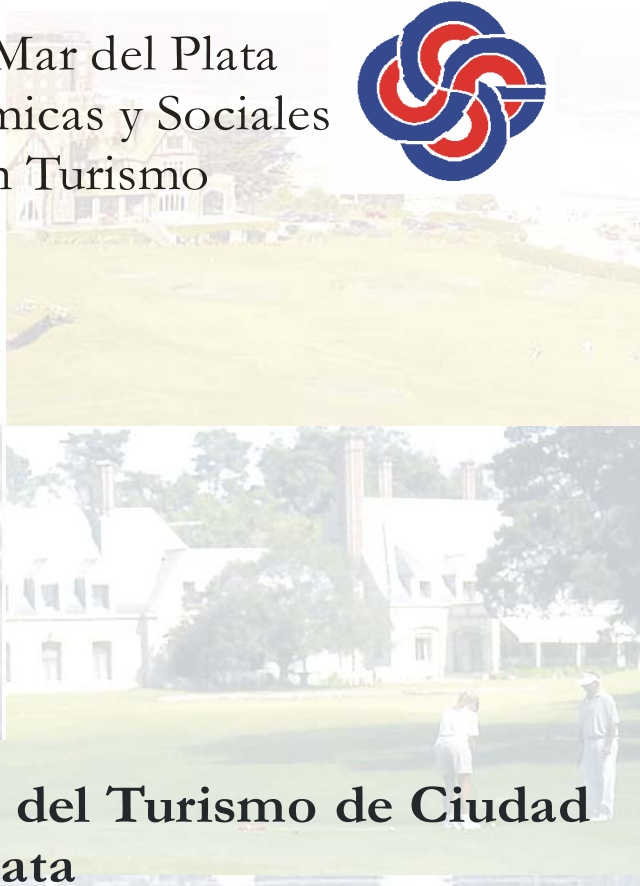
Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Carrera: Licenciatura en Turismo



Planificación y Gestión Estratégica del Turismo de Ciudad en Mar del Plata
Bases para su Formulación Metodológica

Monografía de Graduación

Autora: Mariángeles Salama Ortiz

Asesor Docente: Arq. Ricardo Dosso

Año 2008

Planificación y Gestión Estratégica del Turismo de Ciudad en Mar del Plata
Bases para su Formulación Metodológica

Prólogo

Desde mis comienzos como estudiante de la carrera de Licenciatura en Turismo, uno de mis objetivos principales ha sido utilizar todos los conocimientos y herramientas aprendidas para generar una contribución a la problemática turística marplatense. Más allá de la cantidad de trabajos e investigaciones sobre el tema, cualquier aporte que plantee una posibilidad de cambio positivo para la misma, no sólo en el ámbito turístico sino también en cualquier otro que la contenga, resulta valorable y enriquecedor en su discernimiento. Este trabajo pretende sumarse al extenso conocimiento sobre la actividad y sector turismo de Mar del Plata y, más allá de generar un análisis crítico sobre el mismo, asume la responsabilidad de presentar una propuesta de cambio y puesta en valor de una de las ciudades turísticas más importantes de nuestro país.

La Monografía de Graduación que presento a continuación resulta un aporte conceptual y metodológico para un tratamiento y consideración de la actividad y sector turismo en la ciudad de Mar del Plata desde el enfoque de la Planificación Estratégica, con orientación al Turismo de Ciudad. El sector turístico marplatense se ve en la necesidad actual de redireccionar la actividad, por un lado debido a los cambios contextuales, en donde la creciente competitividad entre ciudades genera una búsqueda por nuevas modalidades turísticas receptoras de una demanda cada vez más exigente; y por otro lado la creciente declinación de la modalidad de turismo de sol y playa que, más allá de no ser una tendencia nueva, precisa alternarse con una opción de turismo a desarrollarse de manera homogénea y sin alteraciones estacionales, durante todo el año.

La opción de Planificación Estratégica y la modalidad de Turismo de Ciudad conciben una propuesta concreta que advierte sobre la potencialidad de Mar del Plata de constituirse en un destino turístico urbano relevante en el ámbito nacional en primera instancia. El primero resulta de un instrumento de gestión de cambio y de pensamiento de un futuro deseado para la ciudad, mediante la integración y participación de todos los actores referentes de la actividad y la comunidad residente. El segundo resulta una opción que se caracteriza por contener varias modalidades de turismo dentro de ella: turismo cultural, turismo de eventos y acontecimientos programados, turismo idiomático, turismo de negocios, turismo de salud, entre otros; los cuales pueden desarrollarse durante todo el año, más allá de la estación imperante, atrayendo una demanda que hoy en día Mar del Plata no recibe, pero potencialmente puede generar su atracción. Asimismo resulta una modalidad recreativa para la comunidad residente que puede y debe ser aprovechada dentro de su tiempo libre.

La Monografía pretende, más allá de sus propios objetivos, generar una apertura a posibles reflexiones, críticas constructivas y nuevas propuestas, tanto del sector público como del privado y académico, que en conjunto enriquezcan el conocimiento y la investigación de la actividad turística marplatense hacia un desarrollo integrado de la misma. Es por esto que lo considero un punto de partida hacia el desarrollo de un pensamiento estratégico entre todos los sectores de la actividad turística marplatense.

Agradecimientos

A mi familia, en especial mis padres por haberme dado el apoyo y la libertad necesaria para elegir mi propio camino, gracias por todo lo que hacen por mi día a día…los amo!.

A Ezequiel, mi amor y compañero…gracias por caminar junto a mi!

A Ricardo Dosso, tutor de mi trabajo, por su paciencia y dedicación constante, no sólo como asesor docente, sino también como profesor en las materias que supieron marcar mi orientación profesional.

A mis amigos y compañeros de carrera, incondicionales en mis años de aprendizaje, dentro y fuera de la facultad.

Al Lic. Gustavo Capece, Arq. Guillermo Bengoa y Mg. José María Zingoni, quienes se interesaron en la temática que he abordado, dedicaron parte de su tiempo para responder todas mis inquietudes y brindaron información muy valiosa para mi trabajo.

Índice sumario

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Motivos y fundamentos……... 4
2. Hipótesis y objetivos…… 5
3. Método y técnicas empleadas…… 6
4. Introducción a los capítulos planteados……... 7

CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES, METODOLÓGICAS Y CONTEXTUALES

1. Introducción…….. 8
2. Consideraciones Conceptuales y metodológicas……... 8
3. Consideraciones Contextuales…….. 25
4. Conclusiones del capítulo…….. 30

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS RELEVANTES.

1. Introducción…….. 31
2. Análisis y Evaluación Comparativa de Planes…… 31
3. Análisis y evaluación del Plan Estratégico de Mar del Plata (PEM)…… 47
4. Conclusiones del Capítulo…… 60

CAPÍTULO IV. TURISMO DE CIUDAD: BASES PARA LA FORMULACIÓN METODOLÓGICA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MAR DEL PLATA

1. Introducción…….. 62
2. El Sistema Turístico de la Ciudad de Mar del Plata…….. 63
3. Propuesta para una formulación metodológica…….. 71
4. Conclusiones del capítulo…….. 92

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES

1. Aportes y Contribuciones…… 94
2. Reflexiones finales…….. 97

CAPÍTULO VI: ANEXOS

Anexo 1: Bibliografía y Documentos…… 98
Anexo 2. Informantes Clave y Modelos de Entrevista…… 102
Anexo 3. Actores del PEM…….. 104
Anexo 4. Listado de Proyectos Priorizados por Líneas de Actuación (Relacionados a la actividad turístico- recreativa)…… 106
Anexo 5. Índice analítico…… 107

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Motivos y fundamentos

La ciudad de Mar del Plata, como principal destino turístico de la Argentina, en calidad de receptor tradicional de turismo de sol y playa, remitido exclusivamente a su carácter estival y estacional e internalizado de este modo en el imaginario colectivo nacional, no es ajena a los cambios contextuales directa e indirectamente relacionados con la actividad. Estos cambios han generado que, en las últimas dos décadas, se reconsiderara el desarrollo turístico y se llegara a consensuar un cambio en el mismo, dada la decadencia del principal producto turístico emblemático de la ciudad y sostén de la actividad.

Considerando su histórico crecimiento turístico, Mar del Plata fue constituyendo un destino urbano de residencia poblacional permanente que ha contribuido a la consolidación de un centro urbano de trascendencia en el litoral atlántico e incluso a nivel provincial, dado su tamaño, actividades económicas y área de influencia. Esta condición de ciudad de rango intermedio, si bien en sus orígenes fue impulsada por sus condiciones de ciudad clave de la actividad turística a nivel nacional y ámbito de atracción a partir de sus recursos naturales, culturales y paisajísticos, debió apelar a otros recursos de su base económica potencial para sostener su crecimiento y sustentar su economía, perdiendo paulatinamente dicha base económica la dependencia de la actividad turística, para dar paso al crecimiento de otras actividades. De allí, que, no obstante las posibilidades económicamente multiplicadoras de la actividad turística, se ha transformado en una actividad complementaria del sistema económico marplatense.

La complejidad de su estructura social interna sumada a los cambios complejos del contexto político, económico y social del país y a los cambios en las expectativas de una nueva demanda turística mas exigente en calidad y diversidad de opciones, ha constituido presión suficiente para poner en crisis no sólo a la actividad turística basada en aquella modalidad restringida por su estacionalidad, sino también a su base económica en general.

La situación socio-económica del municipio, permite actualmente observar una etapa crítica en todos sus sectores. Esta crisis también se vislumbra en el sector turismo la cual es atravesada por cambios en el contexto provincial y nacional. Los cambios producidos en la demanda, las transformaciones en los hábitos y prácticas del disfrute del tiempo libre, fragmentado por sobre todo el tiempo vacacional, y la competitividad de otros destinos turísticos similares, ha tornado insuficiente el producto turístico actual y ha reducido la extensión tradicional de la temporada estival casi exclusivamente al mes de enero en términos de máxima rentabilidad para el empresariado local, no obstante los esfuerzos tomados en cuenta para atraer un turismo de todo el año.

Sin embargo, las consideraciones para estimular un proceso de cambio en la modalidad de turismo vigente en Mar del Plata, la puesta en valor y en desarrollo de opciones turísticas alternativas en el medio urbano específicamente, no han adquirido aún un posicionamiento con la fortaleza suficiente para constituir una alternativa concreta de desarrollo. Ante esto, se propone la opción de planificación estratégica sustentable del turismo de ciudad, como una posible alternativa para advertir la conocida potencialidad de Mar del Plata como destino turístico urbano.

Habiéndose generado recientemente el Plan Estratégico Mar del Plata, como instrumento alternativo para generar un diagnóstico y sistema proposicional de desarrollo integral de la ciudad en el marco de la participación de todos los sectores inherentes a ella, el mismo no alcanza a generar un tratamiento integral de la actividad y sector turismo. Por esto, y más allá de la escasa concreción de los proyectos surgidos en la etapa operativa actualmente activada,

necesariamente debe articularse al mismo un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad, a efectos de generar una sinergia entre ambos.

2. Hipótesis y objetivos

2.1. Hipótesis

- El ámbito turístico- recreativo de Mar del Plata supera el territorio litoral costero y su entorno inmediato, dado que comprende, además, el territorio urbano que le incluye.

- La modalidad Turismo de Ciudad constituye una alternativa de diversificación de la oferta turística, complementaria a la modalidad tradicional del Turismo de Sol y Playas en proceso declinante.

- La multiplicidad de opciones permite desmasificar la concentración temporal y territorial del turismo actual y abrir opciones de inversión para el desarrollo del sector. Nuevos atractivos y nuevas demandas no advertidas para un turismo más continúo todo el año.

- La noción de Turismo de Ciudad excede la noción de Turismo Urbano, al contemplar una mayor diversidad de opciones turísticas, las cuales incluyen modalidades de turismo y productos en espacio urbano (recursos y actividades) que trascienden la mera consideración habitual que el Turismo Urbano contempla, tales como visitar lugares, generalmente componentes urbanos como el paisaje, los lugares y sitios histórico patrimoniales, parques y paseos, equipamientos especiales, manifestaciones técnico-urbanas, etc. No obstante, la noción de Turismo de Ciudad apela a la consideración de la comunidad residente en el marco de las actividades de índole recreativo.

- La puesta en valor y en desarrollo del área urbana como paisaje, escena y sostén de las actividades turístico recreativa constituye alternativa significativa de investigación y generación de acciones en ella.

- El desarrollo sustentable del Turismo en general y del Turismo de Ciudad en particular excede la realización de un plan estratégico de la ciudad en general como instrumento de gestión e implica la consideración de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico en particular a condición de articularse sinérgicamente.

- Un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Turismo de Ciudad, trasciende el sector público para incorporar a los múltiples sectores específicos, además de trascender la actividad turística para incorporar las múltiples disciplinas involucradas en la investigación, planificación y gestión de la actividad.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivos generales

- Conceptualizar la modalidad Turismo de Ciudad en el marco de las opciones turísticas incluidas y de sus implicancias en el medio urbano y la adhesión crítica a sistemas metodológicos y técnicos de planificación adecuables a la realidad del centro urbano objeto de estudio.

- Formular las bases metodológicas y técnicas para la realización de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable en Mar del Plata en el marco de la noción de Turismo de Ciudad, previendo la articulación con el Plan de Desarrollo Estratégico concebido para Mar del Plata desde el año 2002 y sus avances actuales.

- Formular las bases metodológicas y técnicas de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad que sirva como elemento orientador e instrumental básico susceptible de adaptabilidad para su puesta en desarrollo concreto en el marco de un proceso participativo pluridisciplinar y multisectorial susceptible de convocar consensos hacia un destino turístico integral y participativo.

2.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el Sistema Turístico de Mar del Plata, su desarrollo histórico, actualidad y proyección.

- Analizar y evaluar comparativamente diferentes planes estratégicos a nivel de ciudades y destinos turísticos urbanos, a nivel mundial, nacional y regional para identificar en las metodologías adoptadas, desafíos, logros, desaciertos y restricciones que conllevan o conllevaron a resultados exitosos o fracasos.

- Analizar y evaluar el devenir, estado actual de avance y proyección del Plan Estratégico de Mar del Plata para identificar y evaluar la causalidad de sus logros, desaciertos y restricciones, avances y frustraciones y asimismo identificar la consideración de la actividad turística en su desarrollo y posibilidades de articulación respecto del Sector.

- Formular las bases de una metodología y sistema de técnicas para la realización de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico en Espacio Urbano atendiendo la especificidad de la actividad turística y tomando en consideración su articulación con el Plan Estratégico de Mar del Plata.

3. Método y técnicas empleadas

La metodología a emplear se desarrolla en un contexto pluridimensional, pluridisciplinar y multisectorial participativo, tendiente a caracterizar la problemática turística de Mar del Plata, reconceptualizar la noción de turismo urbano en un marco mas incluyente apelando a la noción de Turismo de Ciudad, indagar en las posibilidades de implementación de un Plan Estratégico específico del sector y la actividad turística enriquecido con la indagación de los logros, aciertos, dificultades y fracasos de otros intentos de planificación estratégica de la actividad en diferentes contextos, que sirva de experiencia para una formulación tendiente a una mayor probabilidad de resolución eficaz.

Dada la problemática objeto de estudio del presente trabajo, se presenta una metodología que tiende a realizar un análisis pluridimensional de la cuestión. Siendo la meta primordial efectuar una propuesta que trascienda el mero estudio planteado y efectuar una aproximación lo suficientemente abierta para la continuación del estudio a largo plazo, se pretende conformar una base teórica, en lo posible clara y específica, para luego generar un enfoque que conlleve a una visión estratégica del turismo de ciudad en Mar del Plata.

A efectos de elaborar un trabajo reflexivo en cuanto a la problemática turística en la ciudad de Mar del Plata, se plantea una metodología de trabajo que sirva de instrumento para el diagnóstico y la proposición respecto del desarrollo turístico actual de manera integral, efectuar consideraciones a nivel crítico y, por sobre todo, alcanzar un nivel propositivo metodológico y técnico que intente generar un instrumento a modo de andamiaje como contribución a la realización de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable específico del sector.

Asimismo, al plantearse una formulación metodológica y técnica para el desarrollo estratégico del turismo de ciudad en Mar del Plata, se insta a la investigación y búsqueda de las diversas

estructuras y métodos que han interactuado en materia de planificación estratégica de ciudades y de turismo a nivel nacional, provincial o local para generar una propuesta creativa e innovadora, y por sobre todo que sirva al tratamiento de la problemática que se plantea. En este sentido, no se puede tomar en cuenta sólo una formulación y propuesta conceptual al problema; éste debe ser nutrido de un tratamiento práctico de la cuestión, el cual genere una contribución eficiente que no permanezca en el ámbito teórico, sino que trascienda hacia una concepción utilitaria del mismo.

El planteamiento metodológico prevé:

- Búsqueda y estudio de la bibliografía actual sobre planificación estratégica y turismo de ciudad.
- Análisis del sistema turístico marplatense, a efectos de generar un resumen que sirva de base al objetivo del trabajo.
- Entrevistas en profundidad a actores participantes de Planes Estratégicos de ciudades y de Desarrollo Turístico de ciudades a efectos de indagar de forma exhaustiva sobre el devenir de los mismos. En este caso se dividen las entrevistas entre el Plan Estratégico Mar del Plata y los Planes relevantes a estudiar.
- Exposición integral de un análisis crítico y reflexivo.
- Planteamiento propositivo de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de ciudad para Mar del Plata.

4. Introducción a los capítulos planteados

La monografía se presenta en seis capítulos. El capítulo II reúne las consideraciones conceptuales, metodológicas y contextuales necesarias para encarar el trabajo en los capítulos subsiguientes. En el capítulo III se efectúa un análisis y evaluación crítica de Planes Estratégicos relevantes, siendo los mismos de ciudades y de turismo en ciudades. Del mismo resultan dos apartados en los cuales el primero analiza los planes a nivel mundial, nacional y regional; el segundo apartado analiza el Plan Estratégico Mar del Plata, otorgándole una consideración especial, más allá de utilizar la misma metodología que en apartado anterior. El capítulo IV resulta el más importante del trabajo, dado que en el mismo se presentan las bases para la formulación metodológica de un Plan Estratégico de Turismo de ciudad en Mar del Plata. El capítulo V reúne las conclusiones y reflexiones finales estableciendo los principales resultados y cuestiones que surgen de la Monografía. En el último capítulo se congrega todo lo referido a anexos del trabajo.

CAPÍTULO III. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES, METODOLÓGICAS Y CONTEXTUALES

1. Introducción

El presente capítulo resulta, en primera instancia, del análisis y comprensión de de los principales conceptos y herramientas metodológicas necesarias para poder abordar debidamente los objetivos generales e hipótesis del trabajo. Asimismo, se relevan las consideraciones contextuales referidas al desarrollo de la temática y sus principales implicancias en el contexto próximo del objeto de estudio. Para esto se ha realizado una recopilación exhaustiva sobre la bibliografía existente sobre el tema.

La importancia de conceptualizar y contextualizar la problemática de estudio radica en la generación de un esquema teórico- metodológico que sirva para obtener una visión general que guíe el trabajo posterior en cuanto a su análisis y discernimiento. Los elementos conceptuales se enriquecen con los de índole contextual, generando así un andamiaje que tenga como objetivo sustentar el trabajo a desarrollar.

2. Consideraciones Conceptuales y metodológicas

2.1. Turismo y ciudad

2.1.1. Introducción

Resulta complejo el estudio de la ciudad y su historia desde una única óptica o dimensión. Puede ser considerado un análisis del espacio urbano, por un lado desde diferentes disciplinas de estudio: la geografía, la sociología, la arquitectura y urbanismo, la economía, la antropología, la demografía; y por otro, desde sus múltiples funciones y actividades relacionadas entre sí: la función industrial, la función administrativa, la función política, la función de gestión, la función comercial, la función de abastecimiento y la función recreativa. Todos estos aspectos se complementan y conjugan entre sí para dar sustento a todo un entramado teórico – explicativo de lo que se considera ciudad. Pueden definirse urbes grandes, medianas o pequeñas, de acuerdo a si se considera para su análisis la dimensión demográfica o la dimensión económica- productiva que clasifica a las ciudades grandes en abastecedoras de recursos de las medianas y pequeñas.

La ciudad, en palabras de Lacoste y Ghirardi (1983: 162) es "(*...) un conjunto espacial más o menos extenso en el que la población es muy densa (...). Dentro de ese conjunto se concentran las distintas formas de hábitat de un grupo social cuyas actividades son esencialmente no agrícolas y cuyo efectivo es considerado como relativamente importante".* Dentro de esta definición, se citan como funciones propias de la ciudad la organización política condensadora del ordenamiento civil, la actividad industrial y comercial y la actividad de gestión de servicios o tercer sector.

Para Chueca Gotilla (1994:22), no existe un sólo concepto y tipo de ciudad, sino que esta varía según su configuración social, política y económica; es decir, según como cada población de acuerdo a su cultura le ha adjudicado a través del tiempo su propia forma de habitarla, trabajarla y socializarla. El transcurso histórico del contexto en el cual se ve inmersa la ciudad sirve de soporte analítico, el cual permite pensar la ciudad actualmente, como producto de la historia en evolución constante. Para el autor, "(*...) la ciudad moderna es un conglomeramiento en el que perviven viejas estructuras históricas y antiguas formas de vida junto con las nuevas del capitalismo y la técnica. Depende de lo que haya sido más fuerte en cada una según su peculiar evolución, para que el carácter varíe de unas a otras"*

Las características propias de la ciudad, su definición como ámbito urbano, sus actividades, funciones y su proceso de construcción y apropiación de la misma por un grupo humano, dependen de la cultura que la desarrolla y la vive. En consecuencia, no se torna similar el análisis de una urbe europea o anglosajona, de una latinoamericana o de una africana. Se diferencian por culturas disímiles entre sí, por la historia que cada una acarrea, como así también por el contexto económico, social o político en la cual se ve inmersa.

Cabe agregar que en las teorías urbanísticas actuales, la ciudad se visualiza como un complejo sistema[1] formado por distintas partes conectadas y relacionadas entre sí donde las actividades llevadas a cabo por el grupo humano que habita en la misma se entrelazan, comunican e interactúan en el espacio urbano evolucionando continuamente. Una variación o alteración cualquiera que acontezca en algunas de sus partes es suficiente para que el resto se sienta influido por ese cambio. La ciudad es en sí un proceso dinámico en constante retroalimentación.

A efectos de generar sintéticamente una conceptualización, se define la ciudad, en el presente trabajo, como un sistema urbano- territorial donde se asienta un grupo humano con una determinada identidad colectiva, fruto de pertenecer a una misma cultura y donde se conjugan múltiples actividades ligadas entre sí entre las que se consideran comerciales, industriales, económicas, políticas, sociales y recreativas; en donde la influencia del contexto que sustenta la urbe genera un atravesamiento de dimensiones externas en algunos casos dependientes y posibles de manejar y otras independientes no posibles de dominar.

Dadas las múltiples actividades que puede condensar una ciudad, estas varían de acuerdo al tamaño de la urbe, como así también de las funciones que ella misma pueda crear. Existe un consenso en determinar que las principales actividades de una ciudad no se encuentran aisladas entre si, sino que conforman una red o entramado que dan vida y facilitan el desarrollo urbano actual.

A su vez, y tal como lo señala la Comisión Europea, *"(...) las concentraciones urbanas potencian dificultades a las que se enfrenta la sociedad (...) en su conjunto: dificultades de circulación, contaminación, inseguridad y desempleo. Por otra parte, no sólo son el lugar principal de creación de riqueza y el centro del desarrollo cultural y social, sino que también son para los ciudadanos un lugar de vida, trabajo, consumo y tiempo libre"*[2].

Entre las principales actividades que se encuentran en la ciudad (LACOSTE Y GHIRARDI: 1983) se destacan:

Actividades políticas
Como instrumento de ordenamiento civil, dominación y administración de la población que habita en la ciudad. A mayor el tamaño y la importancia de la ciudad, mayor es el poder político, y mayor su trascendencia al contexto de la misma.

Actividades comerciales
La ciudad como centro de distribución de bienes, no sólo para sus propios habitantes, sino también para sus áreas adyacentes. Las actividades comerciales influencian el entorno de la ciudad, por cuanto ciudades de mayor influencia en materia comercial se enmarcan en un eje radial que define los límites de abastecimiento a ciudades de menor rango que se encuentran en el mencionado eje.

[1] La teoría General de Sistemas desarrollada por Kart L. Von Bertalanffi a mediados del siglo XX, se aplica en este caso para poder entender el sistema urbano actual.
[2] COMISION EUROPEA. *Documento "Por un Turismo Urbano de Calidad",* en http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-tourism/iqm-summary/urban_es.pdf. Consulta febrero de 2007.

Actividades industriales
Históricamente las urbes industriales, sean grandes, medianas o pequeñas ciudades que albergan establecimientos fabriles de diversa índole, han generado un uso a gran escala del territorio propio y de aquel que las circunda, produciendo en relación a esto un crecimiento demográfico importante.

Actividades terciarias
En estas actividades confluyen los servicios que sirven de soporte y complemento a las actividades comerciales e industriales en la ciudad. Los requerimientos administrativos, bancarios, de transporte y logística de distribución de ganancias y mercaderías desarrollan el sustento propio requerido para la consecución de las actividades y funciones antes mencionadas.

Actividades turístico - recreativas
Históricamente la ciudad ha suscitado la atracción de visitantes con motivaciones que en la mayoría de las situaciones se corresponden con las de índole cultural. El ser la urbe depositaria del entramado cultural de una sociedad determinada que la habita, se genera un interés por conocer aquellos aspectos propios característicos de la misma. La ciudad en este caso se torna escenario del relato histórico de una cultura evolucionada, materializada en sus monumentos, edificios, museos, fiestas y eventos que determinan una forma de ser, estar, vivir y pensar de esa sociedad.

2.1.2. La ciudad y sus recursos turísticos urbanos

La ciudad concentra actividades recreativas de diversa índole, tanto para sus habitantes en calidad de residentes, como para sus visitantes en calidad de turistas. La necesidad de recreación por parte de la comunidad residente de una determinada ciudad radica en la utilización de su tiempo libre en actividades en las que predomina la libertad de la persona para elegir el uso del mismo, fuera del tiempo de trabajo y de las obligaciones. El turista, por su parte acude a la ciudad con los mismos objetivos de uso de su tiempo de ocio. De esta manera, la ciudad se transforma en un espacio de celebración de actividades recreativas y turísticas.

Son en estos dos puntos anteriores donde se hace visible el concepto de ciudad como centro de atracción de visitantes, concepto del turismo en la ciudad. Según Barrado y Calabuig (2001), los elementos que hacen atractivas las ciudades son básicamente dos: las funciones especializadas y la amplia gama de servicios que ofrecen. Este conjunto de servicios incluye:

- Actividades comerciales, financieras e industriales, que atraen a los turistas no sólo por asuntos relacionados directamente con el trabajo, sino también por ferias, congresos y exposiciones.
- Los servicios personales necesarios para atender a la población.
- Focos de comunicación, de accesibilidad por vía terrestre, aérea y/o marítima.
- A estas funciones básicas se pueden sumar otros servicios, mas especializados relacionados con las funciones político-administrativas.
- Y por sobre todo, el hecho de albergar una población numerosa que realiza, a modo de recreación, actividades culturales, artísticas, deportivas; en espacios cerrados u abiertos. Además de la consideración de recursos puestos en valor como atractivos de índole cultural (monumentos, lugares históricos, folclore, acontecimientos programados, museos, entre otros).

En las últimas décadas se ha establecido una puesta en análisis del impacto que tienen las actividades turísticas dentro del ámbito urbano. El análisis de la ciudad como destino turístico denota dos enfoques de estudio: desde la oferta, es decir, desde los elementos y capacidades que posee la ciudad para atraer visitantes; y desde la demanda, tomando en consideración las

motivaciones de los segmentos para visitar destinos urbanos. Desde estos dos enfoques, existe multiplicidad de disciplinas, como lo son la geografía, la sociología, la economía y demografía que intentan generar una aproximación conceptual a lo que se denomina turismo de ciudad.

Edgardo Venturini (1999: 13) describe al turismo urbano como *"(...) un tipo de lugar de destino caracterizado por el hecho de tratarse de una ciudad, (...) un conjunto de productos, equipamientos y servicios localizados en tal destino (y) finalmente (...) unos tipos de actividades vinculados esencialmente a la presencia de tal conjunto de productos, equipamientos y servicios: uso de servicios culturales de todo tipo (...), visita a monumentos y sitios patrimoniales, asistencia a congresos y convenciones, eventos deportivos, tours de compras, uso de servicios de salud (...) y todo ello tiene en común el hecho de ocurrir en lugares urbanos, en el marco de unos espacios caracterizados como ciudad".*

En esta definición, se hace visible el contenido de la ciudad como nodo condensador de servicios, infraestructura, atractivos, es decir, toda una oferta que tiende a desarrollar el turismo urbano en la misma. Es más, lo que influye en la atractividad de las ciudades como destino turístico es su característica de poseer un ambiente social concreto que condensa las actividades culturales, formas de ser, estar, tener de la población que vive en la ciudad. Y es esto último lo que transforma y enriquece el desarrollo del turismo en ella: existe un espacio que es vivido cotidianamente y para el turista "*la ciudad es (...) el máximo referente de su propia realidad como ser cultural"* (VENTURINI: 13).

Esta apreciación coincide con Juan Carlos Mantero (2003: 71) al especificar que *"la proposición el turismo en la ciudad supone la consideración del turismo en su condición de agente de desarrollo urbano, en tanto actividad que trasciende las aspiraciones del ocio y exigencias del negocio, e incide en las practicas sociales y culturales de sus habitantes y en el sistema urbano de producción, al implicarse en la sociedad y la economía (...)".*

La actividad turística en la ciudad forma parte de la relación entre sus diversas actividades propias como lo son las actividades culturales, sociales, económicas que generan interrelaciones entre la población residente y la demanda turística que acude a la ciudad. Esta última encuentra un espacio de desarrollo de su tiempo libre, de satisfacción de sus necesidades de ocio y recreación. La ciudad se torna opción por su oferta y sus productos turísticos.

"*La potencialidad turística de lo urbano radica en que la ciudad se constituye en un producto global e integrado, en tanto presenta una conjunción de productos, donde el recurso se torna accesible y el servicio se torna atrayente (...)*" (MANTERO [2003]: 72).

Para la literatura académica española, la definición de turismo urbano o turismo de ciudad ha evolucionado a un estadio más complejo, dadas las transformaciones de las ciudades (en este caso tomando en cuenta ciudades europeas) donde prima hoy en día un producto turístico integrado con subproductos derivados que conforman la oferta de turismo urbano en los que se mezcla una oferta tradicional de atractivos de ciudad con toda una nueva gama de atractivos especializados innovadores.

