

TURISMO, PLANIFICACION ESTRATEGICA, AGENDA XXI, IDENTIDAD, SUSTENTABILIDAD E PROGRESO: UN BALANCETE SOCIAL, POLITICO Y ECONOMICO COMPLEJO

TURISMO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA AGENDA XXI, IDENTIDADE, SUSTENTABILIDADE E PROGRESSO: UM BALANCETE SOCIAL, POLÍTICO E ECONÔMICO COMPLEXO

Gustavo Capece*

Resumen

El turismo es una actividad creciente que genera uno de los más importantes caudales de inversiones y trasvasamiento de dinero. Los estudios sobre sus impactos son variados, y en la búsqueda de opciones contributivas al bienestar, que a la vez mitiguen o eviten los impactos negativos, se ha recurrido en los últimos años del siglo XX y primeros del actual, a dos medios: la Planificación Estratégica y la Agenda XXI.

Las racionalidades de ambas son casi las mismas: 1) concepción holística o sistémica; 2) sustentabilidad y sostenibilidad; 3) multidisciplinariedad o abordaje desde variados saberes, y 4) adecuada contextualización de la actividad y efectos.

El documento aborda estos temas y analiza las causas por las cuales por las cuales la aplicación real y práctica de la Planificación Estratégica y las Agendas XXI han encontrado escollos que han disminuido su potencialidad.

Estos escollos se visualizan más en las formas en que se han aplicado que en los principios que las rigen. La falta de resultados acordes a las expectativas, o el alargamiento de los plazos, ha llevado a que se cuestione la metodología.

* - Licenciado en Administración
– Contador Público – Máster en
Gestión Pública del Turismo
Titular de Gustavo Capece servicios
empresariales.
Email: gcapece@elbolson.com

Consideramos que a esta situación se llega por una suerte de ritualismo mágico, donde los especialistas en planificación abordan los temas más apegados a las fórmulas y conjuros que a la comprensión de las fuerzas operantes en los territorios.

Teorías ritualizadas, demoras en los desarrollos no siempre comprensibles, gobiernos que no terminan de aplicar los resultados de los planes e inversores poderosos externos al medio, crean un ambiente poco propicio para que el hombre común le asigne a los sistemas de pensar el futuro una buena cuota de credibilidad.

Palabra-llave: Turismo, Planificación Estratégica, Agenda XXI, Identidad, Sustentabilidad e Progreso.

Resumo

O turismo é um negócio crescente que gera um dos mais importantes fluxos de investimento e de transferência de dinheiro. Os estudos sobre seus impactos são variados, e na busca por opções que contribuam ao bem-estar e que, por sua vez, previnam ou atenuem os impactos negativos, tem-se recorrido nos últimos anos do século XX e nos primeiros anos do atual a dois meios: Planejamento Estratégico e Agenda XXI.

Os fundamentos de ambos são praticamente os mesmos: 1) concepção holística ou sistêmica, 2) sustentabilidade; 3) multidisciplinaridade ou abordagem a partir de variados conhecimentos, e 4) adequada contextualização da atividade e seus efeitos.

O artigo aborda estas questões e analisa as razões pelas quais a aplicação real e prática do Planejamento Estratégico e Agendas XXI têm encontrado obstáculos que têm diminuído as suas potencialidades.

Esses obstáculos são encontrados mais nas formas de implementação do que nos princípios que as regem. A falta de resultados conforme as expectativas, ou o alargamento dos prazos, tem levado a se questionar a metodologia.

Consideramos que se chega a esta situação por uma espécie de ritualismo mágico, e que especialistas em planejamento abordam as questões mais apegados a fórmulas mágicas do que ao entendimento das forças que operam nos territórios.

Teorias ritualizadas, atrasos nos desenvolvimentos nem sempre compreensíveis, governos que não terminam de aplicar os planos e investidores pode-

rosos externos ao meio criam um ambiente pouco propício para que o homem comum atribua uma boa quota de credibilidade na maneira de pensar o futuro.

Palavras-chave: Turismo, Planejamento Estratégico da Agenda XXI, Identidade, Sustentabilidade e Progresso.

El turismo es una actividad creciente. Sin que influyan demasiado las causas por las cuales en la antigüedad no se verificaba, hoy es una de las actividades que generan mayor caudal de inversiones y trasvasamiento de dinero. Los estudios sobre sus impactos son variados. Algunos tienen más de medio siglo y han sido valiosos para alertar que no todo es ganancia y que el turismo puede ser contaminante; que las presiones sobre los recursos y el ambiente suelen ser fuertes, que es útil para aumentar la autoestima de pueblos y culturas, o que detrás de él a veces se esconden intereses que de exponerse no serían aceptables, especialmente inmobiliarios.

En la búsqueda de opciones contributivas al bienestar, que a la vez mitiguen o eviten los impactos negativos, se ha recurrido en los últimos años del siglo XX y primeros del actual, a dos medios: la Planificación Estratégica y la Agenda XXI.

Las racionalidades de ambas son casi las mismas: 1) concepción holística o sistémica; 2) sustentabilidad y sostenibilidad; 3) multidisciplinariedad o abordaje desde variados saberes, y 4) adecuada contextualización de la actividad y efectos.

Respecto a la primera casi ya no hay debate. Puede agregarse que a la visión sistémica se le ha anexado la necesaria concepción de hacer del turismo profesión habitual, con lo cual lo sistémico se vuelve, además, sistemático.

Respecto a la segunda tampoco se discute. Existen diferencias entre los conceptos y alcances. Ello no impide que la sustentabilidad respecto a todos los ámbitos que se ven afectados por el turismo como sostenibilidad en el tiempo sean premisas de base, valores a respetar.

La tercera de estas racionalidades también está asumida como imprescindible. Los equipos de investigación, desarrollo y gestión incluyen a profesionales del turismo, economía, semiótica, comunicaciones, arquitectos RR.PP, marketing, conducción, sistemas, antropólogos, desarrollo local, sociólogos, psicólogos, historiadores, diseñadores, y geógrafos, entre otras disciplinas.

En cuanto a la contextualización aún queda debate. Esto es sano cuando son debates en pos de la mejor de las opciones, y aún no se han dado dogmatismos que, fanatizando la visión propia, intenten imponerse sobre otras. Pero

también obliga a establecer dónde se ubica cada proponente, no sólo para analizar la lógica de sus propuestas sino, sobre todo, para considerar si las mismas serán efectivas a la hora de plantear alternativas que mejoren el presente y el futuro de los involucrados, ya sean habitantes, empresarios, inversores, gobernantes o turistas y, obviamente, contemplen también todo el entorno cultural, social y ambiental.

Hipótesis

La hipótesis de nuestra propuesta es que la aplicación real y práctica de la Planificación Estratégica y las Agendas XXI han encontrado escollos que han disminuido su potencialidad.

Estos escollos, esperables en los trabajos sociales, se encuentran mucho más en las formas en que se han aplicado que en los principios que las rigen en sí mismo, sin que ello pueda ser esgrimido como razón que calme las ansiedades de los grupos comunitarios más preclaros.

La falta de resultados acordes a las expectativas, o el alargamiento de los plazos, ha llevado a que se cuestione la metodología, al visualizar que los preceptos de sustentabilidad, identidad, desarrollo humano y progreso no logran encontrar el ansiado equilibrio, conformando un sistema altamente inestable y vulnerable.

