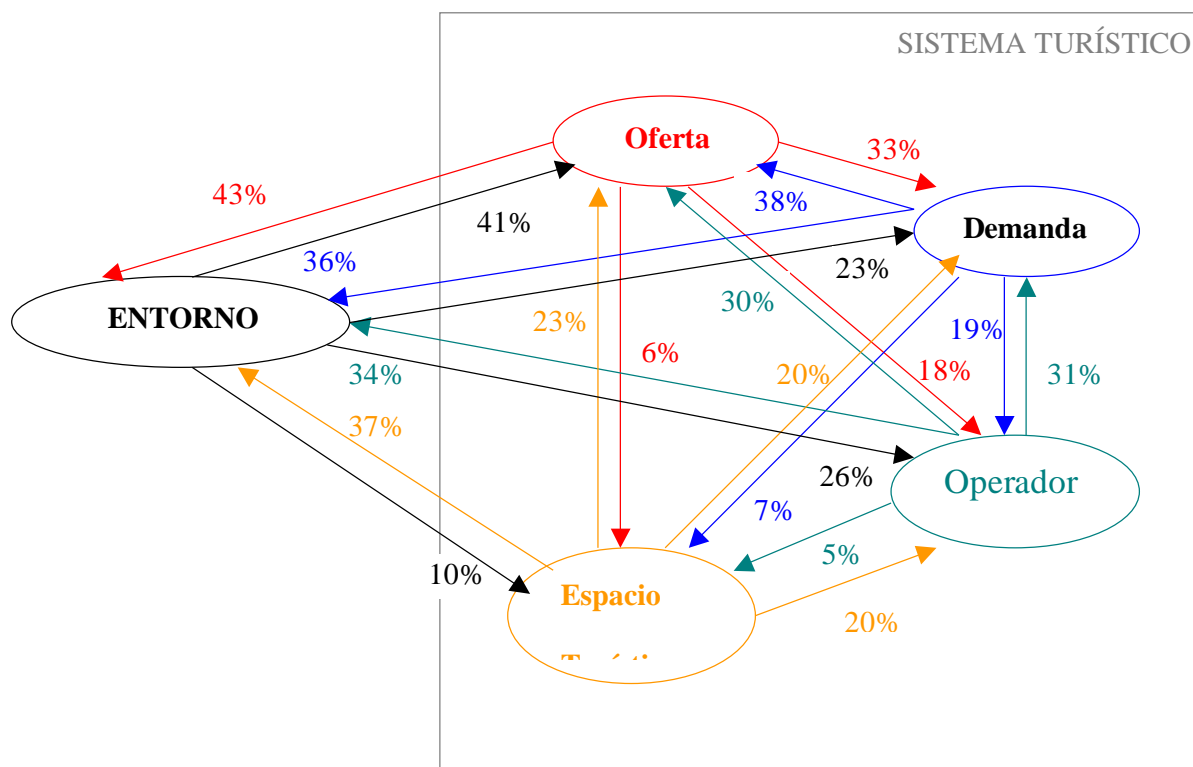
privado opera de modo eficiente, con proyecciones moderadas pero crecientes, homologando estándares internacionales de calidad en gestión del espacio y la demanda turística. La institucionalidad pública y privada se orienta principalmente a tareas de certificación de proveedores del sistema.

3. El modelo deseado: implica un grado de confianza y capital social importante entre los actores públicos y privados de la región. Al 2012, existen múltiples experiencias de asociatividad entre los actores públicos y privados orientados a objetivos ambiciosos de largo plazo. La contribución de la industria turística al desarrollo regional es importante, sobre todo en cuanto a la generación de divisas, empleo e inversión en infraestructura y conectividad. Las estrategias de desarrollo del sector turístico han contado con el apoyo mutuo de actores privados y públicos. El Estado ha modernizado sus unidades de apoyo al sector y cuenta con una institucionalidad adecuada. El crecimiento de la industria ha sido armónico en términos de la diversidad en que se expresa la oferta así como también desde el punto de vista geográfico y estacional. Existe turismo en invierno y verano, y en casi todas las áreas que hace 10 años poseían potencial en el nivel de los recursos turísticos socio culturales y naturales, hay un estable y creciente flujo de turistas. El perfil del turista ha cambiado debido a la diversificación y segmentación de la oferta. Existe una marca e imagen de destino “La Araucanía” a nivel de los grandes tour operadores globales. La región se ha posicionado selectivamente como destino sudamericano: ha construido su nicho en el mercado mundial.

### 9.3. Una visión final del sistema turístico reconstruido por los agentes

Para visualizar más claramente las interrelaciones de cada subsistema turístico y su entorno, se presenta el gráfico siguiente, confeccionado en base a las apreciaciones de los agentes turísticos regionales. Como se aprecia en el gráfico, el subsistema con menor dependencia es el espacio turístico, dadas las excepcionales riquezas naturales y culturales de la región. Esto significa que las influencias que recibe desde los otros sistemas son mínimas.

Sin embargo, el carácter positivo aparente de esta afirmación también involucra el peligro de una actitud apática de los actores del sistema, que descuidan la mantención y gestión adecuada de estos recursos del espacio turístico, los que podrían degradarse.



