

EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO y PONDERADO – DEPP

Estudios de cuatro casos de aplicación en proyectos de Turismo Comunitario en Brasil

Eduardo Jorge Costa Mielke^{*}
Denise do Nascimento Mielke^{**}
Instituto Integra Desenvolvimento Turístico e
Responsabilidade Socioambiental, Curitiba - Brasil

Resumen: El presente trabajo presenta y discute los resultados de la aplicación del método Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEPP, aplicado en cuatro proyectos distintos de desarrollo regional de base comunitaria en los Estados brasileños en el período de marzo de 2007 a junio de 2009. Independiente del contexto socioeconómico de su aplicación ha demostrado ser eficiente tanto para proyectos de desarrollo turístico directo como indirecto, en la medida que permite ir mucho más allá de indicar fortalezas o debilidades, amenazas o oportunidades. Promueve, a través de la sistematización de las informaciones de interés bajo las opiniones del grupo de expertos, el consenso y también el mejor intercambio, consolidación de la cooperación y visualización de los cambios estructurales necesarios para la inserción de una región en la actividad turística.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico, análisis sistémico, desarrollo turístico regional, turismo y comunidad.

Abstract: The Strategic Participatory and Weighted Diagnostics – SPDW. Four case studies of its implementation in community-based tourism projects in Brazil. This paper shows and discusses the results from the pondered Participate Strategic Diagnosis application, which was applied in four distinctive regional development community based projects in the Brazilian states from March, 2007 to June, 2009. Regardless the social economic context of its applications, the methodology has proved to be effective both to direct and indirect tourist development projects. In the way beyond pointing out advantages, threats and opportunities it also provides, through interest information the opinion of a group of experts, a better information exchange as well as the consolidation of regional cooperation and a glimpse into the necessary structural modifications for the insertion of a particular region to tourism activity.

KEY WORDS: diagnosis, systemic analysis, regional tourism development, tourism and communities.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo turístico de proyectos de turismo comunitario es un proceso complejo por lo que para concebirlo hay tener en cuenta dos factores. En primer lugar, el turismo es una actividad que funciona -o por lo menos debería- con la efectiva participación comunitaria, del poder público y de las

^{*} Doctor en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible. Investigador del Instituto Integra Desenvolvimento Turístico e Responsabilidade Socioambiental, Brasil. E-mail: eduardomielke@yahoo.com.br.

^{**} Licenciada en Turismo. Investigadora del Instituto Integra Desenvolvimento Turístico e Responsabilidade Socioambiental, Brasil. E-mail: deesperandio@gmail.com

empresas turísticas. El equilibrio o sostenibilidad deseable, parte del principio que las relaciones entre dichos actores deben ser parte de un proceso constructivo y de largo plazo, donde se tiene claro objetivos comunes directos e individuales. No obstante, en segundo lugar, hay que tener en cuenta, que la actividad turística está, por supuesto, desarrollada por personas, por lo cual es difícil establecer patrones de gestión para las distintas zonas turísticas o con potencial.

Se pueden establecer dos maneras de desarrollar la actividad turística: una directa, cuando las comunidades se organizan y se preparan para recibir al turista propiamente dicho, o sea definir productos y servicios teniendo en cuenta el contacto directo con el visitante; y la otra, indirectamente cuando se organiza para atender a demandas específicas, como puede ser el suministro de productos agrícolas o artesanales. En este caso, se da la participación en la cadena de valor del turismo, por lo que entonces, en comparación con el caso directo, el trabajo de base comunitaria es completamente.

En los últimos tres años, los autores han trabajado, en ambos casos, en distintos proyectos pero siempre el punto de partida ha sido el diagnóstico. En proyectos de desarrollo turístico regional directo se buscó información cuantitativa de la hostelería, el catering, las rutas existentes, los accesos, etc., es decir datos sobre la estructura primaria y secundaria. En cambio si el objetivo es comprender el tejido turístico general de la zona para desarrollar indirectamente, lo que se investiga básicamente, es la producción comunitaria y la cadena de valor, *markup*, el volumen de producto, las demandas potenciales y la capacidad de oferta. Una vez obtenidos estos datos primarios es imprescindible contar con información fundamental sobre el proceso de relación y cooperación entre los actores sociales como un todo.

El presente trabajo presenta los resultados de una investigación llevada a cabo entre el mes de marzo de 2007 y el de junio de 2009 en la que se aplicó el Método de Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEPP descrito por Mielke & Sperandio (2009), en cuatro comunidades ubicadas en municipios de los Estados brasileños de Rio de Janeiro, Bahía, Minas Gerais y Paraná. Cada proyecto se enmarcó en distintos contextos socioeconómicos y objetivos, de modo que en Bahía y Rio de Janeiro los proyectos fueron de desarrollo turístico regional indirecto y en los otros dos de desarrollo directo. En este trabajo se puntualizan, entre otras cosas, tanto los puntos clave de la aplicación de la metodología, de su ejecución, como la constitución del grupo de expertos, los ejes temáticos y el consenso.