Manuel Márchena Gomez (1995: 8) denomina al turismo metropolitano como *"una categoría evolutiva del turismo urbano que se corresponde a un estadío donde se mezclan (...) ofertas y actividades clásicas del turismo urbano con todo un laboratorio de fórmulas alternativas y novedosas en la composición y comercialización de nuevos productos turísticos urbanos".*

Dentro de esta definición se complementa la oferta de turismo de ciudad que radica en lo cultural (visitas a sitios y lugares históricos, monumentos, obras arquitectónicas, museos entre otros) con toda una nueva oferta que contempla nuevos diseños de infraestructura, festivales,

eventos de negocios, congresos, ferias, espacios deportivos, acontecimientos, entre otros. La infraestructura reconoce en este sentido, un aporte valorable al desarrollo turístico metropolitano.

2.1.3. El turismo urbano y turismo de ciudad

El denominado turismo de ciudad acontece hoy en día como una innovación conceptual del turismo urbano, refiriéndose a un estado de la evolución de la ciudad donde las funciones propias de la misma alcanzan una complejidad polifuncional y diversa, su estructura prevee una mayor diversidad de recursos urbanísticas de infraestructura y servicios, localización privilegiada en la concentración y diversidad relativamente potencial de actividades económicas, situación demográfica de importancia y foco central y nodo radial de difusión regional de innovaciones.

A ello deben agregarse un mercado de servicios especializados, la competitividad de sus principales productos turísticos los cuales deben ser innovadores y con capacidad de flexibilidad ante posibles cambios del contexto, calidad de servicios, cooperación entre la política y la promoción, comercialización y distribución de los productos y servicios turísticos.

Asimismo, la asociación entre los diversos actores directa e indirectamente relacionados con la actividad turística del ámbito público y privado genera una nueva visión en cuanto al tratamiento de la actividad turística de forma consensuada y estratégica a futuro.

Es más, dentro de este concepto ocurre la inserción de la comunidad residente, la cual se torna actor participante en la deliberación y creación de políticas en cuanto al uso del tiempo turístico recreativo en la ciudad. Comunidad residente y turistas comparten una misma motivación. Mantero (2000: 77) indica que *"la movilidad recreativa, la atractividad de los recursos culturales y patrimoniales y la regeneración del paisaje urbano, le confieren a la ciudad un carácter de destino turístico no convencional, en coincidencia con el interés creciente del residente en las prácticas culturales y la intensificación de practicas de uso múltiple del espacio, precisamente por la polivalencia funcional, simbólica y vivencial de lo urbano".*

2.1.4. La oferta

Queda especificado que la oferta del turismo de ciudad puede desenvolverse como producto turístico global e integrado (ALTES MACHIM: 1995), incluyendo de esta manera:

Desplazamiento
Medios de transporte que llegan a la ciudad y acercan la demanda, tornando accesible la ciudad.

Recursos
Los mismos, al ser puestos en valor se tornan atractivos accesibles, aptos y disponibles, que en su carácter material o inmaterial son el punto referencial y diferenciador en la oferta de la ciudad. Constituyen la base del desarrollo de la actividad turística

Infraestructura
Soporte de los atractivos y de los servicios que permiten al visitante cubrir sus necesidades y disfrutar de los atractivos.

Productos turísticos
Conjunto de componentes capaces de satisfacer las motivaciones y expectativas de un segmento de mercado interesado en el turismo de ciudad.

Elementos de comercialización
Precio, distribución, comunicación. Herramientas para posicionar al destino en el mercado turístico.

La oferta de turismo de ciudad resulta de la conjunción de diversos atractivos que desarrollan múltiples productos, y es aquí donde radica la mayor atracción de una ciudad para el turismo. Según Ricardo Dosso (2005: 77) *"cada ciudad constituye una oferta compleja de productos turísticos (...). Los elementos claves del sistema son las instalaciones y el equipamiento. Cabe distinguir dos categorías de instalaciones turísticas: la categoría primarios integrada por los componentes materiales directamente relacionados con la capacidad de atracción de la ciudad y la categoría de equipamientos secundarios que incluye hoteles, restaurantes y comercios*".

Luego afirma que existen tres tipos de atractivos: culturales, profesionales y recreativos. Estos se encuentran condicionados por factores de localización, de temporalidad y dimensión, además de asociarse a dos grandes grupos de turismo en la ciudad: el turismo de ocio y el turismo de negocios.

Una de las grandes tendencias, según lo afirma la Organización Mundial del Turismo (OMT: 1999), es la diversificación de la oferta de un destino turístico frente a la monoproducción, es decir, el desarrollo de un único producto turístico donde converge toda la oferta turística de un destino. Tomando esto en consideración, la ciudad se convierte en el espacio ideal de creación e innovación de nuevos productos que en otros ámbitos no se podrían encontrar. Y esto radica en el aprovechamiento de las características y potencialidades propias de la ciudad como centro de actividades y funciones culturales, sociales, económicas, industriales, comerciales, entre otras.

Es esto mismo lo que torna atractivo el entorno urbano para el desarrollo de subproductos, como lo son el turismo cultural, de ocio y de negocios, los cuales tienden a integrarse entre sí porque se encuentran apoyados por infraestructura y equipamiento propio de estos tres productos.

Para que esto pueda desarrollarse se torna necesario, continuando las premisas de la OMT, que desde el lado de la oferta, se crea preciso que el recurso se convierta en producto, es decir, configurar el conjunto de componentes capaces de satisfacer una experiencia de viaje que responda a unas motivaciones turísticas determinadas de un segmento de mercado. De esta manera se establecen los servicios y equipamientos necesarios que permiten al visitante cubrir sus necesidades básicas y disfrutar de los atractivos de destino.

Sumado a lo anterior resulta menester recalcar el impulso que se le debe otorgar a la capacitación del recurso humano, el mejoramiento del entorno ambiental, el desarrollo y posible modernización de la infraestructura urbana para mantener su centralidad y accesibilidad, el fomento de una oferta cultural y de negocios proyectada estratégicamente a futuro (recintos feriales, palacios de congresos y espacios escénicos y deportiva para grandes acontecimientos musicales y teatrales y de competición) y por último la promoción del consenso asociativo entre los diferentes actores pertenecientes a los ámbitos público, privado, académico, tercer sector, entre otros.

2.1.5. La demanda

Como en la mayor parte de los casos la motivación responde a razones íntimas o psicológicas del propio turista, se podría afirmar que existen tantas motivaciones como turistas en el mundo. Debido a esto es frecuente que exista más de una motivación que induzca al viaje, por lo que se podrían categorizar a las mismas según sean motivaciones primarias, es decir, aquellas fundamentales que provocan el viaje; y las motivaciones secundarias que complementan a la motivación principal.

Según Kurt Krapf (2000), las motivaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Razones culturales, educativas o profesionales (conocer culturas o sociedades diferentes, arte, historia, acontecimientos especiales, etc.).
- Razones étnicas (regreso al origen, motivos sentimentales, entre otros).
- Razones deportivas (asistencia a manifestaciones o prácticas deportivas de interés).
- Razones físicas (descanso, reposo, salud).
- Razones sociológicas (conocer el mundo, lunas de miel, viajes de estudio, etc.).
- Razones religiosas (peregrinaciones, visitas a lugares o acontecimientos religiosos).

Roberto Boullón (1998) elabora una clasificación especial en la cual las causas de un viaje turístico, pertenecientes al grupo que se denomina motivaciones psicológicas, se puede resumir en: razones culturales o educacionales, por salud, por deseo de cambio, para efectuar compras, por hedonismo, para descansar, por razones deportivas, para conocer.

La Organización Mundial del Turismo (OMT: 2000) divide a las motivaciones en seis grupos diferentes: Ocio, recreo y vacaciones, visitas a parientes o amigos, negocios o motivos profesionales, tratamientos de salud, religión y peregrinaciones, entre otros. Asimismo, afirma que actualmente y dado los cambios que se vislumbran en cuanto a nuevos productos y modalidades de turismo, las motivaciones de la demanda se vuelcan hacia la valoración de los aspectos ambientales, la autenticidad cultural y la calidad de producto turístico.

Esto último es clave para entender el movimiento de la demanda que cada vez más renueva y contrasta sus motivaciones. Para el desarrollo del turismo de ciudad, es necesario tomarlas en cuenta dado los diferentes tipos de demanda que pueden acudir a la ciudad por razones culturales, festivas, de ocio, de negocios, entre muchas otras.

De esta forma, existen varias razones para afirmar que el turismo de ciudad posee la ventaja, frente a otras modalidades, de satisfacer varias necesidades turísticas dados los múltiples productos que la ciudad puede combinar y ofrecer. Existe una demanda más amplia en esta modalidad que puede llegar a contener varios segmentos consecutivos en el disfrute del turismo en la ciudad, cada uno con motivaciones, deseos y capacidades diferentes de apropiación de los diferentes atractivos, infraestructura y servicios que brinda la ciudad en sus productos. Por esto, se debe tener en cuenta, por el lado de la demanda, las motivaciones culturales, educativas, de negocios, de ocio, de recreación, incluyendo niños, jóvenes, adultos y adultos mayores; y, por sobre todo, teniendo en cuenta para esto las dimensiones ambientales y de calidad.

2.1.6. Síntesis

La ciudad condensa recursos de diversa índole, entre los cuales interesan aquellos recursos turístico- recreativos que integran una oferta de turismo de ciudad, la cual genera una corriente turística con motivaciones específicas. El turismo de ciudad resulta un estadío mayor al turismo urbano, para cual precisa de una combinación de productos y servicios innovadores y de una gestión asociada entre sector institucional y privado ligada a la actividad.

La oferta de turismo de ciudad resulta amplia y polivalente, pudiendo de esta forma conformar varios productos innovadores y atractivos para el uso y disfrute de espacios y paisajes durante todo el año.

Para su consideración dentro de la ciudad, a esta modalidad de turismo le corresponde una demanda específica que dista de aquella referida al turismo estival; siendo que las corrientes de turismo de ciudad pueden no poseer una estacionalidad tan marcada, pudiendo acceder al

disfrute del turismo en cualquier época del año, influenciado por actividades y atractivos de diversa índole.

2.2. Planificación y gestión del turismo de ciudad

2.2.1. Introducción

A continuación se desarrollan y exponen los principales conceptos y problemáticas relacionados al proceso de planificación y gestión estratégica de la ciudad. Desglosando los mismos hasta llegar a comprender la inserción del proceso en la actividad y sector turismo de una ciudad. Para esto se parte de los conceptos globales para arribar a los específicos de planificación y gestión estratégica de la actividad turística de la ciudad.

Resulta valorable que a partir de la problemática planteada, el cual incluye los conceptos de planificación y gestión, se analiza la incidencia del mismo en el desarrollo de una ciudad y su implicancia dentro de los procesos de planificación de la actividad y sector turismo. En este sentido, resulta valorable destacar la complejidad de asociación y articulación entre los procesos de planificación y gestión de la actividad y sector turismo en una ciudad, implicando significativamente un proceso asociativo entre los distintos actores implicados en la actividad.

2.2.2. La necesidad de planificar y gestionar

La planificación resulta de un proceso lógico de pensamiento mediante el cual el ser humano analiza la realidad que lo rodea y establece las herramientas que le van a permitir transformarla de acuerdo a sus expectativas y al futuro deseado. Siguiendo a Molina (1991: 51) *"La forma que tome el proceso de planificación dependerá básicamente de la naturaleza del problema específico, de los medios disponibles, de las características de quienes intervendrán en el proceso y de quienes resultarán afectados por su aplicación (...)".*

Según la OMT (1999), el proceso de planificación estratégica surge en el ámbito de la empresa privada entre las décadas de 1960 y 1970 frente a la necesidad de previsión y adaptación a los cambios contextuales e internos de las empresas. A partir de la década de 1980 se incorpora el proceso al ámbito público. Define a la planificación en el ámbito turístico como *"un método sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro dentro de las posibilidades reales existentes (...)* ".

La planificación es un proceso lógico racional, que no es unidireccional y se encuentra en constante retroalimentación. Constituye un modo de aproximación, de una realidad existente a una realidad deseada. Identifica un determinado curso de acción mediante la toma de decisiones, para llegar al objetivo deseado. En otras palabras, es un instrumento para el cambio de una determinada situación actual, que permite modificar cualitativamente las estructuras y definir una realidad más acorde a los objetivos que se persiguen.

Existe actualmente una infinidad de recursos bibliográficos para valerse de definiciones sobre planificación. A los efectos de acotar la teoría sobre el objeto de estudio del presente trabajo, la planificación del turismo de ciudad, se procederá a sintetizar el proceso de planificación en la ciudad, siguiendo las nociones de planificación estratégica y la consecuente planificación operativa o gestión operativa de programas y proyectos[3].

La cuestión sobre la necesidad del proceso de planificación en la ciudad radica no necesariamente en el interior de la urbe, sino más específicamente en el contexto en el cual la

[3] Para mayor información ver ACERENZA, Miguel Ángel. "Administración del turismo, planificación y dirección" Cáp. 3 y 4. Ed Trillas. 1985.

ciudad se ve inmersa. Para Fernandez Guell (1997: 31), el entorno de una ciudad se define *como "el conjunto de acontecimientos, procesos y agentes externos a la misma que ejercen una fuerte influencia, en ocasiones inevitable, sobre su devenir".* Más allá de la magnitud de las variables del contexto, las mismas generan cambios constantes en la ciudad, los cuales pueden ser controlados en algunos casos y otros responden a variables o dimensiones independientes incontrolables.

En este caso el fenómeno del rápido crecimiento de la competitividad entre ciudades genera una evolución constante y la necesidad de plantear continuamente nuevas estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo por parte de los actores locales involucrados en el devenir de la ciudad. El pensar la misma a futuro genera un proceso colectivo de preocupación y responsabilidad sobre la comprensión mutua del cambio necesario para continuar compitiendo en un contexto regional, nacional o internacional.

Puede desarrollarse una definición sobre lo que se denomina gestión en ciudades como "*el conjunto de procesos dinámicos que permite articular las acciones estratégicas que tiendan de manera simultánea a mitigar las deseconomías y a aprovechar las externalidades positivas urbanas con miras al logro de mejores estándares de habitabilidad y funcionalidad urbana"* (CEPAL: 2007). Esta es una concepción estratégica de gestión, la cual se vincula al rol que poseen cada uno de los actores involucrados en la gestión de la ciudad y sus implicancias en el desarrollo urbano.

La moderna gestión en ciudades *"implica para la autoridad local una modificación de sus roles y atribuciones, tendientes a dotarla de mayores niveles de autonomía, independencia financiera y discrecionalidad en la toma de decisiones, permitiéndole así asumir un papel dinamizador, generador y de promoción del desarrollo local; se diferencia, así, de concepciones de administración basadas solamente en el control de la ocupación y transformaciones del espacio urbano, y de la provisión de algunos servicios básicos. La gestión urbana presupone una institucionalidad particular, en donde el gobierno local sea ejercido por autoridades competentes y motivadas, cuyos esfuerzos estén encaminados a la generación de un proceso de administración y gestión que sea apropiado y ajustado a las características y necesidades de desarrollo de la localidad"* (CEPAL: 2007).

Esta consideración de la gestión de ciudad implica el fortalecimiento de mecanismos participativos de toma de decisiones, instancias de trabajo entre el sector público y el sector privado, la planificación estratégica como indicador de trabajo a futuro, espacios de negociación entre el ámbito público y la comunidad local y junto a esto, el fomento de procesos de participación en el manejo de información para la toma de decisiones. Como consecuencia de esto, la CEPAL (2007) afirma *"cambian o debieran cambiar positivamente las relaciones entre el municipio y la comunidad, entre el municipio y el gobierno central, entre el sector público y el privado en la escala local. El dividendo positivo debiera ser una administración de mayor eficiencia, mejores niveles de calidad de vida, reducción de los costos públicos de operación y manutención de los servicios, un interés público en el gobierno y gestión local, e incluso nuevas relaciones entre el ciudadano y el medio urbano".*

2.2.3. La planificación estratégica de la ciudad

La planificación estratégica de ciudades, en palabras de José M. Fernández Guell (1997: 54), es *"una forma de manejar el cambio y crear el mejor futuro posible para una ciudad. Más específicamente la planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgo, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes económicos y sociales a lo largo de todo el proceso".*

Las características propias de la planificación estratégica de ciudades son: la visión a largo plazo y carácter pluriactoral, consideración del contexto en el que se ve inmersa, identificación de la ventaja competitiva de la ciudad, visión integral de la realidad urbana, flexibilidad en la toma de decisiones, análisis de temas críticos, enfoque dirigido a la acción, participación de todos los actores sociales intervinientes y la modernización de la administración de la misma.

Para comprender esta noción de planificación estratégica, en primera instancia se la debe considerar diferente a todo aquello fruto de la espontaneidad. Ante el intento de alcanzar un futuro determinado o solucionar un problema, se realiza toda una serie de tareas tendientes a alcanzar un objetivo, que es la solución a ese problema o el instrumento para alcanzar esa meta.

La comprensión del proceso de planificación estratégica en la ciudad comienza por la formulación de las políticas por parte de los sectores y actores insertos en la misma. Política y planificación se encuentran ligadas entre sí y para que estas políticas se tornen eficientes y eficaces es necesario que las suceda un proceso de planificación que las sustente y genere un plan de acción para poder concretarlas.

2.2.4. Metodología para la planificación estratégica

En palabras de Fernández Guell (1997: 57), *"la planificación estratégica de ciudades requiere una metodología estructurada que resuelva (...) tres retos conceptuales y operativos: la gran incertidumbre creada por el dinamismo del entorno, la creciente complejidad de los procesos urbanos y a diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo urbano. La adecuada respuesta a estos tres retos a través de un buen enfoque metodológico facilitará la elaboración del Plan Estratégico de una ciudad".* A su vez, indica que toda metodología tendiente a generar un proceso de planificación en la ciudad debe satisfacer tres condiciones básicas*: "inclusión de técnicas de prospectiva*[4]*, aplicación del enfoque sistémico y el desarrollo de una participación operativa". La metodología establecida por el autor se* estructura en siete etapas:

Arranque del plan
Aquí se fija el liderazgo del proceso de planificación y la identificación de los principales agentes que participarán del mismo. El liderazgo del Plan puede devenir en una persona física de reconocimiento en la ciudad por sus acciones, o una institución con el mismo reconocimiento. Los actores o agentes participantes son aquellos que toman decisiones y se encuentran involucrados en el desarrollo de la ciudad, sean del sector público, privado, tercer sector o ciudadanos en general.

Una vez designado el líder e involucrado los actores participantes, se debe diseñar un modelo organizativo el cual contemple el factor tiempo en el desarrollo del Plan, el presupuesto con que se cuenta, alcance geográfico y territorial. Los objetivos de la estructura organizativa definen el futuro desarrollo del Plan: gestión ágil y eficaz del proceso de planificación estratégica, involucramiento de todos los actores necesarios para el Plan, facilitamiento en la unión de voluntad e intereses, dotación de flexibilidad del Plan y aseguramiento de la participación ciudadana.

Resulta primordial que en el esquema organizativo se articulen órganos de decisión política y órganos técnicos. Los primeros evalúan y toman decisiones y los segundos analizan, coordinan

[4] Según Michel Godet la prospectiva es "*una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar la crisis (...) admite que el futuro es múltiple (...) y que la confrontación de los diferentes actores presentes y de sus proyectos es la que determinará el futuro que ocurrirá. (...). El futuro no está escrito, está por hacer* . GODET, Michel "De la Anticipación a la Accion. Manual de Prospectiva y Estratégia". Ed. Marcombo.

y ejecutan siguiendo la metodología acordada. Ante esto se torna imprescindible la formación de un equipo técnico interdisciplinario, el cual sirve de orientador y motivador de la reunión de los diversos actores.

El establecimiento de la política de comunicación constituye el mecanismo que debe colocar el Plan en conocimiento de la comunidad residente y de todos los actores participantes, difundiendo las actividades del Plan y las principales decisiones que se van tomando a medida que se desarrolla el mismo.

Caracterización de los modelos de desarrollo
Son el marco de referencia por cuanto establecen los patrones de desarrollo físico, económico y social que han conducido a la situación actual de la ciudad. Esta etapa requiere de una investigación profunda, si es que no la ha habido antes, del desarrollo físico, económico y social sobre el cual ha evolucionado la ciudad. En este caso se determina un marco de diagnóstico que sirve de base para las etapas subsiguientes. De esta manera se crea una labor interdisciplinaria que profundiza el conocimiento sobre donde se encuentra actualmente la ciudad y cómo fue que llegó a establecerse en ese estado.

Análisis externo
Analiza oportunidades y amenazas del contexto que influye en la ciudad. Se analiza el entorno, la demanda y los competidores.

Análisis interno
Se analizan las fortalezas y debilidades propias de la ciudad. En este caso se estudian los puntos fuertes y débiles de una ciudad realizando un análisis por dimensiones: recursos humanos, las actividades productivas, las comunicaciones, la calidad de vida y el apoyo público.

Formulación de la visión estratégica
Se visualiza el modelo de futuro deseado para la ciudad. Para esto se identifican temas fundamentales para el desarrollo de la misma. El pensamiento prospectivo a futuro y la creación de escenarios posibles desde los más positivos a los más negativos devienen en instrumentos que sirven de sustento a la definición de la visión estratégica la cual guiará en la siguiente etapa la definición concreta de las estrategias a seguir para alcanzar el futuro deseado para la ciudad. Para cada uno de los escenarios se plantean estrategias a seguir que guiarán el planteamiento de una estrategia global para la ciudad.

Esta etapa resulta vital para continuar con el plan, en ella los actores intervinientes eligen que ciudad quieren para el futuro y como consecuencia de ello cuales son los temas críticos que deben afrontarse para alcanzar esa visión estratégica planteada.

Desarrollo de estrategias
Se diseñan estrategias que permitirán cumplir con los objetivos planteados, desarrollar programas específicos de actuación y, además, elaborar un plan de acción.

Para Fernandez Guell (1997: 197) las estrategias se definen como "*cursos de acción cuyo objetivo es: construir sobre los puntos fuertes, superar debilidades, explotar oportunidades y limar amenazas. Básicamente, el proceso de definición de estrategias consiste en cruzar para cada tema crítico que presenta la ciudad las oportunidades y amenazas previsibles del entorno (análisis externo con los puntos fuertes y débiles de la oferta urbana (análisis interno)".*

Implantación
Se desarrolla la difusión del plan, su implantación y posterior evaluación. Este es el punto de partida de la planificación operativa, la cual permite la gestión e implantación de los programas

y proyectos definidos por el Plan estratégico, a los cuales se les asignará un presupuesto y plazo de ejecución.

Se torna vital en esta etapa la generación de un órgano u organismo encargado de la ejecución y gestión de los proyectos surgidos del Plan. El mismo puede tener un carácter público, privado o mixto, siendo el mismo el encargado del seguimiento del Plan.

Josep Maria Pascual I Esteve (1991) establece una metodología flexible para elaborar un Plan Estratégico de ciudad, la cual divide en dos partes, una primera relacionada a la planificación estratégica; y una segunda relacionada con la fase operativa y de gestión de la planificación:

Primera parte: proceso de elaboración del Plan
Organización y exploración de temas estratégicos.
Diagnóstico interno y externo del municipio.
Objetivo central del plan y líneas estratégicas.
Elaboración de los objetivos del Plan, redacción de proyectos, asignación de responsabilidades y evaluación previa.
Segunda parte: ejecución, seguimiento y evaluación del Plan.
Presentación y difusión del Plan.
Elaboración del programa de actuación.
Organización de la ejecución.
Evaluación del plan y reprogramación.

2.2.5. La gestión estratégica de la ciudad

El desarrollo de un plan estratégico para una ciudad debe ser entendido como un proceso en constante retroalimentación. En muchas oportunidades se considera la finalización del proceso de planificación con la mera redacción del documento final, es decir, se torna compleja la implantación del plan en la fase que debiera volcarlo a la realidad ciudadana.

En este sentido, toma relevancia el consenso adquirido entre los distintos actores participantes del proceso de planificación para entender que el mismo da comienzo a una evolución en torno a la capacidad de relación de los actores urbanos, en donde el objetivo principal es crear un acuerdo para un modelo futuro de ciudad, buscar las oportunidades dentro de un proceso de crisis y creación de nuevos ámbitos de participación ciudadana.

Sobre la base del consenso se continúa hacia la gestión estratégica en la ciudad, que comienza con la fase de implantación del Plan. En palabras de Pascual i Esteve (2000: 16) *"La gestión estratégica de una ciudad es la que promueve y canaliza la cooperación entre los actores urbanos, es decir, de los que tienen capacidad de transformar la ciudad, para definir una estrategia compartida y sobre todo sinérgica, de la ciudad; impulsar la realización de los principales proyectos motores o estructurantes de la estrategia urbana; y lo que es más importante, que se compartan unos criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales oportunidades. (…)El Plan Estratégico Urbano debe entenderse como la etapa inicial de planificación de la gestión estratégica de las ciudades.".*

Es por medio de la gestión de los programas y proyectos surgidos del Plan el comienzo real de la ejecución de las estrategias consensuadas por todos los actores. Con el proceso de gestión operativa se procura dinamizar y sinergizar la actuación de los mismos en el proceso estratégico urbano.

En relación a esto y para dar continuidad al proceso de gestión de la planificación, se torna necesario la creación o incorporación de una institución, dentro de la estructura organizativa del Plan, que regule y sirva de guía técnica para la consecución de los programas y proyectos surgidos del Plan. Dependiendo de su estructuración jurídica y mecanismo de creación, la

misma debiera cumplir la función de oficina de seguimiento del proceso de planificación. En sí su objetivo no es el de manejar la gestión del Plan, sino coordinar, orientar y facilitar la reunión de los actores urbanos participantes del mismo.

2.2.6. La planificación estratégica del turismo

La planificación estratégica bien se puede utilizar en el ámbito turístico. En este caso Acerenza (1985: 63) afirma *que "la planificación estratégica establece los grandes ejes de desarrollo turístico y se puede definir como el proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo, las políticas y as estratégicas que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y el ordenamiento de los recursos utilizables con este fin".*

Si bien esta definición responde más a una noción de planificación global que local, es menester denotar a la misma como un eje de desarrollo de la actividad turística. Lo que se encuentra implícito en la concepción de planificación estratégica es el de generar un proceso guiador hacia la concreción del desarrollo en un determinado lugar, en este caso la ciudad, y que es susceptible de integrar a todos sus actores en la búsqueda de un futuro deseado. El concepto de desarrollo difiere del mero crecimiento económico por cuanto es pluridimensional y convoca a toda la comunidad para que forme parte del mismo.

Siguiendo a Manfred Max Neef (1993), la noción de Desarrollo a Escala Humana, se concibe como el mecanismo de desarrollo de mayor factibilidad y coincidencia con el proceso de planificación en la ciudad, debido a que el mismo se define como *"(...) el que se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado"*. Necesidades humanas, autodependencia, profundización democrática, participación social, transdisciplinariedad y articulaciones orgánicas, son los pilares fundamentales que sustentan el proceso de Desarrollo a Escala Humana.

En el caso de la actividad turística en la ciudad, el proceso de planificación no toma en cuenta como objetivo sólo el mero crecimiento económico de la actividad expresada en número de turistas, pernoctaciones o gasto promedio de los mismos. A este proceso le interesa primordialmente el proceso de participación de todo el sector turístico, incluyendo a la comunidad residente en la generación de un estado de planificación que toma en cuenta: el contexto en el que se ve inmersa la ciudad, la concertación público-privado, el dialogo y debate interno, la solución de objetivos, el planteamiento de temas y tareas, la consideración de los recursos, el desarrollo a largo plazo, entre otros.

La planificación es una herramienta o instrumento que debiera apoyar y contribuir a una informada toma de decisiones, no por ello constituyéndose en la forma de gobierno. Entre las áreas temáticas a resolver, referidas a la planificación local, están entre otras: la definición de cómo se inserta y relaciona con la planificación central; la creación de instrumentos de diagnóstico y preparación de proyectos que se ajusten a las capacidades y recursos del aparato público local, y que a la vez contribuyan a la participación comunitaria; la tecnificación gradual de las propuestas de planes y modelos de gestión; mecanismos para la concertación de intereses y actores para el logro de fines específicos; la reflexión permanente en torno a las opciones más adecuadas para la solución de los problemas; la conceptualización de éstos como fuente de oportunidades; el progresivo enriquecimiento de su acción más allá del plano o modelo físico; la introducción de conceptos operacionales como negociación y evaluación de proyectos.

La OMT afirma que la búsqueda de un modelo de desarrollo turístico sostenible a nivel local se enfrenta, desde la óptica de su viabilidad práctica, a tres condicionantes a tener en cuenta para

planificar a nivel ciudad. Por un lado la reafirmación del rol de los poderes públicos (en particular el municipal) en el liderazgo del proceso de constitución de un destino turístico sostenible. Por otro, el estilo de planificación turística flexible y concertada de manera multidireccional. Y por último, la adaptabilidad a la realidad local.

2.2.7. El proceso de planificación estratégica del turismo de ciudad

El desarrollo de la planificación estratégica antes mencionado bien se puede transferir a la metodología de planificación estratégica del turismo en la ciudad, teniendo en cuenta para esto los cambios en el entorno directa e indirectamente relacionados con la actividad turística, la diversidad de actores intervinientes y la complejidad de procesos participantes en la actividad.

La OMT (1999) establece una serie de características que hacen posible la implantación de la metodología de la planificación estratégica al desarrollo turístico de una determinada localidad: integralidad (la localidad como producto turístico integral), coordinación público-privado, proceso participativo y consensuado, selección de temas críticos y prioritarios, temporalidad a mediano y largo plazo, búsqueda de escenarios posibles y probables, integración de aspectos cualitativos, disponibilidad de recursos, contrato entre la administración pública y la sociedad civil y, por último, elaboración, aprobación y seguimiento participativo de actuaciones.

La misma elabora una metodología de planificación estratégica destinada a municipios con vocación turística, dividida en fases con etapas de desarrollo en cada una:

Fase A:
Organización
Exploración del entorno e identificación de temas claves
Fase B:
Análisis externo y proyecciones
Análisis interno y evaluación
Fase C:
Establecimiento de objetivos
Diseño de estrategias
Fase D:
Desarrollo del Plan
Implantación

La metodología propuesta contempla una serie de estructuras de organización a efectos de mejorar el desarrollo del plan estratégico: un comité de dirección del gobierno local, que coordina las acciones publicas con las privadas y de otras administraciones; el foro asesor externo, que prevee la participación de los grupos sociales locales; las comisiones temáticas para consideración y puesta en común de los temas claves de la actividad turística; y por último, las comisiones de apoyo institucional que apoyan los proyectos.