Consideramos que a esta situación se llega, en gran medida, por una suerte de ritualismo mágico, donde los especialistas en planificación abordan los temas más apegados a las fórmulas y conjuros que a la comprensión de las fuerzas operantes en los territorios.

La resultante es un balance complejo, en el cual, además de la excesiva formalidad prescriptiva, las comunidades de los países latinoamericanos se encuentran en situaciones que exigen alertas y presencias populares activas. Estos alertas se han vuelto imprescindibles, y en varias ocasiones parecería que los gobiernos, por falta de capacidad de pensamiento estratégico, y los impersonales grupos inversores, por un exceso de apetito de ganancia, devienen en los enemigos de los cuales cuidarse, en vez de ser los aliados naturales.

Teorías ritualizadas, demoras en los desarrollos no siempre comprensibles, gobiernos que no terminan de aplicar los resultados de los planes e inversores poderosos externos al medio, crean un ambiente poco propicio para que el hombre común le asigne a los sistemas de pensar el futuro una buena cuota de credibilidad.

Contextualización

El turismo es una actividad económica. Queremos con esta definición inicial dejar en claro la ubicación que le damos a la actividad dentro del universo de actividades humanas.

Dada la profusión que suele tener la visión desde la geografía y otras ramas de las ciencias sociales, vamos a analizar por qué nuestra contextualización, y el significado que adquiere a la hora de resolver el dilema que plantea la hipótesis que presentamos.

Es común que el turismo sea considerado como una actividad social¹

En el muy valioso trabajo *Análisis Territorial del Turismo* (REBOLLO, coord., 1997), se expresa que

“...el turismo es un fenómeno espacial”, y agrega a continuación: “En este contexto conviene aclarar, asimismo, que el turismo no es una actividad económica, sino sobre todo una práctica social colectiva generadora de actividad económica, de diversas manifestaciones económicas.”, concluyendo que “el turismo es espacio-movimiento”.

La diferencia es sustancial al analizar de qué manera los temas de planificación, identidad, sustentabilidad y desarrollo son aplicables, y por qué una contextualización errónea ha llevado a más de un yerro en la aplicación de la Planificación Estratégica o de las Agendas XXI.

Nadie puede negar que el turismo existe solamente si se produce el traslado de personas desde su lugar de residencia a otro, en el que buscan satisfacer alguna necesidad. Esta satisfacción, por algún motivo, no es viable en su lugar de vida. Esta es la esencia particular de la actividad.

Sin lugar a dudas se comparte la idea de que el turismo hoy es una práctica social, como también lo son los festejos de la Navidad, el uso del automóvil, el placer de mostrar fotos, la moda, el elegir a los representantes en el gobierno, concurrir a un estadio de fútbol, hablar por teléfono, etc. Ser una práctica social no define su ubicación en el concierto de las actividades humanas, sino que su contextualización depende de su razón de existencia. Como bien se definiera en la antigua Grecia, la economía es la ciencia que estudia cómo satisfacer necesidades humanas con bienes económicos (esto es, onerosos, escasos y accesibles).

Entendemos al turismo como una actividad económica sin olvidar que genera efectos que trascienden lo económico y que deben ser analizados desde cinco dimensiones diferentes que se entremezclan y a la vez, en distintas circunstancias y contextos, potencian sus efectos:

¹ - La economía también es una ciencia social; pero por lo general se la asume como algo ajeno a “lo social”, dándosele el status no de ciencia exacta pero se diría que casi mecánica, en una suerte de reificación de sus “leyes”, indudablemente creadas por las sociedades a las cuales deberían serles útiles.

- La dimensión económica,
- la dimensión social,
- la dimensión política,
- la dimensión científico-tecnológica, y
- la dimensión ambiental²

² - Los elementos propios de la tierra, en cuanto entidad física, son integrados a esta dimensión, desde una concepción mucho más amplia que la mera consideración de la topografía, la naturaleza espacial y los recursos de la tierra (agua, suelo, minerales, biota). Se prefiere esta integración aunque se es consciente que, como bien se señala en la Agenda XXI, la tierra es un recurso finito, mientras que las formas en que se puede expresar la vida sobre ella no, cuestión que obliga al planificador a trabajar con elementos e instrumentos diferentes.

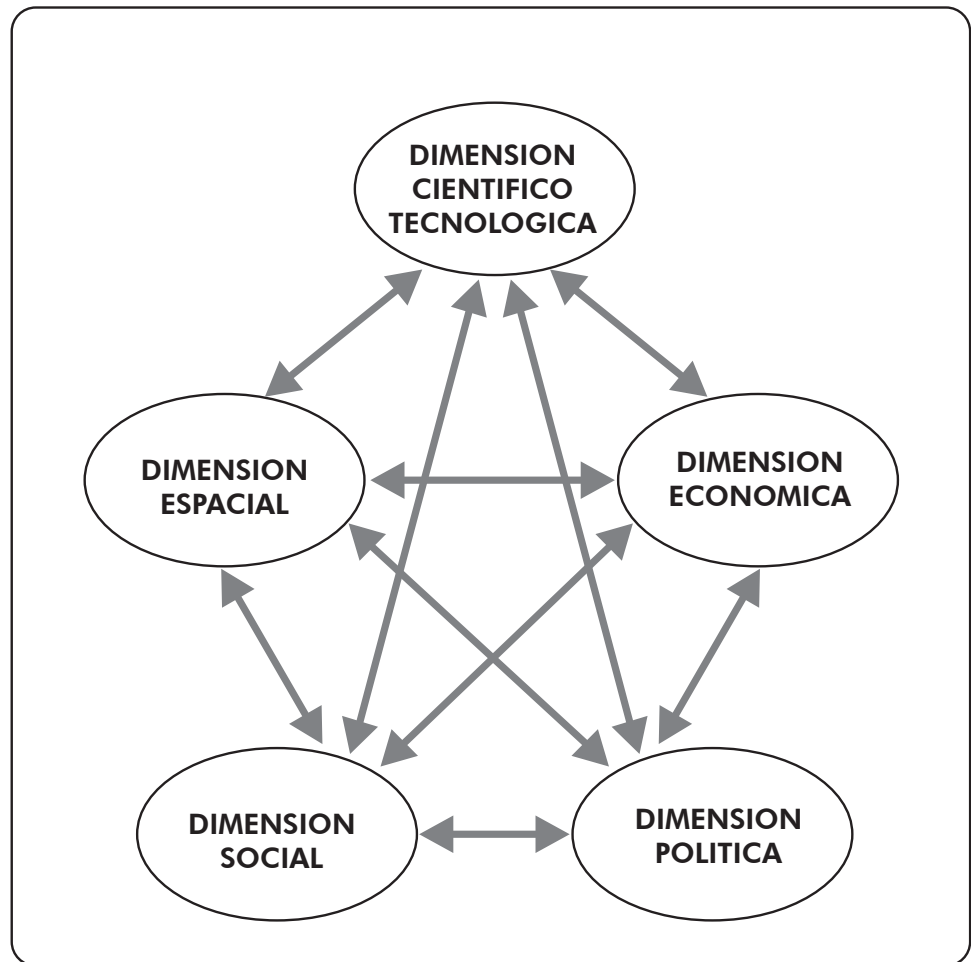


Figura 1 – Dimensiones del turismo y sus entrecruzamientos

Cada una de estas dimensiones plantea el reto de aspectos diferentes a la hora de trabajar con Planes Estratégicos o Agendas XXI, y también obligan a pensar en rentabilidades específicas. No obstante, ello no altera el hecho de que corresponda incluir al turismo dentro de las actividades económicas, toda vez que implica necesidades cuya satisfacción requiere de bienes onerosos, accesibles y escasos, aunque también muchas veces aprovecha bienes no económicos.