DESARROLLO TURÍSTICO REGIONAL BAJO LA PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo turístico regional se da a través de la evolución de los procesos de cooperación entre los actores sociales involucrados en el ámbito interno – empresarios turísticos locales -, pero también entre los demás actores del ámbito externo - poder público, agencias y operadores, organizaciones

no gubernamentales y fundamentalmente las comunidades del entorno (Mielke & Pereira, 2006, Mielke et al, 2008).

Estudios empíricos dirigidos por autores como Sampaio (2002, 2004), Silva (2004), Mielke & Pereira (2006) y Mielke (2010) han señalado algunas premisas básicas para la práctica turística sostenible, como ser la conservación de los recursos naturales y culturales, el desarrollo socio-económico de las comunidades receptoras y, fundamentalmente la participación de los actores sociales en todas las etapas do proceso.

Para Burns, (2003: 44) *“Las personas deben participar plenamente en las decisiones y procesos que moldean sus vidas.”* Esto significa que la generación de beneficios se dará en la medida en que la población local tenga su autonomía en el proceso de decisión (Brandon 1999, Irving et al. 2002) en relación a los proceso de desarrollo.

Esto sugiere que la participación comunitaria – de los actores sociales regionales - es un factor imprescindible. No obstante, hay que verificar con criterios claros el verdadero deseo y el compromiso efectivo de las poblaciones con el propio proceso de desarrollo y de qué forma está organizado. Las interrelaciones entre los diversos actores sociales pertenecientes al poder público, al sector privado y al tercer sector son la base del equilibrio deseable en el contexto de la actividad turística (Mielke & Pereira, 2006).

En esta línea, Kliksberg (1999) incorpora otros conceptos que considera esenciales para la política del desarrollo: cooperación, confianza, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen la red social en que se basan la política y la economía. Mendonça (2004: 8) contribuye al debate, señalando que:

[...] los proyectos turísticos de base comunitaria [...] pasan a exigir la incorporación de una nueva forma de pensar la democratización de oportunidades y beneficios y la configuración de un nuevo modelo de implementación de proyectos, centrados en la cooperación, co-responsabilidad y participación.

Ampliando la discusión, Pigram (1990) citado por Swarbrooke (2000), señala que el turismo sostenible corre el riesgo de permanecer irrelevante y modesto si no surgen medios para transformar sus conceptos en acciones. En ese sentido, es necesario no sólo concientizar a la sociedad (comunidad) sobre la importancia de la planificación y de la visión a largo plazo para el desarrollo turístico de una localidad, sino fundamentalmente utilizar esta concientización para que la propia comunidad comience a valorar sus recursos y emprendimientos, mostrando así preocupación por la sostenibilidad.

Entonces para que este proceso ocurra de forma pragmática dentro de un proceso de gestión regional participativo, se deben establecer metodologías de análisis sistémicas que muestren estratégicamente tanto las posibilidades como las necesidades del entorno en todos sus niveles.

Está claro que el éxito de un proyecto de desarrollo turístico regional directo o indirecto involucra una gran cantidad de factores sociales, económicos, políticos, institucionales y ambientales. Sin embargo, la mera realización de este análisis se torna insuficiente si no es dado suficiente enfoque a las relaciones de cooperación entre los actores sociales, y de ellos hacia las posibilidades desarrollo de las posibilidades de mercado. En otras palabras, el diagnóstico debe, sobre todo incorporar dichas cuestiones clave.

Solsona Monsonis (1999) sostiene que tanto la necesidad como los objetivos deben ampliarse en la medida que la fase de diagnóstico posibilite tanto la identificación y diferenciación de los posibles mercados a dónde dirigir la oferta turística zonal, como también la segmentación de la demanda para cada uno de los mismos y la determinación de la posición competitiva de la zona y su oferta turística en dichos mercados.

Esta complejidad, por lo tanto, exige que la aplicación de la metodología de investigación de estas variables sea sistémica y eficaz en la búsqueda de información para que realmente refleje las condiciones generales y específicas del ambiente. Sin esta evaluación, es imprudente señalar aspectos cuantitativos y/ o cualitativos acerca de una región turística. En otras palabras, anotar puntos fuertes y/ o débiles sin una debida ponderación sobre la evaluación de los problemas y soluciones regionales del turismo, por parte de personas expertas es proponer estrategias que no resultarán en soluciones sostenibles. Éste es el contexto en el que se ha desarrollado el Método de Diagnóstico Estratégico Participativo Ponderado – DEPP.

