

# Teoría y Praxis

Año 10, Núm. 15, junio 2014 • Cozumel, Quintana Roo, México • Publicación semestral • ISSN 1870-1582



Turismo

Administración  
y Negocios



Recursos  
Naturales





## Construcción participativa de herramientas para la gestión de destinos turísticos / Agenda Estratégica de Turismo Tarapacá 2012-2016, Chile

Manuel Ramón González Herrera\*  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*  
*DTS Consultores*  
Pablo Ramírez Ramírez  
Bárbara Vallejos  
*DTS Consultores*

### Resumen

Con el propósito de promover la gestión integrada del destino, se presenta el diseño y la validación participante de la Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico de Tarapacá, Chile, para el periodo 2012-2016, basada en la revalorización de sus atractivos, la optimización de los procesos y la profesionalización de los recursos humanos como condición para alcanzar la eficiencia en las operaciones del sistema de turismo regional y un mejor posicionamiento. Se fundamenta la necesidad de una agenda estratégica turística como instrumento de gestión para el destino y se sistematizan las iniciativas de intervención programática en el ámbito del turismo regional. Después se realiza el diseño metodológico y la elaboración participativa de la agenda mediante talleres en Pica e Iquique. Por último, y con base en la información anterior, se conforma la Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico Tarapacá 2012-2016, se difunde y se valida con los actores sociales implicados.

### PALABRAS CLAVE

Turismo, estrategia, participación, destino, gestión.

Recibido: 14/06/2013 · Aceptado: 15/11/2013

\*Correo electrónico: [manglez04@yahoo.es](mailto:manglez04@yahoo.es) · [barbaravallejos@gmail.com](mailto:barbaravallejos@gmail.com) · [pramirez@horwathhtl.com](mailto:pramirez@horwathhtl.com)

# Participatory construction of management tools for tourism destinations / Strategic Agenda of Tourism Development of Tarapacá, 2012-2016, Chile



Manuel Ramón González Herrera\*  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*  
*DTS Consultores*  
Pablo Ramírez Ramírez  
Bárbara Vallejos  
*DTS Consultores*

## Abstract

The design and participant validation of the Strategic Agenda of Tourism Development of Tarapacá, Chile, for the period 2012-2016 is presented with the purpose of promoting the integrated management of the destination. It is based on the reevaluation of its attractions, the optimization of processes and professionalization of human resources, as conditions to achieve efficiency in the operations of the regional tourism system and a better positioning. The need for a Strategic Agenda of Tourism as a management tool for the destination is justified and the programmatic intervention initiatives in the field of regional tourism are systematized. The methodological design and participatory development agenda is carried out through workshops in Pica and Iquique and, based on the previous information, the Strategic Agenda for Tarapacá Tourism Development 2012-2016 is designed, socialized and validated with social stakeholders.

## KEY WORDS

Destination, strategy, management, participation, tourism.

\*E-mail: [manglez04@yahoo.es](mailto:manglez04@yahoo.es) · [barbaravallejosp@gmail.com](mailto:barbaravallejosp@gmail.com) · [pramirez@horwathhtl.com](mailto:pramirez@horwathhtl.com)



## Introducción

Durante los últimos años se han reorientado los estudios del turismo en relación con tres ideas básicas: el pensamiento crítico, la educación crítica y la acción crítica (Ateljevic, Morgan y Pritchard, 2011), las cuales permiten apreciar un posicionamiento crítico reflexivo hacia el turismo con el fin de optimizarlo. Tales enfoques están estrechamente vinculados con la dimensión participativa del turismo desde las comunidades locales, situación que puede justificarse por el significado que tiene la percepción de las comunidades anfitrionas para alcanzar el turismo sustentable, hecho que tiene su génesis en las múltiples y complejas variables que enlazan al turismo con la comunidad y con la participación comunitaria (Lee, 2013).

Esta problemática se enmarca en un debate sobre el posicionamiento del turismo sustentable en cuanto motor que impulsa el desarrollo, lo cual se está comprendiendo críticamente como uno de los retos más difíciles a los que se enfrenta la sociedad; sobre todo en los países menos desarrollados (Legrand, Simons-Kaufmann y Sloan, 2012; Gössling, Hall y Weaver, 2012). Así, a la actividad turística se le plantean de manera urgente retos políticos, sociales y económicos relativos a la disminución de la energía, las nuevas tecnologías, la seguridad –a causa de la guerra y del terrorismo–, la sustentabilidad y la formación de los recursos humanos (Leigh, Webster e Ivanov, 2012).

Se han concretado nuevos enfoques estratégicos aplicados a la gestión turística, tanto en el nivel de empresas como de destinos turísticos (Alonso Almeida y Martín Castilla, 2009), por lo que los procesos de toma de decisiones requieren una visión integradora y bien informada respecto del contexto local (Ateljevic, Morgan y Pritchard, 2011), para lo cual deben impulsarse análisis y proponerse estrategias (Bigné Alcañiz, Font Aulet y Andreu Simó, 2000) inteligentes que conduzcan a la consecución de las metas y objetivos formulados. En este sentido, se necesita la participación y coordinación de diferentes agentes del sector empresarial y de la comunidad anfitriona, lo cual es coherente con los criterios de la planificación participativa para el desarrollo sustentable (González Herrera, 2010).

Asimismo, es indispensable el perfeccionamiento y la construcción interactiva de herramientas de gestión integrada del destino turístico para revalorizar y poner en valor el patrimonio natural y cultural territorial (Bigné Alcañiz, 1999;

González Herrera, 2012), lo cual demanda una mayor implicación proactiva de todos los agentes comprometidos, que deberá asentarse en la percepción y apreciación de los diferentes actores sociales asociadas con el modelo de desarrollo implantado y el deseado en distintos horizontes temporales futuros.

Ante esta realidad de la práctica turística, la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Tarapacá solicitó a DTS Consultores Ltda. de Chile la creación de un instrumento de gestión y planificación que permitiera orientar de forma concreta las acciones de los próximos años. Se estimó viable formular una Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico mediante talleres creativos que involucraran a representantes de la población local con el fin de proyectar y operacionalizar el trabajo.

Para alcanzar tales fines se asume como objetivo general de trabajo:

- Diseñar y validar la Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico de Tarapacá para el periodo 2012-2016, mediante el desarrollo de talleres en los que participen diversos actores sociales y agentes económicos con el propósito de promover la gestión integrada del destino, revalorizando sus atractivos, optimizando los procesos y profesionalizándose, como condición necesaria para alcanzar una mayor eficiencia en las operaciones del sistema de turismo regional y un mejor posicionamiento en los mercados de interés.

Esta propuesta se justifica por el hecho de que el turismo en la región de Tarapacá, ubicada al norte de Chile, es una actividad que se está consolidando; a pesar de ello, no se ha logrado una gestión integrada entre el sector público y el privado. La relevancia del turismo como actividad económica regional radica en que su alta potencialidad no ha sido puesta en valor de uso turístico. Este potencial se asocia directamente con las características desérticas, de altura y de actividades extintas como la salitrera, que ofreció grandes riquezas a la región. Las condiciones climáticas del litoral, por su parte, permiten realizar deportes náuticos, pesca deportiva y actividades de sol y playa durante todo el año.

En la región de Tarapacá el turismo representa la tercera actividad económica más importante, después de la minería y la pesca, con 21 % de aporte al producto interno bruto regional. Gran parte del turismo interno se concentra

en la provincia de Iquique, y se basa en la modalidad de sol y playa, compras y negocios. En la actualidad, la provincia del Tamarugal sigue siendo muy desconocida, con solo 4 % de visitantes al año, a pesar de los atractivos históricos, étnicos, culturales, naturales, de deportes extremos y baños termales que posee.<sup>1</sup> Esta situación demanda una reorientación estratégica en la que se incorporen todos los atractivos y la planta turística asociada en un producto regional que responda al enfoque de destino turístico integrado.