Como consecuencia de esta contextualización, vemos al turismo esencialmente como movimiento-efectos, en una visión más amplia y práctica que la de espacio-movimiento, propia de la lógica territorial.

Considerarlo movimiento – efectos facilita comprender la red de flujos que provocan los pensamientos y las aspiraciones de viaje de los turistas.

Muchos de los flujos se dan, ciertamente, en el territorio físico; pero también muchos lo hacen en el *territorio virtual*, revistiendo a éstos con el carácter de ser hoy, quizá, tan imprescindibles como aquéllos, excepción lógica del flujo de personas.

Como expresamos en la Hipótesis, nuestra preocupación es comprender por qué tantos esfuerzos individuales y colectivos en pos de Planes Participativos, Análisis Estratégicos y Agendas XXI no siempre alcanzan los resultados esperados.

En la búsqueda de la/s respuestas hemos aprendido que, si analizamos los efectos de los movimientos, necesariamente vamos a incorporar las improntas del turismo sobre el espacio. Pero también hemos comprendido que el análisis de los movimientos nos resulta mucho más enriquecedor que el análisis de los espacios.

Estos efectos se retroalimentan, cuestión que nos conduce hacia el análisis de la evolución del sistema, de mayor riqueza y enseñanza que si nos quedamos sólo en el estudio del impulso inicial.

Trabajaremos, por tanto, dentro de una concepción en la cual ya no interesa en demasía cuál fue el Big Bang del turismo, sino cómo hacemos para que las fuerzas de atracción que viabilizan dicha evolución no tiendan hacia un Big Crunch.

Desde allí, intentaremos dar algunas pistas para que Planificación Estratégica y Agenda XXI sean de real y concreta utilidad para construir presentes y futuros mejores.

Un poco de historia (muy moderna)

El Planeamiento Estratégico y la Agenda XXI en el turismo.

La reunión mundial de junio de 1992, cuya denominación formal fue *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, comúnmente llamada *Cumbre de la Tierra o de Río*, dio paso a que el Proyecto XXI, iniciado en diciembre de 1989, tomara forma bajo el nombre de Agenda XXI.

El turismo incorporó sus conceptos y preceptos casi inmediatamente.

De manera precisa, y generalmente por iniciativa de los Gobiernos, se acomodó la idea general de la sustentabilidad económica, social y ambiental al turismo, una de las actividades que ya se la reconocía como altamente deteriorante de ambientes y comunidades cuando era dejada al azar o librada a las fuerzas del mercado cortoplacista o de turistas desaprensivos.

En Latinoamérica se dio un proceso de rápida comprensión de que esas tres dimensiones de la sustentabilidad, descritas en las Secciones I y II de la Agenda XXI, eran insuficientes. Desde hace casi una década se pone también el acento en las imprescindibles sustentabilidades científico-tecnológica y política.

Casi al mismo tiempo, y provenientes de las ciencias de conducción y administración de empresas, las ideas del Planeamiento Estratégico, en su versión participativa, también se hicieron presentes en el turismo. Sin embargo, en sus primeros momentos no fueron trabajos específicamente turísticos sino que esta actividad era uno de los ejes dentro de un Plan más general, que solía tomar a una ciudad o una región como espacios de planificación.

Sin mucho análisis crítico, y esto es algo que los profesionales del turismo debemos asumir como un tema a considerar, la Planificación Estratégica fue aplicada al campo del turismo a partir de diferentes modelos que, por regla general, fueron pensados para otras actividades.

A veces se privilegió una visión excesivamente microeconómica, bajo el concepto de cluster, conforme la mirada anglosajona y de libre mercado de Porter.

Otras veces se lo abordó desde una visión excesivamente horizontal, concordante con una mirada sociológica que parecería pecar de cierto dogmatismo en los conceptos descentralizadores, y olvida que no tiene el mismo peso social un vecino bien intencionado que un Intendente electo democráticamente (y nos referimos, en este caso, a democracias reales).

En *Safari a la Estrategia* (MINTZBERG y otros, 1999), los autores realizan una interesante revisión de las diez escuelas, que a esa fecha, fueron aportando enfoques y conocimientos referidos a cómo pasar del mero concepto de estrategia hacia el de planificación estratégica, y qué formas diferentes de considerar el tema se fueron acomodando a las situaciones de ensayos, errores y aciertos.

Los autores agrupan estos enfoques en cuatro conjuntos. El primero es el de las escuelas de naturaleza prescriptiva, preocupadas por indicar de qué manera deberían formularse las estrategias. Estas escuelas visualizan a la estrategia como un proceso de concepción, formal o analítico.

El segundo grupo incluye a las escuelas más volcadas hacia lo descriptivo. En él ubican las teorías que consideran la estrategia como un proceso visionario, mental o emergente (por aprendizaje)

El tercero comprende a las escuelas que intentan pasar de la estrategia como algo individual a la estrategia como un hecho colectivo. Los autores ubican en este grupo a las escuelas que consideran a la estrategia como un proceso de negociación (relaciones de poder), un proceso cultural-colectivo o un proceso que nace en el exterior de la organización y a la cual ella debe adaptarse (reactivo).

El último grupo comprende una sola escuela, que considera a la estrategia como un proceso de transformación, donde la premisa se ubica en el cambio.

Estas escuelas mantienen su vigencia, aunque el uso del Planeamiento Estratégico haya ido componiendo un mix de los principios más valiosos de cada una. Las fórmulas más utilizadas en los países y ciudades que vienen aplicando esta metodología abrevan en casi todas las escuelas señaladas, y han dado lugar a procesos y procedimientos donde, a veces, prima lo prescriptivo o formal, otras las cuestiones de poder, en otras se propugna al cambio como el paradigma endiosable y en otras, lamentablemente, sólo se repiten fórmulas.

Lo sugerente es que, en términos generales, unas y otras han llegado a una misma extraña situación: en la mayoría de las localidades y regiones en que el proceso de Planeamiento Estratégico se concretó, los planes emergentes no han logrado ser asumidos como realidad.³

Para comprender este fenómeno, donde se verifica una aceptación amplia del método y tanta experiencia de poco efecto y, en definitiva, poco alentadora, haremos un análisis de un hecho por lo general olvidado. Tanto el Planeamiento Estratégico como la Agenda XXI no cumplen un único papel, sino cuatro roles diferentes, y todos son imprescindibles para que sus resultados sean posibles.

Roles del Planeamiento Estratégico y la Agenda XXI

En la aplicación de los conceptos generales y particulares del Planeamiento Estratégico, al igual que en los casos de Agenda XXI, surge un tema del que prácticamente no hay abordaje ni descriptivo ni prescriptivo, y que sin embargo la práctica muestra que resulta crucial.