Esta metodología, consiste sucintamente en la unión sistematizada de la información relevante, previamente dividida en ejes temáticos, y detectada a través de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) una vez evaluada por un grupo de expertos, quienes las analizan en rondas de investigación según sus criterios. A su vez, además de las rondas, hay un momento presencial donde se debaten los asuntos de orden práctico en función de los resultados logrados en la matriz. El objetivo final entonces, es obtener el consenso acerca de los cambios necesarios para la inserción o el mejoramiento de la productividad de la actividad turística. (Mielke & Sperandio, 2009).

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LOS PROYECTOS ESTUDIADOS

De marzo de 2007 hasta junio de 2009 el Método DEPP fue aplicado en cuatro estados brasileños, Bahía, Rio de Janeiro, Paraná y Minas Gerais, en proyectos de desarrollo turístico regional directos e indirectos. A pesar de no se poder, por razones legales, hacer pública la identidad

de dichas comunidades y sus contextos sociales y políticos regionales, se presentarán algunos rasgos generales de aplicación percibidos y trabajados, que fueron recurrentes en todas las intervenciones realizadas. A los efectos de su presentación se presenta la Tabla 1.

Tabla 1: Nomenclatura

Minas Gerais	Proyecto A
Rio de Janeiro	Proyecto B
Bahía	Proyecto C
Paraná	Proyecto D

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2, presenta datos acerca del ambiente socioeconómico de los municipios donde están ubicadas las comunidades en las que fue aplicado el diagnóstico.

Tabla 2: Datos socioeconómicos de las zonas investigadas en 2006

Proyecto	IDH	Población del Municipio	Producto Interno Bruto Municipal (a precios de mercado corriente)	Renta per capita
A	0,759	9.560	R\$ 77.429,00	R\$ 8,099
B	0,79	150.268	R\$ 1.581.120,00	R\$ 10,522
C	0,588	24.639	R\$ 59.473,00	R\$ 2,414
D	0,659	7.733	R\$ 36.484,00	R\$ 4,718

Fuente: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009)

En las cuatro comunidades el IDH – Índice de Desarrollo Humano – es, de acuerdo con el Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE considerado medio. Pero, analizando todos los otros datos generales se observa una gran diferencia en relación a la población, al producto bruto interno y a la renta per cápita de los municipios donde se ubican las comunidades de interés. En otras palabras, si bien el contexto socioeconómico es muy distinto, las discrepancias no fueron condicionantes para la no aplicación del método en cuestión.

Otro aspecto importante a señalar es que el objetivo de dichos proyectos no fue el mismo. En los casos B y C consistieron en iniciativas de desarrollo indirecto donde el objeto del diagnóstico fue identificar las principales necesidades de cambios en la cadena de valor para la inserción y la mejora de la productividad como así también y de la comercialización a través de una relación más directa con las empresas turísticas, sobre todo las de hostelería y restauración. En ambas comunidades se evidenció el deseo común de manejar la producción de pollo, pescado y agrícola para venta directa sin intermediación, para lo cual se presentó la necesidad de identificar los principales desafíos.

En cambio, en los casos A y D, la propuesta fue la de trabajar en la estructuración y organización comunitaria para la actividad turística directa. Es decir, determinar las implicancias institucionales de desarrollar asociaciones y/o cooperativas de turismo. En estos casos la propuesta suele ser más delicada, dado que el proceso propiamente dicho es más complejo en función de la definición de objetivos y ventajas comunes en un ambiente constituido no sólo por actores sociales de distintos intereses, sino también pertenecientes a los sectores públicos, privados, las organizaciones no gubernamentales y universidades (Mielke et al, 2008).

En primer lugar se establecieron criterios de participación para la constitución del Grupo de Expertos, donde se optó por elegir personas influyentes (líderes comunitarios, personas pertenecientes a clases dominantes y/o intelectuales y empresarios turísticos) y de interés estratégico (agencias emisoras y tour operadoras o posibles compradores para el caso de proyectos de desarrollo turístico indirecto). En todas las oportunidades se contó con la presencia de un número no inferior a 19 personas. En segundo lugar, se discutió siempre de forma presencial una agenda de trabajo y se establecieron compromisos entre las partes.

Por último, hay que señalar que como cada una de las regiones estudiadas presentan rasgos geográficos y sociales completamente distintos, fue necesario que el equipo de investigadores (para proyectos de desarrollo directo) realice una evaluación sobre el pasado histórico turístico de la región, con datos estadísticos sobre el turismo en la zona y acciones promocionales realizadas con anterioridad y sus resultados cuantitativos. Esto fue necesario de modo de lograr un trabajo útil y adecuado a la demanda regional, llevándose a cabo dos semanas antes del inicio de la aplicación del DEPP. Lo mismo sucedió con los otros proyectos de desarrollo indirecto, adaptando, por supuesto, las variables de análisis.