Miguel Angel Acerenza (1985) considera un esquema metodológico orientador del proceso de planificación estratégica en turismo. Más allá de las modificaciones posibles que se le puedan hacer al proceso, se deben tomar en consideración tres aspectos básicos: definición de los objetivos y formulación de la política turística, determinación de la estrategia de desarrollo y especificación de los correspondientes programas de acción. El proceso se divide en las etapas siguientes, cada etapa transmite la información y conclusiones obtenidas hacia la próxima:

Fase A
Análisis de la gestión llevada a cabo
A modo de diagnóstico, se analiza la significación económica, socio- cultural, ambiental y política de la actividad turística en el destino objeto de planificación.

Fase B
Evaluación de la posición del turismo
Siguiendo el diagnóstico preliminar, en esta fase se evalúa la actividad turística sobre la base de las políticas de desarrollo del destino. En este caso se evalúa por un lado la actitud de la comunidad residente hacia la actividad, por otro la actividad dentro de las prioridades de desarrollo a nivel nacional y por último la evaluación de las expectativas del empresariado turístico del destino.

Fase C
Formulación de la política turística
La política turística se constituye, según el autor, en el cúmulo de decisiones que guían la actividad y sus actores en el contexto de una política de desarrollo turístico a nivel nacional. De las políticas estipuladas por el sector turístico surgen las estrategias como medios para lograr los objetivos planteados en el proceso de planificación. Política y planificación turística deben plantearse como un continuo ya que se encuentran estrechamente ligados entre sí.

Fase D
Determinación de la estrategia de desarrollo
En esta etapa se identifica el tipo de producto a ofrecer para el tipo de turismo que se pretende desarrollar. A partir de esto se analizan cuales serían los requisitos en materia de recursos económicos, humanos, entre otros para elaborar estrategias tendientes a obtenerlos. Cada una de las estrategias se estudia sobre la base de los objetivos estipulados para finalmente determinar la estrategia de desarrollo a seguir.

Fase E
Especificación de los programas de acción
A partir de esta etapa comienza la planificación táctica u operacional, tomando en cuenta cinco campos de actuación de la actividad turística: organización institucional, desarrollo, marketing y promoción, formación de recursos humanos y el financiamiento. Se especifican lineamientos para cada uno sobre la base de programas de actuación, es decir, se implantan plazos, medios de ejecución, presupuesto, actores que llevarán a cabo los proyectos que surjan de los programas.

Otro autor que establece una metodología de planificación turística es Joseph Chías (2006). El mismo establece que un Plan Estratégico de Turismo se estructura sobre la base de dos planes que se complementan entre sí: un Plan de Desarrollo y un Plan de Marketing. El contenido de todo Plan de Turismo se condensa en tres etapas fundamentales: el análisis, la estrategia y el Plan Operacional, donde el trabajo metodológico se resume en: recopilación documental, análisis “in situ”, participación de todos los sectores relacionados a la actividad turística de la ciudad y los estudios de opinión de la comunidad residente y el turista.

Para el autor, sea cual fuere el proceso metodológico seleccionado se debe trabajar sobre los siguientes contenidos claves: territorio, accesibilidad, población, recursos con potencial turístico, equipamiento e infraestructura y sistema organizativo y de dirección de la actividad turística.

Si bien existe, tal como se afirma documentalmente, una serie de metodologías que sirven de guía y herramental técnico para el desarrollo de un plan estratégico, la implementación y desarrollo de la fase estratégica y operativa depende considerablemente de una serie de factores que son propios a cada ciudad. Con esto se intenta poner en

consideración que no existe un proceso metodológico concreto para la generación de un Plan Estratégico a nivel ciudad o de turismo de ciudad, sino que al diferir las ciudades en tipo, dimensión, influencia del contexto, organización, actores involucrados e involucrables, recursos, posicionamiento competitivo, entre otros factores; difiere también como se organice y ejecute el proceso metodológico de planificación y su desarrollo por etapas.

En lineamientos generales, se puede especificar que toda planificación estratégica de ciudad debe sopesar tres etapas fundamentales: un diagnóstico de la realidad de la ciudad, la proposición elaborada sobre la base de estrategias consensuadas y finalmente la ejecución de los programas y proyectos surgidos de las estrategias.

2.2.8. La gestión del turismo en la ciudad

Los aspectos conceptuales sobre gestión antes mencionados pertenecen a la noción que engloba un proceso de gestión totalizadora de todas las funciones y actividades que se desarrollan en una ciudad. Esto mismo se puede trasladar específicamente al ámbito de la gestión del turismo en la ciudad, cuando se analiza la incidencia de los distintos sectores de la misma, directa e indirectamente relacionados con la actividad turística, en el desarrollo de políticas que guíen la actividad turística y sean de una gestión participativa.

Los sectores involucrados en la gestión del turismo en la ciudad se listan a continuación:

El sector público
En este caso municipio y sus organismos de turismo pudiendo tratarse de órganos dependientes totalmente del poder ejecutivo municipal u órganos con cierta independencia autárquica.

El sector privado
Condensado en asociaciones específicas que engloban el empresariado turístico de la ciudad, como lo son la hotelería, la gastronomía, las agencias de viajes, las modalidades de turismo, las de transporte, entre otras.

El tercer sector
Conformado por asociaciones civiles, organismos no gubernamentales o entidades de bien público que directa o indirectamente se encuentran relacionadas con la actividad turístico-recreativa.

Sector académico
El mismo condensa la actividad de investigación y extensión, realizada en los centro de investigación dependientes en la mayoría de los casos de universidades e instituciones académicas terciarias.

La comunidad local
En calidad de participante también del desarrollo turístico- recreativo en la ciudad.

Todos estos actores de la gestión del turismo en la ciudad toman posición en lo que se denomina dimensión socio-institucional turística. En palabras de Benseny (2005: 28) *"La dimensión socio-institucional hace referencia a la dinámica de las instituciones a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes de los sectores público, privado o tercer sector, articulados y coordinados para alcanzar el desarrollo del sector turístico de una comunidad. En este contexto adquiere importancia la tarea de gestión turística que implica la formulación de una política y su correspondiente planificación (...)".*

En consideración de la OMT, la gestión del turismo en la dimensión local requiere la formulación de políticas adecuadas y, simultáneamente, la capacidad política para su

implementación. Asimismo insiste en que el éxito o fracaso de la gestión dependerá de los esfuerzos para su aplicación, siendo fundamental mantener una estrecha cooperación y coordinación entre los diferentes sectores durante el proceso de planificación y ejecución.

2.2.9. Los campos de actuación del turismo

Tanto el proceso de planificación de la actividad turística como el de su posterior gestión puede entenderse si sobre la base de ellos se ordenan una serie de campos de actuación o dimensiones recurrentes de la actividad, que ayudan a clarificar y ordenar sistemáticamente los puntos en donde se debería trabajar dentro de la actividad y sector turismo. Estos campos de actuación del turismo en una ciudad pueden desglosarse en los siguientes:

- Financiamiento y fuentes de inversión. Acceso y captación de inversiones productivas para la actividad, tanto si provienen del ámbito externo como del interno de la ciudad.
- Formación de recursos humanos. El recurso humano aplicado a la actividad turística en la ciudad resulta elemento imprescindible para la correcta planificación de la actividad. La formación de capital humano requiere de en primera instancia de un proceso de concientización que advierte sobre la necesidad de formar profesionales e idóneos del turismo.
- Gestión Institucional. La puesta en ejecución de las políticas, planes, proyectos y acciones concretas tendientes a un cambio positivo para la actividad, generan una toma de conciencia desde el sector institucional (implantador de las políticas) el cual debe trabajar en forma coordinada con el Sector Privado Empresarial en un desarrollo turístico a largo plazo.
- Generación de empleo. El desarrollo turístico de una ciudad implica la generación de fuentes de trabajo capacitadas y concientes en el otorgamiento de servicios y facilidades turísticas.
- Desarrollo de la oferta. La misma debe integrar una serie de productos diversos e innovadores, capaces de generar corrientes turísticas durante todo el año, favoreciendo la captación de varios segmentos de demanda con motivaciones disímiles.
- Demanda. En este caso el objetivo principal de la planificación del turismo en una ciudad es la captación de una demanda con múltiples motivaciones.
- Marketing y promoción. Aquí se diferencia el proceso de marketing externo, el cual utiliza herramientas de comercialización efectivas para captar no sólo demanda, sino también inversiones; y el proceso de marketing interno, destinado a la concientización y participación de la comunidad residente el proceso de planificación del turismo.
- Desarrollo de la Infraestructura. Soporte de la oferta múltiple generada. La necesidad de generación de espacios (abiertos y cerrados) para variadas opciones innovadoras y utilizables durante todo el año.
- Sustentabilidad ambiental. Un proceso de planificación a largo plazo exige un cuidado de los recursos a efectos de ser resguardados para los actores que irán tomando participación a lo largo del tiempo.

2.3. Síntesis

Ante los conceptos planteados se puede concluir con la existencia de un continuo entre el proceso de planificación y gestión de una ciudad. Los mismos se caracterizan por ser instrumentos que guían un posible desarrollo planteado siempre a largo plazo, el cual puede llegar a generar un cambio de pensamiento entre los actores intervinientes en como generar una ciudad deseable a futuro, pudiendo intervenir todo aquel influyente en el cambio.

El proceso de gestión estratégica en la ciudad asienta las bases sobre las cuales se mantiene el proceso de cambio, generando las acciones a seguir para cumplir todo lo estipulado en el proceso de planificación.

Estos dos procesos son factibles de poder trasladarse al ámbito de la actividad y sector turismo en una ciudad, transformándose en un instrumento posible de cambio de rumbo y de pensamiento de corto a largo plazo.

3. Consideraciones Contextuales

3.1. Introducción

La ciudad y sus actividades se ven influenciadas y atravesadas por múltiples elementos de su contexto próximo. Algunas de ellas resultan modificables y otras generalmente no se pueden cambiar, iniciando cambios profundos en el interior de la ciudad.

Actualmente dada la situación de dependencia con el contexto, se hace cada vez más visible la influencia del mismo. Por esto mismo resulta imprescindible analizar cuales son las características e influencias visibles del contexto en la ciudad objeto de estudio del trabajo: Mar del Plata, ayudando a esclarecer y obtener un panorama general de su entorno.

3.2. Contexto mundial

3.2.1. La ciudad contemporánea y su necesaria inserción en el proceso global mundial

El punto nodal dentro del sistema económico mundial lo constituyen actualmente los grandes conglomerados urbanos. Se constituyen nodos ya que las mismas sirven a la distribución y flujo de información, son centros de servicios, organizan y dan soporte a la economía mundial mediante la creación de infraestructura y desarrollo de nuevas tecnologías. A su vez, se crean redes de ciudades las cuales complementan sus ventajas competitivas para hacer frente a otras redes o sistemas de ciudades influyentes en su contexto. Pascual I Esteve (1999: 12) afirma que *"las ciudades, en definitiva, se ven en la exigencia de definir una estrategia de cualificación de sus recursos humanos, infraestructurales y de servicios, para adquirir la suficiente singularidad y notoriedad en los diferentes subsistemas de ciudades a los que pertenecen o se inscriben, y conseguir la suficiente competitividad y capacidad de proyección para atraer nuevos flujos o/y aumentar su capacidad de dirección y organización de los mismos".*

Sin realizar una traslación prolongada, en el denominado Cono Sur americano, del cual la Argentina forma parte, la integración de ciudades en el denominado proyecto de Red de Mercociudades[5], creada en 1996, que nuclea a los municipios integrantes de los países asociados al MERCOSUR, es un claro ejemplo de integración de ciudades en red para sinergizar estructuras de intercambio, cooperación y comunicación entre ellas.

3.2.2. Antecedentes de la planificación estratégica a nivel mundial

Los procesos de planificación estratégica de ciudades comenzaron en Estados Unidos a fines de los años setenta y principios de los ochenta. Una de las ciudades pioneras en la generación de su propio Plan Estratégico fue San Francisco, en respuesta a una profunda crisis económica- fiscal que vivía el presente país. Tal fue el éxito del Plan que a mediados de los años 80 una veintena de ciudades norteamericanas ya contaban con sus propios planes estratégicos. Filadelfia, Detroit, Chicago, Los Ángeles, Boston son algunos ejemplos de Planes Estratégicos gestionados eficientemente en cuyo caso el líder del Plan ha sido en su mayoría el gobierno de la ciudad.

[5] http://www.mercociudades.org

Ubicando los comienzos de la Planificación Estratégica de ciudades en el continente europeo, uno de los casos en cierta forma paradigmático en la planificación estratégica de ciudades ha sido y continúa siendo en la actualidad el de la ciudad de Barcelona. Más allá de que se ubica el comienzo de un proceso de planificación a partir de la ciudad de Birmingham, en Reino Unido entre 1986 y 1987, la "experiencia Barcelona" como es llamada en el viejo continente es objeto de estudio y ejemplo satisfactorio de un proceso de planificación estratégica avocado a un destino urbano. El mencionado Plan comenzó en el año 1988 y tuvo como eje fundamental la realización en el año 1992 de los Juegos Olímpicos en esa ciudad. Se concretaron una serie de escenarios de cambio imprescindibles para que el Plan de Barcelona se desarrollara eficientemente. El primero de ellos fue una clara reconversión y modernización de la administración Pública, el segundo establecer consenso y compromiso de todos los ciudadanos motivados por un mega- evento a escala mundial que iba a desarrollarse en su ciudad, continuaba con la gestión de grandes e importantes proyectos de puesta en valor y modernización del ejido urbano, creación de infraestructuras de índole cultural (las cuales transformaron también la concepción de la actividad turística) y por último la promoción económica e industrial de la ciudad.

Luego de la experiencia de Planificación de Barcelona, la mayoría de las ciudades europeas comenzaron a idear sus propios planes estratégicos, los cuales tenían una característica fundamental: la participación de la ciudadanía y de los actores más influyentes en todos los ámbitos de la ciudad.

En Latinoamérica el proceso de planificación estratégica de ciudades tuvo un comienzo tardío, a principios de la década de los noventa, influenciado en su mayoría por el proceso iniciado en Europa y Estados Unidos. En la mayoría de los casos las primeras concepciones de Planificación respondían a lineamientos y metodologías totalmente imitadas de las desarrolladas en el viejo continente, sobre todo las relacionadas al Plan Estratégico de Barcelona. A mediados de la década de los noventa con la creación de Planes Estratégicos en Rio de Janeiro[6], Mérida[7] o Santiago de Chile[8], se intenta dar un carácter local y propio a la realidad de cada ciudad en cuanto a la metodología utilizada para desarrollarlos.

3.2.3. Planificación del turismo en ciudades

En materia de planificación de la actividad turística a nivel mundial el continente europeo es considerado pionero en el proceso. Desde la década de 1950 países como Francia y España han generado planes de desarrollo turístico, siendo en un primer momento gestionados y ejecutados por el Estado íntegramente, a nivel nacional para luego generar planificación a escala regional. En el continente americano, México es quien crea el primer Plan de Desarrollo Turístico a comienzos de la década de 1960, seguido por Perú y Brasil.

Fue característica de los primeros planes turísticos la orientación urbanística hacia el territorio con sesgos meramente económicos, en la búsqueda de una mayor rentabilidad en el lugar donde se asentaban. Dado que los planes se desarrollaban en áreas con actividad turística espontánea, como es el caso del corredor Languedoc- Rousillon en Francia o Riviera Maya en México, la creación de nueva infraestructura y accesibilidad resultaban acciones estratégicas fundamentales dentro del marco de planificación.

[6] http://www.rio.rj.gov.br/planoestrategico/old/plano93_96/
[7] http://www.planestrategicodemerida.com.mx
[8] www.cideu.org/site/content.php?id=139

3.3 Contexto nacional

3.3.1. Planificación estratégica de ciudades argentinas

La Argentina no ha resultado ajena al movimiento de planificación desarrollado en el continente. La realización de planes estratégicos por parte de de la ciudad de Buenos Aires[9], ciudad de Córdoba[10] y Rosario[11] se consideran punto de partida para que otras ciudades de mediana y pequeña escala construyeran también su propios planes a futuro. A principios del año 2000 existían más de cuarenta Planes Estratégicos desarrollándose en ciudades argentinas, lo que da cuenta de un profundo cambio en la concepción del desarrollo local conteniendo en el mismo un cambio en las esferas públicas y nuevas modalidades de participación ciudadana.

3.3.2. Planificación del turismo en Argentina

En los últimos años ha surgido a nivel país un replanteamiento de los lineamientos de la actividad turística. Las condiciones del contexto socio-económico nacional de las últimas décadas, comenzando por la profunda crisis acaecida a finales de la década de los noventa y acentuada a comienzos del año 2000 dieron una nueva configuración al contexto de la actividad turística en la Argentina. Por esto, se ha comenzado a repensar el turismo a nivel país, donde la planificación estratégica surge como una alternativa para realizar un análisis del desarrollo de la actividad y crear el mejor escenario a futuro para la misma.

Como consecuencia de lo anterior, actualmente existe una tendencia desde la esfera pública en considerar a la actividad turística como política de estado, fuera de la espontaneidad y la mera improvisación. La política turística se subordina a los ejes rectores de la política económica y ordenamiento territorial, siendo ambos marco referente de actuación. De esta forma, la planificación estratégica se asimila como instrumento óptimo para desarrollar la política turística en el país y pensar entre el sector público y la sociedad, el mejor futuro para la actividad. Ante esto a partir del año 2003 se comienza a delinear el Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (en adelante PEFTS). El proceso comienza en el año 2004 con la constitución de los Talleres federal y regionales.

El PFETS 2016 posee como objetivo general el de *"Constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina[12]"* regionalizando la actividad turística y tomado un horizonte temporal de 10 años para la ejecución de sus líneas prioritarias. Dentro del Plan se define la visión del sector en *"convertir a la República Argentina en el país turístico mejor posicionado de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta turística, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes"*.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente plan fue la determinación en cada taller de los principales conflictos y potencialidades de cada uno de los campos de actuación: Gestión de Calidad, Desarrollo de la Oferta, Marketing y Promoción, Inversiones y Formas de Financiamiento Público y Privado; por medio de matrices y jerarquización para obtener Ideas Fuerza. De ellos surgieron las líneas de base y estrategias que luego se desarrollan en programas y proyectos. Estos están orientados a impulsar el turismo interno, el turismo receptivo y el turismo social, bajo las premisas de consolidación institucional, desarrollo

[9] http://www.buenosaires2010.org.ar/areas/buenosaires2010/
[10] http://www.pecba.gov.ar/
[11] http://www.pem.org.ar/
[12] PFETS. Documento completo en http://www.turismo.gov.ar

equilibrado del territorio turístico nacional, la sustentabilidad y un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo turístico regional.

Siguiendo los lineamientos del presente Plan, diversas provincias se encuentran desarrollando sus propios planes estratégicos con el objetivo de repensar la actividad turística a nivel regional o provincial. Entre ellos se destaca el desarrollo del Plan Estratégico de turismo de la provincia de Córdoba[13], Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la provincia de Mendoza[14], Plan Estratégico de Turismo de la Provincia de Misiones[15], Plan Estratégico de la Provincia de Entre Ríos, entre otros.

3.3.3. Planificación del turismo a nivel provincial

Siendo que el PEFTS se estructura de acuerdo a regiones específicas[16], la Provincia de Buenos Aires surge como región en sí, adhiriendo a la misma la ciudad de Buenos Aires. En la conformación del Foro referente a la citada región, realizado en septiembre del año 2004, se aplica la metodología referida al Plan. Resulta menester recalcar la participación de actores referentes al sector turístico bonaerense, con una notable falta de representatividad de actores pertenecientes a algunos municipios con potencialidad turística destacable, como así también participantes pertenecientes al ámbito académico de universidades radicadas en la provincia (MANTERO: 2006). Por otra parte, resultan valorables en cantidad aquellos actores concernientes al sector público avocado a la actividad turística, a nivel nacional, provincial y local. En cuanto al resultado del Foro, se destaca la voluntad de conformación de redes y nodos de localidades en la creación y gestión de productos turísticos propios, fomento de la inversión, diseño y gestión de normas de calidad en turismo, redefinición de circuitos, complementariedad de la oferta entre localidades.

Anteriormente, se había generado el Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000 – 2003, que surgió como primera iniciativa concreta en la planificación estratégica del turismo en la provincia. El objetivo general del Plan era "*contribuir al desarrollo económico y social del territorio, a partir de la jerarquización, promoción y fomento de la actividad turística de la Provincia de Buenos Aires*", concensuándose una serie de metas a cumplir entre los años 2000 y 2003. Dividiendo la provincia en siete regiones, el Plan incentivó la creación de "Foros Turísticos Regionales" para implementar el Plan. La metodología que se utilizó fue el planteamiento de un modelo de gestión estratégica mediante una matriz de intervenciones diseñada en función de cinco ejes: del comportamiento, operativo, del desempeño y del redimensionamiento. Se generó una etapa de diagnostico de la situación turística de la provincia para luego formular una serie de programas y proyectos específicos.

Específicamente partiendo del PFETS, actualmente la provincia de Buenos Aires ha creado el Plan de Marketing Turístico[17] tendiente a reformular la imagen-marca de la provincia en materia de turismo y a generar productos turísticos específicos dividiendo regiones dentro de la provincia: las pampas, las ciudades, las sierras, las playas y el delta.

3.3.4. Planificación estratégica a nivel municipal

Específicamente dentro de la provincia de Buenos Aires, la ciudad de Mar del Plata no es ajena a los cambios que provienen de su entorno. Dadas las intensas transformaciones en el contexto socio- económico de los últimos 10 años, como así también en la visión de la esfera pública hacia la ciudadanía, se ha generado un planteamiento que deriva en el pensamiento a

[13] Documento de consulta en http://www.cba.gov.ar
[14] Documento de consulta en http://www.turismo.mendoza.gov.ar
[15] Documento de consulta en http://www.misiones.gov.ar
[16] Las regiones delimitadas por el PFETS son: Norte, Buenos Aires, Litoral, Centro, Cuyo y Patagonia.
[17] Referencia al Plan en http://www.turismoydeporte.gba.gov.ar/tur/p_mark.htm

futuro de la ciudad y las posibles consecuencias de actuar o no en beneficio del futuro de la misma. Ante esto, a partir del año 2001 se comienza a plantear la generación de un posible cambio en el desarrollo de la misma como centro urbano de importancia en la región.

Dada la congruencia de distintos actores y el pensamiento en conjunto de la necesidad de una nueva visión a futuro se ha estructurado a partir del año 2001 el Plan Estratégico Mar del Plata[18] (en adelante PEM). El mismo intenta generar un cambio en la visión global de la ciudad y una reestructuración de las bases para su gestión. Para esto el PEM comienza estructurando una Junta Promotora con el respaldo de la Municipalidad de General Pueyrredón, asimismo se integra una junta técnica a fin de comenzar con la etapa de diagnóstico del Plan. La metodología utilizada se plasma en una serie de talleres que se realizaron dentro de los cuales se obtuvieron cuatro líneas estratégicas: innovación y empleo, equilibrio urbano-ambiental, transformación municipal e inclusión social. De ellas, luego se desarrollaron las mesas de trabajo con proyectos específicos.

Dentro del Plan Estratégico, la actividad turística se considera dentro del eje económico productivo, analizándose desde la línea de innovación y empleo. Dentro del Plan, se ha creado una mesa de trabajo denominada “Mar del Plata todo el año” donde se han desarrollado y puesto en ejecución proyectos que tienen que ver con el desarrollo de la actividad turística durante todo el año en la ciudad de Mar del Plata. A pesar de esta consideración, no se vislumbra dentro del Plan un continuo en el análisis y consideración del ámbito turístico, sólo se refiere al lineamiento económico, sin tener continuidad hacia los lineamientos sociales, institucionales y ambientales. Si bien se han desarrollado proyectos concretos que tienen que ver con el desarrollo de ciertos productos turísticos, como lo es el turismo de congresos y convenciones, no se denota un pensamiento global e integral de la actividad turística en la ciudad.

3.4. Síntesis

La creciente competitividad entre ciudades permite obtener un panorama generar de cuales son los elementos que advierten actualmente sobre el desarrollo de las mismas. En cuanto al proceso de planificación estratégica de ciudades, su utilización hoy en día trasciende el contexto mundial y latinoamericano para ingresar en el contexto nacional. Como se pudo observar, son múltiples las ciudades que han encarado un proceso de cambio a futuro. En cuanto a los procesos de planificación del turismo, se destaca el PFETS 2016 a nivel nacional y planes de turismo a nivel provincial, resultando aún no muy diversos los planes de turismo en ciudades específicas.

En el caso de la ciudad de Mar del Plata, la misma cuenta ya con un Plan Estratégico, el cual sirve de base para encarar futuros cambios ámbitos incluidos en el tratamiento, como el es el turístico, pero que con el proceso global no se ha podido aún arribar a un tratamiento profundo del mismo.

[18] Documento electrónico de consulta en www.mardelplata.gov.ar/planestrategico

4. Conclusiones del capítulo

El presente capítulo ha sido resultado de seleccionar conceptos, problemáticas y contextos próximos al objeto de estudio del trabajo, los cuales se requieren para poder comprender los capítulos subsiguientes. Resulta el punto de partida para comprender y discernir de manera teórica la explicación del tema en cuestión, su estado en cierta forma histórico y actual, abriendo paso a un cuestionamiento en cierta medida a futuro.

Dentro de las consideraciones conceptuales y metodológicas se concluye la posible relación entre planificación y gestión estratégica de una ciudad y el desarrollo incipiente del turismo de ciudad. En las consideraciones contextuales, las mismas hacen referencia al proceso de planificación a nivel mundial, nacional, provincial y municipal, los cuales generan cambios internos e influyen en el objeto de estudio, hasta el punto de tener el mismo que adaptarse a ese contexto versátil.

Desde el momento del cuestionamiento de ciertos temas, su problemática interna y su relación con el contexto, surge la necesidad de abordarlos de una manera holista, obteniendo un análisis que resulta soporte del desarrollo completo de la monografía. Esto mismo es lo que ha acontecido con el marco conceptual y contextual presentado, el cual a partir de este momento clarifica conceptos e informa sobre los procesos contextuales que influyen al objeto de estudio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS RELEVANTES

1. Introducción

El presente capítulo asume el objetivo de analizar y evaluar comparativamente diferentes planes estratégicos a nivel de ciudades y destinos turísticos urbanos, a nivel mundial, nacional y regional para identificar en las metodologías adoptadas, desafíos, logros, desaciertos y restricciones que conllevan o conllevaron a resultados exitosos o fracasos. Dentro del capítulo, se genera un apartado especial destinado al análisis del Plan Estratégico de Mar del Plata para identificar y evaluar la causalidad de sus logros, desaciertos y restricciones, avances y frustraciones, proyección y asimismo identificar la consideración de la actividad turística en su desarrollo y posibilidades de articulación respecto del Sector.

A efectos de ordenar y sistematizar la información recabada de cada uno de los Planes objeto de estudio, se efectúan un fichaje homogéneo[19] de los mismos respondiendo a diversas variables de análisis elegidas. El análisis por dimensiones se realiza en un primer apartado. En un segundo apartado, correspondiente al Plan Estratégico Mar del Plata, se efectúa una ficha similar, con el objetivo de generar un análisis similar, más allá de la necesaria profundización de ciertos aspectos del mismo, tomando en cuenta la importancia que reviste dentro del trabajo.

2. Análisis y Evaluación Comparativa de Planes

2.1. Introducción

En el presente apartado se procederá a efectuar un análisis comparativo de un conjunto de Planes Estratégicos correspondientes a ciudades. Las mismas hacen referencia a un análisis a escala mundial, tomando en consideración ciudades del continente europeo y latinoamericano; a escala nacional y regional referente a ciudades del interior de la Provincia de Buenos Aires. El objetivo del análisis es evaluar comparativamente diferentes planes estratégicos en los niveles mencionados para identificar en las metodologías que cada uno ha adoptado, desafíos, logros, desaciertos y restricciones que conllevan o conllevaron a resultados exitosos o fracasos, tanto en su formulación como en la posterior etapa de gestión de proyectos. Asimismo se pretende conocer el grado de inserción del Plan Operativo como etapa posterior de ejecución y gestión del Plan Estratégico desarrollado.

Ante esto, no resulta objetivo del presente análisis la reproducción de ciertos aspectos característicos de los Planes en estudio hacia el planteamiento de un Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo de ciudad para Mar del Plata. Cada Plan contemplado pertenece a una urbe con características disímiles a las demás, en contextos políticos, sociales, económicos y culturales diferentes. Por tanto, resultaría erróneo extraer o meramente copiar metodologías dado que sería inviable adoptarlas a la ciudad objeto de estudio. Ante esto, el análisis se plantea hacia una observación crítica de casos exitosos, o no, de Planes ya desarrollados, partiendo de la premisa de que existe una serie de principios básicos en la estructura del Plan a seguir, difiriendo entre ellos la metodología y la capacidad de trabajo y puesta en ejecución elegida.

La elección de los Planes Estratégicos objeto de estudio se corresponde con dos variables fundamentales. La primera es la búsqueda de material actualizado sobre el mismo, es decir, publicaciones realizadas en su mayoría en la página web de los Planes, o en aquella perteneciente a la ciudad correspondiente. En sí esta búsqueda se refiere al denominado Libro

[19] Ver Anexo 2: Fichas de Análisis de Planes Estratégicos Relevantes.

del Plan, Documento final que contiene la formulación del mismo y sobre todo las estrategias, programas y proyectos que debieran ejecutarse en la etapa operativa o de gestión de proyectos. La segunda es el contacto con informantes clave participantes del proceso de desarrollo de los Planes, sobre todo para conocer lo que no se encuentra escrito en los documentos oficiales: el proceso metodológico utilizado, las principales conclusiones sobre la fase operativa de los mismos y el proceso de gestión actual, dado que se indica en esta etapa los principales avances, logros, aciertos o desaciertos en torno al proceso de planificación.

Esta última variable ha sido clave en la elección de los Planes a analizar y en la exclusión no intencionada de otros Planes Estratégicos de relevancia, dado el nulo contacto y recepción de material (sobre todo aquel crítico referente al Plan) respecto de posibles informantes clave, que imposibilita un análisis crítico- comparativo de mayor profundidad. Esta situación dificultó la inserción de Planes Estratégicos relevantes en cuanto a las ciudades objeto de planificación, tanto a escala mundial como nacional y regional. Más allá de esto, los Planes elegidos cumplen con los objetivos antes marcados generando la multiplicidad de opciones de análisis buscadas para una enriquecedora reflexión final.

Los Planes estratégicos que han sido elegidos, reconocidos su material y pudiendo haber contactado informantes clave para profundizar la información requerida se listan a continuación:

A nivel mundial: "Plan Estratégico Sevilla 2010" (Sevilla, España), "Plan Q" (Plan de Turismo de Quito, Ecuador), "Plan estratégico Rio siempre Rio" (Rio de Janeiro, Brasil).

A nivel nacional: Plan Estratégico de Rosario, Plan estratégico de la ciudad de Córdoba, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Carmen de Patagones, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación, Plan Estratégico Buenos Aires 2010, Plan Estratégico de Tres Arroyos.