### Metodología de trabajo

El estudio se inició con la fundamentación de la necesidad de una agenda estratégica turística que actuara como instrumento de gestión integrada del producto turístico con el territorio y con la identificación de las iniciativas de intervención programática impulsadas para el turismo hasta el presente en Tarapacá. Una vez sistematizada la información se realizó el diseño metodológico y la elaboración participativa de la agenda por medio de talleres en las localidades de Pica e Iquique, lo cual se constituye en evidencia empírica que sustenta los planteamientos teóricos asumidos. Por último se integró la información obtenida y se construyó la Agenda Estratégica de Desarrollo Turístico para Tarapacá 2012-2016, la cual se socializó y validó con los actores sociales implicados.

Para sistematizar las iniciativas de intervención programática se utilizó la técnica de nube de *tags* o nube de palabras, que corresponde a la representación visual de un texto de forma tal que el mayor tamaño de la fuente representa la frecuencia de repetición. Esto conlleva determinar las características de la intervención pública en el nivel regional, permitiendo comprender de un modo práctico y operativo la información recopilada. La técnica se aplicó a los contenidos de los programas llevados a cabo en la región; en función de ello se confeccionó una tabla síntesis con los nombres de los programas, proyectos, consultorías, entre otros, relacionados con cada intervención específica (anexo 1).

Se aplicó la metodología en cada comuna de la región para determinar las prioridades y énfasis de la intervención y aquellos programas que se han efectuado previamente (figura 1). Es oportuno señalar que su implementación resultó novedosa en la región a pesar de ser un instrumento de uso frecuente en

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Turístico de Tarapacá 2011-2014.

planes estratégicos y de dinamización turística, pues es la primera experiencia práctica mediante la cual se introduce este instrumento en la gestión del destino turístico regional. Esta experiencia piloto podría tener un efecto multiplicador para el resto del país y permitiría materializar en concreto el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Nacional.

La construcción metodológica del proceso de planificación estratégica de la agenda de desarrollo turístico se realizó a partir del estudio de diversas metodologías participativas que han sido probadas con buen nivel de eficiencia (SAyDS, 1992; Ayuntamiento de Calvià, 1998 y 2002; Hall y Richards, 2003; Maldonado, 2005; PNUMA-ORPALC, 2012; Reimer y Walter, 2013; Lankford *et al.*, 2013). Tomando como referentes las experiencias anteriores, el diseño metodológico se basó en la realización de talleres con la participación de la comunidad para diagnosticar y determinar objetivos, definir ejes estratégicos y construir la agenda.

Se decidió profundizar en los tres primeros años de vida de la agenda con acciones puntuales que pudiesen ser complementadas o ampliadas en los dos años restantes proyectados (2015-2016). Se asumió así porque es bastante incierto establecer actividades en este periodo debido a que el turismo es muy cambiante respecto de las tendencias de consumo, modelos de comercialización y desarrollo de productos. La novedad de este enfoque radica en la continuada renovación que supone en cuanto conceptualización para la gestión integrada del destino turístico, y en su implementación progresiva por parte de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Tarapacá.

### **Antecedentes y fundamentación de la necesidad de una agenda estratégica turística**

Para la revisión teórica se delimitó una línea de argumentación que integrara las áreas temáticas correspondientes a los instrumentos para la gestión de destinos turísticos, la planificación estratégica, las metodologías participativas y de procesos participativos para la creación de una agenda de gestión turística y de organismos de gestión turística, así como la teoría sobre nubes de *tags*, que comienza a ser recurrente en diferentes ámbitos de la investigación. Para analizar el contenido de las fuentes documentales seleccionadas se sistematizaron las

principales experiencias nacionales e internacionales y se generaron respuestas para las tres interrogantes que se proponen enseguida.

### *¿Por qué la planeación estratégica para la gestión integrada de destinos turísticos?*

La gestión integrada de destinos turísticos implica la incorporación de una correcta planificación estratégica participativa (Bigné Alcañiz, 1999; Hall, 2008; Queiroz Telles *et al.*, 2011; Sawyer, 2013), que debe concluir presentando resultados concretos que vayan más allá del documento escrito que la formaliza. Por tanto, si la gestión y la planificación turísticas son buenas, el turismo puede ser una fuerza positiva y benéfica para los destinos turísticos, pero si no se gestiona y planifica debidamente puede convertirse en una fuente de graves procesos de degradación (OMT, 2005) e impactos negativos (Mason, 2008; González Herrera, 2006, 2010).

La relación entre el turismo y la sustentabilidad y el análisis de la percepción del modelo de desarrollo desde la comunidad son factores clave para el avance futuro de este sector económico y social (Francesc Valls, 2004; Guevara y Campos, 2009; Reddy y Wilkes, 2012; Lee, 2013), considerado uno de los motores mundiales de desarrollo (Kumral y Özlem Önder, 2011; Gössling, Hall y Weaver, 2012; Legrand, Simons-Kaufmann y Sloan, 2012). Al respecto, la sustentabilidad turística debe ser un modelo de transición hacia una nueva economía (Reddy y Wilkes, 2012) que incremente la obtención de recursos financieros en el ámbito local, proteja el patrimonio natural y mantenga la integridad cultural (Guevara y Campos, 2009). Para ello, el destino se convierte en la unidad base de planificación turística (Francesc Valls, 2004) en función de la cual deben determinarse los indicadores de sustentabilidad que permitan su monitoreo (OMT, 2005).

Diferentes estudios demuestran el impacto de los proyectos de gran escala sobre varios espacios receptores, evidenciando su insostenibilidad (Hall y Lew, 2009; Ivars Baidal, Rodríguez Sánchez y Vera Rebollo, 2013; Reimer y Walter, 2013) y la necesidad de garantizar una reorientación estratégica para la competitividad y el éxito de los destinos turísticos (Ejarque, 2005; Acerenza, 2009; Edgell y Swanson, 2013). A diferencia de las estrategias tradicionales, las nuevas políticas de turismo deberían orientarse a aumentar la competitividad de los destinos locales mediante una mayor calidad de la experiencia y la innovación

en los servicios turísticos (Acerenza, 2009; Kumral y Özlem Önder, 2011; Ivars Baidal, Rodríguez Sánchez y Vera Rebollo, 2013).

El proceso de planificación estratégica, concebido como instrumento de desarrollo sustentable, y su potencial adecuación a la gestión integrada de destinos turísticos, son una garantía para compatibilizar las interacciones entre los componentes de la cadena turística, situación que se presenta como uno de los grandes retos para los gestores turísticos (Bigné Alcañiz, Font Aulet y Andreu Simó, 2000; Alonso Almeida y Martín Castilla, 2009). En este sentido, se han elaborado diferentes instrumentos de gestión que permiten concretar los planes de desarrollo turístico, entre los que se encuentran los planes de excelencia turística para la mejora de destinos consolidados y los planes de dinamización turística para potenciar destinos emergentes en fase de desarrollo, devenidos recientemente planes de competitividad de destinos.

No obstante, es necesario reconocer que en el turismo con frecuencia se advierte una desarticulación en los procesos que ponen en operación los planes (Bigné Alcañiz, 1999; Hall, 2008; Edgell y Swanson, 2013). A propósito, una problemática de suma complejidad que se ha reportado como parte de la administración de los destinos turísticos consiste precisamente en ¿cómo alinear las estrategias con las acciones, de forma que pueda operativizarse la gestión? Las agendas estratégicas son una alternativa viable para alcanzar tales fines, ya que, como filosofía básica, generan una dinámica colaborativa entre los actores del territorio que la integran y la gestionan.

Así, por ejemplo, el Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020 (Comunitat Valenciana, 2010) define entre sus ejes estratégicos la investigación, el desarrollo y la innovación (I + D + i), lo que supone contar con un sector turístico con una capacidad de I + D + i cercana a los requerimientos de la empresa y a la cambiante demanda. Este eje estratégico se concreta con el Plan Operativo del Turismo de la Comunitat Valenciana 2011 a través de la línea de actuación Agenda Estratégica I + D + i, enmarcada en el programa de inteligencia competitiva. Tal como se establece en su descripción, el objetivo de la Agenda Estratégica de la Innovación de la Comunitat Valenciana es detectar las necesidades y orientar las iniciativas en un entorno de innovación abierto y colaborativo.