Por regla general, se ha considerado que el Planeamiento Estratégico, al concretarse de manera participativa, conlleva la aceptación y validación social. Esto es, en gran medida, resultado de una repetición falta de análisis crítico de las formas y fórmulas, tema al que se hizo referencia en la hipótesis.

La falta de una plena comprensión de que bajo un mismo nombre se esconden cuatro roles diferentes y que todos deben concretarse, es, a nuestro entender, una de las causas por las cuales los resultados distan de ser los, teóricamente, factibles.

Ello explicaría en parte las razones por las cuales no logran conformar sistemas permanentes de mejora de la realidad, y a veces quedan en simples tomos de buenos diagnósticos y grandes ideales.

Los roles que tienen la Planificación Estratégica y la Agenda XXI son los de Idea, Modelo, Propuesta e Instrumento.

³ - En la Patagonia Argentina se estima que las localidades que han realizado algún proceso de Planeamiento Estratégico (general o sectorial) se ubica en las 30, y que sólo 6 ó 7 de ellas son las que recurren al Plan de manera constante y lo tienen como algo vivo y aplicable. Aún quienes finalizaron el proceso planificador sólo llevan adelante, y de manera poco orgánica, aquellos proyectos que de alguna manera ya estaban internalizados en la comunidad.

Cada uno de ellos tiene una influencia especial a la hora de aprovecharlos como medios para que las aspiraciones de turismo, desarrollo, planificación, identidad, sostenibilidad y sustentabilidad puedan coexistir, en ese balance por demás complejo y dinámico que hemos señalado y que es, a nuestro entender, posible y diríamos que imprescindible.

Como *idea*, la Planificación Estratégica y la Agenda XXI tienen grandes adeptos.

Son fácilmente comprensibles, accesibles y despiertan fuertes adhesiones. Se las puede considerar como “políticamente correctas”, y no suelen generar conflictos sociales.

El problema es quedarnos enamorados de la idea y olvidar los otros roles.

Crear que porque la idea fue aceptada por quienes se expresan todos están de acuerdo. Considerar que porque la idea fue aplaudida por funcionarios, dirigentes y vecinos, el objetivo ya está alcanzado.

Como *modelo* también logran fuertes adhesiones.

Temas como rescate de la identidad, el hacer a partir de propuestas de la propia comunidad, los habitantes como destinatarios del desarrollo y bienestar, las comunidades como centros de la planificación, junto a temas de preservación del hábitat y sus ecosistemas, administración razonable de los recursos de la tierra y otros similares, hacen a la esencia de personas que desean ser consideradas como tales y que gustan de vivir en ambientes agradables.

Normalmente *idea y modelo* son bienvenidos. Suelen formar parte de los discursos, y provocan un sentimiento de pertenencia encomiable.

El riesgo es creer que el discurso estará seguido de realizaciones, y no sumarle a esta adhesión a las formas y fórmulas, los otros dos roles.

El tercer rol que cumplen el Planeamiento Estratégico y la Agenda XXI es el de constituir una *propuesta*.

En el cumplimiento de las actividades propias de este rol entran las definiciones de futuro deseado, misión o razón de ser de la actividad, trayectorias o ejes estratégicos, objetivos, proyectos, programas, metas, presupuestos, sistemas de monitoreo y alerta, indicadores de impactos y logros, etc.

Es el paso previo a la instrumentación. Es la etapa del diseño de esos instrumentos y de asignación de medios y responsabilidades.

Como propuesta, Plan Estratégico y Agenda XXI son un libro. Índice, Diagnóstico, Proceso, Visión, Misión, Trayectorias Estratégicas, Proyectos, Responsabilidades, Metas, Sistema de Monitoreo y bibliografía. Ordenado y muchas veces celebrado en algún acto público.

Planes Estratégicos y Agendas XXI son, y esto es cierto, *ideas, modelo y propuestas*. Pero ello debería ser en sus inicios. Una vez elaboradas las propuestas y permeadas hacia el seno de las comunidades, debería ser una suerte de contrato social, de compromisos compartidos y, en su caso, de legislación, en cuanto normas de convivencia y formalización de los compromisos⁴.

El alerta que queremos señalar es que si nos quedamos sólo en estos tres roles, quedarán en el plano de las voluntades y, por tanto, sometidos a las ejecuciones de quienes se movilizan más rápido, normalmente los grupos de mayor poder.

Para que los otros tres roles del Planeamiento Estratégico y la Agenda XXI desemboquen en algo valioso, validado y útil, es imprescindible que se vuelvan también instrumento.

Dejarlos en las funciones de idea, modelo y propuesta, Planeamiento Estratégico y Agenda XXI se vuelven el capítulo de aspiraciones olvidables o modificables en función de asignarle a otros medios de opinión, v. gr. el caudal electoral, el carácter de razón para cambiar las trayectorias. O, peor aún, a grupos que bajo la excusa de no haber participado en su elaboración, se sientan con derecho a modificarlos e imponer nuevas visiones, trayectorias y estrategias.

Esta dinámica, cuando se verifica, implica un desgaste para las comunidades, partícipes necesarios en la construcción de la idea, el modelo y la propuesta, y que creyeron adecuados para establecer las reglas que hacen a su desarrollo. Talleres, seminarios y decisiones son sustituidos por el “mandato popular” del voto democrático, o por la fuerza de algún grupo de poder, y los roles de idea y modelo también se desdibujan y hacen que pierdan credibilidad.

Lo deseable sería que si una comunidad concretó algún proceso de Planeamiento Estratégico y/o se autoasignó una Agenda XXI, su modificación se realice bajo los mismos procedimientos que se crearon. No siempre hay coincidencia absoluta entre el discurso de campaña o las expresiones de que lo bueno para un sector será bueno para todos, que hacen al poder y las aspiraciones comunitarias, que hacen a una forma de ser y hacer en su espacio de vida⁵.

¿Por qué no siempre sucede que Planes Estratégicos y Agendas XXI se vuelvan instrumento?

En este rol las adhesiones no son tan simples y los conflictos pueden aflorar, especialmente cuando por cierta ritualización las definiciones básicas fueron aceleradas o no fueron realmente validadas por quienes tienen los poderes de hacer, promover o impedir.

Aquello que era ideológica y políticamente correcto se vuelve limitante del poder individual o de los grupos de interés. Esa visión que parecía compar-

⁴ - Legislación es, por ejemplo, el Presupuesto Anual de las administraciones públicas, reflejo puro de las propuestas de acción. Por tanto, el término tiene que ser entendido en este sentido amplio y no sólo como Códigos Ambientales, de Planificación, Ordenanzas de carteles y usos de la vía pública, Régimen de Alojamientos Turísticos, Exigencias de Estudios de Impacto Ambiental, Normas sobre colores en frentes y fachadas o similares.

⁵ - Al respecto, es notable que, sobre todo en tiempos electorales, sean muy pocos los casos de candidatos a Intendentes, Concejales, Legisladores o Gobernadores que hagan alguna mención a los Planes Estratégicos o Agendas XXI, y mucho menos si estas propuestas fueron elaboradas en tiempos de otros gobernantes o legisladores.

tida, esa misión asignada al turismo, funcionan como palabras que imponen límites a la discreción empresarial, gobernante o del habitante.