INSTRUMENTALIZACIÓN Y COMPARACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEPP EN LOS CASOS ESTUDIADOS

La metodología en cuestión consiste básicamente de cuatro etapas y en los cuatro casos estudiados se cumplieron con todas; es decir, no hubo diferencias metodológicas a la hora de aplicar el método.

De acuerdo con Mielke & Sperandio (2009) la primer etapa consiste en la elaboración del *pre-DEPP*, para lo cual fueron elegidos ejes temáticos que se convirtieron en cuestiones clave en cada uno de los casos estudiados. Estos ejes no se agruparon por temas generales como aspectos de la economía o del medio ambiente sino que se respetó la forma de interpretación de las comunidades de sus problemas. Cabe destacar que también debieron adaptarse las denominaciones originales de los ejes temáticos. La Tabla 3, muestra de forma general los ejes temáticos trabajados en cada proyecto directo y indirecto.

Tabla 3: Ejes temáticos elegidos por proyecto

	Desarrollo Turístico Directo	Desarrollo Turístico Indirecto	Desarrollo Turístico Indirecto	Desarrollo Turístico Directo
EJES TEMÁTICOS	PROYECTO A	PROYECTO B	PROYECTO C	PROYECTO D
Cooperación existente entre poder público, sector privado y tercer sector	x	x	x	x
Cooperación entre Productores	x	x	x	x
Mercado Potencial	x	x	x	x
Segmentación	x			x
Imagen del destino	x			x
Perfil del turista deseable	x			x
Problemas de estructura turística primaria	x	x	x	x
Problemas de estructura turística secundaria	x			x
Institucionalización del turismo regional	x			x
Institucionalización de los productores		x	x	
Productos turísticos actuales y potenciales	x			x
Canales de distribución y comercialización	x	x	x	x
TOTAL DE EJES POR PROYECTO	11	6	6	11

Fuente: Elaboración propia

Las celdas marcadas con "X" representan los ejes temáticos que se trabajarían en las etapas siguientes. Es de señalar que tanto para los Proyectos Indirectos (B y C), como para los Directos (A y D) se trabajaron los mismos ejes temáticos dado que los trabajos eran similares entre sí. Si bien se llevaron a cabo en regiones completamente distintas, las necesidades identificadas fueron las mismas y la dinámica de selección de dichos ejes fue dialogada con la orientación del equipo de investigadores y realizada en la etapa del pre-DEPP.

Para los Proyectos B y C las fuentes primarias fueron los mercados potenciales, los líderes comunitarios, algunos de los productores medianamente influyentes y los agentes intermediarios. Se puso especial interés en comprender los aspectos técnicos de ambas producciones rurales, tanto en el funcionamiento de la dinámica del sector en relación a ganancias, riesgos, periodicidad del flujo turístico y la capacidad de producción instalada.

En los Proyectos A y D, el trabajo fue más difícil puesto que las variables fueron más complejas. De esta manera, vimos que en los casos anteriores la competencia era regional y más controlada mientras que en los de desarrollo directo esta competencia solía ser mucho más amplia. Otro dato a tener en cuenta es el hecho que las relaciones políticas, sociales, económicas e institucionales eran comparativamente distintas entre sí. En los casos B y C casi todos los involucrados eran productores, por lo que tenían problemas y costos semejantes, pero en los casos A y D casi todos los actores pertenecen a emprendimientos y sectores sociales diferentes (hostelería, restauración, guías

de turismo, empresas de ocio y transportes, etc.). Si bien este aspecto fue observado, se respetó la aplicación total de la metodología.

Una vez determinados los temas o ejes, se propuso inicialmente un cuestionario abierto, donde cada experto tuvo entre 10 y 15 líneas disponibles para expresarse a cerca de cada tema de acuerdo con la matriz DAFO.

Antes de seguir con las demás etapas del método, es conveniente hacer algunos comentarios sobre el Grupo de Expertos. De acuerdo con Landeta (1999) expertos son aquellas personas racionales, con un gran conocimiento cuyas opiniones, enteramente consistentes, revelan un histórico de aciertos elevado, medido a lo largo de un período determinado. Como destacan Mielke & Sperandio (2009), siempre se necesita buscar personas con este perfil, pero a veces resulta sumamente difícil.