### *¿Por qué una agenda estratégica de turismo para materializar el plan?*

La agenda estratégica de turismo es un documento síntesis de trabajo donde se programan con fechas específicas las líneas de acción y actividades por ejecutar como parte del plan estratégico de turismo (OMT, 1999; Ejarque, 2005; Harris, 2011). Así, la agenda ha de ser un instrumento guía para implementar acciones y no solo un plan de trabajo orientador, por lo que sirve como herramienta diaria de trabajo que permite aunar e integrar políticas, estrategias, acciones y visiones de cómo desarrollar el turismo competitivo y sustentable (Ayuntamiento de Calvià, 1998 y 2002). La presente experiencia corresponde a la elaboración de una agenda (instrumento de gestión y planificación) para el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo en Tarapacá, Chile.

La agenda es aplicable a los destinos turísticos; permite coordinar programas y proyectos y darles seguimiento ininterrumpidamente para garantizar el logro de los objetivos y metas propuestos en los planes de desarrollo turístico. Su alcance principal la convierte en una herramienta de administración de destinos útil para conectar las estrategias con su ejecución, en función de lo cual se definen cada uno de los elementos por integrar y los actores clave comprometidos con sus correspondientes responsabilidades y la temporización requerida en cada caso.

Las agendas estratégicas de turismo integran entre sus componentes –a los cuales les adjudican valor– los siguientes: descripción de los elementos y actores clave, diagnóstico general del escenario que cubren, misión y visión del destino a que corresponden; objetivos generales, ejes temáticos, objetivos de cada eje temático y programas/proyectos de trabajo por ejes temáticos para la implantación de la agenda estratégica (Hall, 2008; Edgell y Swanson, 2013).

En consecuencia, la agenda estratégica de turismo debe ser un proceso participativo mediante el cual sea posible construir una visión de largo plazo del destino, con enfoque integrador en diferentes horizontes temporales, y ha de materializarse en programas y proyectos para la acción. Desde esta perspectiva, la agenda estratégica se perfila como una herramienta que favorece concentrar el trabajo de proyección y operativización del destino regional hacia los propósitos señalados como prioritarios en los planes de desarrollo turístico.

Entre las ventajas de la aplicación de este instrumento se reconoce que:

- Permite conectar la proyección del nivel estratégico con la gestión de destinos
- Ayuda a implementar y concretar los planes de desarrollo turístico
- Permite concentrar los esfuerzos en los propósitos señalados como prioritarios
- Facilita la coordinación y comunicación entre los actores
- Sirve de marco de acción para el trabajo combinado del sector privado y público
- Identifica las responsabilidades y las tareas de cada una de las áreas de gestión
- Disminuye los riesgos causados por la fragmentación organizacional en el desarrollo de una estrategia y en la ejecución de las acciones diseñadas
- Facilita la administración de una gran cantidad de relaciones entre los actores y las variables
- Permite gestionar la complejidad de las relaciones internas y externas
- Aumenta la eficiencia en el uso del tiempo y la productividad de las operaciones
- Evita que la energía de la organización se disperse en actividades no relacionadas

Es oportuno señalar que el trabajo con la agenda estratégica posibilita la actualización permanente de sus contenidos, con especial énfasis en los ejes programáticos y su desarrollo estratégico, lo cual ha de ser fundamental para que la agenda responda a las necesidades detectadas por los diferentes agentes del territorio. De igual forma, la correcta proyección de sus componentes facilita una articulación que garantice la coordinación y la comunicación entre todas las partes implicadas en la gestión del destino turístico.

Esta información agrega valor al instrumento de gestión de destinos turísticos debido a que:

- Constituye un elemento articulador general para el desarrollo turístico regional
- Se convierte en base orientativa para todos los procesos de gestión del destino

- Sirve como mecanismo de control mediante los indicadores de desempeño
- Ofrece una programación precisa y razonable de los tiempos para la ejecución
- Actúa como controlador del avance y cumplimiento de lo acordado en la agenda
- Permite la estimación de niveles de productividad y de eficiencia

Como puede inferirse de las reflexiones anteriores, la agenda es una herramienta cada vez más valiosa y aplicable a la gestión inteligente de los destinos turísticos, toda vez que potencia la articulación entre la proyección del desarrollo y su materialización. Desde luego la agenda en sí no contiene las soluciones a los problemas relativos a la planificación estratégica de destinos, puesto que la práctica sigue indicando que por muy bien proyectados que estén los instrumentos que permiten ponerla en operación, el éxito depende de la creatividad y el talento de los actores comprometidos con llevarla a feliz término.

Otro factor por considerar, además de la temporalidad, es la organización y la dirección de la agenda sin politizarla. La agenda debe empoderarse en una plataforma organizacional institucionalizada –como pueden ser los órganos de gestión de destinos (OGD)– y estar soportada en el marco normativo y legislativo correspondiente, para que no se convierta en una herramienta disfuncional. Se requiere entonces una plataforma organizacional mixta (pública, privada y de la sociedad civil) que haga posible coordinar las acciones establecidas, velar por su buen cumplimiento y, sobre todo, mantenerla como agenda de trabajo para su consulta y revisión permanente.

### **¿Por qué construir la agenda estratégica de turismo aplicando un enfoque comunitario?**

Diversos grupos están planteando importantes argumentos contra la creencia de que el turismo puede ser sustentable si se mantiene en las actuales tasas y patrones de crecimiento (Gössling, Hall y Weaver, 2012), lo cual supone un posicionamiento crítico reflexivo sobre los modelos de desarrollo turísticos tradicionales impuestos a espaldas de las comunidades locales. Gössling, Hall y

Weaver opinan que el turismo sustentable es viable, pero exige cambios esenciales en las operaciones, sistemas y filosofías, por lo que todavía tiene un largo camino que recorrer antes de llegar a ser una práctica cotidiana.

En los últimos años se han originado enfoques relativos a las metodologías participativas o procesos participativos para crear planes de gestión turística y organismos de gestión turística. De tal forma, el desempeño reciente del turismo ha sido relacionado –al menos en el discurso– con la comunidad en que tiene lugar, puesto que se trata de interpretar lo que este sector puede aportar a las comunidades (Hall y Richards, 2003). Se trata, entonces, de enfoques centrados en un turismo sustentado en la comunidad anfitriona, en el cual debe prestarse especial atención al desarrollo socioeconómico y a la calidad de vida de los residentes locales (Lankford *et al.*, 2013).

En la literatura aparecen debates y experiencias sobre el turismo de base comunitaria (asentado en diferentes modalidades turísticas), relacionados en especial con estudios de caso sobre ecoturismo (Reimer y Walter, 2013) y turismo rural comunitario, mediante los cuales se busca encontrar metodologías comprensivas dirigidas a evaluar los efectos de la actividad turística sobre los diferentes ámbitos de la vida comunitaria (Maldonado, 2005). Según este autor, el turismo puede significar para la comunidad un aumento de su dependencia, una aceleración de la pérdida de sus territorios y de su identidad cultural o un debilitamiento de sus instituciones y de la cohesión social que estas persiguen, a pesar de los beneficios que puedan derivarse.

En el ámbito internacional, a raíz de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo –celebrada en Río de Janeiro en 1992–, los procesos de planificación urbana y regional se han apoyado en la implementación de la Agenda 21 Local (SAyDS, 1992), que presenta en su sección III los lineamientos para el fortalecimiento de los grupos principales, y en la sección IV los medios de ejecución (financiamiento, instrumentos y mecanismos jurídicos, etc.) que son de gran valor orientativo para la presente propuesta.

Su puesta en marcha en el ámbito del turismo ha sido progresivamente perfeccionada a partir de la Agenda 21 Local para Calvià, España, una reconocida experiencia seleccionada en el Concurso de Buenas Prácticas patrocinado por Dubai en 1998 y catalogada como *Good* (Best Practices Database) (Ayuntamiento de Calvià, 1998). En años recientes, los procesos de planificación urbana y

regional vinculados con la agenda se han afinado en aspectos de sumo interés como la elaboración de presupuesto, la programación de la inversión del capital, la participación ciudadana y los procesos consultivos, la conservación del patrimonio cultural, la planificación comunitaria, la gestión y resolución de conflictos, el fomento de la colaboración pública y privada, la gestión y la administración públicas y la educación cívica, entre otros (Ayuntamiento de Calvià, 2002).