Como se puede observar, se han analizado tanto Planes Estratégicos de ciudades como Planes Estratégicos de desarrollo Turístico de ciudades. A efectos de los objetivos del trabajo, tanto uno como otro corresponden a Planes Estratégicos y posibilitan un análisis con el mismo tipo de variables.

2.2. Procedimiento de análisis

A efectos de realizar un análisis homogéneo y teniendo en cuenta la diversidad de Planes objeto de estudio, se han incorporado una serie de variables que estructuran las observaciones realizadas en contextos disímiles. Es así que se llegó a construcción de fichas de análisis conteniendo las siguientes variables o dimensiones de estudio:

- *Nombre del Plan:* nombre con que se conoce el Plan en cuestión.
- *Ciudad*
- *País*
- *Fecha de comienzo:* aquella donde se conforma el organigrama del Plan y se comienza con la formulación del mismo.
- *Plazo estipulado de formulación*: se corresponde con la fecha de finalización de la etapa de Planificación Estratégica, comenzando en ese tiempo la fase de Planificación operativa, es decir, la gestión o ejecución de los programas y proyectos contenidos en las estrategias resultantes del Plan.
- *Órgano promotor:* grupo de actores individuales o institucionales que promueven y generan la idea de desarrollar un Plan estratégico en la ciudad, los cuales pueden

denominarse Consorcios, Juntas Promotoras, Asociaciones, Corporaciones, entre otros nombres.

- *Líder del Plan actualmente:* hace referencia en quienes recae actualmente la gestión y ejecución del Plan siendo ellos los principales motivadores para la continuación del Plan. En algunos casos continúan las denominaciones citadas anteriormente, en otros el liderazgo puede cambiar de persona física o jurídica.
- *Actores involucrados:* personas individuales o grupos representativos de la ciudadanía, del sector público, privado o tercer sector.
- *Estructura del Plan:* organigrama del mismo donde se describen los principales órganos de participación en el Plan; y etapas de formulación del mismo siguiendo la metodología adoptada.
- *Metodología utilizada:* cuales han sido las técnicas y procedimientos de formulación del Plan que orientan al mismo y lo conducen hacia los objetivos estipulados.
- *Herramientas metodológicas*: conjunto de herramientas técnicas utilizadas para dar estructura a la metodología utilizada.
- *Etapa actual:* en que estadío se encuentra actualmente el Plan.
- *Logros Alcanzados y avances.*

A continuación se muestran los cuadros de análisis de los Planes Estratégicos elegidos según las dimensiones antes mencionadas.

Nombre del Plan	Plan Estratégico de Sevilla	Plan Q	Plan Estratégico de Rio de Janeiro
Fecha de comienzo	1999	2002	1993
Plazo de formulación	2003	2007	1996
Órgano Promotor	Ayuntamiento de Sevilla	Municipalidad de Quito y Ministerio de Turismo de Ecuador	Prefeitura (Municipalidad) de Rio de Janeiro, Asociación de comerciantes y Federación de Industrias de Río
Líder del Plan	Comisión Ejecutiva	Corporación Metropolitana de Turismo (CMT)	Prefeitura de Rio de Janeiro
Actores Involucrados	Ayuntamiento, Sindicatos, Asociaciones empresariales, Puerto, Universidades.	Municipalidad de Quito, CMT, Empresas y Asociaciones ligadas a la actividad turística.	Prefeitura, Empresas, universidades y centros de investigación, organizaciones civiles, asociaciones de vecinos.
Estructura del Plan	Comisión Ejecutiva, Concejo General. Oficina Técnica. Equipo Técnico	Directorio de la CMT. Comité Técnico. Equipo Consultor y Asesor Externo.	Concejo de la Ciudad, Concejo Director, Comité Ejecutivo, Grupos de trabajo
Metodología utilizada	Pre- Diagnóstico, Diagnóstico, Objetivos y Líneas Estratégicas, Proyectos.	Diagnóstico, Formulación de la estrategia de turismo para Quito, Modelo de gestión de la CMT, Establecimiento de programas y su financiación	Diagnóstico y formulación del Plan.
Herramientas metodológicas	Encuestas, Entrevistas, Método Delphi, matriz FODA, Conferencias Estratégicas, Taller de Identificación de Temas Claves, Jornadas Técnicas.	Análisis FODA, inventario y clasificación de recursos, entrevistas en profundidad, encuestas, herramental estadístico. Cuadro del pocisionamiento deseado (estímulos- sensaciones- naturaleza- cultura).	Cuadro de puntos fuertes y puntos débiles. Matrices de análisis. Grupos de trabajo interdisciplinarios y Grupos de trabajo por disciplina específica
Etapa actual	Gestión de proyectos llevada a cabo por la Asociación del Plan Estratégico Sevilla 2010	Actualización del Plan Q para el periodo 2008-2010	Actualización del Plan hacia una segunda etapa, tomando en cuenta los barrios de Rio de Janeiro.
Logros alcanzados y avances	Continua evaluación y monitoreo del PES. Ejecución de proyectos. Encuestas a la ciudadanía sobre el seguimiento del Plan. Reuniones y talleres periódicos.	Aumento en la llegada de turistas extranjeros, mejoramiento de la oferta, creación de la página web de turismo, creación de nuevas herramientas de control de calidad en alojamiento, creación de la comisaría del turista, inserción de la comunidad residente en circuitos turístico- recreativos.	Mayoría de proyectos ejecutados. Aquellos aún no implementados entran en el segundo Plan. Compromiso del ciudadano ante el Plan, establecimiento de una cultura estratégica. Cambio global en la imagen de la ciudad.

Nombre del Plan	Plan Estratégico Mar del Plata	Plan Estratégico Buenos Aires 2010	Plan Estratégico de Córdoba	Plan Estratégico de Rosario
Fecha de comienzo	2003	2000	2003	1996
Plazo de formulación	2004	2005	2006	1998
Órgano Promotor	Junta Promotora del Plan Estratégico Mar del Plata	Concejo de Planeamiento Estratégico	Municipalidad de Córdoba	Municipalidad de Rosario
Líder del Plan	Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata	Concejo de Planeamiento Estratégico	Municipalidad de Córdoba	Junta promotora del Plan Estratégico Rosario
Actores Involucrados	Municipalidad, Asociaciones, Colegios Profesionales, Consorcios, Cooperativas, ONG´S, Universidades, medios de comunicación.	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Asociaciones Civiles, cámaras empresarias, asociaciones comerciales, colegios profesionales, centros de estudios, universidades, clubes deportivos, partidos políticos.	Municipalidad, colegios profesionales, universidades, asociaciones civiles, representantes de centros vecinales, medios de comunicación.	Municipalidad, Universidades, Arzobispado, Federaciones Gremiales, Sindicatos, medios de comunicación, asociaciones empresariales y comerciales, clubes deportivos, bancos, ONG´S
Estructura del Plan	Equipo técnico Externo, equipo Técnico Local, Comisión Mixta, Talleres.	Asamblea General, Comité Ejecutivo, Equipo Coordinador.	Asamblea de Convalidación, Junta Ejecutiva, Equipo Técnico, Coordinación General del Plan, Comisiones específicas.	Junta Promotora, Concejo General, Oficina de Coordinación, Equipo Técnico.
Metodología utilizada	Diagnóstico, Definición de Escenarios, Formulación de Estrategias y objetivos de actuación, Menú de Proyectos prioritarios	Etapa de convocatoria. Etapa de trabajo en talleres: de las problemáticas, del diagnóstico y de las estrategias.	Planificación en tres escalas. Respuesta a las urgencias: Foros PECba. Acciones estratégicas. Planificación del desarrollo 2003-2009. En cada una de ellas se establece un diagnóstico y formulación de estrategias y proyectos.	Diagnóstico, Formulación, Implementación.
Herramientas metodológicas	Análisis de escenarios, mapas de actores, identificación de nudos críticos, entrevistas a informantes claves, focus groups, mesas de trabajo, encuestas, análisis FODA	Conferencias estratégicas. Talleres. Reuniones de trabajo. Matriz FODA. Matrices de puntuación de conflictos.	Matriz FODA, foros, Metodología METAPLAN.	Técnicas de prospectiva, Entrevistas en profundidad, análisis FODA.
Etapa actual	Gestión de proyectos a partir del año 2005. Cambio de Equipo Técnico.	Retroalimentación continua del Plan. Concejo de Planeamiento Estratégico como órgano de planificación de la ciudad.	Etapa operativa del Plan: gestión de proyectos.	Etapa de ejecución de proyectos desde 1999 a 2002. A principios de 2004 se comienza a formular el Plan Estratégico Metropolitano.
Logros alcanzados y avances	Lenta ejecución de los proyectos. Falta de recursos. Poca integración de los actores participantes. Creación de la Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata.	Mayoría de proyectos en etapa de ejecución. Formulación de una serie de sub- Planes referentes del principal.	Presupuesto Participativo, sub- planes surgidos del PECba. Papel primordial de la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba. Plan Destino Turístico Córdoba.	Mayoría de proyectos ejecutados, evaluación del Plan y continuación al estadío metropolitano.

Nombre del Plan	Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Carmen de Patagones	Plan Estratégico de Desarrollo turístico Ambiental de Federación	Plan Estratégico de Tres Arroyos
Fecha de comienzo	2006	1999	2000
Plazo de formulación	2007	2001	2002
Órgano Promotor	Equipo técnico ganador del llamado a concurso nacional "Programa de Ayuda a Proyectos de Investigación. Tema: Diseño de Planes Estratégicos de Desarrollo Turístico Municipal en la República Argentina". Fundación Carolina de España. Con sede en Argentina.	Municipalidad de Federación	Municipalidad de Tres Arroyos en coordinación con la Secretaría de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata
Líder del Plan	Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.	Sin líder en la actualidad.	Sin líder en la actualidad
Actores Involucrados	Municipalidad, Dirección de Turismo, Dirección de Cultura, organizaciones sociales, entes, colegios profesionales, agencia de desarrollo, museos, clubes deportivos, colectividades, ONG´S, estudiantes universitarios, sociedades de fomento, empresas de turismo, empresas gastronómicas, empresas de recreación.	Municipalidad de Federación, Equipo técnico profesional externo y de capacitación en diferentes áreas, Prefectura Naval argentina, Cámara Empresaria Hotelera, Dirección Departamental de Escuelas, Asociaciones de Guías de Turismo, vecinos y pobladores de la ciudad.	Municipalidad, asociaciones empresarias, universidades, Asociaciones agropecuarias, sindicatos, asociaciones vecinales.
Estructura del Plan	Equipo Técnico, Municipalidad, Dirección de Turismo, talleres.	Equipo técnico Externo. Equipo Técnico Local. Municipalidad de Federación con Secretaría de Turismo como órgano ejecutivo del Plan. Talleres integrados por actores del sector y vecinos.	Equipo Técnico- Político formado por el Equipo Técnico de la Universidad Nacional de La Plata y un grupo de trabajo de la Municipalidad de Tres Arroyos
Metodología utilizada	Diagnóstico base, Diagnóstico, Definición de lineamiento de base, Formulación de programas y proyectos.	Diagnóstico, puesta en común de aspectos prioritarios, definición de objetivos y establecimiento del marco estratégico general de actuación.	Diagnóstico consensual, Formulación del Modelo Deseado de Desarrollo de Tres Arroyos, Formulación de los Ejes Estratégicos, Formulación de Programas y Medidas (proyectos) de Implantación.
Herramientas metodológicas	Metodología METAPLAN. Análisis estadístico, los estudios particularizados, encuestas, entrevistas con actores claves. Análisis FODA.	Matriz FODA. Talleres de participación.	Mesas de trabajo interdisciplinarias. Talleres sectoriales y temáticos. Encuestas a ciudadanos. Encuestas en profundidad de opinión a informantes clave profesionales y técnicos de la ciudad. Matriz FODA.
Etapa actual	Gestión de proyectos a partir del año 2007.	Etapa de gestión de proyectos.	Etapa de gestión de proyectos
Logros alcanzados y avances	Creación de conciencia turística. Evaluación y monitoreo de los proyectos en ejecución desde la Municipalidad. Aprovechamiento de inversiones. Participación comunitaria. Conocimiento de la realidad turística de la ciudad. El Plan como una guía para la gestión del turismo. Mantenimiento de vínculos entre actores.	No se visualizan avances en la gestión de proyectos. Abandono por completo de los lineamientos del Plan, salvo en un minoría que ha participado del mismo. El gobierno actual no reconoce al Plan como política municipal sino como creación del partido político anterior en el gobierno.	El Plan se encuentra "parado" y sin señales positivas por parte del nuevo gobierno de encarar la gestión de los proyectos surgidos. No se han desarrollado las políticas prometidas en cuanto al sustento que el Plan necesita para ser puesto ejecución. Tampoco se ha continuado con los Foros de debate interdisciplinarios, temáticos y vecinales

2.3. Análisis Cronológico

Los Planes estratégicos analizados se corresponden con el periodo correspondiente a la última década del siglo XX y primera del presente. Si se establece una cronología entre los mismos se observa que el Plan Estratégico de Rio de Janeiro es el primero formulado, siendo uno de los pioneros en Latinoamérica en el desarrollo de la planificación estratégica para ciudades. Rio de Janeiro actualmente ha generado una retroalimentación sostenida del mismo, con una continuación hacia un Segundo Plan Estratégico, profundizando ciertos aspectos como lo es tomar cada barrio y formular estrategias para los mismos que luego crean una sinergia de envergadura en el pensamiento de la ciudad a futuro. Otro Plan que ha sabido generar una retroalimentación del proceso es el Plan Q de Quito, el cual ha superado las expectativas de sus actores, generando ajustes y una reformulación y evaluación de sus estrategias hacia una continuación a futuro, prevista a partir del año 2008.

En la Argentina, el Plan Estratégico de Rosario continúa hacia un estadío mayor, el Plan Estratégico Metropolitano, el cual genera una retroalimentación del propio proceso en la ciudad y al mismo tiempo convoca a la Región Metropolitana o “Gran Rosario” a sumarse al proceso, generando una sinergia de actuación entre todos los actores intervinientes.

La mayoría de los procesos de Planificación Estratégica, sobre todo los pertenecientes a la Argentina y el Plan de Turismo de Quito se corresponden con el lapso que va desde el año 2000 a la actualidad. Un caso aparte es el Plan Estratégico de Rosario, el cual es formulado entre los años 1996 y 1998. Especialmente en nuestro país, coincide con el periodo de crisis socio- económica que se desarrolló desde mediados de la década de 1990, el cual tuvo su punto culmine en el año 2002. Ante esta coyuntura, el proceso de Planificación Estratégica de ciudades, con casos ya exitosos en Europa y Latinoamérica, surgía como un conjunto de técnicas e instrumentos para pensar un modelo de ciudad compartido entre todos sus actores.

2.4. Órgano Promotor

Si se considera quien ha sido el órgano promotor de cada proceso de planificación en estudio, puede observarse que en su mayoría, salvo el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Carmen de Patagones y el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación; el sector institucional, sea Municipio o Ayuntamiento en el caso europeo, se constituye en órgano que toma la iniciativa de generar un Plan Estratégico para la ciudad. Aquí puede también diferenciarse el Plan Estratégico de Mar del Plata, el cual surge por iniciativa del sector privado de la ciudad, que en reuniones y acuerdos consecutivos piden al sector institucional el respaldo y participación para poder realizarlo.

El caso de Carmen de Patagones resulta particular en su estudio, ya que el impulso lo da el propio equipo técnico ganador del llamado a Concurso Nacional de Diseño de Planes Estratégicos de Desarrollo Turístico Municipal de la Fundación Carolina de España con sede en Argentina, la cual provee los recursos económicos para poder desarrollar el Plan. En este caso el planteamiento estratégico no surge de la propia ciudad, sino de un grupo externo de profesionales que presenta ante el sector institucional el proyecto, siendo éste aceptado y respaldado por los diversos sectores clave de la ciudad para su formulación.

Esta misma situación se da con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación, omitiendo el apoyo en cuanto a financiación externa del mismo. No hubo en este caso un órgano promotor sino la constitución de un equipo profesional y técnico promotor, el cual planteó a la Municipalidad de Federación la creación y desarrollo del Plan, aceptando y apoyando su formulación.

2.5. Liderazgo actual del Plan

El liderazgo del proceso de Planificación resulta primordial para la consecución del mismo y no en todos los casos estudiados el órgano promotor deviene en líder del Plan.

En el caso del Plan Q, el Municipio de Quito y el Ministerio de Turismo de Ecuador, habiendo iniciado un proceso de descentralización de organismos, transfieren el liderazgo del Plan a la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito, la cual establece sus lineamientos de actuación dentro del mismo Plan.

El Plan Estratégico de Sevilla posee un liderazgo compartido entre el sector institucional (Ayuntamiento) y el sector privado de la ciudad en la denominada Comisión Ejecutiva, la cual deviene en el órgano de máxima jerarquía del Plan.

El caso del Plan Estratégico de Buenos Aires se diferencia de otros planes en su órgano líder, el cual es el Concejo de Planeamiento Estratégico. El mismo funciona dentro del poder ejecutivo de la ciudad de Buenos Aires como órgano consultivo y es el responsable de elaborar y proponer Planes Estratégicos que establezcan pautas de desarrollo para la misma. Es designado por la Constitución de la Ciudad y la ley 310 de Creación del Concejo, que data del año 1999.

El Plan Estratégico de Rosario tiene como órgano líder a la Junta Promotora del Plan, la cual se arma por iniciativa de la Municipalidad de Rosario, teniendo como referente principal de la convocatoria al Intendente Municipal, quien lidera la Junta.

Asimismo, en los Planes Estratégicos de Córdoba y Tres Arroyos las respectivas Municipalidades continúan el liderazgo de Plan en todo el proceso y al igual que Rosario el Intendente Municipal lidera el proceso..

En los casos Federación y Carmen de Patagones resulta la Secretaría de Turismo líder del proceso, con el sustento de las respectivas Municipalidades.

2.6. Actores participantes convocados

En todo Plan Estratégico se convoca en primera instancia a los actores de mayor relevancia de la ciudad a participar del mismo según la metodología adoptada. En los casos estudiados, cada equipo técnico ha sabido reunir a aquellos más influyentes de la ciudad coincidiendo en los siguientes grupos de envergadura:

Sector Institucional
En los Planes analizados existe una coincidencia en la participación del gobierno de la ciudad (Municipalidad, Gobierno o Ayuntamiento según la configuración institucional de la ciudad) donde el Poder Ejecutivo de la misma en la mayoría de los casos se constituye en órgano promotor y posteriormente en algunas situaciones continúa el liderazgo del Plan.

En el caso del Plan Estratégico de Rosario, no sólo el órgano ejecutivo, sino también otras áreas de mayor envergadura técnica correspondientes a Comisiones del Concejo Deliberante de la ciudad, obtienen un papel preponderante el la formulación de dicho Plan.

En el Caso de los Planes Estratégicos de Turismo, el órgano institucional de la actividad en la ciudad es quién dota de recursos técnicos y humanos para la formulación del Plan. En los casos de estudio Quito, Federación y Carmen de Patagones, los órganos de turismo correspondientes han dotado de equipos técnicos especializados para tal tarea que trabajan conjuntamente con el equipo coordinador del Plan, que en los tres casos resulta externo a la ciudad.

El caso Quito es particular en cuanto a Equipo Técnico ya que contrata a una empresa consultora española para realizarlo. Esta misma empresa será la encargada, a partir del año 2008, de la evaluación y retroalimentación del Plan, continuándolo hacia un segundo estadío.

Sector Privado
Como fue mencionado anteriormente es el sector institucional quien, en la mayoría de los Planes en estudio, le correspondió la iniciativa de formulación del Plan ante otros sectores de la ciudad. En sí el mencionado sector fue asociando al resto de los sectores influyentes de la ciudad creando distintas figuras organizativas como lo son las Juntas Promotoras, Concejos, Comisiones Ejecutivas, entre otras, quienes integran el organigrama del Plan.

El sector Privado denota en todos los Planes una participación total de todas sus áreas. Empresas de la ciudad de variados rubros, que en la mayoría de los casos de grandes ciudades como lo son Sevilla y Rosario trascienden el límite de la propia ciudad y participan activamente de la formulación del Plan. Cámaras, Asociaciones o Uniones Empresarias cumplen un rol fundamental de participación en grandes ciudades dado que ellas reúnen la voluntad de personas y empresas que desean participar del Plan y mediante estas figuras poseen representación en las reuniones y talleres.

Los medios de comunicación, sean visuales, radiales o informáticos, cumplen un rol de valor comunicacional ante la transmisión de información sobre el desarrollo del Plan, como así también obtienen una vinculación activa en la etapa de formulación, obtengan activa o pasivamente un espacio en el organigrama del Plan. Esto se visualiza claramente en los Planes Estratégicos de Sevilla, Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Federación, Carmen de Patagones, Rio de Janeiro, y en menor medida en Tres Arroyos y Quito.

En las pequeñas ciudades las empresas participan en forma particular sin ninguna Asociación que las nuclée. Esto se visualiza en los Planes de Turismo analizados, tanto en el caso federación como Carmen de Patagones.

Sector Académico
Las universidades en la mayoría de los Planes estudiados ocupan un lugar preponderante dentro de la formulación de los mismos. En los Planes Estratégicos de Sevilla, Rio de Janeiro, Rosario, Buenos Aires y Córdoba el sector académico de investigación participa dentro de grupos de trabajo y, en la mayoría de los casos, acompañan al órgano de liderazgo (Junta, Comisión o Asociación) del Plan. Los recursos tanto técnicos como profesionales que las universidades brindan a la formulación del Plan, como consecuencia de la labor de investigación y desarrollo que los Centros realizan y trascienden la ciudad que los sustenta, son considerados de vital importancia, en primer término por la colaboración que realizan en la etapa de diagnóstico y seguidamente en la formulación conjunta de estrategias a futuro.

Tercer sector
Organizaciones no Gubernamentales (ONG´s), Organizaciones sin Fines de Lucro, Organizaciones de la Sociedad Civil, entre otros, integran un conglomerado de grupos con una influencia valorable dentro de la ciudad, cuyo objetivo dentro del Plan es la representación de sectores en algunos casos excluidos y en otros la defensa por una mejor calidad de vida urbana. La participación de este sector dentro del Plan se vincula tanto a grandes como así también medianas y pequeñas ciudades.

Entre los Planes Estratégicos estudiados, el de la ciudad de Buenos Aires concentra una cantidad considerable de ONG´S: Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, Asamblea Permanente por los Espacios Verdes Urbanos, Asociación Amigos del Lago de Palermo, Asociación Civil Buenos Aires Mejor, Asociación Civil Buenos Aires XXI, Asociación

Civil memoria Abierta, Asociación Civil Patio de Actores, Asociación Civil VOCES, Asociación Cristiana de Jóvenes de la República Argentina, entre otras.

En el caso del Plan Estratégico de Rosario, dentro de su Junta Promotora se encuentra el Foro Regional Rosario[20] y dentro del Concejo General la Asociación Amigos del Arte, Asociación Cristiana de Jóvenes de Rosario, Asociación Prociencia, entre otras.

2.7. Análisis de la Estructura de los Planes

En cuanto a la organización política y técnica de los planes, todos coinciden en la construcción de un Organigrama, a efectos de generar un ordenamiento de los actores y su participación en el proceso, variando según el Plan que se tome para analizar. Esencialmente, la elección de quien o quienes lideren el proceso resulta en todos los casos el primer paso hacia la formulación del Plan. A grandes rasgos y siguiendo un lineamiento común, a pesar de la disimilitudes en su desarrollo, el organigrama genérico a todos los Planes contiene un órgano Ejecutivo que incluye al líder del Plan, un equipo técnico facultado para coordinar y hacer respetar el organigrama y proceso de formulación del Plan y en la base, órganos de debate técnicos, profesionales o interdisciplinares en quienes recae las tareas de reunión, tratamiento de los lineamentos clave y extracción de principales conclusiones de avance del Plan. Estos últimos operan en todas las etapas del Plan, teniendo especial participación en la etapa de Formulación de Estrategias y elección de proyectos prioritarios.

En el caso de Planes de ciudades de menor escala, como lo son los Planes Estratégicos de Desarrollo Turístico de Federación y Carmen de Patagones y el Plan estratégico de Tres Arroyos, es necesario hacer una similitud en cuanto a organización de los mismos, ya que los organigramas correspondientes son menos estructurados y no contienen grandes órganos de decisión, sólo un equipo director de Plan acompañado por un equipo técnico de la ciudad y sobre la base, los grupos reunidos en talleres, encargados de tratar los diferentes puntos del mismo.

2.8. Análisis de la metodología utilizada

Partiendo de lo establecido anteriormente sobre la singularidad de cada Plan Estratégico según la ciudad que se estudie, con el análisis metodológico ocurre un hecho similar: el proceso elegido en cada uno resulta diferente y por lo tanto, son disímiles entre sí en cuanto a desarrollo de la metodología mediante herramientas técnicas específicas en cada caso. No obstante, se puede extraer un lineamiento global común que caracteriza a todos los Planes por igual en el proceso metodológico adoptado.

En primera instancia se puede generalizar un proceso técnico básico común en todos los Planes estudiados cuyo esquema se repite en textos consultados sobre Planificación Estratégica de ciudades. La mera consecución de las etapas Diseño del Organigrama del Plan- Diagnóstico- Formulación de estrategias- Implementación resulta básica en la formulación de los Planes. Asimismo se destaca en todos los Planes la confección de una serie de documentos de avance que compilan el trabajo realizado y sirve de punto de partida para la etapa subsiguiente. Esos documentos de avance dan sustento al documento Final, el cual servirá de guía para la gestión e implementación de los proyectos surgidos del Plan.

Coincidente en todos los casos analizados es la proposición del desarrollo de un proceso de planificación flexible que pueda ir adaptándose al contexto cambiante en el cual se ve inmersa la ciudad. Ante esto, en el enfoque metodológico, resulta imprescindible el proceso de retroalimentación continuo, que pretende corregir defectos o posibles descarrilamientos de los objetivos del Plan. En relación a esto, se manifiesta en cada uno de los Planes un proceso

[20] http://www.fororegionalrosario.org.ar

participativo y concensual de todos los actores influyentes e influenciables de la ciudad, sea de forma directa o indirecta por medio de sus representantes. Asimismo se procura que los actores se reúnan en mesas de debate, foros o reuniones, en su mayoría interdisciplinarias para el desarrollo de los objetivos del Plan. Estas modalidades de reunión y tratamiento de los principales temas en cuestión conforman el núcleo central de desarrollo que comienza en la etapa de diagnóstico y continua en la etapa de formulación de estrategias y acciones. Los casos de Quito, Rio de Janeiro y Rosario, han generado un proceso de retroalimentación continuo en sus respectivos procesos de planificación, pudiendo de este modo avanzar hacia estadíos más complejos, como lo es abarcar una escala metropolitana para el caso de Rosario, o profundizar en el tratamiento de las estrategias como Quito y Rio de Janeiro.

En la etapa de diagnóstico es análogo el iniciar un análisis interno a modo de pensamiento retrospectivo a partir de las variables que incidieron en el devenir de la ciudad y que dieron sustento a la situación actual de la misma. Estas variables se sopesan con aquellas de índole contextual, es decir, externas a la ciudad pero que ejercen una influencia constante sobre el devenir de la misma. Lo que varía en algunos Planes es el modo de elaboración de este análisis. En la mayoría de las grandes ciudades es considerable el aporte del sector de Investigación y Desarrollo (inserto generalmente en el sector académico de la misma) el cual ya ha formulado informes e investigaciones sobre el devenir de la ciudad, para lo cual no resulta significativa la generación de información primaria sobre la cuestión. Este es el caso de Rosario, Buenos Aires, Córdoba y Rio de Janeiro.

En otras ciudades de menor escala, se torna fundamental la búsqueda de información primaria para generar el diagnóstico de la misma, generalmente debido a que anteriormente no se habían generado investigaciones de tales características. Este es el caso de Carmen de Patagones, Federación y Tres Arroyos.

La herramienta metodológica utilizada para generar el documento de diagnóstico en Sevilla, Quito, Buenos Aires, Córdoba, Federación, Tres Arroyos y Carmen de Patagones es el análisis FODA, que se explicará en el apartado correspondiente. Aquí se diferencia el Plan de Rio de Janeiro, el cual utiliza un análisis de puntos fuertes y puntos débiles internos, los cuales se sopesan con los condicionantes positivos y negativos del entorno.

En la etapa subsiguiente, Formulación de Estrategias, resulta imprescindible la utilización de una metodología de índole participativa e interdisciplinaria. La reunión de los principales actores directa e indirectamente involucrados en el Plan, implica la generación de grupos de trabajo, reuniones de debate, foros dirigidos, en donde los principales lineamientos se traten de manera concensual. El seguimiento de la interacción entre los miembros de los grupos resulta fundamental a efectos de conducir el proceso de comunicación según los objetivos planteados. Esto mismo acontece con la definición y elección de los proyectos surgidos de las estrategias planteadas.

El proceso de Implementación y gestión de los proyectos surgidos en la etapa estratégica difiere en materia metodológica significativamente. Mientras que Planes de mayor envergadura como los de Río de Janeiro, Quito y Rosario actualmente se encuentran retroalimentándose hacia un segundo estadío de planificación y habiendo ya implementado la mayoría de los proyectos del primero; Planes como los de Federación y Tres Arroyos no han sabido desarrollar esta etapa, por lo tanto el Plan se ha sólo resumido sólo a su Documento Final.

2.9. Proceso comunicacional

Resulta valorable en este apartado realizar una reflexión sobre el proceso de difusión y comunicación que cada Plan ha tenido para dar a conocer avances del mismo. La herramienta de comunicación y difusión de mayor alcance actualmente es Internet, para lo cual la amplia mayoría de Los Planes Estratégicos utilizan para su difusión su propia página web, creada para

difundir de manera ágil y actualizada el total de información concerniente al Plan. Ante esto, se puede diferenciar aquellos Planes de ciudades a gran escala, como lo son los de Sevilla[21], Rosario[22], Córdoba[23], Buenos Aires[24], los cuales poseen sus propias páginas web actualizadas constantemente pudiendo ingresar a las mismas sin mayores dificultades. Estas páginas poseen una amplia diferencia con aquellas pertenecientes al sector público o de páginas de índole privada.

En este caso, el Plan Estratégico de Rio de Janeiro[25] posee un espacio dentro de la Prefeitura de la ciudad con información del desarrollo del mismo, donde se diferencia de aquel generado para el segundo Plan actualmente en formulación.

Un caso particular es el del Plan Q de Quito siendo que el mismo se encuentra dentro de la página web institucional de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito, donde posee un apartado específico dedicado al desarrollo del Plan, el cual es actualizado constantemente por el Equipo Técnico encargado de la coordinación del Plan.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Carmen de Patagones encuentra su apartado dentro de la página web de la Municipalidad dentro del sitio de turismo[26] de la misma. Los únicos Planes de los que no se han encontrado direcciones electrónicas de consulta son el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación y El Plan Estratégico de Tres Arroyos.