En los casos estudiados, esta cuestión de gran relevancia fue comprobada ya que encontrar al menos quince personas dispuestas a participar de un proceso investigativo a largo plazo en un ambiente de desarrollo colectivo, no fue fácil. A los efectos de zanjar esta dificultad, se adoptó un único criterio para los proyectos directos y para los indirectos: se consideró experto a la persona que mostró de forma concreta y clara un interés individual y colectivo - en diferentes grados- con respecto al proyecto. Es decir, se buscaron personas interesadas en que la iniciativa colectiva logre ventajas tangibles en primer término e intangibles en segundo. Mielke (2007) en su estudio sobre el cooperativismo como instrumento de desarrollo regional, también señala la importancia de dichas ventajas como base para garantizar la sostenibilidad económica, política e institucional del proceso colectivo. La Tabla 4 muestra el número de integrantes del Grupo de Expertos de cada Proyecto.

Tabla 4: Número de expertos por grupo en cada proyecto, en función del origen

PROYECTOS	Numero de Expertos		
	Locales	No locales	TOTAL DE EXPERTOS
A	23	5	28
B	24	3	27
C	17	2	19
D	31	7	38

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, para todos los proyectos fueron invitados Expertos pertenecientes al ambiente exógeno, más precisamente del mercado turístico en los proyectos A y D, y del mercado potencial en los demás. Esta decisión se tomó estratégicamente de modo que la discusión acerca de los problemas y necesidades sean hechas bajo la perspectiva de mercado y no solamente del ambiente interno de las comunidades investigadas. No hubo un porcentaje proporcional para determinar el

número mínimo de expertos exógenos y el criterio, como se señalará, fue el grado de interés. Está claro que el Grupo de Expertos se compuso mayoritariamente por locales.

De acuerdo con Landeta (1999) el número mínimo para constituir un panel de expertos es de quince personas, lo cual se respetó. Cabe mencionar que la deserción de expertos a lo largo de todas las etapas del trabajo, fue mínima ya que no llegó a un 12%.

Los cuestionarios abiertos por ejes temáticos fueron enviados al Grupo de Expertos vía correo electrónico o entregados personalmente por el equipo de investigadores (algunos de los cuales son los autores del presente trabajo). Después de tres semanas todos los cuestionarios fueron devueltos al equipo de investigadores. La Tabla 5 muestra el número de cuestiones positivas obtenidas por eje temático.

Tabla 5: Número de respuestas afirmativas obtenidas por eje temático

	Desarrollo Turístico Directo	Desarrollo Turístico Indirecto	Desarrollo Turístico Indirecto	Desarrollo Turístico Directo
EJES TEMÁTICOS	PROYECTO A	PROYECTO B	PROYECTO C	PROYECTO D
Cooperación existente entre poder público, sector privado y tercer sector	12	7	6	13
Cooperación entre Productores	13	11	8	9
Mercado Potencial	7	2	4	7
Segmentación	7	-	-	8
Imagen del destino	4	-	-	3
Perfil del turista deseable	4	-	-	4
Problemas de estructura turística primaria	16	4	7	10
Problemas de estructura turística secundaria	15	-	-	11
Institucionalización del turismo regional	8	-	-	4
Institucionalización de los productores		4	4	
Productos turísticos actuales y potenciales	10	-	-	4
Canales de distribución y comercialización	5	4	7	5
TOTAL DE AFIRMATIVAS POR PROYECTO	101	32	36	78

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de la Tabla 5 se pueden verificar algunos puntos interesantes. En primer lugar, la gran diferencia en el número de alternativas positivas obtenidas por eje temático. En los proyectos directos el número fue menor a la mitad pero vale recordar el hecho que tales proyectos suelen ser más complejos. A pesar de no ser éste el objetivo del trabajo, hay que señalar que durante el pre-DEPP, en el proyecto A había una participación mayor de los actores sociales, puesto que el turismo ya se estaba desarrollando y los resultados, si bien incipientes, ya comenzaban a ser percibidos por dichos actores. Y en tercer lugar, en lo que se refiere al Mercado Potencial, su determinación suele ser más clara para los actores involucrados con proyectos indirectos dado que ya hay una relación de compra y venta instituida aunque la misma no esté organizada o presente muchos intermediarios entre productores y comparadores, todo lo cual no deja de ser una gran oportunidad para manejar de forma más eficaz la cadena de valor regional del turismo.

Las respuestas del Grupo de Expertos acerca de un determinado tema, se interpretaron y organizaron conforme el grado de homogeneidad o diferenciación de las mismas. A partir de este material fue posible sacar las cuestiones positivas que conformarán la 1ª Primera Ronda, Esta etapa, -1ª Ronda de contestación- se responde en base a los conocimientos y el criterio de *Ponderación* abajo (por eso son expertos), sin derecho de respuesta sobre su contenido. Los criterios van de 1 hasta 10 siendo éste el mayor grado y correspondiéndole a la situación con la que el experto está más consustanciado de acuerdo con la respuesta afirmativa o que la acepta como la más verdadera (Mielke & Sperandio, 2009).