Otra experiencia de aprendizaje es el proyecto GEO Ciudades, el cual ha contribuido a desarrollar y proveer evaluaciones sobre el ambiente urbano y las consecuencias de las políticas puestas en práctica, contribuyendo a la toma de decisiones encaminadas a la sustentabilidad y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (PNUMA-ORPASC, 2012). Así, ha facilitado la “comprensión de la dinámica de las ciudades y sus ambientes, proporcionando información confiable y actualizada para los gobiernos municipales, científicos, formuladores de políticas y al público en general” (PNUMA-ORPASC, 2012). En tal sentido, ha favorecido el “desarrollo de capacidades locales para la evaluación del medio ambiente urbano, el diálogo y la participación de todos los sectores de la sociedad en el proceso de la toma de decisiones” (PNUMA-ORPASC, 2012). Para ello, ha concebido el marco conceptual de estado-presión-impacto-respuesta (EPIR) y el análisis de escenarios y propuestas (EP): EPIR + EP.

### **Sistematización de las iniciativas de intervención programática en el ámbito del turismo en la región de Tarapacá**

De acuerdo con el ejercicio elaborado para el Servicio Nacional de Turismo de Chile (Sernatur), las palabras más recurrentes son campaña, programa, capacitación, vacaciones, apoyo y calidad. Lo anterior implica que se han priorizado las campañas publicitarias para atraer a varios segmentos de turistas hacia Tarapacá como un destino vacacional. Asimismo, demuestra que la capacitación y el apoyo en temas de calidad han sido uno de los mayores focos de atención durante los últimos años.

Por otro lado, la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) muestra que la intervención en la actividad turística regional se encuentra focalizada en la implementación, esto significa que se requiere realizar una serie de estudios

y planificar y diseñar con antelación los programas, lo que equivale a trabajar de manera conjunta e integrada con otros organismos públicos que intervienen en esas etapas, como el Sernatur y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). De modo simultáneo, la palabra *gastronómico* supone un especial impulso de esta temática en capacitaciones, misiones tecnológicas e instauración de soluciones tecnológicas.

El gobierno regional de Tarapacá demuestra en sus programas de intervención que sus objetivos se centran en difundir y comercializar el destino. Esto lo relaciona directamente con Sernatur, quien ha elaborado proyectos en conjunto a partir del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para intervenir en este ámbito. El resto de las palabras se asocian a los ámbitos de la gastronomía, las iglesias, la investigación, la innovación y el desarrollo.

Según los programas promovidos por el Consejo Regional de Cultura, *Camiña* es la palabra más repetida, por lo que se puede inferir que en esta comuna se ha realizado mayor intervención y que posee una mayor oportunidad de desarrollo cultural, seguida de la comuna de Pica. En orden de importancia, la reiteración de la palabra *aymara* determina que esta oportunidad cultural se vincula con los pueblos originarios. Continúan, por grado de recurrencia: *patrimonio*, *teatro*, *museo*, *preservación* y *Humberstone*, lo que evidencia una preocupación por el rescate histórico de la región y de las oficinas salitreras en particular.

Sercotec y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap) cuentan con programas de intervención por comunas, por lo que son analizados de manera específica; pero también cuentan con programas aplicables a toda la región, para los cuales se unieron al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para realizar la nube de palabras. A partir del análisis se afirma que la intervención regional de estos tres organismos se ha focalizado en el tema rural, salitrero y del patrimonio. En concreto, el BID ha elaborado programas relacionados con estos ámbitos, mientras que Sercotec apunta a entregar financiamiento a micro y pequeños empresarios a través del capital semilla.

La figura 1 muestra la focalización de las intervenciones del Estado en cada comuna de la región de Tarapacá. De esta manera es posible identificar una vocación turística implícita en cada una de ellas, lo que a su vez permite elaborar una carta de navegación de la actividad turística de acuerdo con una base sustentada. En la comuna de Camiña se observa con claridad que la *artesanía* es su



principal actividad, y ha sido fomentada en este aspecto. Además, destacan las palabras *taller*, *exposiciones*, *textil* y *piedra*, y en el caso de Chusmiza los *baños termales*, que han sido muy apoyados para reforzar su equipamiento.

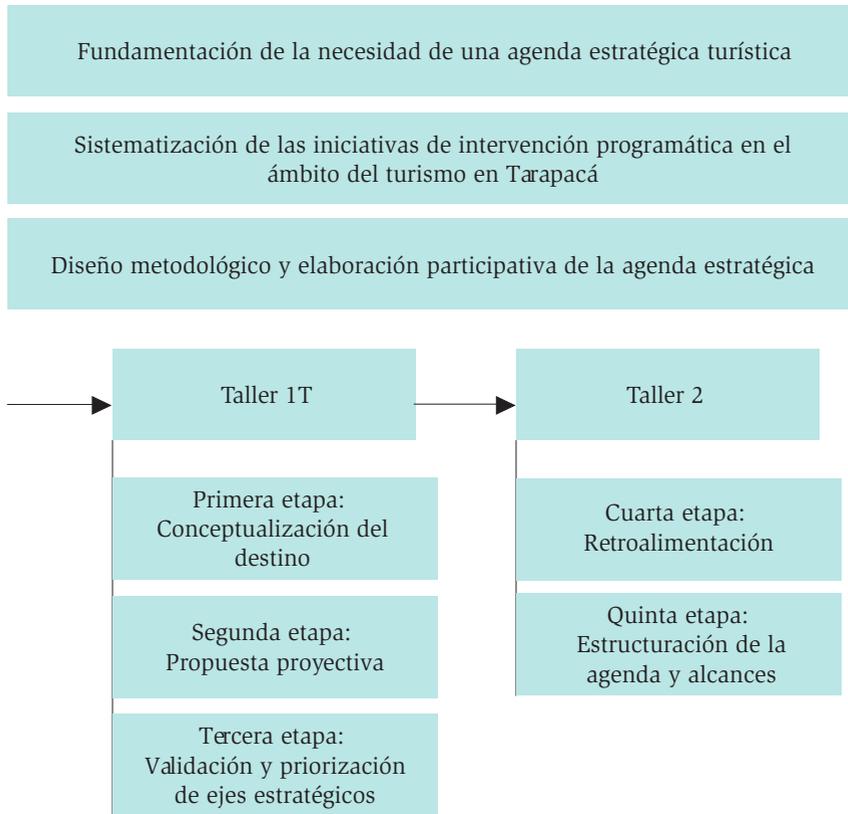
Por otro lado, en Colchane sobresale la palabra *mejoramiento*, por lo que se infiere que esta comuna posee un cierto nivel de infraestructura y equipamiento, que debe mejorarse y ponerse en valor para los turistas; en este caso la importancia se atribuye a la *red de caminos* y al diseño de *circuitos* en el altiplano. La comuna de Huara se destaca por la *restauración de las iglesias*; si bien casi todas las comunas se encuentran dentro de esta intervención, Huara posee un mayor número de templos, lo que podría repercutir en la generación de circuitos de intereses especiales en torno a este patrimonio.

En Iquique la relevancia se atribuye a las grandes *construcciones* –*muelles*, *recinto ferial*, corbeta Esmeralda, nueva concesión del aeropuerto, instalación de nueva hotelería como Spark y Diego de Almagro–; lo que se corresponde con una vocación de centro receptor de visitantes y posible destino de convenciones y congresos. La zona de Pica está representada por la palabra *construcción*, lo que demuestra que está en un ciclo de vida turística en desarrollo al que podría incorporarse una planificación estratégica casi en su génesis. En los años recientes, El Salar de Huasco ha recibido la mayor intervención de los organismos públicos, debido a que es un atractivo único en la región.

Por último, en Pozo Almonte destacan las palabras *pampa*, *Tamarugal* y *Humberstone*, que aluden a la línea de trabajo vinculada al patrimonio natural y cultural del desierto, el cual se ha revalorizado y potenciado en los últimos años a través de distintos proyectos.