2.10. Herramientas Metodológicas

2.10.1. Análisis FODA

Existen herramientas metodológicas utilizadas genéricamente en todos los Planes. Aquella que se visualiza, no sólo por ser la que se repite con mayor frecuencia, sino también por ser una de las herramientas implementadas con mayor facilidad y sin demasiado nivel de dificultad para disponerla en grupos de trabajo, es el análisis FODA o DAFO, según la teoría explicativa que se consulte sobre la misma.

El análisis FODA es un instrumento metodológico que permite encauzar la evaluación diagnóstica hacia un análisis interno, mediante los conceptos de debilidades y fortalezas; y un análisis externo, mediante los conceptos de amenazas y oportunidades. A efectos de generar resultados conclusivos del análisis, primero se plantean aquellas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más significativas; en la mayoría de los casos se jerarquizan según su grado de importancia o se resumen en los denominados conflictos y potencialidades. Este análisis, que también puede llegar a establecerse en forma de matriz, resulta eficaz para el estudio diagnostical de la ciudad, dado que su formulación puede abarcar todos los aspectos de la misma, pudiendo dividirse el análisis según los campos de actuación, dimensiones o variables elegidos para analizar el devenir de la ciudad.

Esta herramienta es propicia para un tratamiento interdisciplinario de las principales cuestiones de mayor relevancia, pudiendo generarse mesas de debate conducido, foros, talleres de diversa índole, entre otras herramientas de trabajo grupal cuyo objetivo es llegar a generar acuerdos y conclusiones sobre los principales conflictos y potencialidades que configuran a la

[21] http://www.planestrategicosevilla2010.org
[22] http://www.pem.org.ar
[23] http://www.pecba.gov.ar
[24] http://www.buenosaires2010.org.ar
[25] http://www.rio.rj.gov.br/planoestrategico/old/plano93_96/
[26] http://www.patagoniabonaerense.gov.ar/cgi-bin/turismo/plan.asp

ciudad en su ámbito interno y externo; y permita tomar decisiones a futuro con tendencia al cambio positivo.

2.10.2. Grupos de trabajo

Dada la estructura metodológica participativa y flexible, común en todos los Planes analizados, la reunión de los principales actores en talleres, mesas de debate, foros, mesas de dialogo conducido, entre otras modalidades de reunión, es considerado primordial, no sólo para la formulación del Plan en todas sus etapas, sino también para generar consenso y conocimiento entre la totalidad de los actores participantes. En la mayoría de los Planes el proceso participativo que se genera en cada uno no se había podido llegar a efectuar anteriormente, lo cual se constituía en la primera oportunidad que actores de diferentes ámbitos acudían a la reunión y consenso sobre temas comunes entre ellos. Esto se puede visualizar en Carmen de Patagones y Federación, cuyos Planes de Desarrollo Turístico generaron la convocatoria de actores, donde cada equipo técnico tuvo la tarea de informar en primera instancia sobre la importancia del proceso de Planificación, ya que no había referencias anteriores sobre el mismo y en segunda instancia convocarlos para los talleres respectivos.

Ante esto, la organización y asistencia técnica en los grupos de trabajo constituyeron el punto de partida y entrenamiento para aquellos Planes que continuaron en la etapa operativa de gestión de proyectos con la participación de los actores involucrados en el diseño de los mismos.

2.10.3. Metodología METAPLAN

En los Planes Estratégicos de Córdoba y Carmen de Patagones se utilizó esta metodología, que consiste en un método grupal de moderación y comunicación. Puede ser definido también como un conjunto de herramientas de comunicación que son utilizadas en grupos, propiciando el tratamiento guiado de cuestiones y la búsqueda de soluciones comunes a todos. Con esta metodología, todos los integrantes del grupo participan de manera similar, de forma oral y visual.

El Método Metaplan comienza como un método de tratamiento de procesos de debate y diálogos grupales en empresas y organizaciones, y siendo una marca registrada proveniente de Alemania[27], actualmente se utiliza libremente por psicólogos grupales o técnicos en Ciencias Sociales, adaptando el mismo según los objetivos del trabajo.

El procedimiento resulta sencillo pero requiere de una organización previa exhaustiva: se colocan grupos en mesas redondas para que sus miembros puedan verse entre sí, los cuales cuentan con papel, marcadores y cartulinas de diferentes colores: colores fríos para anotar aspectos negativos o conflictivos y colores cálidos para los positivos o potenciales. En un área de total visión por todos se colocan una serie de paneles donde se disponen las principales ideas de todos los grupos, escritas directamente en el panel o colocadas con cartulinas de colores. Existe un moderador el cual explica la metodología, da a conocer las consignas de trabajo y marca el tiempo de exposición de cada una, ayudado por coordinadores que están distribuidos por las mesas. Cada participante realiza su aporte por escrito, en letra imprenta y de manera concreta (no más de tres líneas por cartulina), respetando el color de la cartulina para conflictos o potencialidades. Todos los aportes son expuestos en los paneles para luego tratar cada uno, ordenarlos y sistematizarlos según las consignas de la reunión o taller, ante el acuerdo o no de todos los participantes.

[27] Registrada por Robert Schnelle. Origen: Alemania. http://www.metaplan.net/

2.11. Análisis de la Etapa actual de los Planes Estratégicos

La actualidad de los Planes Estratégicos estudiados requiere una desvinculación entre: 1) aquellos Planes que han conducido sus conclusiones hacia una segunda versión; 2) aquellos que han finalizado la etapa de formulación y actualmente se encuentran en una etapa productiva de gestión de proyectos; y por último 3) aquellos Planes que han finalizado con la etapa de formulación, empero no han sabido generar una continuación hacia la etapa operativa y de ejecución del Plan.

En la primera desvinculación, se pueden nombrar los Planes estratégicos de Quito, Rio de Janeiro y Rosario. Ellos generan con la formulación del Segundo Plan una profundización de los objetivos trabajados en el primero, procurando la inserción de aquellas pautas que no habían sido tenidas en cuenta por encontrarse puntos de mayor urgencia para tratar. El Plan Q considera exitoso el resultado global del primer Plan, por lo que coloca como objetivo principal para el segundo la evaluación y consolidación de los objetivos propuestos en el primero. El Plan Estratégico de Rosario continúa hacia un estadío mayor de planificación: el Metropolitano. Aquí no sólo se evalúa el Plan anterior sino también se incorpora la Región Metropolitana de Rosario para trabajar en conjunto un pensamiento estratégico para la misma. El Plan Estratégico de Rio de Janeiro genera un segundo Plan "las ciudades dentro de la ciudad"[28] generando un Plan de Desarrollo para cada barrio, que de manera conjunta crean sinergia en cada uno de los objetivos propuestos.

En la segunda desvinculación, Los Planes Estratégicos de Sevilla, Buenos Aires, Córdoba y el de Desarrollo Turístico de Carmen de Patagones se encuentran actualmente en la fase operativa de gestión de proyectos. En el caso del Plan Estratégico de Sevilla, se realiza un seguimiento continuo del plan coordinado por la Oficina Técnica, la cual evalúa y monitorea constantemente la ejecución de los principales proyectos que contienen los lineamientos estratégicos del Plan. El Concejo de Planeamiento Estratégico de la ciudad de Buenos Aires tiene a su cargo la evaluación de la gestión del Plan Buenos Aires 2010, del cual actualmente han surgido otros Planes, como lo son el de Ordenamiento y Transito y Los Grandes Proyectos de Infraestructura de la ciudad. En el mediano plazo, se piensa generar un Plan Estratégico para las comunas de la ciudad y un Plan Estratégico a escala Metropolitana.

En el proceso de gestión operativa en estos Planes antes mencionados, resulta primordial la labor que las Oficinas Técnicas establecen no sólo para guiar y monitorear la ejecución de los proyectos surgidos, sino también para asignar los recursos correspondientes a los proyectos en acción.

En la última desvinculación se encuentran dos Planes Estratégicos: el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación y el Plan Estratégico de Tres Arroyos.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación es uno de los casos en cuanto a Planificación Estratégica de desarrollo del Turismo en la Argentina, sin embargo actualmente su fase operativa de ejecución se encuentra momentáneamente suspendida. Para la Secretaría de Turismo de Federación, el Plan ha sido considerado como un instrumento de entendimiento de la actividad turística, en una ciudad donde el fenómeno del turismo se dio de forma singular: si se describe brevemente su historia, la ciudad nueva de Federación tiene sólo 29 años de vida. Fue mudada dentro del último gobierno militar ante la construcción de la represa de Salto Grande, que inundó la ciudad vieja. En la nueva ciudad, las viviendas fueron entregadas según el nivel económico de sus ciudadanos, desapareciendo el tejido social preexistente y debiendo ante este panorama, comenzar a construir una ciudad que fue entregada sin forestación, con construcciones de baja calidad y con actividades económicas (sobre todo cultivo de cítricos y madera) desaparecidas por la presa. En el año 1995 se

[28] En portugués, "As cidades da cidade".

descubrió un pozo de agua de 45º de temperatura y a partir de ese momento y de forma espontánea la ciudad vio surgir el turismo termal como actividad económica. A partir de ese año, y habiendo sido inaugurado el primer Parque Termal de la Mesopotamia Argentina, la infraestructura turística creció exponencialmente en sólo cinco periodos, como reflejo de la demanda turística que presentaba igual tendencia. Ante esto, el devenir turístico espontáneo presentaba cada vez más importancia para una población sin experiencia en la materia, pero con ímpetu y necesidad de desarrollarlo. Es así que el proceso de Planificación del Turismo en Federación, que en primera instancia resultó reticente en algunos sectores, con el apoyo del gobierno de turno se convocó al proceso y su formulación resultó exitosa. No obstante, no se produjo aún la etapa operativa del Plan: no se han gestionado los proyectos presentados y actualmente se han abandonado los principales lineamientos estratégicos del mismo, más allá de haber generado en los actores relacionados al turismo una visión de lo que significa el turismo en Federación y sus posibilidades de desarrollo planificado a futuro. Ante esta situación, en el año 2006, la Secretaría de Turismo se propuso actualizar los lineamientos del Plan, ajustar estrategias de promoción, capacitación y desarrollo de productos alternativos, para lo cual se reestablecieron sistemas de trabajo para poder desarrollar estos lineamientos. Con el cambio de gobierno de la ciudad, esto también se encuentra suspendido hasta el momento sin una continuación posible a corto plazo.

El Plan Estratégico de Tres Arroyos resulta otro caso de paralización total de su etapa operativa. Resulta paradójica esta situación dado que el propio municipio es quien pide apoyo técnico a la Secretaría de Asuntos municipales de la Universidad Nacional de La Plata para la realización de un Plan Estratégico para la ciudad. Aquí es importante resaltar que actualmente no existe documentación sobre el tema en la página web municipal, sólo un apartado dentro del área de Acción social que poco deviene en el proceso de planificación estratégica encarado por la ciudad hacia el año 2000. El cambio de autoridades municipales aparece como la principal causa para dejar sin efecto la gestión del Plan. Asimismo, resulta desfavorable la falta de atención de los integrantes del actual gobierno municipal y empleados municipales, quienes poseen poca información y poca voluntad de querer informar sobre el desarrollo actual del Plan.

2.12. Síntesis reflexiva

Frente a las experiencias estudiadas en el presente apartado, más allá del estudio de la estructura, metodología y actores involucrados, se advierte sobre los principales, logros avances, aciertos, fracasos y desaciertos en el desafío de generar un proceso de planificación, sea a nivel ciudad o de la actividad y sector turismo en particular. En su mayoría estos planes resultan de características disímiles entre sí por encontrarse en contextos diversos a nivel mundial, nacional y regional. Para esto se procedió a dimensionar el estudio de los mismos, a efectos de homogeneizar y reflexionar sobre el devenir de cada uno, descubriendo no sólo puntos en común entre ellos, sino también características propias y particulares que generan procesos únicos y valorables.

Ante el análisis por dimensiones efectuado, el principal punto de inflexión del cual resultan las principales diferencias encontradas en cada Plan, resulta de la evaluación de los principales logros y avances de los mismos en el proceso operativo y de ejecución de los proyectos surgidos. Se considera que resulta un punto de inflexión dado que, si se considera que un plan estratégico es un proceso de gestión que ayuda a alcanzar un futuro deseado, la fase operativa es el momento de puesta en acción de lo propuesto en la formulación, mediante la toma de responsabilidad de los actores participantes y la estructuración de recursos para poder ejecutar los proyectos surgidos. Mediante la operatividad del Plan se inicia la búsqueda y alcance de ese futuro deseado para la ciudad en sí o para la actividad y sector turismo que la contiene.

Resulta positivo encontrar en el análisis precedente que sólo dos de los nueve Planes Estratégicos estudiados no han comenzado aún con su fase operativa; estos son el Plan

Estratégico de Tres Arroyos y el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación. Es más, actualmente no son tenidos en cuenta por el gobierno de turno de cada una de las ciudades, por lo que han generado un cierto olvido por parte de la comunidad residente. No obstante, en el caso de Federación existe aún, dentro de un grupo reducido de actores que participaron de su formulación, la necesidad constante de seguir los lineamientos del Plan, a efectos de no generar un olvido general y dejar el Plan sin efecto. El caso Tres Arroyos resulta realmente desalentador, por un lado desde el nulo tratamiento que diversos actores municipales otorgan al desarrollo Plan y por otro a la falta de material impreso y digitalizado al alcance de aquel interesado en profundizar sobre el mismo, el cual deviene hoy en día en la única prueba de formulación del Plan.

En estos dos casos se denota una clara falta de aceptación de políticas a largo plazo, en cuanto a que un proceso de planificación estratégica debe indefectiblemente trascender el gobierno de turno para establecerse a largo plazo, más allá de la ideología política imperante. Tanto en Tres Arroyos como en Federación se puede concluir que el problema de implementación de los planes es claramente de corte político y partidista. Al haberse efectuado cambios en los gobiernos respectivos, los nuevos integrantes no han sabido aprovechar el proceso, argumentando posiblemente que el Plan correspondía a una ideología política no congruente con la implementada por ellos.

Estos dos Planes corresponden a ciudades de la Argentina, donde generalmente en materia de políticas de planificación se valoriza un desarrollo cortoplacista, congruente con el partido político que gobierna. Sin embargo, en nuestro país pueden encontrarse casos exitosos en materia de planificación estratégica. Rosario, Córdoba y Buenos Aires resultan ejemplos claros de generación de una política estratégica a largo plazo, con avances claros en cuanto a proyectos surgidos de los planes respectivos. Resulta valorable extraer por sobre todo la experiencia de Rosario, habiendo generando un proceso que comenzó en el año 1996 y actualmente es continuado hacia un estadío de mayor alcance, el metropolitano.

En estos ejemplos se reconoce no sólo la labor y aporte de todos los sectores de la ciudad que participan en la formulación y gestión, sino y por sobre todo del sector gubernamental, que en todos lo casos ha podido implementar una política estratégica a largo plazo. Esto puede deberse a que, a pesar de los cambios en los gobiernos municipales, se continúa con un mismo pensamiento a largo plazo y de confluencia entre actores para alcanzarlo. Más allá del asociativismo que pueda observarse entre el sector privado, es el sector gubernamental el encargado de implantar una política de planificación participativa trascendente a cualquier ideología de partido político.

En cuanto a los Planes Estratégicos a nivel internacional, Sevilla y Rio de Janeiro constituyen ejemplos de buenas prácticas en cuanto a la generación de propuestas que han sido desarrolladas a largo plazo. El caso de Sevilla se desarrolla como en muchos casos exitosos de planificación en España, con un amplio apoyo y consenso de todos los actores, tanto en la etapa de formulación como en la posterior puesta en ejecución de los proyectos. En el resulta significativo resaltar la labor del ayuntamiento en su carácter de promotor principal de un cambio en la gestión de Sevilla a largo plazo. En cuanto a Rio de Janeiro, resulta importante destacar la continuación de la política de planificación hacía un estadío de mayor profundidad, el de los barrios internos de la ciudad, generando un proceso de mayor intervención del ciudadano en el Plan y el desarrollo de la ciudad a futuro.

Tomando en consideración los Planes Estratégicos de Turismo, Quito en Ecuador y Carmen de Patagones en nuestro país resultan, aunque diferentes en tipo de ciudad, similares en la idea de generar un proyecto de planificación a largo plazo el cual se pueda generar un desarrollo sustentable a futuro para la actividad turística en donde se prime la participación de todos los actores intervinientes del sector turismo respectivo.

El éxito en materia de puesta en ejecución de la mayoría de los Planes Estratégicos estudiados permite comprender por un lado la posibilidad fáctica de poder desarrollar un proceso de tal magnitud, no sólo en el continente europeo, sino también en Latinoamérica y en especial la Argentina, donde generalmente prima un pensamiento de corto plazo sin ánimo de pensar más allá de tal horizonte, donde se encuentran casos de cambio en torno a una conciencia de mayor participación y pensamiento a largo plazo.

3. Análisis y evaluación del Plan Estratégico de Mar del Plata (PEM)

3.1. Introducción

El periodo 1995- 2002 marcó para Argentina una etapa de crisis socio- económica de trascendencia histórica. No fue exento de la misma ninguna región, ninguna ciudad que contuviera en su sistema económico, social y político una porción de esa inestabilidad que desencadenaría a principios del año 2002 un replanteamiento en múltiples sectores y actores del desarrollo a futuro del país. En este sentido, la palabra crisis[29] plantea una serie de interrogantes a futuro, ya que transforma el mismo en peligro e indefinición; pero al mismo tiempo da lugar a la oportunidad y al desafío de poder mejorar y pensar ese futuro, o múltiples futuros, de forma racional y concensuada.

Esta misma situación ocurrió en Mar del Plata en ese periodo. A principios del año 2001 surgió la iniciativa en el sector privado de la ciudad de reunir a los actores integrantes de este ámbito con el objetivo de comenzar a plantear que se debía hacer y como solucionar las principales cuestiones que se encontraban en la ciudad; en otras palabras, pensar la ciudad: sus conflictos, sus fortalezas y oportunidades comenzando a vislumbrar un futuro deseable para la misma, entre sus propios integrantes. En efecto, entre los actores intervinientes se encontraban en total más de 60 instituciones de Mar del Plata. En palabras del CPN Oscar Palópolis, "*El eje central era definir que queríamos como ciudad y esto sólo podía establecerse a partir de un Plan Estratégico… en agosto del 2001 se realizó una asamblea donde estaban representadas las autoridades municipales y más de 60 instituciones de los sectores empresariales, sindicales, educativos, profesionales, sociales, culturales, religiosos y personalidades destacadas de la ciudad y se conformó la Junta Promotora con el objetivo de impulsar el desarrollo del Plan Estratégico de la ciudad, su seguimiento y control de ejecución.*"[30]

La singularidad del desarrollo del PEM radicó en sus comienzos con la conformación de la Junta Promotora[31], la misma se constituyó en el eje rector y fue la que impulsó al sector público a que se sumara a al mismo, creándose luego la Comisión Mixta del PEM, ya con la presidencia honoraria del Intendente de Mar del Plata. Muy pocos planes estratégicos de ciudades comienzan por iniciativa sólo privada. Este es uno de ellos, donde los planteamientos y reflexiones surgen desde las instituciones, asociaciones y empresas propias de la ciudad. El objetivo primordial para poder llevar a cabo el PEM era el diálogo integral entre todos los sectores mediante un liderazgo de base a largo plazo para motivar el consenso.

El presente apartado intenta realizar un análisis crítico- reflexivo del PEM, tomando en cuenta sus comienzos con la Junta Promotora hasta su etapa final y posterior etapa de gestión y ejecución de los proyectos surgidos que continúa en la actualidad. En la misma, se analizará la metodología y herramientas utilizadas en las distintas etapas, como así también elementos de

[29] La palabra crisis proviene del griego "Krisis" y éste del verbo "Krinein", que significa "separar" o "decidir". La cultura china, en su idioma, tiene su propia definición al respecto: para ellos la palabra crisis tiene dos significados: peligro y oportunidad.
[30] Palabras del CPN Oscar Palópolis en la apertura de las reuniones hacia la consecución del Plan Estratégico Mar del Plata, desarrolladas los días 19,20 y 21 de septiembre de 2002.
[31] Ver anexo 3: Actores del PEM.

gestión y participación. Asimismo se estudiará el paso del mero ejercicio de planear en forma teórica a la operatividad del mismo por medio de la gestión y ejecución de los proyectos prioritarios y dentro de esta etapa los principales logros y desaciertos que han surgido y como han sido tratados. La reflexión final que surgirá del análisis será una de las bases a tomar en cuenta para definir las posibles herramientas metodológicas para el desarrollo de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de ciudad en Mar del Plata.

3.2. Cronología de acuerdos y puesta en marcha del Plan

La reunión y acuerdo de diversas instituciones y empresas de Mar del Plata, denominándose Junta Promotora del Plan Estratégico, se constituyó en el eje rector de los comienzos del PEM. Más allá del origen formal del mismo a fines del año 2003, ya desde el año 2001 esta Junta se encontraba formada y buscando la aceptación de la Municipalidad para comenzar el Plan. El apoyo del sector público llegó conjuntamente con la asunción del arquitecto Daniel Katz como intendente. Anteriormente había sido un trabajo arduo para los integrantes de la Junta el ingresar la propuesta dentro del Departamento Ejecutivo de la Municipalidad.

En septiembre del año 2002 se realizó lo que fue considerado la iniciación del establecimiento del consenso por el PEM: el Primer Encuentro Hacia el Plan Estratégico de Mar del Plata[32]. El mismo reunió a todas las instituciones de la Junta Promotora, el municipio junto con el Intendente y a todo aquel que hubiera trabajado en el estudio, análisis y diagnóstico de algún aspecto o sector de la ciudad, entre ellos se encontraba el sector académico, de investigación y áreas técnicas de la Municipalidad.

Un mes después, el accionar de la Junta se institucionalizó a través de la sanción de la Ordenanza Municipal Nº 14.957. Desde ese momento, la Junta pasaba a denominarse Comisión Mixta Plan Estratégico Mar del Plata[33], designando al Intendente Municipal como Presidente Honorario. A partir de esta instancia trascendente se impulsa al sector público para llamar a concurso para la elección del equipo técnico que ejecutaría el Plan.

El concurso del cual se eligió la propuesta de gestión para la formulación del PEM se llevó a cabo en julio del año 2003. Los postulantes[34] presentaron sus propuestas metodológicas durante las Jornadas de Exposición Pública realizadas en el mes de septiembre en el Honorable Concejo Deliberante. Una Comisión Asesora elevó los dictámenes a la Comisión Mixta y ésta designó ganador el proyecto presentado por el equipo liderado por el arquitecto Roberto Monteverde, proveniente de la ciudad de Rosario, el cual había coordinado el Plan Estratégico de Rosario entre los años 1996 y 1998.

Una vez que este equipo comienza a trabajar en Mar del Plata, y dado que sus integrantes pertenecían a la ciudad de Rosario, el mismo plantea la conformación de un equipo de técnicos marplatenses, para lo cual realiza un llamado a concurso entre enero y febrero del 2004 para convocar a un registro de Inscripción de Aspirantes para el Equipo Técnico Local, donde fueron seleccionados tres profesionales[35] del área urbana, económica y social. Asimismo, el municipio asignó otros tres profesionales para trabajar en conjunto cada una de las áreas. Este equipo

[32] Desarrolladas los días 19,20 y 21 de septiembre de 2002
[33] Ver Anexo 3: Actores del PEM.
[34] Los postulantes que se presentaron en el concurso fueron: Arq. Iliana Mignaqui, Arq. José M. Zingoni, CPN Manuel Figueroa, Arq. Fernando Tauber, Arq. Alfredo Garay y Arq. Roberto Monteverde.
[35] El grupo de profesionales proveniente de la Universidad Nacional de Mar del Plata y de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón: Lic. María Candelaria Costa como coordinadora del E.T., como responsables de las diferentes áreas temáticas la Prof. Ana Gennero de Rearte (Económico-Productiva), la Lic. Marisa Burlastegui (Socio-Institucional) y el Arq. Guillermo Bengoa (Urbano-Ambiental)

trabajaría en forma conjunta con el equipo asesor en la consecución de la metodología propuesta.

3.3. Estructura y metodología elegida

Puede definirse al año 2004 como el periodo de puesta en acción de la metodología del Plan. El equipo técnico tenía como objetivo primordial una estrategia de actuación local basada en un conjunto de políticas y proyectos integrales, tomando como elementos centrales de la propuesta un planeamiento estratégico basado en un proyecto de actuación local y políticas integradas, el desarrollo local con base en la construcción de una plataforma competitiva territorial y el fortalecimiento institucional.

La metodología propuesta surge de tres ámbitos relacionados con el propio equipo técnico y la planificación estratégica de ciudades:

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)[36]

CIDEU es una asociación formada en el año 1993 en la ciudad de Barcelona con el objetivo de unir a ciudades que contaran entre sus objetivos el de planificar estratégicamente el futuro de la misma. En otras palabras, ayudar a pensar estratégicamente a toda ciudad que quisiera unirse a la asociación. Para esto CIDEU constituyó una red de de ciudades vinculadas con la Planificación estratégica Urbana (PEU), impulsando de esta manera el desarrollo socio-económico de las ciudades adheridas y la continuidad en el tiempo del proceso de planificación estratégica. Entre los objetivos del PEU se encuentran: reflexión en torno a estrategias urbanas, estructuración de una red de ciudades para mejorar el posicionamiento estratégico de cada una, intercambio cultural e incorporación de nuevas tecnologías en la creación de comunidades virtuales.

Modelo de prospectiva estratégica de Michel Godet[37]

El modelo de prospectiva estratégica tiene como objetivo la reducción de la incertidumbre. Como bien Plantea Godet “el futuro no esta escrito, esta por hacer”, plantea el pensamiento a futuro dejando de lado lo meramente tendencial, involucrando a los actores que participarán del mismo. La anticipación como reflexión prospectiva, la acción como voluntad estratégica y la apropiación como motivación y movilización de los actores se constituyen en los componentes imprescindibles para el ejercicio del pensamiento prospectivo.

Instituto de Gestión de Ciudades

De este instituto situado en la ciudad de Rosario pertenece el Equipo Asesor[38]. El mismo define la metodología a utilizar como un proceso de aprendizaje colectivo, destinado a fortalecer las capacidades de los actores locales, en el diseño y la gestión de una estrategia de actuación local. Es decir, un proceso continuo y concensuado, que permita a distintos actores locales aunar esfuerzos para generar una estrategia de acción a futuro.

Para lograr este tipo de metodología se debía transformar el enfoque de planificación tradicional que comienza con el proceso de diagnóstico, continuando con la formulación del Plan y finalizando con la implementación del mismo. Este proceder debía ser dirigido desde dos ámbitos relacionados entre si: desde lo estructural, es decir, desde la teorización del Plan y de los procedimientos, que es a lo que luego se remitirá la documentación del Plan; y desde lo

[36] www.cideu.org
[37] Para mayor información ver GODET, Michel (1993) *“De la Anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”.* Ed Marcombo. Barcelona.
[38] http://www.igc.org.ar/

coyuntural, es decir, desde la conformación de agendas integrando toda la problemática local, desde el ajuste cotidiano al diseño estructural de Plan y desde la articulación de las estrategias con la coyuntura de la ciudad, de espacios de participación y de una gestión asociada. Entre ambos ámbitos interrelacionados entre sí debía existir una apropiación e involucramiento de todos los actores locales, un compromiso a largo plazo para la consecución positiva del plan.

Las herramientas utilizadas para efectivizar la metodología propuesta se involucraron dentro de lo que el propio Equipo Técnico denominó "Caja de Herramientas". Dentro de la misma se encontraban las siguientes a utilizar: análisis de escenarios, mapas de actores, identificación de nudos críticos, ponderación de variables internas y externas, entrevistas a informantes claves, focus groups, mesas de trabajo, encuestas, matriz de impactos cruzados, matriz de influencias y dependencias, matriz de divergencias y confluencias, polígonos de valoraciones.

No todas las herramientas aquí descriptas fueron utilizadas en el desarrollo del PEM. Aquellas de mayor conocimiento y posibilidad de interacción y participación con resultados valorables fueron desarrolladas con el objetivo de generar la mayor participación posible de todos los actores involucrados. Asimismo las herramientas metodológicas variaban según el ámbito de utilización. En este caso, fueron diferentes las herramientas utilizadas en talleres en barrios de la ciudad, que aquellas desarrolladas en talleres de profesionales o técnicos. Asimismo se distinguía la metodología utilizada según la temática a tratar en cada taller, sean conflictos, problemáticas, estrategias o proyectos

Dos especificaciones debían ser respetadas como reglas metodológicas básicas. Primero, la metodología variaba de ámbito, es decir, no había repetición sino distintas herramientas según la tarea a realizar; y segundo, respetar el esquema metodológico de cada una de las herramientas para un resultado efectivo. Para esto el equipo asesor contaba con una persona especializada en técnicas metodológicas grupales que procuraba el desarrollo efectivo de las técnicas para mejores resultados.

3.4. Desarrollo metodológico

Durante todo el año 2004 se llevó a cabo la labor metodológica por parte de los equipos técnicos del PEM. La tarea se desarrolló en dos etapas, las cuales se encontraban relacionadas entre sí. En primera instancia el equipo técnico local inició una serie de entrevistas en profundidad a actores clave locales pertenecientes a distintas instituciones. Lo que se pretendía era conformar una visión de la ciudad por parte de los actores representativos de la misma. El resultado de más de ochenta entrevistas realizadas en distintos ámbitos de la ciudad entre técnicos, profesionales, representantes vecinales, entre otros, se plasmó en un pre- diagnóstico que sirvió de base para comenzar con la segunda etapa, que consistía en la realización de una serie de talleres de participación ciudadana.

Al definirse y concensuarse el pre- diagnóstico, se definieron tres ejes estratégicos: económico, social y urbano. Estos guiarían toda la primera etapa del PEM hasta la definición de las estrategias. El contenido y tratamiento de los temas abordados en cada taller seguían los lineamientos de estos ejes, favoreciendo un completo desenvolvimiento de todos los sectores y la interrelación productiva entre los mismos.

Los talleres fueron considerados el núcleo central del desarrollo del PEM, no sólo por la amplia participación ciudadana que los mismos concedían a todo aquel que quisiera integrar alguno de ellos, sino por el impacto generado en reunir en un mismo lugar a actores de distintos ámbitos de la ciudad, dando lugar al involucramiento e integración de toda la ciudadanía y sus representantes consensuando conflictos, posibles soluciones y estrategias a seguir. En el periodo mencionado se desarrollaron distintos tipos de talleres, entre los que sobresalieron aquellos realizados en los distintos barrios de la ciudad, los institucionales y los técnicos.