En la medida que el Grupo de Expertos señaló sus opiniones, se puntualizaron las posibles acciones que podrían llegar a hacerse para mejorar el punto de análisis de las respuestas alternativas positivas, desde la elaboración del pre-DEPP hasta la elaboración y envío de esta primera fase se desarrolló en un periodo no mayor a cinco semanas. Entre el cuestionario inicial, la primera y segunda Rondas, no hubo cambios en la redacción del texto de ninguna de las cuestiones primordiales.

Inmediatamente concluida esta 1ª ronda se da inicio a la segunda y última de la aplicación de la metodología. La 2ª Ronda surge a partir de las cuestiones positivas logradas que obtuvieron un grado relevante de discordancia, donde es interesante avanzar en el análisis de las respuestas del Grupo de Expertos. El parámetro utilizado para determinar esta distinción fue el Coeficiente de Variación de Pearson (CV), Mielke & Sperandio (2009). El procedimiento utilizado consistió en reenviar de forma individual, es decir, cada experto ha recibido su propio cuadro de contestación comparando su resultado con el del grupo. La tabla 6 muestra esquemáticamente la segunda ronda.

En ningún caso hubo que hacer una tercera ronda. Una vez terminadas las dos rondas, el grupo de Expertos fue invitado a un amplio debate donde se presentaron los resultados finales y se discutieron estrategias sobre los temas consensuados dentro de la matriz por tema. En varias oportunidades este encuentro con el grupo de trabajo, llevó un día de trabajo y en otros casos fueron

necesario dos. Lo que se propuso fue una discusión más profunda acerca de los temas de interés común.

Tabla 6: Modelo de pregunta y análisis del DEPP – 2ª ronda

2ª RONDA – DEPP				
EJE TEMÁTICO - nonononono				
DEBILIDADES	Evaluación de la 1ª Ronda	Media del Grupo	Coeficiente de Variación (%)	Nueva valoración
Afirmativa X				
Nononononono	3	4,16	18,27	

Fuente: Elaboración propia

De toda la metodología del DEPP esta última etapa constituye una de las más provechosas debido a que el grupo de expertos, desarrolló, a lo largo del proceso investigativo que tuvo una duración media de doce semanas, un notable interés no sólo en el proyecto sino también en el grupo, ya que reconoció un conjunto de personas más involucradas y preocupadas con las cuestiones y retos de interés.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DEPP

En este apartado se presentan algunas tablas referentes al desarrollo de la aplicación conjuntamente con algunos comentarios puntuales. En primer lugar hay que señalar la evolución del grado de consenso entre el Grupo de Expertos acerca de la ponderación de las alternativas positivas. En la Tabla 7 se presenta dicho número y las rondas de trabajo con sus respectivos porcentajes de consenso de acuerdo con los criterios sugeridos por Mielke & Sperandio (2009).

Es posible percibir, como era de esperar, que el grado de consenso en proyectos de desarrollo indirecto suele ser más alto por la facilidad con que se perciben colectivamente los problemas, los retos y fundamentalmente, los beneficios comunes. Sin duda, el factor homogeneidad del panel de expertos contribuyó para determinar con cierta facilidad los puntos en común entre sus miembros. No se aplicaron métodos estadísticos para verificar dichas relaciones, como podría haber sido el Test Ji Cuadrado. De esta manera, se puede pensar que este proceso tiene algunos condicionantes en la medida que los contextos de aplicación son muy distintos entre sí; por lo que se presentan futuras líneas investigativas.

Tabla 7: Números absolutos y porcentaje de consenso en la 1ª y 2ª ronda y resultados finales

	PROYECTO A	PROYECTO B	PROYECTO C	PROYECTO D
TOTAL DE AFIRMATIVAS POR PROYECTO – 1ª RONDA	101	32	36	78
Afirmativas que obtuvieron consenso en la 1ª RONDA – Valores absolutos	67	26	28	46
1ª RONDA – PORCENTAJE (aproximación) DE CONSENSO	66	81	78	59
TOTAL DE AFIRMATIVAS POR PROYECTO – 2ª RONDA (nueva valoración)	34	6	8	32
Afirmativas que obtuvieron consenso en la 2ª RONDA – Valores absolutos	15	2	1	17
2ª RONDA – PORCENTAJE (aproximación) DE CONSENSO	44	33	13	53
TOTAL DE AFIRMATIVAS QUE OBTUVIERON CONSENSO	82	28	29	63
<i>PORCENTAJE FINAL (aproximación) DE CONSENSO</i>	<i>81,2</i>	<i>87,5</i>	<i>80,6</i>	<i>80,8</i>