### **Procedimiento para el diseño metodológico y elaboración participativa de la agenda estratégica**

Para diseñar y elaborar la agenda estratégica (figura 2) se efectuaron cuatro talleres; dos en la comunidad de Pica y dos en la ciudad de Iquique, seleccionadas por ser representativas de la diversidad y el potencial regional, en particular Iquique por su condición de capital y núcleo principal de desarrollo turístico. En cada una de las sesiones participaron aproximadamente 20 personas residentes en la localidad y representantes de instituciones como la Secretaría



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Esquema metodológico para el diseño y elaboración participativa de la agenda estratégica

Regional Ministerial de Chile (Seremi), Sernatur; empresas varias de turismo, instituciones de formación en turismo, agentes de desarrollo local, ejecutivos y especialistas afines, entre otros.

A continuación se describen los aspectos metodológicos generales mediante los cuales se llevó a cabo el trabajo.

### Taller 1. Proyección estratégica de la agenda

PRIMERA ETAPA: CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESTINO MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA PROBLEMÁTICA REGIONAL DEL TURISMO. Con el fin de promover un debate sobre la integración de todos los componentes de la cadena de valor turístico, se basó en la pregunta ¿qué es un destino turístico?

SEGUNDA ETAPA: PROPUESTA PROYECTIVA. Buscó dar respuesta a: cuál es la visión del destino, cuál es la misión del destino, cuáles son los objetivos (general y específicos) por alcanzar.

Para los fines del trabajo grupal se asume que la *visión* corresponde a la posición que se pretende alcanzar en un plazo determinado, permitiendo ver al destino como un ente con vida y en desarrollo. Su determinación considera las respuestas a: dónde queremos estar mañana, cuáles son las tendencias tecnológicas para el futuro y hacia dónde tiende el mercado en el futuro.

En tanto, la *misión* o “razón de ser” del destino representa el punto de partida para todas las decisiones fundamentales; es una guía interna y una declaración hacia el exterior con base en la cual todos los objetivos y planes se sincronizan. En su declaración debe contener: naturaleza del destino (negocios que se realizan), razón por la que existe (¿qué hace?), orientación de la actividad (¿para quién lo hace?), principios y valores bajo los que opera (¿cómo lo hace?) y recursos materiales y humanos que utiliza (¿mediante qué lo hace?).

TERCERA ETAPA: VALIDACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS. Se sustentó en la validación y ponderación atendiendo a los niveles de importancia, la agregación de ejes estratégicos y la jerarquización. La validación y priorización de los ejes estratégicos propuestos se orientó a partir de las siguientes propuestas de Sernatur: promoción, competitividad, inteligencia de mercado, inversión y sustentabilidad y calidad. A estos se agregaron los nuevos ejes estratégicos y se jerarquizaron y justificaron según los avances de cada eje en una escala del 1 al 5. Tras este resultado se identificaron las brechas de competitividad (estado actual contra el deseado), las cuales permitieron construir las líneas de trabajo y proponer los proyectos.

## ***Taller 2. Construcción participativa de la agenda***

CUARTA ETAPA: RETROALIMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN CON LOS PARTICIPANTES. La metodología implementada se basó en una breve sistematización de los resultados del taller 1 a fin de promover la retroalimentación y socialización de la visión y misión conformadas. Después, se presentaron los procedimientos para arribar a la propuesta de ejes atendiendo a la revisión y síntesis realizada. A continuación se efectuó el trabajo grupal para terminar el modelo metodológico por ejes estratégicos, definir las líneas de acción, completar las actividades por líneas de acción, estimar los plazos de tiempo en términos de inmediatez, estimar el presupuesto requerido, el financiamiento y sus fuentes, así como determinar los participantes y los responsables.

De manera simultánea a los talleres se validó y perfeccionó la agenda con los directivos de la Corporación Tarapacá (ex Programa de Mejoramiento de la Competitividad).

QUINTA ETAPA: ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA Y ALCANCES. La estructura se fue modelando en cada taller, durante los cuales los participantes completaron, perfeccionaron y validaron cada uno de los indicadores. Los ítems económico financiero no se completaron con precisión ya que ningún organismo público y municipal había definido su presupuesto en el momento en que tuvieron lugar los talleres; tal es el caso de Corfo que paralelamente estaba implementando un reajuste de sus líneas de trabajo. Por lo anterior –y a modo “referencial” para ser perfeccionado más adelante–, en la columna correspondiente al financiamiento se identificaron las instituciones y organizaciones, así como el estimado de instrumentos y montos requeridos.

## **Discusión y resultados**

Se presentan los resultados de los talleres emprendidos para la proyección estratégica y la construcción participativa de la agenda.

### ***Taller 1. Proyección estratégica de la agenda***

PRIMERA ETAPA: CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESTINO MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA PROBLEMÁTICA REGIONAL DEL TURISMO. Como resultado de esta etapa de trabajo grupal se obtuvieron las siguientes aportaciones:

- *Concepto del destino turístico.* Las principales ideas relativas a esta cuestión se agrupan en los conceptos: lugar, atractivos turísticos, condiciones capaces de atraer a los visitantes y turistas, producto turístico, motivaciones y herramientas de gestión.
- *Base de problemas de un destino no exitoso.* Las respuestas más frecuentes y coincidentes se relacionan con los términos: relación público/privada, información, comunicación, calidad, duración de las estancias, masividad, compromiso, entretención, empleos, inversión, incompatibilidad con la minería, medio ambiente y trabajo en equipo.



Figura 3. Taller 1 en Iquique (superior) y en Pica (inferior)

SEGUNDA ETAPA: PROPUESTA PROYECTIVA. Del trabajo grupal resultaron las aportaciones siguientes:

- *Elementos para conformar la visión del destino.* Las ideas proporcionadas se corresponden con los conceptos: seguridad, tranquilidad, entretenimiento, identidad, experiencias, rentabilidad, calidad, compromiso, coordinación, confort, infraestructura, formación, gastronomía, recursos humanos, servicios, planificación territorial, limpieza, descentralización y diversificación.
- *Elementos para conformar la misión del destino.* Las ideas expresadas se relacionan con las nociones: profesionalización, compromiso y articulación, emprendimientos, negocios, promoción, comercialización, sustentabilidad, estándares de calidad, colaboración, coordinación, gestión, recursos materiales y humanos, eficiencia formativa, conciencia turística, redes de trabajo e inversión.

TERCERA ETAPA: VALIDACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS. Los resultados de esta etapa fueron:

- *Validación y ponderación según niveles de importancia y agregación de nuevos ejes.* Se ratificó trabajar con los ejes vinculados con: promoción, competitividad, inteligencia de mercado, inversión, sustentabilidad y calidad. Las nuevas propuestas corresponden a cultura turística, coordinación público-privada, profesionalización y territorialidad (desarrollo organizacional mediante un OGD).
- *Jerarquización de los ejes por niveles de importancia.* Según apreciación de los participantes los ejes se estructuraron en el orden que se describe:
  - 1) Coordinación público-privada
  - 2) Territorialidad (desarrollo organizacional mediante un OGD)
  - 3) Profesionalización y cultura turística
  - 4) Promoción
  - 5) Inteligencia de mercado
  - 6) Fortalecimiento de la competitividad
  - 7) Inversión
  - 8) Calidad
  - 9) Sustentabilidad

- *Brechas de competitividad.* Se realizó una puntuación grupal –donde el 1 corresponde al menor nivel de desarrollo del eje y el 5 al mayor nivel de desarrollo del eje– como base para la actuación en el destino:

Cuadro 1. Brechas de competitividad

EJES DE DESARROLLO	BRECHA
1) Coordinación público-privada	1
2) Territorialidad	1
3) Profesionalización y cultura turística	1
4) Promoción	2
5) Inteligencia de mercado	2
6) Fortalecimiento de la competitividad	1
7) Inversión	4
8) Calidad	3
9) Sustentabilidad	3

	Prioritario en los primeros dos años
	Prioritario los años segundo y tercero
	Prioritario a partir del tercer año

*Líneas de trabajo.* Se reconocieron como áreas de actuación prioritarias:

- Capacitación de los recursos humanos
- Formación profesional
- Motivación para el empleo
- Estabilización de la fuerza laboral
- Compromiso
- Diseño de productos (circuitos)
- Facilidades de proyecto
- Facilidades para emprendimientos en turismo
- Financiamiento
- Incorporación de los jóvenes

## Taller 2. Construcción participativa de la agenda

CUARTA ETAPA: RETROALIMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN CON LOS PARTICIPANTES. Con base en el trabajo grupal de los talleres se construyeron la visión y misión para el destino, así como los ejes estratégicos por incorporar.