Lo mismo pasa con los operadores del sistema turístico, los que son positivamente influenciados por los recursos del espacio turístico y negativamente afectados por variables del entorno. Contingentemente, el subsistema de los operadores podría verse afectado negativamente también por el conflicto mapuche y el riesgo país, aunque la percepción de los actores no considera a estas variables de gran importancia. La oferta y la demanda presionan escasamente a los operadores, lo que podría indicar que el subsistema no se encuentra optimizado y explicaría los bajos volúmenes de actividad en comparación con otros destinos turísticos más consolidados. La oferta puede presionar más en cantidad y calidad a los operadores.

La demanda se encuentra escasamente impactada por los distintos subsistemas del turismo a nivel regional. Ello es grave, si consideramos que la demanda en general está vinculada con la llegada, tipo y hábitos del turista.

Tanto los tour operadores como la oferta podrían ocupar estrategias más agresivas para influenciar a la demanda, básicamente por el lado del marketing pero también en aspectos vinculados a atención al cliente y mayores estándares de calidad en los servicios turísticos ofertados. Los informantes del sistema consideran que el espacio turístico impacta en grado bastante menor a la demanda, especialmente si consideramos los atractivos equivalentes de Argentina y, más aún ahora, por la ventaja adquisitiva derivada del tipo de cambio.

Finalmente, esta la oferta, influenciada fuertemente por la demanda como es obvio, pero aún más por el entorno, lo que probablemente impide la autorregulación de algunas variables del sistema, como una mayor inversión y diversificación de las iniciativas turísticas de los actores privados (las expectativas económicas en este sentido son poco alagüeñas, en especial por la percepción de los empresarios del manejo macroeconómico de política cambiaria y fiscal). Bastante directa es la conexión entre los tour operadores y la oferta, con una asimetría a favor de los operadores: esto significa que la oferta requiere de un mayor involucramiento de los operadores para optimizar su propia dinámica (aunque al revés también opera la relación). Aparentemente existe una oferta escasa estructurada como paquetes turísticos y nula sinergia entre los actores de la oferta. Habría que potenciar más las complementariedades y vincular de ese modo las capacidades del subsistema oferta.

De las variables de entorno las más importantes son riesgo país y Estabilidad política. A nivel más específico, las variables que podrían ser objetos de una política pública de fortalecimiento y un mayor grado de asociatividad de los privados se encuentran las estrategias de marketing turístico regional, imagen del destino, el grado de difusión de la IX región en agencias y tour operadores, estándares de calidad y el nivel de profesionalización de los agentes turísticos (incluido el Estado). Ello permitiría potenciar recursos inutilizados de gran relevancia como la diversidad de atractivos turísticos y el conocimiento de la oferta (interna y externamente), lo que sin duda redundaría en un mayor número de llegadas de turistas.

## NOTAS

1. Las visiones originales de la Teoría de Sistemas han sido ampliamente enriquecidas por los aportes de las ciencias biológicas (Humberto Maturana y Francisco Varela), Economía (E. F. Schumacher, Manfred Max-Neef) Física (Fritjof Capra) y Sociología (Niklas Luhmann).

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial (2001): "Informe sobre el desarrollo Mundial 2000/2001. Lucha contra la pobreza", Banco Mundial, Multi-Prensa Libros, Washington, USA.

Baptista; Mario (1997): "Turismo. Competitividad Sustentable", Editorial Verbo, Lisboa/ Sao Paulo, 1997.

Beni, Mario Carlos(1998): "Análise estrutural do turismo", Editora SENAC, Sao Paulo, Brasil, Segunda edición.

Boisier, Sergio (2003): "¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?", en Giraldo, Fabio: "Ciudad y complejidad", FICA, Bogotá, Colombia.

Boisier, Sergio(2003): "El largo brazo de Descartes: usos y abusos del concepto de capital Social en las propuestas de desarrollo" Comunicación al Seminario Taller "Capital social, una herramienta para los programas de superación de la pobreza urbana y rural", CEPAL, 8 y 9 de enero de 2003. Mimeo. Santiago de Chile.

Fullana, Pere y Ayuso, Silvia (2002): "Turismo sostenible", Rubes Editorial, Barcelona, España, Primera Edición.

Furtado, Celso (1982): "A Nova Dependencia", Paz e Terra, Sao Paulo, Brasil.

IDER(2002): "Prospectiva del sector turismo en La Araucanía (Chile) 2002-2012", IDER-Universidad de La Frontera, Temuco, julio de 2002.

Mayor, Federico, Bindé, Jerome (1999) "Un monde nouveau", Editions Odile Jacob, Unesco, Paris.

Medina, Javier (2001): "La imagen y la visión de futuro en los estudios del futuro", Tesis Doctoral Summa Cum Laude, Pontificia Universidad Gregoriana, Roma.

Medina, Javier (1999): "Función del Pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional", ILPES-CEPAL, Naciones Unidas, Seminario de Alto Nivel sobre las funciones básicas de la Planificación, Santiago de Chile, 7 y 8 de octubre de 1999.

Medina, Javier y Ortegón, Edgar (1997): "Prospectiva: Construcción social del futuro, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1997.

OMT (1998): "Introducción al Turismo", Organización Mundial del Turismo, Madrid, España. Primera Edición, Junio de 1998.

PNUD; 1998: "Informe sobre Desarrollo Humano", Multi-Prensa, Washington, USA.

Universidad de Talca / MIDEPLAN(2003): "Análisis prospectivo. Cuatro casos de estudios regionales", Serie Cuadernos Regionales 5, Talca, Chile.

Vera, Fernando J. Et. Al. (1997): " Análisis territorial del Turismo. Una nueva geografía del Turismo", Ariel Geografía, Editorial Ariel, Barcelona, España.