Como instrumento implica aplicación. Ahí se hace patente la frase popular de que “todos somos iguales, pero algunos somos más iguales que otros...”. Esto es, ni todos aceptamos que somos iguales ni todos aceptamos que los demás quieran (y puedan) imponernos algún límite a nuestros intereses.

Es interesante analizar cómo muchos Planes no se reflejan en la legislación local. Si vemos a la legislación como las normas de convivencia que los grupos humanos se dan cuando comparten un territorio, la falta de coherencia entre el instrumento y los medios de viabilización y/o sanción conllevan serios desfases que sólo pueden provocar desarmonías cuando no verdaderos conflictos.

Sin expresiones concretas, y las leyes y ordenanzas suelen serlo, de que se asumen como Política General, es muy probable que los grupos que administran el poder real no consideren que los límites son para todos, y privilegien sus intereses por sobre las definiciones colegiadas.

Idea, modelo y propuesta no garantizan que el instrumento será utilizado como fue concebido, cuestión que indica que si Planificación Estratégica y Agenda XXI no son asumidas en sus cuatro roles, lo más previsible será que fracasen⁶.

Las lógicas y tiempos de los diferentes actores

Todo proceso de planificación y visualización del futuro deseado, especialmente cuando se concreta para el turismo, conlleva la necesaria participación de diferentes actores.

A grandes rasgos, los mismos pueden ser agrupados conforme las lógicas y tiempos que utilizan. Así encontramos, como más significativos: 1) La lógica y los tiempos políticos; 2) La lógica y los tiempos sociales; 3) La lógica y los tiempos económicos; 4) La lógica y los tiempos técnicos; 5) La lógica y los tiempos científicos – académicos y 6) La lógica y los tiempos de los turistas.

No todos estos actores se encuentran en el territorio de acogida –lugar de aplicación de los Planes o Agendas- pero sí todos se ubican en el espacio turístico y, por ende, son parte del sistema turístico.

Esto último obliga a revisar la definición del espacio turístico, toda vez que la capacidad competitiva sistémica no puede crearse, mostrarse y usarse bajo el precepto de un espacio turístico discontinuo, y tampoco cabe planificarla o visualizarse sólo en el territorio de acogida.

Así como hemos contextualizado la actividad para que las propuestas operativas sean efectivas, hacemos lo mismo con el concepto de espacio turístico.

⁶ - La idea, propia del Desarrollo Local, de que el mismo proceso de Planificación y Participación son importantes, independientes de los resultados, es atractiva. Pero la vida real, la de todos los días, la de los vecinos que desean ver cristalizadas sus esperanzas y expectativas, que depositaron en el Plan sus aspiraciones, se forja a partir de los hechos y no de las ideas. Desde lo intelectual, es cierto que el proceso es valioso en sí. Pero desde la vida cotidiana, resulta insuficiente cuando no desesperante que la única “ganancia” haya sido sólo la de vivir el proceso.

“el espacio turístico es un área imaginaria, surgida del relato -y por tanto modificable- que las personas construyen respecto las localizaciones de las fuerzas, atracciones, servicios, infraestructuras y consecuencias que requieren y visualizan al desarrollar las actividades propias del quehacer turístico”.⁷

Abandonamos la sinonimia entre espacio y territorio, y también las teorías que se centran en las fuerzas del destino, donde los conceptos de planta, atractivos y conectores guían al planificador.

El hecho de ser un área imaginaria no significa que pierde sus componentes físicos. Los trasciende y la consideración de que es un espacio productivo enriquece y cohesionan las razones de su existencia.

Como área imaginaria y productiva, el espacio turístico puede ser analizado desde las diferentes facetas que hemos dejado entrever en los párrafos anteriores:

- Como *expresión política*, es relato, foro, debates, ideología. Es gestión y personas.
- Como *expresión económica*, es espacio de encuentro de oferentes y demandantes, concreción de los flujos que dan vida al turismo como actividad productiva.
- Como *expresión territorial*, es asiento de objetos, personas, empresas, culturas, atracciones y todo el sistema de apoyo para que los flujos adquieran realidad tangible. Implica recursos, factores, atractivos, atractores y productos.
- Como *expresión emocional*, es el depositario de los resultados de las aspiraciones de las personas que lo activan, sean turistas, habitantes, emprendedores, académicos, gobernantes, empleados o cualquier otro rol que lleve a estar en contacto directo o indirecto con la actividad.

El espacio turístico no se corresponde necesariamente con un área física, sin negar por ello el valor y trascendencia que ciertos elementos hacen posible que el turismo se concrete de cierta manera sólo en ese territorio (ejemplos: las Cataratas del Iguazú, las Pirámides de Egipto).

Los estudios y aportes de otras ciencias, especialmente desde el marketing, son valiosos para enseñarnos que, antes de darse el consumo en el territorio de acogida es imprescindible lograr su posicionamiento en la mente del cliente, cuestión que implica que los turistas, antes de ser tales, deben “comprar” el destino y sus atractivos. Ello incluye, también, que las aspiraciones y formas de ser y hacer de los habitantes del destino deben fluir hacia los mercados como información e imagen, antes de que el turista se apersona en el lugar en que ellos viven.

El espacio turístico adquiere así un status mucho más virtual, basado sustancialmente en los componentes simbólicos que se le adjudican al lugar de

⁷ - El término personas utilizado en esta frase se refiere a cualquier actor que intervenga en el escenario de la actividad, sin que importe que sea hotelero, turista, operador, político, verdulero, artesano o microempresario.

⁸ - Esta desterritorialización no es la misma que provoca la industria cuando globaliza la producción de partes para luego tener, en el lugar que las etiquetas señalan como de origen, sólo la ensambladora o apenas una comercializadora. En el caso del turismo la desterritorialización es virtual, excepto las ofertas de centros urbanos de ocio o ciertos parques temáticos, que tienen una lógica comercial de referencias globales, en las que puede no haber nexos con el entorno identitario en el cual se ubican.

acogida, provocando una suerte de desterritorialización de los atractivos⁸, y luego, si todo está tal como se imaginó y resulta como se esperaba, validado por el encuentro con la realidad local.

Ello nos lleva a una definición mucho más práctica, que nos indica que:

“el espacio turístico es el ámbito en que se ubican los factores de producción y consumo que permiten la existencia del turismo como actividad. Es continuo, con componentes heterogéneos, cuyos límites son imprecisos y llegan hasta donde alcanzan las aspiraciones, propuestas y/o posibilidades de la oferta, y la imagen y uso que del mismo tiene y hace la demanda”.

En general los planificadores han considerado al espacio turístico como uno solo, cuando en realidad son varios y diferentes. Por el lado de la demanda cada segmento crea un espacio turístico distinto. Por el lado de la oferta, cada lógica (política, económica, social, académica y técnica), con sus propios tiempos, también crea espacios turísticos diferentes o que, aún cuando sus límites físicos y componentes sean los mismos, pueden expresarse en tiempos diferentes.

La situación nos enfrenta con la necesidad de considerar las expectativas, capacidades y voluntades de los turistas al mismo tiempo que de los habitantes en sus diferentes roles. Con una precaución adicional, y es que los turistas jamás están presentes en los talleres, seminarios, encuentros y jornadas donde se debaten los conceptos básicos de los Planes Estratégicos o de las Agendas XXI.