- *Visión:* Tarapacá, destino turístico *alegre, entretenido y seguro* en el Desierto de Atacama, caracterizado por una alta *identidad y cultura local autóctona*, en el que se ofrecen *productos turísticos de experiencia* con altos estándares de calidad, *variedad de servicios y entretenimiento* que atraen *turistas nacionales y de larga distancia*. Fundamenta su operación en una coherente *coordinación pública privada* sustentada en el compromiso y la articulación entre los diferentes actores del territorio, para lo cual dispone de una confortable *infraestructura y accesibilidad*, *recursos humanos* con cultura del servicio, amplia *información turística* y una *población anfitriona* con conciencia turística.
- *Misión:* Tarapacá, destino turístico comprometido con la *profesionalización* de los recursos humanos, el incentivo de nuevos *emprendimientos* y negocios y la *comunicación promocional* para el posicionamiento y comercialización de productos y servicios de experiencia altamente competitivos, con elevados estándares de *sustentabilidad y calidad turística*. Para ello se conforma el *ODD Tarapacá*, que promueve la cultura colaborativa público-privada y la gestión integrada de los recursos materiales y humanos necesarios para el desarrollo territorial integrado del destino turístico.

Se validó la propuesta de estructurar la agenda de trabajo en cinco ejes estratégicos:

- 1) Coordinación público-privada
- 2) Profesionalización de los recursos humanos
- 3) Promoción y posicionamiento
- 4) Desarrollo del emprendimiento y nuevos negocios
- 5) Sustentabilidad y calidad

Para definir estos ejes se consideró la sistematización de los programas y estrategias de turismo que se han implementado en las diferentes comunas de

la región y las opiniones expuestas por los participantes en los talleres y, finalmente, el Plan para el Desarrollo Turístico de Tarapacá 2011-2014, elaborado por el Sernatur.

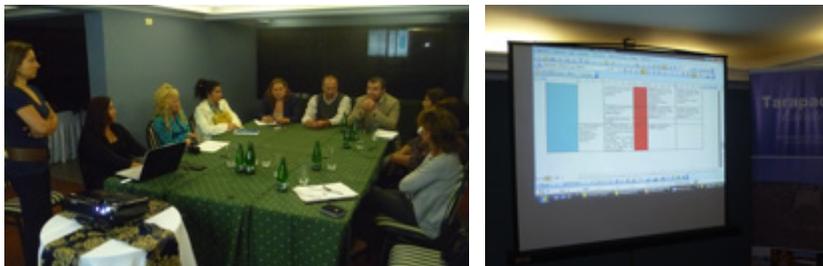


Figura 4. Taller de socialización de la agenda estratégica con los directivos de la Corporación Tarapacá

QUINTA ETAPA: ESTRUCTURACIÓN DE LA AGENDA Y ALCANCES. A continuación se presenta la agenda<sup>2</sup> de acuerdo con los resultados de los talleres, indicando mediante un semáforo de colores los plazos de ejecución deseables.

#### Cuadro 2. Agenda Estratégica de Turismo Tarapacá 2012-2016, Chile

EJES ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PLAZOS
1. Coordinación público-privada	1. Conformación del OGD Tarapacá	a) Talleres de conformación del ogd para una cultura colaborativa (convocatoria, organización y plan de negocios)	■
		b) Gestión del ogd; requerimientos de oficina y gerencia; puesta en funcionamiento	■

(continúa)

■	Prioritario en los primeros dos años
■	Prioritario los años segundo y tercero
■	Prioritario a partir del tercer año

<sup>2</sup> No se detallan las columnas correspondientes a presupuestos, financiamiento, participantes y responsables porque esa información se restringe a los fines de la gestión turística.

## Cuadro 2. Agenda Estratégica de Turismo Tarapacá 2012-2016, Chile

(Continuación)

EJES ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PLAZOS
2. Profesionalización de los recursos humanos	1. Formación avanzada y mejoramiento del talento humano	a) Capacitación y monitoreo de la eficiencia formativa alcanzada con proveedores de servicios turísticos, empresarios y administradores	[Color azul y naranja]
	2. Cultura del detalle y atención al cliente	a) Monitoreo de calidad percibida del destino b) Introducción y sistematización de la cultura del detalle a nivel de destino c) Mejoramiento de la atención al cliente d) Embellecimiento del destino	
	3. Mejoramiento del valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas auténticas	a) Programa de motivación hacia los profesionales y estudiantes de turismo b) Programa de calidad experiencial del destino c) Seminarios orientadores de formación para el empleo en el turismo	
3. Promoción y posicionamiento	1. Definición de acciones de marketing interno	a) Programa de generación de conciencia en la comunidad local sobre los atributos de su destino	[Color naranja]
	2. Definición de acciones de marketing externo (mercado objetivo)	a) Captación de segmentos priorizados con productos de valores añadidos b) Desarrollo de clubes de productos regionales	
4. Desarrollo del emprendimiento y nuevos negocios	1. Plan de atracción de inversiones y nuevos negocios	a) Estudio de localización de oportunidades de inversión b) Desarrollo de un plan comunicacional para atraer inversionistas (asistencia a ferias de inversión) c) Apoyo a la materialización de inversiones	[Color amarillo]

(continúa)

## Cuadro 2. Agenda Estratégica de Turismo Tarapacá 2012-2016, Chile

(Finaliza)

EJES ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PLAZOS
	2. Desarrollo de un programa de incubación de nuevos negocios/proyectos (innovación, autenticidad y competitividad)	a) Desarrollo de jornadas de sensibilización b) Creación de clústers turísticos innovadores	
5. Sustentabilidad y calidad	1. Mejoramiento de la sustentabilidad del sector turístico a través de iniciativas de producción limpia	a) Implementación del programa de producción limpia para empresas de alojamiento, alimentación y operadores de turismo de intereses especiales	
	2. Certificación con el Sello de Calidad Turística para la oferta de la región de Tarapacá	a) Difusión de la importancia de estar certificado con el sello de calidad b) Desarrollo de proyectos para reducir las brechas de calidad existente entre las empresas del sector c) Procesos de implementación y certificación	
	3. Seguridad y prevención de desastres naturales	a) Desarrollo de seminario internacional sobre seguridad y prevención en destinos turísticos frente a desastres naturales b) Implementación de programas y proyectos de prevención y seguridad ante desastres c) Difusión comunicacional de Tarapacá como destino seguro	
	4. Revalorización de los recursos que fomentan un mejor equilibrio socioterritorial del turismo	a) Perfeccionamiento y control de los instrumentos de planificación territorial integrada del destino b) Desarrollo de acciones para la inclusión de las comunidades autónomas al desarrollo del turismo regional	

El proceso de implementación sugerido fue delimitado para los dos primeros años de vida de la agenda, ya que son los que presentan una proyección más cierta y factible. A partir del tercer año debe hacerse una revisión completa del documento para reorganizarlo de acuerdo con las necesidades y proyectar la agenda dos años más. Como se ha señalado, proyectar una agenda de trabajo a cinco años en el sector turismo es muy difícil y podría confundirse con un plan o una política de trabajo, perdiéndose el objetivo que se pretende alcanzar en cuanto instrumento de trabajo operacionalizado.

## Conclusiones

El presente estudio demuestra la viabilidad del proceso constructivo de una agenda estratégica de desarrollo turístico para el contexto de estudio, así como la efectividad de los talleres participativos con distintos actores sociales y agentes económicos para su materialización. Construir la agenda ha permitido avanzar hacia la implementación de una gestión integrada del destino con el involucramiento de los diferentes sectores de la región, posibilitando revalorizar sus atractivos, optimizar los procesos y la profesionalización, todo lo cual propiciará una mayor eficiencia en las operaciones del sistema de turismo regional y un mejor posicionamiento en los niveles nacional e internacional.