Fuente: Elaboración propia

No obstante, las cuestiones positivas que no obtuvieron consenso entre el Grupo de Expertos fueron sometidas a una nueva valoración. En la misma tabla 7, en la quinta línea se muestra la diferencia cuantitativa entre el total de alternativas positivas por proyecto y las que han logrado consenso. Luego se presentan los respectivos porcentajes de consenso alcanzado, mostrando la evolución obtenida al largo de la 2ª Ronda. Finalmente se muestra un interesante equilibrio en la aceptación de las alternativas positivas establecidas por el grupo de expertos. Las alternativas que no obtuvieron consenso se rechazaron por entender que se trataba de asuntos o cuestiones que iban a exigir un grado más elevado de madurez del grupo.

CONSIDERACIONES FINALES

De forma general el Método DEPP demostró ser eficaz tanto en contextos sociales y objetivos comunes como diferentes. Se presentan algunas consideraciones a partir de la aplicación del DEPP en los cuatro casos. Para la aplicación del diagnóstico, se debe contar con un equipo de profesionales que establezcan los temas o ejes temáticos, a partir de los cuales se proponen las cuestiones claves. Si bien no se regló el proceso, se buscaron, en los cuatro casos, pautas de mayor

aplicabilidad regional de modo pudieran ser más fácilmente comprendidas y relacionadas con el contexto del entorno o actividad laboral. El debate con un alto grado de objetividad devino en una mayor confianza lo que contribuyó a generar una alta estima del grupo.

De hecho, a partir del diagnóstico se estableció un ambiente más equilibrado y congruente en un largo dialogo con las comunidades. Cabe destacar que el Método DEPP es una metodología que precede a la elaboración del Plan de Negocios Participativo para la actividad turística, por lo que el compromiso del Grupo de Expertos fue fundamental. Este grupo debe estar compuesto por personas que tienen un interés real y directo en el proyecto, lo que les permite detectar las grandes potencialidades directas o indirectas de trabajo. En este contexto, entonces es necesario establecer reglas y condiciones para la elección del panel de expertos. El grado de compromiso del grupo con el proyecto quedó demostrado a lo largo de las rondas con la disminución de las alternativas positivas que no lograron consenso y la obtención de información de calidad que ayuda a superar los desafíos que se presentan en todos los niveles.

Al analizar este método en el contexto de esta investigación, se destacan dos rasgos principales. El primero, la gran dificultad encontrada en la búsqueda de expertos ya que éstos debían entender sobre turismo en las zonas donde se aplicó esta metodología. Si bien este punto fue una limitante para los cuatro estudios, fue mayor en los proyectos de desarrollo turístico directo dado que normalmente no prevén en su presupuesto la financiación de reuniones de trabajo con personas del perfil deseado provenientes de centros turísticos de interés, o de mercados emisivos que pueden aportar las mejores soluciones para el proyecto desde una perspectiva exógena.

A pesar de haber fuertes indicios, parecer evidente y más provechoso organizar la actividad turística comunitaria en torno de procesos indirectos de desarrollo. A lo largo de la investigación los números indicaron que el conjunto de actores sociales de un mismo perfil tiene la tendencia de visualizar objetivos comunes de una forma más fácil. Aunque parezca una obviedad, en el contexto de la actividad turística y de su complejidad, esta posibilidad representa significativos ahorros de tiempo, recursos humanos y financieros.

El segundo rasgo es que la información discutida no estaba siendo agrupada de modo sistémico, donde dos puntos del proceso podrían ser discutidos de forma más objetiva, sin jerarquía. A su vez, en la 4° etapa del debate abierto, esta acción contribuiría con el tratamiento de lo que es más o menos importante y viable bajo la perspectiva del tiempo de ejecución del proceso de desarrollo turístico, de los recursos disponibles y de cómo se implementarán las acciones efectivas. En los proyectos de desarrollo indirecto, algunas veces y dependiendo del tema en discusión, se notó una auto movilización en la búsqueda de soluciones comunes, lo que también evidencia la eficacia del método.

En todos los casos la aplicación del método es parte de una metodología de desarrollo turístico que busca mucho más que datos cuantitativos o cualitativos, busca las relaciones potenciales entre los actores sociales. El punto fuerte de la metodología es que a lo largo de las rondas y las discusiones entre los actores sociales, fue posible percibir que las relaciones, tanto políticas y sociales, como las institucionales quedaron más fortalecidas, activas y sostenibles. Y es justamente allí donde se pueden verificar los errores y los puntos clave, dado que son estos actores quienes reglarán las condiciones equilibradas para el éxito del proyecto de desarrollo turístico.