Tomando en cuenta los primeros, el equipo técnico dividió la ciudad en cinco zonas a las cuales sería destinado un taller específico. Los lugares elegidos debían permitir el acceso de toda persona integrante de esa zona que deseara participar del taller y exponer sus propias inquietudes. En la mayoría de los casos se elegía una escuela representativa y allí se realizaba el taller con la convocatoria de sus participantes.

Otro tipo de taller que se ejecutó era el llamado taller sectorial. El objetivo del mismo era suscitar la participación de actores allegados a un sector específico de la ciudad. Para esto se realizaron talleres de temática productiva, de salud, de turismo, de educación, entre otros, donde distintos técnicos y profesionales de cada sector en cuestión analizaban la problemática del mismo y debatían sobre las posibles alternativas. El último tipo de taller era el de directores de áreas técnicas municipales, que procuró el tratamiento de conflictos específicos con involucramiento directo del sector técnico público.

El objetivo principal de la separación en tipos de taller era obtener por un lado la visión y el pensamiento en cuanto a Mar del Plata del ciudadano común, y por otro lado, obtener la visión y análisis de aquellos actores influyentes de cada sector de la ciudad. Se intentó acceder a todos los sectores en forma territorial y a todas las instituciones que tuvieran representación en cuanto a la producción, al turismo, a la educación, salud, acción social de la ciudad.

Asimismo, los talleres se dividían por etapas del PEM. Los primeros talleres fueron meramente diagnosticales, coincidiendo con la formulación de la etapa de pre- diagnóstico que acababa de finalizar. Una vez desarrollado y puesto en consenso el diagnóstico se implementaron los talleres de escenarios en los que se pudiera establecer aquellos posibles a futuro para Mar del Plata. Luego siguieron los talleres de estrategias sobre la base de los ejes planteados. Por último se desarrollaron los talleres de proyectos paralelamente un banco de proyectos específico, abierto en toda la ciudad.

El banco de proyectos fue implementado en la última etapa de la realización de los talleres. El objetivo del mismo era que todo aquel ciudadano que quisiera presentar alguna propuesta o proyecto lo pudiera acercar al PEM. Por medio del llenado de una planilla simple y la presentación de la propuesta, el mismo se encontraba participando dentro de la priorización posterior de proyectos llegando a la última instancia de desarrollo del PEM.

El procedimiento de cada taller se conformaba lo suficientemente simple para un mejor entendimiento de y entre todos los actores intervinientes. Interactividad era la palabra clave para entender el funcionamiento de cada taller. En el comienzo del taller el equipo técnico daba una introducción a modo de concientización de lo que se iba a tratar en él y cuál era la metodología a emplear para el desarrollo del mismo. Para esto se disponía de elementos multimedia que explicaban de forma breve por qué se encontraban reunidos allí, cuál era el objetivo del taller y como debía participar cada integrante. Todos los actores participantes se encontraban dispuestos en mesas redondas que favorecían el análisis grupal de las distintas cuestiones. Se buscaba en cada mesa actores disímiles entre sí, para favorecer aún más la profundidad del planteo de los problemas y de esta forma, se daban a conocer las propuestas metodológicas para cada caso. Una de estas propuestas consistía en dividir las problemáticas en papeles para luego separarlos en debilidades y fortalezas y finalmente priorizarlos en cuanto a nivel de importancia en cada mesa y luego en forma general a todo el taller. Otro método era, utilizando papeles escritos con las problemáticas, priorizarlos en cada mesa para luego en forma general colocarlos en una matriz para ponderarlos y llegar a una conclusión general. El análisis de escenarios era otro método utilizado, que luego permitió elaborar cuatro escenarios posibles de Mar del Plata a futuro.

Los actores participantes de los talleres plantearon el universo de cuestiones y propuestas de la ciudad, es decir, cuáles eran los problemas y cuáles eran las alternativas proposicionales para solucionar esos problemas. De esta forma surgieron cuestiones diversas respecto de

distintos ámbitos de la ciudad: la producción y el empleo, la salud, la educación, el turismo, el sector público. Todas estas cuestiones se fueron simplificando en los cuatro ejes estratégicos planteados. Luego de cada taller, el equipo técnico se encargaba de realizar una síntesis del mismo y procesarla para el taller posterior y puesta en conocimiento de las conclusiones generales.

En cuanto a esto último, los talleres no sólo tenían como objetivo el planteamiento y priorización de problemas, sino que también en los tres sectores mencionados hubo talleres de escenarios y talleres de propuestas que luego devinieron en proyectos en sí. La cronología de los talleres no se desarrollaba por etapas, es decir, cuando finalizaban los talleres de diagnóstico se comenzaban con los de propuestas, y finalmente con aquellos de proyectos, la evolución de los talleres involucraba los tres tipos. Por ejemplo, si finalizaba un taller en un determinado barrio, en un tiempo cercano se realizaba el taller de propuestas, pero podría ocurrir que en otro barrio se continuara con el taller de diagnóstico, o que un determinado taller sectorial o técnico ya se encontraría en ese momento en la etapa proyectual. Lo que se generaba era un entrelazamiento entre los distintos tipos de talleres para una mejor utilización y resultado de los mismos.

El pensamiento que regía en esta etapa era no de plantear sólo líneas de actuación aisladas entre sí, sino de dar una vinculación integral a los cuatro ejes y dentro de ellos a los proyectos en sí. Es decir, no tomar cada proyecto en forma separada, sino de plantear una sinergia entre los mismos con los ejes como base.

En los talleres de estrategias se definieron cuatro líneas de actuación desde donde se encauzarían las estrategias y dentro de éstas, los proyectos: innovación y empleo, equilibrio urbano ambiental, inclusión social y fortalecimiento institucional. En ellos surgen como consecuencia de los tres ejes plantados en el pre- diagnóstico, incluyendo un eje institucional necesario para el estudio del cambio del sector institucional de Mar del Plata.

Los talleres se desarrollaron durante cuatro meses, culminando en el mes de diciembre con el Taller de Estrategias y Proyectos donde se definieron los proyectos no sólo trascendentes por su impacto y viabilidad, sino también por relacionarse de manera estratégica en los cuatro ejes rectores del PEM. De los trescientos veinticuatro proyectos presentados en el Banco, se priorizaron aquellos que cumplían con lo anterior. Luego de la realización de este taller se dieron a conocer los proyectos prioritarios por eje de actuación, los cuales se comenzarían a implementar en la etapa de gestión de proyectos.

3.5. Proceso comunicacional hacia la ciudad

En el proceso de difusión del PEM hubo dos instancias, de las cuales una culminó con la etapa proposicional teórica del Plan y la otra continúa actualmente con la etapa de gestión de los proyectos. Se torna importante el estudio del proceso en la conformación del Plan al considerarse como una de las herramientas metodológicas utilizadas para dar a conocer el PEM a Mar del Plata.

La primera etapa comunicacional se correspondió con todo el proceso de formulación del diagnóstico y de las estrategias y lineamientos del PEM. Fue primordial en esta instancia el manejo de la información con los medios masivos de comunicación, de forma que llegase a la comunidad marplatense de forma rápida y simple. Al mismo tiempo se instauró con los medios un periodo de concientización y sensibilización de los distintos actores, de lo que representaba el PEM para la ciudad y la importancia de participar en el mismo dentro de las problemáticas planteadas y las propuestas concertadas dentro de una nueva forma de gestión de cara a un futuro deseable para Mar del Plata.

En este sentido se trabajó de forma intensa con publicaciones en diarios y revistas, notas en televisión y radio; y al mismo tiempo se realizó por parte del equipo técnico, un acercamiento cara a cara con cada uno de los actores participantes, tomando en consideración a los barrios de la ciudad, cuyo compromiso fue totalmente participativo en talleres donde pudieran presentar sus reclamos y propuestas; las instituciones representativas, asociaciones e instituciones académicas. Para esto se utilizaron elementos multimedia de fácil acceso, como lo son las presentaciones en Power Point.

La segunda etapa en el proceso de difusión se corresponde con el proceso de gestión de los proyectos que actualmente se continúa desarrollando. En esta instancia trabaja con un estilo de comunicación interna, es decir, no se trabaja en difusión externa sino en comunicación interna, con todos los actores que de una u otra forma se encuentran involucrados con proyectos surgidos del PEM. De esta manera se trabaja con dos mecanismos de comunicación: el primero orientado a cada actor participante en los proyectos del PEM, sobre todo porque la mayoría de los actores se reúnen en el ámbito del PEM[39] y gestionan el proyecto desde ese lugar. El segundo es una gacetilla de noticia del Plan destinado a todos los actores del mismo, pero también toma en cuenta aquellos que no se encuentran directamente relacionados con el, pero que poseen un cierto interés por alguno de los proyectos, con posibilidad de participar en un futuro de alguno de ellos. La gacetilla se envía vía mail a todos estos actores.

En cuanto a herramientas informáticas, caso internet, el PEM posee un sitio específico dentro de la página web de la Municipalidad de General Pueyrredón[40]. La cuestión de encontrarse la información de acceso público del PEM dentro de un sitio web del sector público institucional de la ciudad, radica en la falta de recursos para poder diseñar un sitio específico del Plan, donde volcar toda la información y documentación sin tener que entrar al sitio web municipal. Lo óptimo sería el diseño de un sitio con aportes de los integrantes del sector privado de la Comisión Mixta del PEM.

3.6. Gestión de proyectos a partir del año 2005

Finalizada la etapa de formulación del Plan, todas las conclusiones recabadas de los talleres y la priorización de los proyectos realizados en el último encuentro, se dio a conocer un documento a modo de libro del PEM para consulta de las estrategias seguidas y los proyectos prioritarios para Mar del Plata. En el año 2005 se comenzó con la gestión de los mismos, dado el plazo establecido por el Plan para iniciar la transformación de la ciudad de cara al futuro. Se comenzaba, entonces, con el Plan Operativo del PEM.

A partir de este año se instó, por una cuestión principalmente presupuestaria, a congregar el seguimiento y ejecución de los proyectos dentro del ámbito municipal. Esta tendencia fue tomada de otros Planes Estratégicos de ciudades argentinas, como Rosario o Bahía Blanca, las cuales al comienzo de la gestión de los proyectos se involucraron dentro del ámbito público mediante la Creación de Agencias de Desarrollo o Agencias de Seguimiento del Plan Estratégico.

Al encontrarse en manos de la Municipalidad esta etapa, se insta por la creación de la Agencia del PEM, desde donde se encauzaría la gestión y desarrollo de los distintos proyectos surgidos. El propósito principal para avocar esta gestión por la vía pública era dotar de recursos y factibilidad técnica a cada proyecto para poder llevarlo a cabo. Más allá de esto, la Comisión Mixta del PEM, en su mayoría formada por instituciones del sector privado, continuó establecida y trabajando conjuntamente con la Municipalidad. En la Agencia de Desarrollo del

[39] El PEM funciona en una oficina destinada al mismo en la Plaza del Agua, zona Güemes Comercial de Mar del Plata.
[40] www.mardelplata.gov.ar/planestrategico

PEM se forma un grupo de técnicos municipales pertenecientes a distintas áreas: economía, salud, educación, producción, comunicación. La universidad Nacional de Mar del Plata también colabora con profesionales específicamente del área de economía. De esta forma, se conformó un equipo técnico diferente al que había llevado a cabo la parte "conceptual" del PEM.

El año 2005 fue considerado trascendente para Mar del Plata, dada la realización en los primeros días de noviembre de la cuarta Cumbre de las Américas, generando en todos los ámbitos un cambio en la cotidianeidad de la ciudad, ya desde principios de año, al comenzar a organizarse la Cumbre por parte de equipos externos a la misma. Si bien este evento no tenía que ver con la ejecución proyectual del PEM, se desarrollaron algunos proyectos que fueron vinculados con la Cumbre, los cuales recibieron recursos de la Nación para su realización, es decir, tenían mayor factibilidad de poder realizarse dado el contexto eventual que se vivía en la ciudad. El proyecto principal dentro de este marco fue el rescate y revitalización de áreas parquizadas del paseo costero marplatense, tomando como puntos esenciales Plaza España, el Paseo Punta Iglesias, el Parque General San Martín y el Paseo desde Playa Grande al Club Náutico. Con este mismo criterio se continuó trabajando en obras que atendían la calidad en espacios públicos.

Conjuntamente con estos proyectos se comenzó la ejecución del Proyecto Bristol, un Sistema Georeferenciado de Mar del Plata, donde se condensaría toda la información posible de la ciudad que estaría al alcance de cualquier ciudadano que quisiera obtenerla. Para esto se comenzó a juntar datos específicos para dar lugar al proyecto. Este proyecto actualmente continua desarrollándose, en etapas, según el Equipo técnico, lentas dada la llegada tardía del sistema informático a la Municipalidad. Recién en el año 2002 se comenzó con la informatización de la misma, por lo que el proceso del proyecto se encuentra en fase inicial.

Otro proyecto prioritario, dentro de la línea de equilibrio urbano- ambiental, es la elaboración de un Plan Urbano, llamado Plan de Gestión territorial (PGT), del cual ya se encuentra elaborado el documento base, además de anexos gráficos. El Plan se inscribe con la misma metodología utilizada para la generación del PEM, ya que del mismo se desprende y continúa ligado como proyecto en sí conjuntamente con los ejes temáticos. El objetivo primordial del PGT es realizar una reflexión sobre la estructura urbana de Mar del Plata, relacionando lo territorial conjuntamente con otros aspectos urbano en lo social, político, productivo y urbanístico. El desarrollo de la primera fase del PGT se desarrolló entre fines de 2005 y principios de 2006. En el Documento Base se establece como objetivo en la concepción del Plan *"una visión más amplia a la que tradicionalmente caracteriza los planes urbanos, extendiendo la mirada hacia los aspectos que tienen que ver con los equipamientos e infraestructuras para la producción, como también los aspectos relacionados con el reequilibrio urbanístico entre la ciudad "turística" más consolidada y el resto del tejido"*[41].

En este periodo se reunió a todos los actores partícipes de alguna manera en este Plan Urbano, los cuales plantearon una serie de líneas que persiguen no la teorización del Plan, sino una visión integral respecto de todos los ámbitos que conforman la ciudad. Entre los actores intervinientes se encontraron aquellos del área urbanística, productiva, turística, arquitectónica, de infraestructura y equipamiento, entre otras, contando con la colaboración de la Comisión Mixta del PEM y la Municipalidad. Se plantearon cuatro líneas de acción: Infraestructuras para la Producción, Integración Urbano- Social, Calidad e Identidad local, y reequilibrio y sustentabilidad territorial.

Dentro de la línea Innovación y Empleo[42], los proyectos que se encuentran en etapa de ejecución son los siguientes: Marketing de ciudad, Mar del Plata 4 Estaciones, Industrias

[41] www.mardelplata.gov.ar/planestrategico. Consulta Plan de Gestión Territorial, Documento Base y anexos gráficos.
[42] Informe técnico 2006. Equipo Técnico PEM. Municipalidad de General Pueyrredón.

Culturales, Infraestructura para la producción, Economía Social y Revalorización de Centro Comercial Güemes. La mayoría de esto proyectos se corresponden con la actividad turística de la ciudad, los cuales serán tratados en mayor profundidad en el apartado siguiente, al igual que el proyecto del Paseo Astor, dentro de la línea Equilibrio urbano ambiental. En este último eje del PEM se priorizaron los proyectos PGT antes mencionado, Sistema Municipal de Información territorial, Revitalización zona Puerto con la inclusión de un Circuito Turístico-cultural e Infraestructura para la producción.

Los proyectos pertenecientes a la línea Inclusión social son los siguientes: Ciudad Educadora, Consenso sobre el uso del Fondo de Fortalecimiento de Programas Sociales, Taller Sistema de Promoción y Protección de los derechos del Niño, Talleres Territoriales Sistema de Promoción y Protección de los derechos del Niño y Talleres CDI (Centro de Desarrollo Infantil).

Por último, la línea Transformación Municipal presenta los siguientes proyectos: Talleres del Gabinete Municipal entre los años 2005 y 2006, donde se trataron temas como la presentación del Plan Operativo 2006, Modalidades de Gestión y Financiamiento de los Proyectos, Taller Secretaria de Obras, y presentación de la Agenda 2006-2010. Se completa el eje con el armado de documento preliminar Transformación Municipal, Documento Preliminar Centro Cívico Puerto y el Plan de Comunicación de Mar del Plata.

Si bien estos proyectos se han formulado y planteado, los mismos no han sido ejecutados en su totalidad y la mayoría no se han desarrollado en su totalidad, sea por falta de recursos para poder llevarlos a cabo o por cuestiones meramente burocráticas.

Dada la extensión de proyectos priorizados desde los distintos ejes del PEM y el desarrollo hasta la actualidad de los mismos, en el siguiente apartado se tratarán en profundidad aquellos que se encuentran en estrecha relación con la actividad turística de Mar del Plata e integran a los actores principales de la misma.

3.7. Una visión crítico- reflexiva: el papel del sector turismo

Los actores relacionados a la actividad turística de Mar del Plata se involucraron desde un primer momento en el desarrollo del PEM. Dentro de las primeras reuniones, y ya conformada la Junta Promotora del Plan, se encontraban trabajando dentro de ellas instituciones como AOCA, Mar del Plata Convention and Visitors Bureau, Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica, Asociación de Licenciados en turismo, Cámara Empresaria de la recreación, Cámara de Turismo Rural, establecimientos hoteleros y restaurantes de la ciudad, Universidades con carreras ligadas al turismo, entre otros[43]. Muchas de estas instituciones continuaron integrando la Comisión Mixta conformada en el PEM, y otras siguieron participando en talleres y mediante propuestas proyectuales.

Todo este universo de actores relacionados al turismo comenzó sus trabajos ya desde la etapa de pre- diagnóstico, aportando los conocimientos del sector turístico marplatense para completar el documento de diagnóstico de la ciudad, desarrollando la visión de la actividad turística. Dentro de la etapa metodológica de conformación de los diferentes talleres de diagnóstico, estrategias, escenarios y proyectos, estos actores continuaron participando e involucrándose sobre todo en los ejes Innovación y Empleo y Equilibrio Urbano Ambiental. En estos dos ejes la participación se plasmó en una serie de proyectos prioritarios que surgieron luego del taller final de priorización de proyectos[44].

[43] Ver anexo 3.

[44] Ver anexo 4: Listado de Proyectos Priorizados por Líneas de Actuación (Relacionados a la actividad turístico-recreativa) en el PEM

Dentro de los talleres, los actores relacionados al turismo participaron en mesas de profesionales y técnicos. El sector público del turismo, EMTur, participó de los talleres de técnicos municipales, conjuntamente con otros ámbitos de actividades de la ciudad. Instituciones y asociaciones del sector participaron en talleres profesionales y técnicos. Si bien el ámbito turístico no fue remitido exclusivamente a talleres específicos del área, los mismos fueron partícipes de mesas interdisciplinarias donde, conjuntamente a otras áreas de la ciudad, dieron a conocer los principales conflictos, potencialidades y estrategias a futuro para la actividad. En sí la reunión en talleres o mesas de trabajo se constituyó en el único medio para los actores del turismo de constituirse en grupo participativo de la problemática turística marplatense y de esta forma hacerse conocer como área clave en la continuidad estratégica a futuro.

Como se mencionó anteriormente, la participación del sector turismo se remite por sobre todo a la línea Innovación y Empleo y Equilibrio- urbano ambiental. En ambas se desarrolla actualmente un proyecto denominado "Mar del Plata las cuatro estaciones" (MDP- 4e), el cual puede ser tomado en consideración como un "mega- proyecto" dado que se inserta en ambas líneas de actuación. El objetivo del proyecto es *"proponer y articular un abanico de eventos, circuitos y actividades con el fin de extender la oferta turística durante todo el año, haciendo hincapié en el rescate de la cultura, la historia y la identidad de la ciudad"* [45]. Eventos, congresos y convenciones, circuitos culturales e imagen- marca Mar del Plata conforman los ejes estratégicos a tener en cuenta por el mencionado proyecto.

El sub- proyecto de mayor tangibilidad realizado hasta el momento dentro del proyecto MDP-4e es el denominado Paseo Astor, una iniciativa que se ha desarrollado dos años consecutivos en el marco del festival Internacional de Cine. Posee como objetivo el de vincular el mencionado evento con la comunidad marplatense y el turismo que visita la ciudad en la semana del Festival[46].

Asimismo se encuentra en desarrollo el Plan Maestro de Promoción turística, que se correlaciona con el proyecto MDP-4e. El Plan tiene como objetivo la promoción durante todo el año de distintos productos turísticos que la ciudad puede ofrecer, tomando en cuenta eventos, actividades culturales y deportivas. El objetivo general del proyecto es generar 12 meses temáticos durante el año en Mar del Plata, donde cada uno pueda ofrecer alternativas remitidas a eventos y actividades turístico-recreacionales dentro del ámbito artístico- cultural y deportivo.

Por último, cabe destacar el desarrollo del proyecto Centros Comerciales a Cielo Abierto, cuyo objetivo es el ordenamiento y puesta en refuncionalización de los centros comerciales claves de Mar del Plata. El proyecto pretende generar una revitalización de estos espacios, donde prime la asociatividad entre los distintos comerciantes, los cuales puedan nuclearse y conformarse en centros de participación y planteamiento de cuestiones, como así también ordenamiento comercial y territorial. La calle 12 de octubre es hoy en día el centro comercial que ha tomado el proyecto para comenzar su desarrollo. El mismo se encuentra en fase de ejecución piloto, donde ya se han reunido los comerciantes de la calle, previendo refacción de fachadas y por sobre todo el nombramiento de un coordinador general que represente la calle ante todos los comerciantes[47].

Dentro de estos proyectos se genera un ámbito de concientización, que responde a uno de los proyectos del área, el cual intenta generar un proceso de toma de conciencia en cuanto a la importancia de la actividad turística para Mar del Plata. Para esto se ha comenzado el

[45] Informe técnico 2006. Equipo Técnico PEM. Municipalidad de General Pueyrredón
[46] Ver Salama Ortiz, Mariangeles "El Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, historia y actualidad de un acontecimiento programado en la ciudad". Actividad Integradora ciclo profesional en área de turismo. FACEyS. 2006. Area de Turismo. FACEyS, UNMDP.
[47] Fuente: Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata

desarrollo de charlas y reuniones en escuelas de la ciudad, comenzando por las municipales para continuar luego con las provinciales y privadas. Hasta el momento, las escuelas municipales son escenario de estas charlas, previendo a futuro su extensión a otros establecimientos.

La metodología utilizada para el desarrollo de los proyectos continúa los lineamientos establecidos en la metodología del PEM. La misma se conforma con mesas interinstitucionales de trabajo y talleres involucrando a todos los actores participantes, con colaboradores externos como técnicos expertos en las temáticas abordadas. Asimismo, la elaboración del proyecto ha sido concensuada por estas herramientas metodológicas por las instituciones públicas y privadas participantes del mismo, además de nombrar un equipo de personas a cargo de la gestión del mismo desde las distintas instituciones participantes. Para esto cada una de ellas designa un representante dentro del PEM que trabaja directamente con el equipo técnico.

Cada sub- proyecto elaborado[48] fue fichado para su esquematización, con una descripción del mismo, sus actores integrantes, presupuesto y financiamiento y cronograma de trabajo dividido por meses. A cada proyecto le es asignado un determinado monto de recursos para poder llevarlo a cabo. Esto último resulta primordial para su puesta en ejecución, pero actualmente resulta la etapa más difícil de plantear, dada la falta de los mismos para el desarrollo de los proyectos.

La problemática principal donde los proyectos, no sólo del área turística sino también aquellos de otras áreas, encuentran su principal limitación es en la cuestión de asignación de recursos para los mismos. Actualmente y luego de más de dos años de gestión de proyectos puede establecerse que sólo algunos remitidos al área urbana se encuentran en un desarrollo incipiente[49]. MDP-4e es también un proyecto en ejecución sólo de algunos de sus sub proyectos. Otras áreas estratégicas de la ciudad, como lo es la social, posee un cierto grado de retraso en cuanto a la ejecución de sus proyectos prioritarios. Este eje prioritario ha sido relegado por una cuestión meramente económica por falta de recursos para llevarlos a cabo.

3.8. El PEM de cara al futuro. La creación de la Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata"

Resulta fundamental tomar en consideración la problemática de recursos que hoy en día está afrontando la ejecución de los proyectos del PEM. Dado que la oficina del mismo depende exclusivamente de la Municipalidad, resulta poco flexible el ordenamiento y gestión de recursos para los proyectos, dado que los mismos provienen de una única fuente y deben someterse a una serie de aceptaciones y autorizaciones antes de ser recibidos por la oficina del PEM.

En cuanto al equipo técnico del Plan, el mismo ha sido nombrado por la Municipalidad para la fase operativa y responde a la misma, por cuanto no se torna un equipo que desarrolle una labor independiente al sector público y privado dentro de este periodo. Más allá de esto, el equipo técnico no posee una coordinación superior que contenga la labor del mismo y sepa gestionar al equipo para una labor autónoma.

Estas dos problemáticas planteadas se acrecientan sobre todo con la falta de una oficina de planificación, sea dentro de la Municipalidad o fuera de la misma con personería jurídica propia, donde realmente se tome el proceso de planificación como una política a largo plazo, tanto para el sector institucional de la ciudad como para el sector privado.

[48] Ver anexo 4.
[49] Ver anexo 4.

La creación de la Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata" se presenta como una posible solución al ordenamiento y organización del PEM hacia corto y mediano plazo. Si bien, y como sucede en toda planificación estratégica de ciudad, la conformación de una agencia que contenga la coordinación técnica del Plan resulta primordial sobre todo en la fase operativa, la misma recién en estos momentos se encuentra en conformación, habiendo obtenida su propia personería jurídica. Como ha sucedido en otras ciudades y regiones que han elegido a la planificación estratégica como herramienta para pensar la ciudad a futuro, la Agencia de Desarrollo se torna herramienta fundamental en la fase operativa de todo plan[50].

La Asociación Desarrollo Estratégico Mar del Plata, es un proyecto prioritario surgido del propio PEM que ha generado un proceso de gestión de dos años para su formación. El propósito principal de la misma es constituirse en órgano ejecutor de todos los planes y proyectos surgidos del Plan dentro de los cuatro lineamientos surgidos y tomando en cuenta todas las áreas prioritarias, sea productiva, económica, social, urbana, entre otras.

Es más, la Asociación posee como objetivo el apoyo y contribución a radicación de inversiones y proyectos de índole productivos, de pequeñas, medianas y grandes empresas, dentro del Partido de General Pueyrredón, generando de esta forma un sustento económico para la permanencia de las mismas. Para esto la Asociación se ha insertado dentro de la Red de Agencias de Desarrollo, dependiente de la Secretaría PyME del Ministerio de Economía de la Nación, además de haber generado acuerdos en conjunto con el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

La Asociación se ordena jurídicamente como asociación sin fines de lucro, esto significa que no depende del área municipal ni del sector privado, lo que le genera un mayor grado de libertad para búsqueda de recursos a futuro. Asimismo pueden integrar esta Agencia actores de ambos sectores conjuntamente, los cuales se organizarán sobre la designación de un gerente, vía concurso por antecedentes y oposición[51], que generará ordenamiento y liderará la gestión de los proyectos prioritarios.

La importancia de la creación de la Asociación radica en la posibilidad a futuro de organizar de forma más eficiente la ejecución de proyectos y la creación de otros no contemplados pero importantes, dada la coyuntura actual de Mar del Plata. Asimismo, la asignación de recursos se realizaría vía análisis de cada proyecto y el monto de recursos que cada uno necesita para ejecutarse. Es decir, no se asignará un monto de recursos específico para todos los proyectos, para luego dividirlo en cada uno de ellos, sino que cada proyecto tendrá un estudio de asignación de recursos por separado al cual será asignado un determinado monto. Una vez puesto en conocimiento el monto de recursos para el proyecto, sobre la base del mismo se arma el plan de trabajo para ejecutarlo.

Más allá del mero ordenamiento económico que podrá controlar la Asociación en cuanto a gestión del PEM, la misma deberá tener en cuenta la generación de un espacio de concertación y consenso entre los distintos actores, tanto públicos como privados, participantes del PEM y aquellos que no participan directamente pero igualmente debieran integrar la Asociación. En relación con esto, el espacio que permite crear y consensuar la misma debiera favorecer el desarrollo a futuro de Mar del Plata en cuanto a la posibilidad de seguir generando planes específicos a partir del PEM, tomando como eje asociativo el fortalecimiento e inclusión de cada vez más actores influyentes de la ciudad que integren el pensamiento a futuro de las políticas de desarrollo de Mar del Plata.

[50] Para mayor información sobre Agencias de Desarrollo ver sitio web de la Agencia de Desarrollo Región Rosario www.Aderr.org.ar y sitio web de la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba www.adec.org.ar.
[51] El gerente de la Agencia de Desarrollo ya ha sido designado y se encuentra trabajando en el PEM.

3.9. Síntesis reflexiva: una posibilidad de planificar el turismo en Mar del Plata

En este apartado se ha trabajado en una aproximación hacia el análisis del PEM, dividiendo al mismo en dos fases que dan cuenta de su evolución hasta la actualidad. La primera fase se ha tornado planificación estratégica en sí, por cuanto ha formulado el plan sobre la base de los lineamientos o ejes más importantes a tomar en cuenta para el futuro de la ciudad; y de donde han surgido las estrategias guía de los proyectos priorizados para alcanzar el escenario a futuro deseado. La segunda fase deviene en planificación operativa en sí, dada la gestión específica de los proyectos y la continuación del consenso de los distintos actores en el desarrollo de los mismos.

Esta división entre ambas fases se torna cada vez más fehaciente, dado que no ha existido una continuación homogénea del proceso de planificación hacia la segunda etapa de gestión de proyectos, donde la problemática principal se encuentra en la falta de recursos para poder ejecutar los proyectos y la inserción específica del PEM en el ámbito municipal. Esta cuestión económica se torna problemática dado el atraso que genera en el desarrollo de los proyectos, como así también en la priorización de algunos, como son los del eje urbano, dejando de lado otros significativos como son los del área social.

Como solución posible a la continuación del PEM y el desarrollo de sus proyectos a futuro se crea la Agencia de Desarrollo, la cual tendrá como objetivo no sólo la ejecución de los proyectos, sino también el crear un espacio específico de consenso y trabajo asociativo entre todos los actores clave de la ciudad para su desarrollo a futuro. La agencia no sólo debe cumplir con lo estipulado por el PEM, sino que debe ser asumida como una herramienta asociativa con la cual planificar a futuro las principales líneas de actuación de Mar del Plata.

En este escenario el papel de la actividad turística en Mar del Plata, vía sus propios actores influyentes, se torna primordial. El sector turismo ha sido remitido en el PEM sólo al eje de innovación y empleo en primera instancia, y sólo en proyectos muy específicos se genera una continuidad hacia los demás ejes. La participación del sector turismo dentro del PEM, más allá de no haberse generado un espacio concreto de debate del sector, ha sido tomada en consideración dentro de los talleres, mesas de trabajo y finalmente con la formulación de los proyectos prioritarios, de los cuales han participado la mayoría de los actores relacionados a la actividad.