Las iniciativas de intervención programática desarrolladas en la región de Tarapacá constituyen un soporte fundamental a la planificación y organización de la agenda estratégica de turismo, mediante la cual se corroboró que estas iniciativas son coincidentes con el desarrollo territorial diferenciado del turismo. En particular, para los casos objeto de estudio se evidenció el posicionamiento estratégico de Iquique como destino consolidado preferencial, en contraste con la zona de Pica, relacionada con un desarrollo inicial, carente de procesos de planificación estratégica local y de integración al contexto regional.

Mediante la técnica de la nube de palabras es posible determinar las prioridades y los énfasis de las intervenciones programáticas realizadas, lo que permite apreciar una concentración no explícitamente planificada de las intervenciones en cada una de las comunas de la región de Tarapacá. El mapa de la estructura territorial de tales intervenciones refleja una actuación dispersa y no focalizada hacia la base de atractivos, por lo que no es posible conformar un

producto turístico territorial integrado que favorezca una mayor calidad de la experiencia y la innovación del destino regional. Estas intervenciones no han sido coherentes con una dinámica colaborativa entre los actores del territorio y no han aprovechado las oportunidades para fortalecer el sistema ciencia-tecnología-empresa.

Gracias al estudio se evidenció la necesidad de disponer de una agenda estratégica turística que valga como instrumento de gestión para el destino. Asociadas a esta necesidad manifestada por los participantes fueron reconocidas las ventajas y desventajas de la implementación de este instrumento para promover el turismo sustentable, lo cual revela que mediante la agenda se agrega valor a la administración participativa del destino turístico, se alcanza una comunicación más efectiva, se promueven procesos ciudadanos en favor de la toma de decisiones y se generan espacios para resolver problemas de investigación que derivan en resultados con potencialidades de introducción en la práctica.

El diseño metodológico y la elaboración participativa de la agenda estratégica a través de los talleres hizo posible conformar la conceptualización del destino mediante el diagnóstico de la problemática turística, a la vez que realizar su propuesta proyectiva, identificar los elementos para conformar la visión y la misión del destino, establecer los ejes estratégicos según niveles de importancia y las brechas de competitividad. Esto demuestra que la visión de los actores locales es un valioso aporte a la construcción de instrumentos de gestión de destinos turísticos, puesto que son portadores de saberes empíricos y teóricos que fundamentan la voluntad de la comunidad anfitriona respecto del modelo de desarrollo turístico y su sistema de gestión.

Los talleres han funcionado como espacios creativos para la socialización de la información y de las experiencias entre los participantes, el aprendizaje participativo y colaborativo crítico, el pensamiento y la reflexión crítica grupal orientada hacia la gestión estratégica del turismo sustentable, la búsqueda de alternativas para facilitar el proceso de toma de decisiones y su posterior acción crítica. De tal forma se logra un apropiado espacio de diálogo y se afianzan capacidades locales para la evaluación integral del desarrollo turístico regional, por lo que las evidencias empíricas reunidas han contribuido a fundamentar los planteamientos teóricos asumidos como marco de actuación para la investigación, y devienen resultados de posible valor aplicativo para otros destinos turísticos regionales.

La conformación final de la agenda estratégica de desarrollo turístico para Tarapacá ha requerido un certero y bien proyectado proceso de socialización y validación con todos los actores comprometidos. Esta ha constituido una etapa compleja y decisiva en la que se ha privilegiado la consecución de los objetivos, el planteamiento de consideraciones previas de aplicación, la operacionalización de la estructura y alcances mediante la integración de ejes estratégicos, las líneas de acción y actividades por desplegar y los plazos de ejecución. Al respecto, el estudio ha requerido un cuidadoso trabajo para no permear las intenciones de los participantes con las propias ideas de los facilitadores, haciendo prevalecer la experiencia vivida por los locales y su visión de destino turístico deseado.

En su contribución científica a la investigación, el presente estudio aporta una nueva experiencia que trae al debate la urgencia de perfeccionar los instrumentos de gestión participativa de destinos turísticos desde una perspectiva integrada, con la inclusión de todos sus actores económicos y sociales. Los aspectos fundamentales para el desarrollo de la temática en futuras investigaciones corresponden al seguimiento y continuidad de la agenda, así como a la búsqueda de mecanismos eficientes para controlar el cumplimiento de las acciones y la participación permanente de todas las partes comprometidas con la consecución de sus objetivos.

### Fuentes consultadas

- Acerenza, M.A. (2000). *Administración del turismo. Planificación y dirección*, vol. II. 5a reimpr. México: Trillas.
- (2009). *Competitividad de los destinos turísticos*. México: Trillas.
- Alonso Almeida, M.M. y J.I. Martín Castilla (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Arcarons, R. y J. Datzira (2005). “Los destinos turísticos locales. Singularidad en la gestión”. Material didáctico. Barcelona: Máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales-Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo-Universidad de Barcelona.
- Ateljevic, I., N. Morgan y A. Pritchard (2011). *The Critical Turn in Tourism Studies. Creating an Academy of Hope*. Abingdon: Routledge.

- Ayuntamiento de Calvià (1998). “Agenda 21 Local para Calvià: desarrollo sostenible en un municipio turístico (España)” [en línea]. Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/bpes/onu98/bp438.html> [2012, 27 de mayo].
- (2002). “Calvià Agenda Local 21: observatorio para la acción y revisión de la calidad de vida (Illes Balears, España)” [en línea]. Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/bpes/onu02/bp387.html> [2012, 27 de mayo].
- Bigné Alcañiz, J.E. (1999). *Planificación territorial y planificación turística*. Castellón: Universitat Jaume I de Castelló.
- Bigné Alcañiz, J.E., X. Font Aulet y L. Andreu Simó (2000). *Marketing de los destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: Esic Editorial.
- Boullón, R. (1997). *Planificación del espacio turístico*. 3a ed. México: Trillas.
- Carranza, F.X. y D. Serrano (2005). “Los instrumentos de gestión territorial del turismo”. Material didáctico. Barcelona: Máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales-Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo-Universidad de Barcelona.
- Comunitat Valenciana (2010). *Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020* [en línea]. Comunidad Valenciana: Generalitat Valenciana. Disponible en: <http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/planificacion/DocumentoBasePEGTCV.pdf> [2012, 20 de enero].
- Donaire, J.A. (1998). “La reconstrucción de los espacios turísticos. La geografía del turismo después del fordismo”. *Sociedade e Território*, 28, 3-34.
- Edgell, D.L. y J. Swanson (2013). *Tourism Policy and Planning. Yesterday, Today and Tomorrow*. 2a ed. Londres: Routledge.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Francesc Valls, J.F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid: Gestión 2000.
- González Herrera, M.R. (2006). *Gestión ambiental de los impactos del turismo en espacios geográficos sensibles*. Quito: Abya-Yala.
- (2009). *Manual de turismo para agentes emprendedores de negocios en PyMES*. Madrid: Editorial Cep.
- (2010). *Gestión ambiental en el turismo y la hostelería*. Madrid: Editorial Cep.

- (2012). *Cultura turística de la población local anfitriona del turismo*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Gössling, S., C.M. Hall y D. Weaver (2012). *Sustainable Tourism Futures. Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations*. Londres: Routledge.
- Guevara, A.A. y M.V. Campos (2009). *Turismo sustentable. El equilibrio necesario en el siglo XXI*. México: Trillas.
- Hall, C.M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
- Hall, C.M. y A.A. Lew (2009). *Understanding and Managing Tourism Impacts. An Integrated Approach*. Abingdon: Routledge.
- Hall, D. y G. Richards (2003). *Tourism and Sustainable Community Development*. Londres: Routledge.
- Harris, P. (2011). *Profit Planning for Hospitality and Tourism*. 3a ed. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Ivars Baidal, J.A., I. Rodríguez Sánchez y J.F. Vera Rebollo (2013). “The Evolution of Mass Tourism Destinations: New Approaches beyond Deterministic Models in Benidorm (Spain)”. *Tourism Management* [en línea], 34, 184-195.
- Kumral, N. y A. Özlem Önder (2011). *Tourism, Regional Development and Public Policy*. Londres: Routledge.
- Lankford, S.V. et al. (2013). *Introduction to Tourism A Community-Based Approach*. Urbana: Sagamore Publishing.
- Lee, T.H. (2013). “Influence Analysis of Community Resident Support for Sustainable Tourism Development”. *Tourism Management* [en línea], 34, 37-46.
- Legrand, W., C. Simons-Kaufmann y P. Sloan (2012). *Sustainable Hospitality and Tourism as Motors for Development. Case Studies from Developing Regions of the World*. Abingdon: Routledge.
- Leigh, J., C. Webster y S. Ivanov (2012). *Future Tourism. Political, Social and Economic Challenges*. Abingdon: Routledge.
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Mason, P. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management*. 2a ed. Oxford: Routledge.
- Miossec, J.M. (1977). “Un modèle de l’Espace Touristique”. *L’Espace Géographique*, 6 (1), 41-48.