Tenemos otra diferencia entre la teoría tradicional de la Planificación Estratégica y las Agendas XXI y la que se debe aplicar para el caso específico del turismo. Los preceptos generales, pensados para, desde y dentro de empresas o comunidades, no contemplan a un cliente que no sea también parte del proceso de planificación. ¡Pero en el turismo sí existe! No es parte del proceso de planificación y además no vive en el territorio en el cual se aplicarán las ideas, modelo, propuestas e instrumentos.

Tenemos aquí, indudablemente, un gran problema, que a veces deviene en dilema.

Los gobiernos son elegidos por los habitantes pero deben gobernar tanto para ellos como para visitantes ajenos al lugar. Los técnicos han acordado con los habitantes la Visión, Misión y Ejes Estratégicos, y ahora tienen que tomar en consideración la Visión, Misión y aspiraciones de los clientes que llegan a ese territorio. La contextualización del turismo dentro de las actividades económicas facilita comprender y trabajar sus flujos, los movimientos-efectos.

La contextualización del espacio turístico como continuo, variable, de fronteras móviles y en el que interactúan voluntades y fuerzas de habitantes y visitantes facilita comprender y trabajar temas que la Planificación Estratégica aplicada a empresas o comunidades no ha contemplado porque no le eran funcionales ni imprescindibles; pero que sí lo son para el turismo.

Esta situación desemboca en la inclusión de un nuevo gran componente que permita encontrar una síntesis superadora y le otorgue al balance social, político, económico y ambiental alguna opción de resultados positivos: el de la identidad.

Identidad como concepto y proceso

Junto con estas formas de pensar los desarrollos humanos, y dentro de ellos, los turísticos, resulta interesante traer el tema de la revisión que las ciencias sociales vienen haciendo del concepto de identidad, y de qué manera se amalgaman temas que, a priori, podrían haber quedado como deseslabonados. Estos cambios hacen a la hipótesis central.

Tomamos la definición de García Canclini (1999), cuando afirma que “las ciencias sociales entienden a las identidades como las maneras –cambiantes– en que las sociedades se imaginan y construyen relatos sobre su origen y su futuro.” Este es el concepto. Pero no es suficiente para explicar cómo estas fuerzas se expresan en el escenario del turismo, y de qué manera se va generando el proceso identitario fundamental para que el turismo, deseado como sostenible, sostenido, armónico y competitivo, tenga viabilidad de existencia real.

En su gestación y expresión, la identidad se asienta en las fuerzas de los orígenes reconocidos y valorados, pero se proyecta en la fuerza del futuro deseado, a través de las aspiraciones.

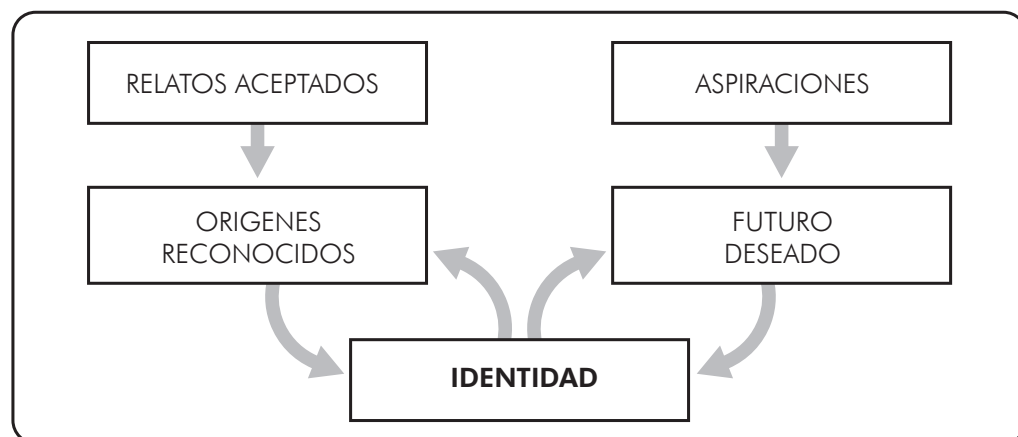


Figura 2

Las aspiraciones adquieren así la fuerza motriz de esa identidad, volviéndola un componente vivo y visible de personas y comunidad. Si como enseñan Mintzberg y otros (1999) las Estrategias pueden ser vistas como Plan, Pauta, Patrón, Posición y Perspectiva, no hay dudas que la identidad, movilizada a partir de las aspiraciones condiciona cualquier tarea en la cual las estrategias tengan cabida.

Pero en el escenario en que se concreta el turismo se da la conjunción de, por lo menos, dos identidades: la de la comunidad, que vive en el territorio de acogida, y la de los visitantes. La resultante es un enfrentamiento de voluntades.

La teoría clásica de la Planificación Estratégica y de la Agenda XXI diría que la identidad a preservar es la del territorio de acogida. Las teorías del turismo dirían que los turistas buscan autenticidad. Sin embargo es dable observar todo tipo de transmutación. Los turistas no dejan sus aspiraciones en sus casas, y cuando la autenticidad impone privaciones o precariedad en ciertos servicios no suelen retornar con sentimiento de expectativas satisfechas.

Vemos cierta reiteración ritual de ideas y conceptos que provocan incoherencias. Los planes asumen la identidad local como objeto de preservación o rescate; pero a veces y simultáneamente plantean exigencias propias de las sociedades capitalistas avanzadas, cuya concreción requiere de formas de ser y hacer que no siempre tienen que ver con las de la cultura en que se aplican. La necesaria adaptación de idea, modelo, propuesta e instrumento a la identidad local será la clave que lleve a que los diagnósticos no contaminen por exacerbación de oportunidades, las que no siempre son propias de los destinatarios de los planes sino de los planificadores.

Encontramos con otro aspecto que el turismo tiene que resolver y se vincula con las situaciones en las cuales los recursos y atractivos inventariados por los planificadores se ubican en territorios cuyas comunidades provienen de la cultura de la autosuficiencia y autosubsistencia. Culturas en las cuales la generación de excedentes transables en los mercados no es parte de sus aspiraciones naturales.

La concepción capitalista de riqueza-pobreza no debería ser aplicada hacia personas que, dentro de su cultura y en función de su identidad, no se consideran pobres. Menos sería aplicable el concepto de pobreza al pretender medirla por nivel de ingreso monetario en comunidades en que no existen excedentes destinados a ser intercambiados en los mercados. Esta es una realidad latinoamericana visible para quienes quieran verla, pero rara vez incorporada a los planes y agendas.

Presentarles a estas comunidades desde afuera al turismo como la oportunidad para cambiar su situación, considerada desde los deseos y consumos de una visión citadina, bienintencionada pero cuya esencia identitaria es diferente, corre el riesgo de corroer a la cultura local.

El turismo, fuente de oportunidades, volvería si sólo correspondiera a cierta imposición externa, a su carácter de destructivo por acción inversa. Esto es, en sus ansias por construir progreso, destruye identidad. En una emulación vocal, las comunidades aprenderán palabras como Oportunidad, Amenaza, Debilidad, Turismo, Calidad, Excelencia, Servicio, pero que en realidad pueden no tener ninguna relación con sus raíces y aspiraciones pre-intromisivas. Cuando cambiamos el lenguaje, modificamos sus expectativas de experiencias. Modificamos su identidad.