El análisis se remite entonces, a la posibilidad que brinda el PEM a futuro como espacio de planificación concertada donde diversos sectores específicos de la ciudad puedan tomar el proceso estratégico como herramienta de anticipación y pensamiento a futuro. El sector turismo marplatense es uno de estos sectores que tiene la posibilidad de generar un ámbito de consenso entre sus actores para planificar la actividad a futuro.

La generación de proyectos concretos que tienden a generar una continuidad en la actividad turística todo el año, favoreciendo un turismo de ciudad enmarcado con eventos, actividades culturales, deportivas, espectáculos, revalorización de circuitos, educación para el turismo, una comunicación clara y homogénea de la actividad turística en la ciudad permiten tomar en consideración la posibilidad de enmarcar estos proyectos dentro de un espacio propio de la actividad donde se puedan gestionar a través de una planificación estratégica de turismo de ciudad. La creación de la Agencia de Desarrollo abre una oportunidad para un espacio de concertación en el ámbito turístico, donde puede caber la posibilidad de asociación de todos los actores del sector en un lugar concreto de ordenamiento y pensamiento a futuro.

Dos cuestiones importantes debieran ser tomadas en cuenta dentro de la oportunidad de planificar la actividad turística de Mar del Plata a futuro. La primera de ellas se remite a la cuestión motivacional y consensual de los actores, donde debieran dejar de privar los intereses individuales para poder primar los intereses multiactorales consensuados entre todos,

generando compatibilidad de ideas que actualmente son reales, pero no existe el espacio para poder aunarlas en una asociación valorativa y enriquecedora. La segunda cuestión importante es la obtención de recursos y la participación de todos los actores en la búsqueda de los mismos, cuestión que puede subsanarse dentro del espacio que podría llegar a brindar la Agencia de Desarrollo; y conjuntamente con esta cuestión sobresale otra no menos importante que se define dentro de las trabas políticas y de intereses que se pueden llegar a plantear desde el sector institucional de la ciudad.

Si estas dos cuestiones pueden ser solucionadas mediante la concertación de los múltiples actores del turismo dentro de un espacio concreto de planificación, el cual es posible generarse dada la creación de la Agencia de Desarrollo, el sector turístico de Mar del Plata se abre a la posibilidad de trabajar dentro del ámbito de la planificación primando por sobre todo la articulación de sector y colaboración de actores multidisciplinares y la continuación de los proyectos gestionados desde el PEM, con la posibilidad de enmarcarlos en un ámbito de planificación estratégica del turismo.

4. Conclusiones del Capítulo

El presente capítulo hizo referencia a una serie de análisis de Planes Estratégicos, a nivel ciudad y a nivel de la actividad turística inmersa en ella. Para esto el capítulo ha generado una reflexión dividida en dos apartados, en primera instancia sobre un conjunto de Planes Estratégicos y de desarrollo Turístico de ciudades a nivel mundial, latinoamericano, nacional y regional, y en segunda instancia sobre el Plan Estratégico Mar del Plata.

Frente al análisis efectuado en los dos apartados conviene concluir con una serie de consideraciones efectuadas de índole reflexiva, a efectos de generar un aporte consistente para el próximo capítulo de la Monografía. Estas consideraciones se corresponden por un lado con una contribución a la articulación del PEM con la posibilidad de desarrollo de un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad para Mar del Plata y por otro la identificación en Planes Estratégicos de procesos metodológicos, estructuras, principales logros y avances en la tendencia actual hacia el proceso de planificación y de la actividad turística en ciudades.

La primera consideración resulta de la necesaria continuación del PEM en su proceso de gestión de proyectos. Actualmente esta etapa no se encuentra suspendida, pero resulta en un desarrollo tardío de los proyectos en ejecución. En tanto los proyectos del área económica productiva (Línea innovación y empleo) son los que se encuentran con mayor grado de desarrollo, debieran darse igual importancia a aquellos de índole social, ambiental y de transformación municipal. Más allá de esto, resulta importante la creación de la Asociación Civil Desarrollo Estratégico Mar del Plata como ámbito de coordinación y asignación de recursos para la continuación del PEM.

Resulta en este sentido destacable que, a pesar del último cambio de gobierno ocurrido en diciembre de 2007, el PEM continúa, pese a sus deficiencias en la gestión de proyectos, siendo aceptado por las autoridades municipales y coordinado por un equipo técnico específico.

La segunda consideración deviene de la necesaria articulación del PEM ante la posibilidad de un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad en Mar del Plata. La Asociación Civil resulta el ámbito primordial para llevar a cabo tal desafío. Ante esto, resulta primordial asegurar la continuación de la voluntad de todos los actores participantes a largo plazo, integrándolos dentro de la Asociación.

La tercera consideración expresa la necesaria reflexión de casos exitosos de planificación en la Argentina, que se suman a aquellos registrados en Latinoamérica y Europa. Especialmente en nuestro país, ejemplos como Rosario, Buenos Aires y Córdoba en materia de planificación

global de ciudad; y Carmen de Patagones en materia de planificación sustentable de la actividad turística en la ciudad, resultan valorables en cuanto se resalta la posibilidad real del establecimiento de un pensamiento en conjunto a largo plazo para alcanzar un futuro deseado por todos los actores participantes. Esto acontece no sólo en materia de formulación de planes, sino también en cuanto al proceso operativo y de gestión de proyectos. Estas ciudades han sabido cortar con el pensamiento cortoplacista característico en nuestro país, y ante esto el sector gubernamental resulta actor clave en la implantación de una política de tales características.

No obstante, cada ciudad es única en sí, más allá de encontrarse en un mismo país. A tal efecto si se consideran los casos exitosos argentinos y se analiza la posibilidad de formular en la ciudad de Mar del Plata un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad por el sólo hecho de que en otras ciudades este proceso ha sido exitoso, se incurre en el error de copiar el caso para beneficio de la ciudad en cuestión. Lo que se debiera asimilar de estos casos es, más allá de existir un proceso metodológico básico común a todos los Planes, el esfuerzo de voluntad que ha significado la formulación de tales planes, traducido en la integración de distintos sectores de la ciudad y el cambio de pensamiento del sector gubernamental en cuanto al tratamiento de de la problemática de la ciudad a largo plazo.

Ante las consideraciones anteriores, se concluye con la premisa de es posible la generación de un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad, indicando su necesaria articulación con el Plan Estratégico Mar del Plata, bajo la coordinación y sustento de la Asociación Civil Desarrollo Estratégico Mar del Plata. La posibilidad de su consecución se presume radicada en la necesaria expresión de voluntad de los actores potencialmente involucrables, los cuales pertenecen tanto al sector privado como gubernamental ligado a la actividad turística, teniendo este último la obligación de generar un proceso de cambio de políticas turísticas, las cuales repercutan en la actividad como motor de cambio e integración hacia un futuro de desarrollo turístico en común.

CAPÍTULO IV. TURISMO DE CIUDAD: BASES PARA LA FORMULACIÓN METODOLÓGICA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MAR DEL PLATA

1. Introducción

En el capítulo anterior se indagó crítica y reflexivamente sobre los procesos metodológicos y devenir conclusivo de distintos Planes Estratégicos de ciudades, sean estos a escala global o tomando en consideración la actividad turística en un proceso similar. Sumado al análisis precedente sobre el Plan Estratégico Mar del Plata, se concluyó con la premisa de que no todo proceso de planificación estratégica de ciudad deviene similar al otro. No obstante, existen analogías técnicas que pueden ser consideradas como puntos en común con el objeto de generar una teorización valorativa sobre el proceso en cuestión.

Estas conclusiones abordadas, permiten la generación en el presente capítulo de una metodología y herramental técnico para el abordaje de un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad en Mar del Plata, como caso de estudio proveniente de un Plan Estratégico formulado a nivel ciudad, conciente de haber generado un proceso participativo e inclusivo de actores influyentes y la ciudadanía en general, no obstante limitado en su proceso de gestión operativa de los proyectos surgidos. En la conclusión reflexiva surgida del análisis del PEM, en la primera parte del capítulo anterior, se prioriza el papel de la Asociación Civil “Desarrollo Estratégico Mar del Plata” como potencial ámbito de encuentro estratégico entre los actores influyentes de la ciudad, generando desde el mismo no sólo la continuación y puesta en ejecución de los proyectos surgidos del PEM, sino también la concreción de una agenda estratégica concensuada, en la cual la actividad turística debiera tener especial consideración.

Asimismo, dado el tratamiento que el PEM confiere a la actividad turística de Mar del Plata y la posterior puesta en ejecución de proyectos relacionados al sector, sirven de sustento para la posible formulación de un Proceso Estratégico para el mismo. Si bien el Plan considera la problemática global marplatense, en términos sociales, económicos e institucionales, no resulta suficiente para afrontar la problemática turística, habida cuenta de que su consideración en profundidad requiere de un tratamiento específico, tanto de la actividad como de una mayor participación de los principales actores del sector. La especificidad del mismo, así como la problemática que le es propia, requiere no sólo de un tratamiento que supere la mera enunciación parcial de proyectos aislados, sino de un sistema de estrategias, programas y proyectos que merecen un escenario también único que atienda un modo de gestión y operación particularizado.

Un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad permite generar una aproximación a la alternativa del Turismo de Ciudad, presentándolo como opción a un nuevo desarrollo turístico en Mar del Plata. Esta modalidad se viene impulsando en las grandes y medianas urbes del mundo, generando en las mismas una oferta diversificada en una serie de productos turísticos específicos que tienen por objetivo reivindicar y reinventar la ciudad para el turismo. Para esto, una planificación y gestión estratégica integral y asociativa, sumada a una comunidad residente colaborando con la misma, son bases fundamentales en el desarrollo del turismo de ciudad.

Mediante el tratamiento estratégico de la problemática del turismo en Mar del Plata, se plantea la necesaria puesta en valor y en desarrollo de opciones de mayor diversidad de oferta anual con propuestas de atracción turístico-recreacional para la ciudad. Asimismo, La diversidad de lugares que caracterizan el espacio urbano de la misma permite suponer la variedad de recursos susceptibles de valorar y desarrollar en función de la actividad tanto turística como así también recreacional para sus residentes, actualmente circunscripta al turismo de sol y playas en mayor peso.

La estacionalidad y litoralidad consolidada por esta modalidad en serio proceso de decadencia en Mar del Plata es posible revertir con la generación de productos turísticos innovadores que

adviertan sobre la potencialidad de los atributos del Turismo de ciudad, los cuales constituyen un nutrido campo de indagación creativa. Las posibilidades de ampliar la oferta turística en relación a una demanda cada vez más variada y exigente permiten favorecer a futuro el desarrollo de la actividad con un enfoque planificado e integral, de mayor beneficio en el sentido socio-económico, socio-cultural y socio ambiental sustentables.

El objetivo del presente capítulo refiere a la formulación de una base metodológica y técnica de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad (en adelante PESTC) que sirva como elemento orientador e instrumental básico pudiendo el mismo ser adaptado a una posible puesta en desarrollo concreto de un proceso estratégico participativo interdisciplinario y plurisectorial, susceptible de convocar a todo el sector turístico marplatense a consenso y puesta en acuerdo del futuro de la actividad en Mar del Plata. El mismo debe poder articularse necesariamente con el PEM, teniendo como ámbito de trabajo la Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata".

El capítulo presenta dos apartados específicos. En el primero se realiza un análisis del sistema turístico de la ciudad de Mar del Plata, como punto de partida y reflexión ante un posible cambio de rumbo de la actividad y del sistema propiamente. El segundo apartado describe las bases para una posible formulación metodológica, con la descripción particularizada de cada uno de los puntos centrales contenidos en dicha formulación y esquematización de una cronología por fases para el proceso metodológico. Dentro del mismo se realiza un ejercicio de supocisión sobre cuales serian los actores implicados, liderazgo, ámbitos y procesos de participación.

2. El Sistema Turístico de la Ciudad de Mar del Plata

2.1. Introducción

El presente capítulo comprende una caracterización preliminar del Sistema Turístico de Mar del Plata, analizando para esto su desarrollo histórico, actualidad con sus principales componentes y marcadas características y su proyección a futuro. La incorporación de este análisis dentro de la monografía responde a la necesidad de considerar cómo históricamente la ciudad ha desarrollado un sistema que se corresponde con la modalidad turística imperante, de sol y playa, que contiene ciertas características particulares a considerar, las cuales son claves para comprender las principales problemáticas turísticas de la misma.

Este análisis pretende resumir lo que hasta el momento se ha trabajado e investigado sobre el desarrollo turístico marplatense, lo que ayuda en cierta medida a comprender y discernir la posición que detenta hoy en día Mar del Plata como destino turístico a nivel nacional, generando un punto de partida hacia una nueva concepción de su actividad turística y posibles repercusiones y cambios a futuro, dada la propuesta que se intenta exponer en la presente monografía.

La actividad turística en la ciudad de Mar del Plata ha sido, y en la actualidad continua siendo, objeto de estudio de diversos sectores, no sólo el académico. Desde el sector privado y público se han desarrollado diversas concepciones y puntos de vista con el objetivo de poder esquematizar y conceptualizar un sistema que genere una base a tomar en consideración para investigaciones de profundidad en cuanto al desarrollo turístico de la ciudad.

El principal objetivo que debiera tener la construcción teórica del sistema turístico referido a un determinado destino, no es otro que el de contribuir con el mismo al conocimiento, diagnóstico y evaluación crítica de la actividad turística del lugar. Con esta reflexión se presenta a continuación una caracterización del sistema turístico de Mar del Plata, el cual no pretende contribuir a nuevas teorizaciones, sino que intenta dar base contextual para comenzar luego a desarrollar el objetivo del presente trabajo.

2.2. Consideraciones históricas

El desarrollo de Mar del Plata como centro turístico de relevancia en el imaginario colectivo nacional se puede desglosar en fases que dan cuenta y acompañan el devenir socioeconómico de la Argentina. *"La significación del caso Mar del Plata radica en la singularidad de la relación sociedad- turismo y de la relación turismo- ciudad. El devenir de la actividad turística y de su conformación urbana durante el paso de un siglo, da testimonio de la evolución socioeconómica de los argentinos y de un proceso de urbanización inducido por el turismo"* (mantero [1997]: 136).

Asimismo, y en confluencia con el contexto socioeconómico de la época, Mar del Plata supo definirse a sí misma presentando sus propias singularidades fruto de su evolución abrupta en su poco tiempo de creación. Tal como lo señala Cacopardo (1997: 25): *"Mar del Plata tuvo aproximadamente cuatro fundaciones sucesivas en menos de cuatro años. Del pueblo surgido de la ampliación de la frontera agropecuaria, a la villa balnearia de nuestras clases dirigentes, luego ciudad balnearias, para pasar finalmente a ser receptora de un turismo masivo. Estos procesos configuraron sus propias especificidades"*

Mar del Plata comienza su actividad ligada al turismo como balneario de verano para una elite aristocrática que encuentra en sus playas una posible imagen referenciable y deseable de Biarritz, en Francia. Gracias a una economía agroexportadora, sostén de esta sociedad que mira continuamente al continente europeo como ideal cultural a seguir y la necesidad de buscar en el propio país un lugar que canalice el disfrute de un turismo de elite, se construye en Mar del Plata un espacio que alberga los principales lugares que frecuenta y la infraestructura y servicios necesarios: la playa con su rambla, el hotel y el club. El primer hotel, llamado Grand Hotel, lo construye Pedro Luro. Dos años después de la llegada de ferrocarril, en 1888 se construye el emblemático Hotel Bristol, símbolo de la primera etapa ligada al ocio aristocrático en relación al mar.

Toda la evolución del balneario en esos momentos podría llegarse a comparar con un "gran club", una vidriera al país donde primaba el desarrollo de infraestructura y servicios acordes con la clase social que veraneaba. La creación de un hotel que albergara las actividades lúdicas y de consumo, la construcción de paseos a modo de plazas o parques, las ramblas sucesivas que permitían el disfrute cercano al mar y de las casonas que adaptaban el confort y el estilo de vida de las familias porteñas, todo esto sumado a la infraestructura de accesibilidad facilitado por el tendido de vías férreas desde Buenos Aires, permitía el desenvolvimiento de una demanda turística que aumentaba año a año y generaba mayores servicios acordes con la misma.

Cabe destacar que todos los servicios y la infraestructura soporte de la actividad en aquellos años era pensada y planeada por los grupos de veraneantes que acudían a la ciudad en temporada. Estos operaban unidos en comisiones o grupos percusores de la ciudad donde los principales escenarios eran el Club Mar del Plata y la Comisión Pro- Mar del Plata. En este caso ambas instituciones propulsaban la ciudad del verano, mientras de fuera del ejido urbano de corte elitista y aristocrático (referente a terrenos cercanos al mar), se erigía una ciudad con inmigración soporte de la actividad estival, pero con vitalidad todo el año.

Paralelamente a las corrientes turísticas en aumento, comienza el asentamiento de población residente en la ciudad. Esta población dividía sus actividades entre al área rural, el puerto emergente en la costa y el desarrollo de los servicios e infraestructura turística de la naciente ciudad balnearia. En un lapso de treinta años los habitantes estables de Mar del Plata pasaron de mil a cerca de veinticinco mil. Esta situación se da en conjunto con todo el movimiento migratorio a nivel país palpable en esa época.

La conexión ferrovial con Buenos Aires es disparador indiscutido de los comienzos de Mar del Plata como "la villa de los porteños". A partir del año 1889 la evolución de las corrientes

turísticas hacia la ciudad comienzan a crecer exponencialmente, a ritmo más acelerado que la población residente, la cual ocupa porciones de la ciudad más alejadas de la playa para asentarse. En cuarenta años la cantidad de turistas arribados a la ciudad pasa de mil cuatrocientos a cuatrocientos mil. Ya en el año 1950 se registra casi un millón de turistas.

A partir de 1930 y siguiendo hacia 1945, comienza a perfilarse el desarrollo urbano de Mar del Plata, girando siempre alrededor de la actividad turística, donde se genera todo un nuevo equipamiento paisajístico y turístico que tiene como referencia la nueva rambla con el Hotel Provincial y el Casino. Esto también obedece a todo el proceso de democratización de las vacaciones impulsado desde el gobierno nacional, donde nuevas clases sociales comienzan a tener acceso a vacaciones y a infraestructura soporte de las mismas. La generación de hoteles sindicales es símbolo de la evolución del turismo de masas en la época.

A partir del año 1945 la extensión del ejido urbano, apoyándose siempre en obras de infraestructura e instalación de nuevo equipamiento turístico, se hace inminente por el crecimiento poblacional y turístico. Ante estos últimos, crecen las actividades de prestación turística teniendo estas siempre como referencia el alojamiento, transporte y gastronomía. La infraestructura de accesibilidad merece atención especial, dada la creación de la ruta nacional dos que une directamente con la Capital Federal, permitiendo la llegada de turismo vía terrestre en automóvil y generando de esta forma una competencia ante el viaje en tren.

Dados los cambios socioeconómicos del periodo, sobre todo a partir de 1950 con el crecimiento industrial y el acceso de la clase media al disfrute de vacaciones gracias a un estado que promulga políticas sociales, *"se produce la sustitución del turismo de elite y la apertura del turismo de masas que canaliza beneficios sociales en el disfrute del descanso de playa y de la centralidad recreativa del juego y del espectáculo. La transferencia de hoteles de empresas turísticas a obras sociales sindicales expresa el sentido y la intensidad de la transformación*" (MANTERO [1997]: 142).

A partir del año 1975 la actividad turística en la ciudad de Mar del Plata entra en una fase de equilibrio que conlleva en las sucesivas décadas al estancamiento de los flujos y de la actividad turística. Característico de esta etapa hasta la actualidad es la llamada "domesticidad de las prácticas turísticas", denominándose con esto a la práctica que realiza una familia tipo que viene de vacaciones a Mar del Plata, se instala en su propia residencia, reproduce pautas de uso y consumo de su lugar de origen y prescinde en la mayoría de los casos de servicios turísticos. En este caso es menor la prestación de servicios turísticos y el uso de infraestructura propia de la actividad.

"La ciudad ya conformada al impulso de las expectativas de la actividad turística y la especulación de los propietarios del suelo, de los promotores inmobiliarios y las empresas constructoras, irrelevante la incidencia de los operadores turísticos, comienza a ser asumida en su realidad compleja y problemática por la comunidad y el estado municipal" (MANTERO [1997]: 144). A partir de la década del noventa, se torna inminente la puesta en consideración y evaluación del sistema turístico de Mar del Plata, comenzando por su producto emblemático: sol y playa.

Resumiendo su crecimiento histórico turístico, Mar del Plata fue constituyendo un destino urbano con una población estable permanente que ha contribuido a la consolidación de una centralidad urbana de trascendencia en el litoral atlántico e incluso en la provincia. Esta condición de metropolización creciente basada en su condición de ciudad de rango intermedio, si bien en sus orígenes fue impulsada por sus condiciones de centro turístico y ámbito de atracción a partir de sus recursos naturales, culturales y paisajísticos, debió apelar a otros recursos de su base económica para sostener su habitabilidad social y sustentar su economía, perdiendo paulatinamente en dicha base económica la dependencia de la actividad turística, para dar paso al crecimiento de otras actividades económicas para garantizar un sustento

continuado. La actividad turística se ha transformado en una actividad coadyuvante del sistema económico global.

La complejidad de su demanda social interna sumada a los cambios complejos del contexto político, económico y social del país y a los cambios en las expectativas de una nueva demanda turística mas exigente en calidad y diversidad de opciones ha constituido presión suficiente para poner en crisis no solo a la actividad turística basada en aquella modalidad casi excluyente y restringida por su estacionalidad, sino también a su base económica en general.

2.3. El sistema turístico actual de Mar del Plata

El desarrollo turístico en la ciudad de Mar del Plata presenta ciertas singularidades que caracterizan su desarrollo y le infieren una visión particular de la situación. Si en primera instancia se analiza la demanda que recibe la ciudad, la domesticidad de las prácticas turísticas se presenta como uno de los rasgos específicamente sobresalientes de la misma. Según Mantero (1997), el concepto de domesticidad responde a prácticas que se desarrollan dentro del hogar, llevadas a cabo por la familia o grupo de personas de conviven en esa vivienda. En el ámbito turístico, la noción de domesticidad responde a una serie de características como son la congestión de la oferta de alojamiento en viviendas particulares o alojamiento extra- hotelero, la ausencia de servicios y prestaciones ad-hoc como lo son la gastronomía y las actividades en espacios de recreación, capacidad de alojamiento flexible y capacidad de consumo reducible.

Otro concepto atribuido a la demanda de la ciudad es el de residencialidad, la cual *"remite a la modalidad de alojamiento dominante del turista que se realiza en vivienda, casa o departamento, a modo de residencia secundaria, apreciándose una limitada opción de alojamiento en hotel o establecimiento afín"* (MANTERO, VARISCO [2002]: 102).

La reproducción de la cotidianeidad se ve inmersa en estas condiciones repetidas y asimiladas en la realidad turística marplatense. Estas características se ven potenciadas, entre otras cuestiones, por la estacionalidad de la actividad, remitida a una mayor concentración en época estival de prácticas domésticas del turismo.

Se estima que, según el Ente Municipal de Turismo[52], del flujo de demanda turística que recibe Mar del Plata, en promedio, un ochenta por ciento se aloja en vivienda particular propia o alquilada, mientras que el veinte por ciento restante elije alojamiento del orden turístico. Asimismo, entre la demanda que alquila vivienda, sea casa o departamento, existe un alto porcentaje que lo efectiviza sin intermediación de inmobiliaria, sea en su lugar de origen o directamente en Mar del Plata.

El mencionado porcentaje estipulado de turismo de carácter doméstico genera otro fenómeno particular, traducido en la mínima intermediación en la contratación de servicios turísticos, lo cual es otra característica relevante de la actividad turística marplatense. Tomando en consideración el total de cien agencias de turismo de Mar del Plata, entre agencias de turismo, de pasajes y empresas de viajes y turismo, solo dieciséis de ellas operan con turismo receptivo, y de ellas, no todas lo efectivizan durante todo el año, sino principalmente en temporada estival o fines de semana largos[53].

La procedencia del mencionado flujo turístico es otra característica tomada en consideración. En un porcentaje considerablemente alto, el flujo de demanda que recibe Mar del Plata detenta

[52] EMTur. Estudio de demanda temporada 2006-2007 y Estudio de Demanda Semana Santa 2007. Las cifras fueron obtenidas en promedio en ambos periodos vacacionales.
[53] Fuente: EMTur y AAVISA.

su origen en la región de Capital Federal y Gran Buenos Aires, seguido en menor cifra por la provincia Homónima; y en un porcentaje menos significativo se destacan Córdoba, Tucumán, Mendoza, Santa Fe como provincias del resto del país con mayor emisión de turistas a la ciudad.

Si se analiza en profundidad la procedencia de la demanda turística, y la misma se cruza con el análisis de prácticas de turismo doméstico y la vivienda como modalidad de alojamiento dominante en Mar del Plata, resulta menester arribar a la conclusión del desarrollo de una demanda cautiva que elije la ciudad para vacacionar. Este turismo cautivo responde por un lado a la posesión de vivienda propia en la ciudad, la cual obliga a generar prácticas turísticas en la misma y a reproducir su modo de vida particular del lugar de procedencia; por otro lado, y sumando aquella demanda que se remite al alojamiento a modo de alquiler de vivienda particular durante un lapso vacacional, o la opción por alojamiento turístico, la misma se remite a prácticas motivacionales caracterizadas en primera instancia por la noción de tradicionalidad y cotidianeidad en la elección del lugar.

Esta característica se potencia con otro elemento a considerar para entender el comportamiento de la demanda en los últimos años: el desarrollo de infraestructura vial que facilita la elección del destino, por la rapidez de acceso al mismo y el menor tiempo de desarrollo del viaje. La creación a finales de la década del 90 de la Autovía dos, nexo de comunicación con el Área Metropolitana, ha desarrollado un flujo de turismo que encuentra una distancia aminorada, que le permite viajes cada vez más espaciados durante el año, generando arribos cada vez más importantes no sólo durante temporada estival, sino también durante fines de semana y fines de semana largos.

En relación con la demanda, resulta valioso el aporte estadístico al estudio de la misma, tomando en consideración para su análisis la capacidad de gasto del turista y el monto total de dinero circulante en la ciudad por la actividad turística. Según el Ente Municipal de Turismo[54], el gasto por turista en la ciudad, sin tomar en cuenta el transporte de aproximación asciende a setenta pesos, en promedio entre temporada estival, semana santa y fines de semana largos.

Resulta menester recalcar, en este sentido, la característica potencial que denota la ubicación y accesibilidad de la ciudad en cuanto centro medio y puente comunicacional y de escala entre la capital y la región sur del país. Este “puente” actualmente no se encuentra explotado completamente. Para esto sería necesario contar con una aeropuerto diariamente activo y con llegadas y partidas de vuelos hacia distintos puntos del país, actividad que actualmente se encuentra en un estado de apatía dada el escaso número de vuelos semanales que recibe el aeropuerto, de característica internacional.

Como se analiza en este caso, la accesibilidad cumple un papel fundamental en la llegada de turistas a la ciudad. A Mar del Plata confluyen cuatro rutas de acceso no sólo en automóvil, sino también en transporte de pasajeros de larga distancia; que se adicionan al acceso vía ferrocarril y vía aérea, éste último aminorado, tal lo comentado en el párrafo anterior, en los últimos años dados los vuelos cada vez más espaciados en el tiempo y el costo del pasaje aéreo.

En otro orden, los atractivos turísticos tomados en consideración como recursos, son la base para el desarrollo de la actividad turística en un determinado destino. En la ciudad de Mar del Plata, el recurso turístico principal y emblemático es la playa. Sin adentrar demasiado el estudio en este atractivo, el mismo es el elemento de atracción en temporada estival, generando la principal actividad turística- recreativa. Si bien existen otros atractivos que devienen de la Mar del Plata como ciudad en sí, como son su patrimonio arquitectónico, sus

[54] EMTur. Estudio de demanda temporada 2006-2007, Estudio de Demanda Semana Santa 2007, Informe Fin de Semana 20 de julio de 2007.

museos, sus centros culturales, sus espectáculos propios, sus fiestas y festivales; los mismos no han llegado aún a generar grandes corrientes de demanda por sí mismos.

En cuanto a la oferta turística- recreativa, la misma posee un fuerte sustento en los servicios directa e indirectamente relacionados con la actividad. La centralidad del producto "sol y playas", internalizado en el imaginario colectivo nacional, genera una oferta remitida principalmente a la temporada estival, la cual se puede fragmentar en opciones de elección principal: la playa, espectáculos teatrales, vida nocturna. Si bien se denota una apertura a generar una oferta específica durante todo al año, con propuestas, espacios y actividades turísticas- recreativas que puedan ser provistas sobre todo para fines de semana y fines de semana largos espaciados, las mismas no alcanzan a desenvolver un producto específico a ofrecer de forma continua e ininterrumpida.

La oferta, más allá de la época estival, se remite reiteradamente al mismo espacio, el litoral marítimo marplatense, sus paisajes particulares, condensándose en el paseo por el mismo como principal actividad recreativa del turista durante todo el año en la ciudad. Resulta destacable aún en invierno la preferencia y el continuo acercamiento del turista hacia la costa marplatense, más allá del clima riguroso que sufre la ciudad durante la mayor parte del año. La magnitud y complejidad del litoral característico de la ciudad y su singularidad frente a otros en destinos costeros, genera una atracción particular hacia el mismo.

Las actividades recreativas que forman parte de la oferta de la ciudad varían según la época del año que se tome en cuenta. En verano predomina la asistencia a espectáculos de temporada en teatros, juegos de azar, divertimento nocturno y cine[55]. En invierno, resulta preferente pasear por la costa, paseos por el puerto, juegos de azar, cine, compras, divertimento nocturno.

En cuanto a la infraestructura, Mar del Plata es considerada dentro de la costa atlántica como el destino con mayor soporte y diversidad de la misma, sumado a la oferta de servicios y condiciones de accesibilidad que dan cuenta de su expansión y desarrollo como destino turístico estival de la Argentina. Al evaluar este componente del sistema turístico de la ciudad, el mismo da cuenta de la potencialidad y posible uso de esta infraestructura para el desarrollo de nuevas opciones dentro de nuevos productos que podrían desarrollarse en la ciudad.

Tomando en primera instancia la infraestructura de alojamiento, la ciudad presenta una marcada cantidad de hoteles de categoría inferior, predominando aquella de dos estrellas. No obstante, resulta destacable la variedad de categorías y modalidades de alojamiento, desde hoteles cinco estrellas hasta alojamiento en estancia o clubes de playa.