- OMT (1999). *Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Pearce, D. (1991). *Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográficas*. México: Trillas.
- PNUMA-ORPALC (2012). “GEO Ciudades” [en línea]. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente-Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.pnuma.org/geociudades/quees-geo.htm> [2012, 27 de mayo].
- Queiroz Telles, D.H. et al. (2011). “Gestión territorial y planificación participativa en la ‘Ilha do Mel’ - Brasil. Conceptos y Prácticas”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (2), 270-287.
- Reddy, M.V. y K. Wilkes (2012). “Tourism and Sustainability: Transition to a Green Economy”, en M.V. Reddy y K. Wilkes. *Tourism, Climate Change and Sustainability*. Oxford: Routledge, 3-23.
- Reimer, J.K y P. Walter (2013). “How do you Know it When you See it? Community-Based Ecotourism in the Cardamom Mountains of Southwestern Cambodia”. *Tourism Management* [en línea], 34, 122-132.
- Salinas, E. (2002). “Ordenación, planificación y gestión de los espacios turísticos: aspectos teórico metodológicos”, en *Turismo y sostenibilidad. Un acercamiento multidisciplinario por el análisis del movimiento y de las estrategias de planificación territorial*. Génova: Brigati, 263-274.
- SAyDS (1992). “Agenda 21. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Río de Janeiro, República Federativa del Brasil - junio de 1992” [en línea]. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Disponible en: <http://www.ics-aragon.com/cursos/iacs/103/6/10/Capitulo Agenda 21 Proteccion y fomento de la salud humana.pdf> [2012, 27 de mayo].
- Sawyer, Thomas H. (Editor-in-chief, contributor) (2013). *Facility Planning and Design for Health, Physical Activity, Recreation, and Sport*. 13th ed. Sagamore Publishing LLC.

Anexo 1 Lista de fuentes consultadas para el estudio de sistematización

Tipo	Título	Autor	Año	Descripción
Informe final	Agenda Estratégica 2009- 2010	Agencia Tarapacá	2009 2010	El documento trata de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) regionales. Es decir, turismo, minería y servicios logísticos. Comercio Internacional. Aparecen los acuerdos operativos con instituciones y proyectos determinados con su fuente de financiamiento. Ahora la fuente de financiamiento aparece como “potencial”.
Anexo	Construcción Bay Pass Ruta A- 65	MOP	2010	Documento que contiene la evaluación de impacto ambiental del proyecto Variante Humberstone de la concesión Alternativas de Acceso a Iquique.
Informe final	Infraestructura para la competitividad	MOP	2007 2012	Contiene una descripción de cada región y sus potencialidades y proyecciones. Lamentablemente el capítulo de proyectos se encuentra en blanco.
Informe final	Cuenta Pública Tarapacá Corfo	Corfo	2008	Contiene la inversión y programas en la Región Año 2008.
Anexo	Proyectos subsidiados Innova Chile periodo 2005-2010	Corfo	2005 2010	Proyectos subsidiados, programas. Innova Corfo.
Informe final	Cuenta pública región de Tarapacá	Gobierno regional	2010	Contiene las inversiones en la región y los proyectos FNDR 2010.
Anexo	Listado FNDR Turismo 2002-2010		2002 2010	Adicionalmente se entrega un documento con los proyectos FNDR vinculados al turismo desde el 2002 hasta el 2010.

(continúa)

### Anexo 1 Lista de fuentes consultadas para el estudio de sistematización (continuación)

Listado	Inversión en turismo servicios públicos	Recopilación		Aparece el listado de proyectos de los organismos que intervienen en la región. Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis): Proyectos 2010; Sernatur: señala los proyectos que han realizado pero no indica el monto. Corfo: es el mismo documento anterior. Sercotec: se enfoca en la ruta del Salitre. Indap: envió los proyectos Servicio de Asistencia Técnica (SAT) 2010.
Informe final	Plan Regional Tarapacá	Gobierno de Chile	2010 2014	Es el plan de gobierno para la región, señala las potencialidades y las acciones a seguir. Para este estudio este documento puede servirnos a modo introductorio y se plantea el total de inversión pública proyectado (2010-2014) para cada año y por cada sector. En este caso se relaciona la infraestructura con el turismo.
Informe final	Proyectos CMS 1999 2011	CMS	1999 2011	Señala detalladamente los proyectos que se han llevado a cabo en las oficinas salitreras Humberstone y Santa Laura. Además se señala las instituciones que han participado en cada proyecto.

(continúa)

Anexo 1 Lista de fuentes consultadas para el estudio de sistematización (continuación)

Informe final	Asesoría de Desarrollo Turístico Regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá	MOP	2008	Este informe se introduce en las regiones de estudio y sus características generales. Para el caso de la agenda, este estudio presenta un capítulo donde se señalan los proyectos consensuados y evaluados en la región de Tarapacá.
Listado	Planilla de Proyectos e Inversiones en la Actividad Turística 2011	Cultura	2011	Planilla que contiene los proyectos, del año 2011.
Listado	Proyectos Seleccionados Año 2010 Turismo	Cultura	2010	Planilla que contiene los proyectos del año 2010.
Listado	Información de los Proyectos Financiados por Corfo 2010-2014	Corfo	2010 2014	Planilla con los proyectos financiados por Corfo desde el año 2010 y solo aparecen los proyectos hasta el 2012. A pesar del título.
Listado	Información proyectos Fosis	Fosis	2010 2011	Información entregada por Fosis sobre los proyectos financiados durante el año 2010- 2011.
Listado	Listado de Proyectos FNDR	FNDR	2000 2012	Listado total de proyectos FNDR desde el año 2000 al 2012.
Listado	Listado de Proyectos SEIA	SEIA	1998 2011	Listado de proyectos.
Informe final	Plan de Desarrollo Turístico de Tarapacá 2010-2014	Sernatur	2010 2014	Plan de desarrollo turístico, aparece la inversión en turismo y la participación de los organismos en los años 2010 y 2011.
Listado	Listado Proyectos Ejecución	Vialidad MOP	2011 2013	Información respecto a proyectos que están en etapa de diseño para ser ejecutados por vialidad Tarapacá.

(continúa)

### Anexo 1 Lista de fuentes consultadas para el estudio de sistematización (finaliza)

Listado	Listado proyectos financiados en el área turística	Conadi	1999 2011	Listado de proyectos financiados por Conadi a actividades turísticas tanto de comunas como de comunidades de la región de Tarapacá.
Listado	Listado proyectos financiados en turismo	Sercotec	2005 2011	Planilla que da cuenta de los aportes entregados por Sercotec a las iniciativas de turismo tanto a privados de la región como a agrupaciones.
Listado	Listado proyectos financiados PDI Turismo	Indap	2010 2011	Planilla con los proyectos financiados a través de la línea PDI (Programa Desarrollo de Inversiones) de Indap.
Informe final Indap Tarapacá	Informe de consultoría	Indap	2010	Consultoría para el diseño del plan institucional de desarrollo rural y escuela de turismo rural de Indap Tarapacá.
Oferta turismo social	Propuesta de programas y paquetes turísticos región Tarapacá	Indap	2011	Presentación de la oferta de turismo cultural en la región de Tarapacá, desarrollada por el Centro de Negocios Turísticos del Tamarugal.