La clave se encuentra en considerar que, si la identidad local es un valor, las formas de ser y hacer deben corresponderse con ella. Si ello implicase que en ese territorio el turismo no es visualizado o resultase inconveniente, pues entonces que no se fuerce su turistización.

Esta situación nos enfrenta con un problema que el Desarrollo Local analiza cuando se pregunta si el desarrollo debe ser producto de sucesión de acciones o de una explosión de voluntades locales.

Muchos técnicos y políticos, en una suerte de nuevo formato misionero, pueden cometer el error, basado en buenas intenciones de su cultura, de convencer a las comunidades que el turismo es camino hacia el progreso, la modernidad y el desarrollo. De darse esta situación de “conversión al turismo”, es probable que logren acumular palabras y hasta logren acumular acciones que consideran fundamentales para que la actividad logre concretarse. Pero ello no garantiza el desarrollo, si es que consideramos que sólo tiene sentido bajo las premisas de sustentabilidad, sostenibilidad y armonía.

Si la propia comunidad no se plantea estas opciones, si no considera que ello es valioso para ellos a partir de sus sentimientos y no de imposiciones creadas desde fuera, habrá más rutas y hoteles, pero a costa de los valores e identidades ancestrales. Se habrán cambiado los orígenes validables por una modificación sustancial del futuro deseado⁹.

La globalización de las aspiraciones no es justamente una de las fuerzas que juegan a favor de la preservación de las identidades; aunque podría ser altamente efectiva para que el turismo crezca.

Otro ejemplo de situación similar, aunque en un contexto económico diferente, se presenta en los puertos de cruceros turísticos, especialmente en aquellos lugares que no nacieron para recibir cruceros, tipo las Islas Griegas o Puerto Madryn. Este turismo crece de manera acelerada, junto a cambios en el concepto del producto. Barcos transformados casi en parques temáticos, desembarcan por pocas horas 2000 ó 3000 personas en ciudades en que la identidad se basa en sus aspectos culturales históricos o en la presencia de los más grandes exponentes de la fauna costera-marítima.

⁹ - Nadie podría negar la importancia que ha tenido, para la economía de San Martín de los Andes, Neuquén, Argentina, el centro de esquí ubicado en el Cerro Chapelco. Pero es indudable que la turistización de ese espacio trajo aparejado un conflicto aún no resuelto (a noviembre de 2008), tal es lo que plantean los pueblos originarios respecto a la titularidad de la tierra y los derechos de decisión sobre su uso. Como contraejemplo podemos mencionar el desarrollo del Parque de Nieve en Pehuénia, misma Provincia Argentina, que se inició a partir de las aspiraciones de los lugareños.

¿Cómo mitigar el impacto que tal cantidad de personas, inevitablemente, van a provocar, sobre todo cuando están tan concentradas en el tiempo? ¿Cómo transformar la conducta de los cruceristas, orientada hacia el placer, relax y diversión durante las últimas 24 horas de navegación, hacia una conducta conservacionista, contemplativa y que, en muchos lugares, sólo lograría la plena comprensión de lo contemplado a partir del silencio? Falta debate y propuestas, y es uno de los aspectos que van a seguir incidiendo sobre los resultados reales que fundamentan la hipótesis inicial.

Hacia un modelo de referencia

Los aspectos considerados van dando las pistas hacia la conformación de un modelo de referencia que permita conjugar al turismo con las ideas de planificación, sustentabilidad, identidad y desarrollo.

El nuevo modelo debería coadyuvar a que el desarrollo adquiriera el carácter de “emergencia sistémica” (BOISIER, 2003), abandonando las consideraciones económicas de los siglos anteriores, que nos quisieron convencer de la sinonimia desarrollo = crecimiento, para ingresar en un campo mucho más subjetivo, no por ello menos económico –sin darle la preeminencia-, y en el que el concepto de Desarrollo Humano implique simplemente que todos vivan mejor.

La inserción del tema de Valores en el Planeamiento Estratégico, muestra que en la práctica, aunque aún muchas veces sólo en la formalidad, lo axiológico logra introducirse. Es una de las vías por las cuales se cree podrá lograrse humanizar el desarrollo real, en un mundo donde los anhelos de rentabilidad que muestran los Fondos de Inversión que provocaron y se aprovechan de ese fenómeno llamado globalización, transforman a la economía en la más inhumana de las actividades humanas.

Para no salir del campo de la actividad turística, y no transformarla por económica en atentatoria de la identidad de los pueblos, tenemos que incorporar al bagaje del planificador nuevos elementos.

Existen cinco elementos que deberían incorporarse y ser parte fundamental de toda Agenda XXI y Plan Estratégico que aspire a construir una realidad más humana y saludable:

- Considerar, a la hora de establecer la Misión asignada a la actividad, también la Misión corporativa del espacio turístico. Permitirá transparentar intenciones y no dejarlas en una vaguedad de buenas intenciones. Que se conozca qué significa lograr que el turismo sea fuente de ingresos locales, que preserve la identidad o cualquiera de las fórmulas usuales. Esta definición ayudará a evaluar cuánto turismo se desea,

toda vez que no siempre las comunidades están dispuestas a compartirlo todos los días, aunque con diferentes intensidades. El debate sobre los alcances temporales y espaciales será útil para evitar conflictos y desarmonías sociales.

- Establecer, junto con los ejes, el Concepto Estratégico sobre el cual asentar el desarrollo. La idea fuerza central. La esencia de la promesa, tanto hacia los habitantes como hacia los turistas. El turismo implica expectativas de experiencias gratificantes para los turistas; pero esencialmente para los habitantes. Tienen que conocer el núcleo de la promesa que se hace a ellos, y a los visitantes.
- Definir, antes de los grandes objetivos, cuál será el Enfoque Estratégico y, como componente del mismo, cuáles serán las Unidades Estratégicas de Negocios hacia las cuales se canalizarán las inversiones y se motorizará la instrumentación del Plan. También esto ayudará a comprender las lógicas y tiempos diferentes de actores que, todos, requieren de cierta dosis de rentabilidad.
- Acordar con quienes tienen la facultad de dictar las normas de convivencia (leyes, etc.) cuáles serán las nuevas normas que deberán surgir, a modo de meta y en un plazo consensuado, para que la instrumentación cuente con los elementos facilitadores o sancionatorios imprescindibles.
- Dotar a quienes se les asigna la responsabilidad de la ejecución de los proyectos los recursos financieros y materiales necesarios y, sobre todo, la disponibilidad de los mismos. Responsabilidad sin libertad de acción implica un sabotaje interno hacia la instrumentación de las propuestas.

Estos cinco componentes conformarán la palanca estratégica que permitirán a la idea, modelo y propuesta transformarse, gestión mediante, en instrumento y, en conjunto, en esa realidad deseada.