Las percepciones y expectativas relacionadas con los resultados esperados son obtenidas también a través de la aplicación del método, pues proporciona desde el principio la búsqueda transparente del foco de las cuestiones relevantes en torno al proceso turístico, lo cual puede hacerse a partir de otras lecturas del mercado real. Establecer metas, planes estratégicos, etc. de forma sistémica optimiza recursos humanos y obtiene información de calidad acerca de los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades.

Está claro también que el desarrollo turístico regional se basa en los procesos de cooperación efectivos que deben ser construidos y mantenidos entre los actores sociales, buscando resultados más sostenibles y en este contexto el método DEPP contribuyó de forma efectiva con este proceso. La gran ventaja de la utilización del DEPP fue el fomento a la participación, aspecto tan importante para el proceso de desarrollo, tal como se describió en la primera sección de este trabajo.

Por fin, con la estructuración y aplicación que se ha dado en estos cuatro contextos, se debe señalar que a pesar de haber sido eficaz con sus objetivos, el proceso investigativo no está finalizado, ya que queda para futuras investigaciones obtener otros resultados de la aplicación del método.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brandon, K. (1999) "Etapas básicas para incentivar a participação local em projetos de turismo de natureza". In: Lindberg, K. & Hawkins, D.(org.) Ecoturismo – um guia para planejamento e gestão. Senac, São Paulo, pp 16-21

Burns, P. M. (2002) "Turismo e antropologia: uma introdução". Chronos, São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Disponible en www.ibge.gov.br. Visitado el 17/08/2009

Irving, M. de A.; Rodrigues, C.G.O; Neves Filho, N.C. (2002) "Construindo um modelo de planejamento turístico de base comunitária – Um estudo de caso". In: Irving, M. A. & Azevedo, J. (orgs.) Turismo: O Desafio da Sustentabilidade. Futura, São Paulo, pp. 93 - 112

Kliksberg, B. (1999) "Seis teses não-convencionais sobre participação". Revista de Administração Pública/FGV 33(3): 7-37

- Landeta, J.** (1999) "El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre". Ariel Practicum
- Mendonça, T. M.** (2004) "Participação Comunitária: O Capital social como Indicador de Hospitalidade Turística". In: Anais do VIII Encontro Nacional Turismo de Base Local, Curitiba
- Mielke, E.J.C.** (2007) "Cooperativismo como instrumento de desarrollo del turismo rural. El caso de la Cooperativa Paranaense de Turismo, Estado del Paraná, Brasil". Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Málaga, Málaga
- Mielke, E.J.C.** (2010) "Cooperativas de turismo; uma estratégia ao desenvolvimento turístico integrado; análise do Roteiro dos Imigrantes (Paraná, Brasil)". Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo 4(1): 92-111
- Mielke, E. J. C.; Gândara, J. M. G. ; Serra, M.** (2008) "As inter-relações entre empresas e produtos turísticos. A cooperação como o caminho para a sustentabilidade do desenvolvimento regional". El Periplo Sustentable 3: 63-90
- Mielke, E. J. C. ; Pereira. A.** (2006) "Desenvolvimento econômico e social através do turismo: interações entre atores locais". In: Anais do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul / III Seminário da ANPTUR Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo, Caxias do Sul
- Mielke, E. J. ; C. Sperandio, D.** (2009) "Desarrollo turístico regional. El diagnóstico estratégico participativo ponderado – DEPP, aplicaciones y retos a la planificación turística". Anais do VI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR, São Paulo
- Pigram, J.J.** (1990) Sustainable tourism. Policy considerations. The Journal of Tourism Studies 1 (2): 2 – 9
- Sampaio, C. A. C.** (2002) "Planejamento para o desenvolvimento sustentável: Estudo de caso e comparativo de municípios". Bernúncia, Florianópolis
- Sampaio, C. A. C.** (2004) "Turismo como fenômeno humano: princípios para se pensar a eco-socioeconomia do turismo. Bernúncia, Florianópolis. Mimeografado
- Silva, J. A. S.** (2004) "Turismo, crescimento e desenvolvimento. Uma análise urbano-regional". Universidade de São Paulo, São Paulo. Tese Doctoral no publicada
- Solsona Monsonis, J.** (1999) "El turismo rural en la Comunidad Valenciana, análisis y planificación. Aplicación al Alto Mijares". Sociedad Castellonense de Cultura, Serie Estudios Económicos, Castelló de la Plana
- Swarbrooke, J.** (2000) "Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental", Vol. 1. Aleph, São Paulo

Recibido el 14 de julio de 2010

Correcciones recibidas el 13 de septiembre de 2010

Aceptado el 30 de septiembre de 2010

Arbitrado anónimamente