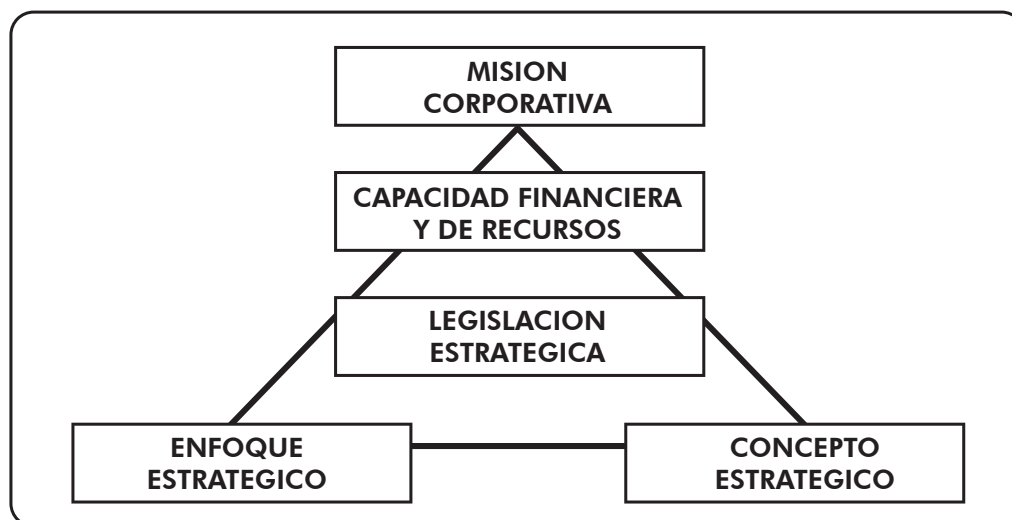


Figura 3

Conclusión

Para salir del amesetamiento en que se encuentre cualquier sistema habrá que generar otro de mayor complejidad. Las respuestas no suelen encontrarse en el mismo nivel, y los actores deben modificar sus hábitos, ya que hacer lo mismo de la misma manera no provocará resultados diferentes. Además, es probable que deban incorporarse nuevos actores.

El turístico es un sistema caótico, vivo, dinámico, complejo, aleatorio (o estocástico) y, obviamente, no lineal. Como sistema vivo, interactúan en él principios orgánicos de Identidad, Sinergia, Creatividad, Flexibilidad, Conectividad, Equilibrio y Apertura (SERRA, 2000, citando a YOUNGBLOOD, 1997), a los que le agregamos los de Emotividad y Expectativas.

Esto hace que sea inestable, y aún cuándo contextualicemos al turismo desde la economía, no podemos olvidar las otras dimensiones, que en el desarrollo de la actividad pueden ganar una gravitación mayor que la meramente económica.

Este sistema tiene una altísima sensibilidad a las condiciones iniciales. La clave de la palanca estratégica estará en el cuidado con el cual éstas sean creadas. Planes y Agendas que nazcan de definiciones de Valores, Visión y Misión elaborados en un taller de 4 horas, y luego validados en otro encuentro al que van los que tienen ganas, pero que no por ello representan a la comunidad, suelen crear condiciones iniciales engañosas y resultados inmediatos frustrantes.

Trabajar con y para las comunidades exige escuchar las palabras y atender a los presentes, pero también comprender los silencios y evaluar las ausencias.

La Misión Social suele ser loable, pero si ella desemboca en la definición de una Misión Corporativa con la que no guarde coherencia, serán los grupos de poder, fuera de procesos participativos, quienes la impondrán, dejando a la Misión Social el resguardo de la santidad del Plan mas no el de la realidad.

El Concepto Estratégico, en su doble rol de esencia de la promesa hacia adentro y fuera, hacia la comunidad y los mercados, será el fiel de la balanza, para que aquello con lo cual los habitantes se identifican y sienten que los representa sea el núcleo de los atractores que movilicen a los turistas y, además, con los cuales comprometan sus esfuerzos.

Por su parte, en enfoque, cuidando de no caer en la trampa de que de tan enfocados se dejen de percibir los cambios y nuevas oportunidades, llevará a concentrar esfuerzos y a comprender por qué se privilegian tales o cuales actividades, tales o cuales tipologías turísticas, tales o cuales inversiones, tales o cuales rentabilidades. Facilita la continuidad más allá del impulso inicial, a la vez que nos concentra en el proceso y sus efectos.

Por último, la verdadera disponibilidad de recursos y fuerzas para concretar lo esperado implica nuevas formas de liderazgos. Esto es, respecto al poder, algo que lo afecta, ya que implica compartirlo, cederlo o promover nuevos centros de poder. Las prácticas que llevan hacia la aparición del Tercer Sector, en un esquema compartido público-privado, es parte de las respuestas que se buscan para que las aspiraciones de respeto de la identidad, desarrollo humano y económico, turismo, sustentabilidad, sostenibilidad, armonía social y ambiental y rentabilidades para todos los actores sea, aunque un balance político, social y económico complejo, una posibilidad con buenas probabilidades de transformarse en realidad.

Referências

AROCENA, José. *El desarrollo local. Un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica del Uruguay. Montevideo: Editorial Nueva Sociedad, 1995.

BOISIER Sergio. *El vuelo de una cometa*. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. Documento 97/37 CEPAL, Santiago de Chile, 1997.

_____. *¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* CLAD, Revista Nro. 27, Caracas, Octubre 2003.

BOLONINI, Luisa y CAPECE, Gustavo. *Federación, misión posible*. Del turismo espontáneo al planeamiento estratégico. LADEVI. Buenos Aires, 2002.

BURIN, David y HERAS, Ana Inés (compiladores). *Desarrollo local*. Una respuesta a escala humana a la globalización. La Crujía, Buenos Aires, 2001.

BUSTOS CARA, R. *Identidad, turismo y territorios locales*. La permanente construcción de valores territoriales. En *Tiempo libre, turismo y recreación*, Año 5, Vol. 1. Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, 2001.

CAPECE, Gustavo. Política turística. *Metodología para su concepción y diseño*. LADEVI. Buenos Aires, 2001.

_____. *Turismo: la esencia del negocio*. Buenos Aires, 2007.

ESSER, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNEL, Rirk y MEYER-STAMER, Jorg. *Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política*. CEPAL, Revista Nro. 59, Santiago de Chile, Agosto 1996.

GARCIA CANCLINI, Néstor. *Políticas culturales: de las identidades nacionales al espacio latinoamericano*. En *Las Industrias culturales en la integración latinoamericana*. EUDEBA, Buenos Aires, 1999.

HERNANDO, Almudena. *Arqueología de la identidad*. Akal. Madrid, 2002.

HIERNAUX NICOLAS, Daniel (compilador). *Teoría y praxis del espacio turístico*. Universidad Au-

tónoma Metropolitana Xochimilco. México, 1989.

MATUS, Carlos. *Estrategia y Plan*, (9 edición), SXXI. México, 1989.

MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safari a la estrategia*. Granica, 1999.

MOLINA, Sergio. *Turismo sin límites*. Estrategias para el tercero excluido. México DF, 2000.

ONU. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Agenda XXI. Río de Janeiro, 1992.

SERRA Roberto. *El nuevo juego de los negocios*. Norma. Buenos Aires, 2000.

VERA REBOLLO (Coordinador). *Análisis territorial del turismo*. Ariel. Barcelona, 1997.

WILENSKY, Alberto. *Política de negocios en mercados competitivos*. Tesis. Buenos Aires, 1991.