Dentro de la oferta de alojamiento, el tipo extra- hotelero merece una atención especial, dado el alto porcentaje demanda que utiliza este tipo de alojamiento. Resulta complejo el estudio cuantitativo que daría cuenta de la cantidad de propiedades que se remiten exclusivamente al alquiler para turismo. Las inmobiliarias cumplen un papel de intermediación en el alquiler del mismo, el cual resulta sumamente valorable dentro del sistema turístico.

La oferta de alimentación y gastronómica también responde al patrón considerado para el alojamiento: variedad de opciones divididas por sectores de la ciudad que varían en calidad y tipo de servicio. Mar del Plata cuenta con mil ciento trece establecimientos gastronómicos, los cuales se dividen en once tipos: Restaurante, café – bar, confitería, casa de te, cervecería y picadas, comidas rápidas, cybercafé, heladería, parador (local gastronómico ubicado en balneario), pizza – empanadas, sandwichería. En cuanto al tipo "restaurante", se encuentran divididos por tipo de cocina: general, internacional, alemana, italiana, española, cubana, alemana, china, japonesa, mexicana, árabe, pastas, pescados y mariscos, parrilla.

[55] Fuente: EMTur. Estudio de demanda temporada 2006-07.

La actividad turística en Mar del Plata no sólo repercute directamente sobre aquellas funciones netamente turísticas, sino también con ciertas actividades indirectamente relacionadas que deben analizarse también, dado el impacto económico que generan. En este caso la actividad comercial cumple un papel fundamental*"…En Mar del Plata los rubros más relacionados con la actividad turística son la industria textil por el consumo de tejido de punto y en menor medida, la industria alimenticia por el consumo de alfajores y conservas…"* (MANTERO, VARISCO [2002]: 97).

Tomando en consideración el equipamiento directa e indirectamente relacionado con el turismo[56], la ciudad cuenta con los mismos cubiertos, habida cuenta de su condición de ciudad con población residente durante todo el año. El área central marplatense, tomando en consideración micro, macrocentro y barrios ubicados en el ejido principal de Mar del Plata es la zona mejor cubierta en este sentido, encontrándose problemas singulares como por ejemplo pavimentación de calles y anegamiento de las mismas por inundaciones en algunos sectores específicos.

Tanto alojamiento, alimentación y esparcimiento como otros servicios comerciales y de provisión se encuentran desarrollados. Entre estos últimos se destacan agencias de viajes, comercios, casas de cambio de moneda, proveedores para eventos, transporte turístico, primeros auxilios, estacionamientos, entre otros. El área de información turística también se incluye en esta clasificación.

En cuanto a instalaciones cabe analizar del mismo modo, la ciudad cuenta con instalaciones de playa, deportivas, congresos y convenciones y para acontecimientos culturales o artísticos.

Una consideración especial merece en este capítulo la superestructura turística de Mar del Plata, que sirve de soporte y activación de la actividad turística marplatense. La misma puede desglosarse en las funciones desarrolladas tanto desde el sector institucional, como del sector privado empresarial de la ciudad. Desde el sector público, el Ente Municipal de Turismo de la ciudad se constituye en órgano descentralizado cuya actividad principal se centra en la promoción y difusión de la ciudad como destino turístico, reunión, ordenamiento y divulgación de información turística de la ciudad y ordenamiento de la información turística para realización de estadísticas del sector. El EMTur cuenta con un directorio conformado por instituciones de la ciudad relacionadas con la actividad[57]. Este directorio se constituye en la única esfera de la ciudad donde confluye en un mismo órgano el sector privado, público y tercer sector avocado a la actividad turística de Mar del Plata.

Por otro lado, dentro del Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón se encuentra la Comisión de turismo, cuyo objetivo principal deriva en el tratamiento, regulación y promulgación de ordenanzas relacionadas con la actividad turística del municipio de General Pueyrredón.

El sector privado- empresarial turístico de la ciudad se encuentra reunido en diversas asociaciones que nuclean a empresas de un mismo ramo de la actividad. Como principales se pueden nombrar a la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, que posee como objetivo la reunión de los establecimientos hoteleros y gastronómicos de la ciudad; y la Asociación de Agencias de Viajes del Sudeste Atlántico, con sede en la ciudad, la cual nuclea a todas las agencias y empresas de turismo, no sólo de Mar del Plata sino también de otras localidades.

[56] Boullón, Roberto. "Planificación del espacio turístico". Ed. Trillas. México, 1997.
[57] Ordenanza 15121. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/o15121.htm.

Cabe destacar no sólo la participación dentro del sistema turístico del sector público y privado. El denominado tercer sector u organizaciones sin fines de lucro también se encuentran presentes. Entre ellas se destacan la Asociación de Licenciados en Turismo, la cual reúne a los graduados y profesionales en turismo de la ciudad y la Cámara de la Recreación de Mar del Plata que congrega a los establecimientos turístico- recreativos.

2.4. Síntesis informativa

Dada la caracterización analizada de Mar del Plata como destino turístico y notando su potencialidad en ciertos aspectos aún no desarrollados dentro de su sistema, se puede obtener un panorama completo y una posible puesta en discusión de su acontecer actual y posible a futuro.

Más allá de la actividad turística en época estival y su desarrollo menor en fines de semana, fines de semana largo y en acontecimientos programados y esporádicos como lo son los congresos y convenciones, Mar del Plata no concibe aún un sistema turístico que afirme el desarrollo de una serie de productos concebidos con una continuación homogénea durante todo el año. Aprovechando las ventajas competitivas que posee la ciudad en cuanto a su infraestructura, servicios, equipamiento, accesibilidad, paisaje, imagen a nivel nacional y recursos, la misma tendría oportunidad de desarrollar alternativas para desenvolver un cambio en la realidad turística, no sólo a nivel ciudad, sino también a nivel zonal en su consideración metropolitana de nivel medio.

Las alternativas y propuestas a las cuales se arriban para un desarrollo potencial de la actividad turística marplatense se vienen estudiando y analizando progresivamente, por lo que se cuenta con un vasto soporte documental, estadístico y de investigaciones e informes realizados. El problema no radica en proponer, ya que desde la propuesta se enriquece y se beneficia en sí la actividad por el solo hecho de otorgarle una valoración elocuente dentro de las actividades principales de Mar del Plata. La verdadera cuestión reside en como llevar a cabo esas nuevas propuestas y que las mismas puedan ejecutarse para ya no ser conceptualizadas como propuestas en sí mismas, sino insertas y llevadas a la realidad en planes, programas o proyectos en sí mismos.

Este es el comienzo del análisis, de la comprensión del sistema turístico y de su implicancia para iniciar un estudio prospectivo a efectos de considerar un futuro o serie de futuros deseables para la actividad turística en la ciudad de Mar del Plata. Lo que resulta del análisis realizado es la potencialidad enfatizada de la ciudad para llevar a cabo cambios en su sistema en pos de generar innovadoras y atractivas opciones.

Resulta elemental tomar en consideración para esto la coyuntura económica por la que atraviesa la ciudad, más específicamente la Municipalidad del Partido de General Pueyrredón. Uno de los problemas más importantes que afronta el Partido es la alta tasa de desocupación que, a pesar de haber disminuido luego de la crisis socio- económica del año 2001, continua siendo alta destacándose por sobre otras ciudades de envergadura del país. Sumado a esto, el alto endeudamiento del fisco municipal indica una situación no muy alentadora para la ciudad.

Más allá de esto Mar del Plata cuenta con recursos humanos y técnicos factibles de poder llevar a cabo un cambio en la concepción del desarrollo de la actividad turística. La cuestión de la posibilidad de cambio radica en el análisis introspectivo desde los principales actores intervinientes en el sistema turístico de Mar del Plata, específicamente del ámbito público, quien establece e implanta las políticas turísticas en coordinación con el sector privado.

Estas reflexiones deben ser tomadas en cuenta a la hora de contextualizar el sistema turístico de Mar del Plata, el cual no se encuentra aislado de la realidad económica, política y social de

la ciudad, sino que se interrelaciona con las mismas; y en un nivel mayor, con el contexto turístico nacional.

3. Propuesta para una formulación metodológica

3.1. Introducción

Se procede en este apartado a describir las bases para una formulación metodológica de un Plan Estratégico de Turismo de ciudad (en adelante PESTC) para Mar del Plata. Se pretende con el mismo generar un esquema básico referente a la posible concreción del Plan, dando cuenta de su factibilidad y puesta en impulso.

Se desarrolla exhaustivamente cada uno de los pasos referidos que pueden incluirse dentro de la formulación y proceso metodológico, dando cuenta no sólo de una fase de arranque consistente y viable en torno a los recursos políticos, económicos y físicos; sino también de una firme voluntad y esfuerzo de inserción y participación de los actores referentes de la actividad y sector turístico marplatense, vitales para la formulación estratégica del PESTC.

Aún así, este apartado no pretende generar el contenido ideológico y político que presumiblemente puede llegar a ser consensuado en el Plan; en otras palabras, no se pretende describir de manera exhaustiva y restrictiva todos los lineamientos y objetivos generales surgidos de esta Fase; sino más bien se da a conocer el andamiaje básico factible de ejecutarse al comenzar a planificar de modo prospectivo.

3.2. Base metodológica sugerida

La metodología sugerida se articula sobre la base de fases que dividen el proceso de formulación y ejecución del PESTC.

Primera Fase: Actividades Preliminares.
Asunción del liderazgo del Plan. Convocatoria de actores participantes. Confección del organigrama político, técnico y administrativo. Cronograma de las fases estipuladas. Delimitación presupuestal. Plan de comunicación. Dinámica establecida para los sistemas participativos

Segunda Fase: Conceptualización y Diagnóstico de la Actividad Turística en Mar del Plata
Establecimiento de objetivos generales y temas críticos. Establecimiento y delimitación de un Pre- Diagnóstico. Dinámica establecida para los talleres de Diagnóstico. Sistema Participativo: Talleres y Primer Foro Estratégico Participativo

Tercera Fase: formulación Política y Estratégica
Escenarios de la actividad y sector Turismo en Mar del Plata. Formulación de la Visión. Formulación de Estrategias. Sistema participativo: Talleres y Segundo Foro Estratégico Participativo.

Cuarta Fase: Formulación operacional
Establecimiento de Programas y Proyectos. Taller- Incubadora de Proyectos Turísticos Innovadores. Sistema participativo: Tercer Foro Estratégico Participativo.

Quinta Fase: Formulación de la Implantación
Esquema operativo del PESTC para su implantación. Plan de Comunicación. El Papel de la Agencia de Desarrollo como entidad implantadora del Plan. Evaluación y monitoreo.

3.2.1. Primera Fase: Actividades preliminares

La misma incluye todo lo concerniente a la preparación previa y organización hacia la formulación del PESTC y búsqueda del enfoque metodológico y técnico de mejor adaptación al contexto marplatense. Esta fase genera una implicancia de carácter social en primera instancia e interdisciplinaria por la necesidad de un tratamiento de la realidad y futuro de la actividad turística atravesado por múltiples disciplinas, considerando para esto el esfuerzo no sólo de profesionales e idóneos en turismo, sino también de profesionales y técnicos referentes a otras disciplinas, los cuales pueden llegar a generar una sinergia de carácter valorable durante todo el proceso.

Esta fase contiene todo lo referente a la expresión de voluntad y esfuerzo conjunto de aquellas personas, físicas o jurídicas, en quienes recae la idea y análisis en torno a la necesaria formulación del PESTC. Es así que se establecen las directrices y elementos de organización necesarios en la generación de las primeras voluntades y consenso colectivo para la iniciación del Plan, para lo cual resulta primario fundar el organigrama general del mismo y el establecimiento de la metodología a utilizar.

1. Asunción del liderazgo del Plan

El liderazgo del PESTC va a depender de quien o quienes compartan la idea de formular Dicho Plan en Mar del Plata. Esta intención puede recaer en: 1) el sector privado ligado a la actividad, sobre la base de instituciones que nuclean empresarios del turismo o profesionales del mismo, 2) el sector gubernamental, en este caso el Ente Municipal de Turismo. Se sugiere que el mismo se encuentre acompañado por el Directorio de asociaciones y empresas turísticas; transformándose en un sector de carácter mixto, 3) el Poder Ejecutivo de la Municipalidad, si es que el EMTur no cuenta con el poder necesario, 4) el Sector Académico, a través de la Universidad Nacional de Mar del Plata y demás universidades privadas de la ciudad. Asimismo, el proceso de liderazgo puede ser asumido por una persona, sea física y se encuentre participando de las instituciones antes mencionadas; o jurídica, la cual sea parte de la idea de formulación del Plan.

Es así que el proceso de elección del líder del Plan, el cual guiará y se conformará en integrante principal del organigrama próximo a estructurar, dará conocimiento de aquella persona con capacidad y decisión para el consenso y voluntad de todos los que de alguna manera intervendrán en las sucesivas etapas del PESTC. Las características principales que debe reunir la persona la cual podría devenir en líder, serian las siguientes: 1) Habilidad para reunir, generar voluntad y compromiso de los actores 2) Conocimiento de cada uno de los actores y su mapa político 3) Carisma y capacidad de adaptación a cambios imprevistos 4) Capacidad de trabajo en equipos interdisciplinares 5) Reconocimiento e imagen positiva por parte de la comunidad residente de Mar del Plata.

La elección del líder puede ser efectuada por actores convencidos de la generación de un posible PESTC para Mar del Plata. En este caso variará la modalidad de elección, pudiendo ser la misma mediante votación o por consenso desde un primer momento dando cuenta del nombramiento voluntario de una persona considerada por la totalidad de los actores como la apropiada para el cargo a ocupar.

Se considera como ejercicio de simulación que propuesta de desarrollo del PESTC podría nacer del Directorio del EMTur, siendo el mismo "*órgano de consulta indispensable en la formulación de la política turística del Municipio y en toda otra gestión que le proponga el Presidente del Ente*"[58]. El mismo se encuentra actualmente integrado por representantes de las siguientes instituciones:

[58] Ordenanza Nº 15121 del HDC.

- Asociación de Agencias de Viajes del Sudeste Argentino (A.A.V.I.S.A.).
- Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata y zona de influencia.
- Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales de Mar del Plata "Victoria Ocampo".
- Cámara de Administradores de Propiedad Horizontal de la Provincia de Buenos Aires.
- Cámara Empresaria de la Recreación (C.E.R.).
- Cámara de Turismo Rural.
- Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines de la Costa de Mar del Plata. (C.E.B.R.A.).
- Cámara Textil de Mar del Plata.
- Colegio de Martilleros y Corredores Públicos – Departamento Judicial Mar del Plata
- Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP).
- Fundación de la Bolsa de Comercio.
- Mar del Plata Convention and Visitors Bureau.
- Asociación de Guías de Turismo de Mar del Plata.
- Asociación de Licenciados en Turismo.
- Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Mar del Plata Community Collage.
- Universidad FASTA.

Dada la característica de órgano de consulta de las principales cuestiones de política turística marplatense y gestiones en el ámbito turístico conferidas por las autoridades del Ente, el Directorio posee la necesaria influencia para proponer el desarrollo del PESTC. La propuesta puede surgir de las periódicas reuniones, planteando en estas un cambio de rumbo y visión de la actividad turística en Mar del Plata, acompañando el objetivo actual del EMTur, el cual pretende generar un calendario de actividades turístico- recreativas durante todo el año. Ante esto, se plantea la necesaria planificación estratégica para el desarrollo del denominado Turismo de ciudad periódico, moderando de esta forma las variaciones estacionales actuales.

La propuesta de formulación del PESTC es aceptada por las autoridades del EMTur, en donde el presidente del Ente deviene en líder del Plan, el cual conjuntamente con el Grupo Promotor busca el sustento y participación del órgano Ejecutivo de la Municipalidad. El Intendente otorga apoyo y compromiso para participar de la formulación y posteriormente del facilitamiento para la consecución de la fase operativa.

A continuación, el Grupo promotor, en conjunto con las autoridades del Ente, contacta al Sector Académico relacionado a la actividad turística de Mar del Plata, quienes aceptan la convocatoria y comienzan a trabajar en conjunto con el Grupo. En este sentido, se propone que desde los Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Mar del Plata y las Universidades privadas de la ciudad surja el Equipo Técnico interdisciplinario, el cual coordine y desarrolle el PESTC. Para esto, resulta necesario que cada interesado presente antecedentes y propuestas de trabajo para luego ser evaluadas y cruzadas unas con otras, a efectos de reunir a un conjunto de profesionales de distintas disciplinas ligadas al turismo con capacidad de trabajo en equipo y coordinación de un proceso metodológico sólido.

3. Convocatoria de actores participantes

Una vez elegido la persona en la cual recae la voluntad de liderazgo del PESTC, resulta conveniente construir un Mapa de Actores, el cual servirá a efectos de generar un mejor ordenamiento y visualización de aquellos que indefectiblemente debieran participar del Plan. Asimismo, se facilita la comprensión de la función que cada uno cumple en la ciudad, principales relaciones y contactos sociales con otros actores, recursos que posee, objetivos y visión del mismo. Para esto la construcción del mapa debiera ser generada por el conjunto de actores en los cuales recae la idea de formular el Plan. Se detectan por un lado las principales resistencias, y por otro las adhesiones al mismo, obteniendo información para el próximo paso,

el cual es la construcción del Organigrama del Plan. Por tanto, se establecen las variables críticas de análisis mencionadas anteriormente y se procede al análisis actor por actor para determinar su implicancia, o no, dentro del PESTC.

Un ejemplo de estructuración del Mapa de Actores puede ser el siguiente:

Variables / Actores	Tipología de actor	Contacto con otros actores	Recursos que posee	Proyectos y trabajos actuales de turismo	Misión y objetivos	Aliados	Opositores
Actor I							
Actor II							
Actor III							
Actor IV							

Fuente: Elaboración propia a partir de Pascual I Esteve

La variable "Tipología de actor" da cuenta si se trata de un actor gubernamental, privado, académico o no gubernamental. "Contacto con otros actores" refiere a quienes son los actores que están relacionados con aquel en cuestión. "Recursos que posee" da cuenta de los elementos que posee para realizar su trabajo: infraestructura, sucursales, entre otros. "Proyectos y trabajos actuales de turismo" hace referencia actualmente al trabajo que efectúa en torno a la actividad turística en Mar del Plata y cuales son los principales proyectos del mismo. "Misión y objetivos" significa el deber ser y hacer del actor, a mediano y largo plazo. "Aliados" Refiere a aquellos actores que se encuentran desarrollando objetivos similares, generando una línea de pensamiento en común. "Opositores" son aquellos actores que no comparten los objetivos del actor en cuestión por tanto resisten a aliarse y desarrollar proyectos en conjunto.

Una vez confeccionado el Mapa Político de Actores, existe otro mapeo en un nivel prospectivo[59], el cual ayuda, una vez que se encuentran convocados todos los actores, a establecer cuales son los objetivos y cuales son las expectativas mutuas durante el proceso de planificación. Este mapa se arma a partir de entrevistas en profundidad que se efectúan a los actores participantes.

	Actor I	Actor II	Actor III	Actor IV	Actor V
Actor I	**Objetivo**	**Expectativa**	**Expectativa**	**Expectativa**	**Expectativa**
Actor II	**Expectativa**	**Objetivo**	**Expectativa**	**Expectativa**	**Expectativa**
Actor III	**Expectativa**	**Expectativa**	**Objetivo**	**Expectativa**	**Expectativa**
Actor IV	**Expectativa**	**Expectativa**	**Expectativa**	**Objetivo**	**Expectativa**

Fuente: Pascual I Esteve

Continuando con el ejercicio de simulación, el Grupo Promotor se contacta con la Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata", la cual actuará según lo siguiente:

[59] Extraído del Mapa de Actores desarrollado por Michel Godet.

- Será ámbito de formulación y gestión del PESTC.
- En caso de no contar con los recursos financieros suficientes, recurrirá a la búsqueda de aquellos externos, por medio de redes de financiamiento, fundaciones, u otros contactos que la Asociación pueda establecer.
- Dentro de la misma se nombrará un Staff Administrativo el cual tendrá por objetivo la organización y distribución de los recursos para el PESTC.
- Será el ámbito de establecimiento del Organigrama del Plan y convocatoria de actores participantes.
- Asimismo, será el ámbito de trabajo del Equipo Técnico a nombrar, para asesorar y coordinar el PESTC.
- Será ámbito de comunicación y difusión del Plan.

Asimismo, dentro de la Asociación puede crearse un ámbito específico de tratamiento de la actividad y sector turismo. En este caso se sugiere la creación se una sub- Agencia y Área de Turismo la cual obtenga un espacio específico donde se desarrolle y monitoree el PESTC y cualquier otra propuesta de planificación y gestión que surja en adelante, a efectos de un trabajo y gestión de mayor profundidad.

Una vez establecido el ámbito físico y político de desarrollo del PESTC, el Grupo promotor en conjunto con el Líder del Plan y el Equipo Técnico elegido evalúan la convocatoria de actores influyentes del sector turístico- recreativo marplatense. Para lo cual, en primera instancia listan los mismos para luego cruzarlos en mapas de actores y matrices de objetivos y expectativas cruzadas. Los actores a convocar serían los siguientes:

- *Sector Gubernamental*
  - Municipalidad de General Pueyrredón.
  - Museos públicos.
  - Comisión de Turismo HCD.
  - Ente Municipal de Deportes y recreación- MGP.
  - Ente Municipal de Turismo- MGP.
  - Honorable Concejo deliberante.
  - Secretaría de Cultura- MGP.
  - Secretaría de Producción- MGP.
- *Sector Privado- Empresarial*
  - Cámara de Administradores de la Propiedad Horizontal de la Provincia de Buenos Aires.
  - Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines de la Costa de Mar del Plata.
  - Cámara de la Recreación.
  - Cámara Textil de Mar del Plata.
  - Unión del Comercio, la Industria y la Producción.
  - Canales locales de televisión.
  - Colegio de Martilleros y Corredores Públicos.
  - Medios de Radiodifusión.
  - Medios Gráficos.
  - Museos Privados.
- *Sector Académico*
  - Universidad Atlántida Argentina.
  - Universidad CAECE.
  - Universidad FASTA.
  - Universidad Nacional de Mar del Plata.
  - Instituciones terciarias de enseñanza del turismo.
- Tercer Sector
  - Asociaciones Vecinales.
  - Mar del Plata Convention and Visitors Bureau.

- Centros Culturales.
- Clubes deportivos y recreativos.
- Asociación de Guías de Turismo.
- Asociación de Licenciados en Turismo.
- Asociación de Agencias de Viajes del Sudeste.
- Asociación de Guías de Turismo.
- Asociación de Licenciados en Turismo.
- Asociación de Mujeres de Negocios y Afines de Mar del Plata.
- Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia.
- Asociación marplatense de agencias de publicidad.
- Concejo Empresario de Mar del Plata.
- Periodistas, escritores y personalidades de Mar del Plata

4. Confección del Organigrama

Una vez elegida la persona que devendrá en líder del PESTC, se procede a la estructuración del Organigrama, el cual detenta las siguientes características: 1) político, dado que el mismo reúne y estructura cargos y roles de actores participantes, los cuales encuentran su lugar dentro de las cuestiones relevantes de la agenda turística marplatense y por lo tanto generan una influencia política sobresaliente 2) Técnico, por la inserción dentro de la estructura del Equipo Técnico, el cual tendrá como función el desarrollo metodológico propuesto, manejo de técnicas metodológicas, redacción de documentos preliminares y finales, además de conclusiones previas y evaluación y monitoreo de la estructura del proceso comunicacional y de difusión del PESTC con los ciudadanos en general 3) Administrativo, puesto que el Organigrama contendrá una estructura específica ligada a la administración de los recursos necesarios para la consecución del Plan.

Ahora bien, se sugiere la estructuración de un Organigrama ajeno al creado para el PEM, es decir, no generar en lo posible una similitud con el mismo, puesto que los actores participantes asumen en el PESTC un rol diferente y de mayor concentración en las cuestiones turísticas, por consiguiente aquellos que han participado en el PEM, obtienen un rol disímil, no obstante de mayor involucramiento, en la formulación del PESTC.

El organigrama se presenta estructurado de la siguiente manera:

Órgano directivo
Debe considerarse como el órgano de representación, por un lado del Grupo Promotor del PESTC y por otro de asociación y compromiso del sector público y privado relacionado al sector turístico marplatense. Por consiguiente resulta el ámbito de acuerdo y trabajo en conjunto, del cual se generan los recursos para el PESTC y la voluntad para la formulación y gestión del mismo.
Desde este órgano se impulsa el Plan, se evalúan las distintas etapas, documentos emitidos, conclusiones, además de nombrar al Equipo Técnico y evaluar su funcionamiento.
Los miembros representantes serán aquellos que ocupen el mayor rango dentro de la institución que representan, uno por cada institución a efectos de generar un núcleo manejable, el cual sea sencillo de reunir periódicamente.

Órgano ciudadano
Es el núcleo de representación ciudadana, el cual se encuentra mayoritariamente compuesto por empresas relacionadas a la actividad turística, Organizaciones no Gubernamentales o Civiles y Asociaciones Vecinales de aquellos barrios que poseen una potencialidad turística-recreativa en su calidad arquitectónica y paisajística, deseando de esta manera participar. El principal objetivo de este órgano es generar una participación total de la ciudadanía, un proyecto de futuro común y consensuado, generando un involucramiento total, por consiguiente

de derecho y obligación a evaluar el desarrollo del Plan y generar un pensamiento estratégico a futuro, en conjunto con el Órgano Director, para la actividad turística de Mar del Plata. En este ámbito se refleja la voluntad de la ciudadanía y sus representantes en relación a su participación en el desarrollo turístico- recreativo, obteniendo voz y opinión en cuanto al tema. Asimismo se pretende reunir a entidades y organizaciones culturales y deportivas de índole recreativas, las cuales trabajan continuamente con la ciudadanía durante todo el año. El órgano es integrado por representantes de asociaciones vecinales, empresas relacionadas con la actividad turística, organizaciones y centros culturales y recreativos, museos y bibliotecas, teatros, artistas, clubes deportivos, entre otros.

Órgano técnico
Es el encargado de hacer cumplir con el proceso metodológico estipulado, además de ser el soporte básico del PESTC para su formulación e implementación. La organización técnica tiene por funciones 1) Armado y puesta en marcha del proceso metodológico del PESTC, 2) Convocatoria de los actores participantes y prensa para los Talleres y Foros 3) Ordenamiento y Procesamiento de la información extraída, 4) confección de documentos de base, 5) Implantación y evaluación del Plan Comunicacional y de Difusión del PESTC, 6) Reuniones periódicas con el Órgano Directivo y Ciudadano, además de los grupos de trabajo de Talleres.

El Equipo Técnico debiera estar formado por profesionales y técnicos relacionados con la actividad turística, como así también profesionales de otras disciplinas directamente ligadas a la actividad, las cuales generan un soporte considerable al Equipo. El mismo debe poseer un conocimiento en profundidad de la realidad y devenir de la actividad turística marplatense, planeamiento estratégico y manejo de grupos. En cuanto a su procedencia, en este caso no se discute si el mismo procede de un ámbito externo a Mar del Plata o propio de ella, dado que la ciudad cuenta con profesionales provenientes del ámbito académico e institucional ligado a la actividad turística, los cuales se encuentran ampliamente capacitados para llevar adelante tal labor. Por consiguiente, el Equipo Técnico debe ser marplatense y se sugiere su elección por medio de concurso de antecedentes.

Cabe destacar que, dada la estructura flexible del PESTC y su desarrollo posiblemente cambiante dentro del proceso metodológico establecido, resulta también variable el Equipo Técnico del Plan, el cual se irá adaptando de acuerdo a las necesidades de cada Fase del mismo. Es por esto que no debe resultar complejo el cambio del Equipo cuando las condiciones y el trabajo interdisciplinario varíe a lo largo del Plan, como así también la necesaria inclusión o exclusión de funciones.

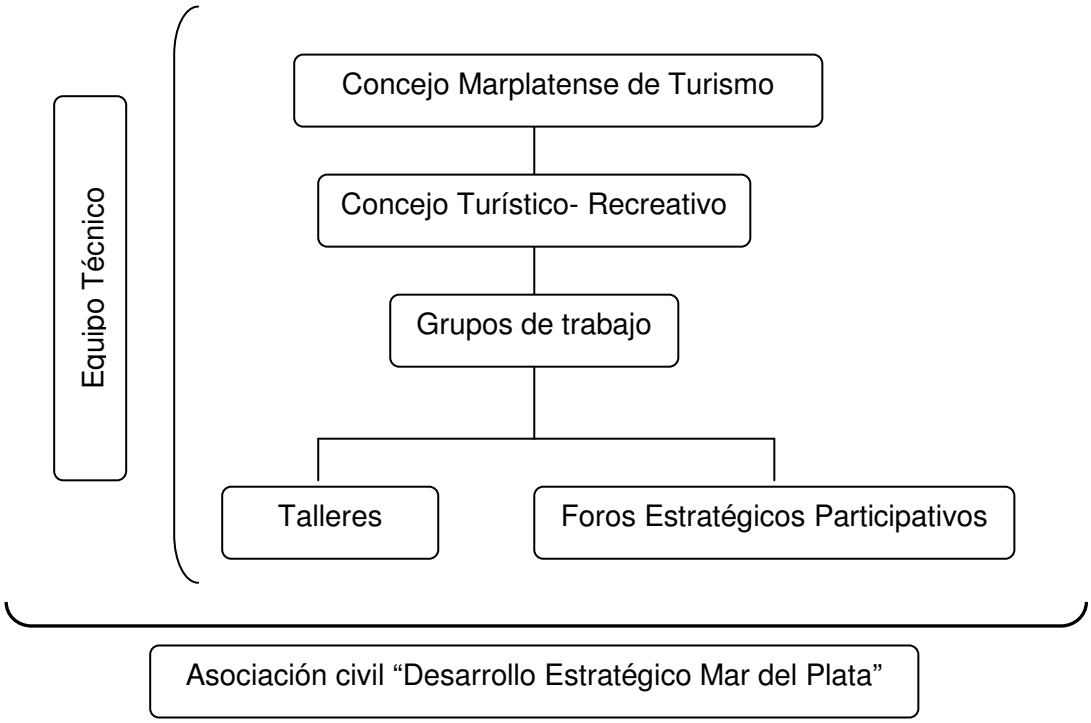
Grupos de trabajo. Sistemas participativos
Los grupos de trabajo componen el núcleo central de tratamiento y debate de los principales puntos críticos de la actividad turística de Mar del Plata. Los mismos se conforman en los Foros Estratégicos Participativos y los Talleres, de donde se obtendrán los principales lineamientos de diagnóstico, estratégicos y de formulación de los proyectos prioritarios. Los Grupos se conforman de la siguiente manera:

Taller: ámbito de participación, por un lado de la comunidad en general y por otro de profesionales y técnicos del ámbito turístico. En este ámbito participan los actores convocados por el Equipo Técnico; y asimismo y con previa inscripción en la Asociación Desarrollo Estratégico Mar del Plata, toda persona interesada en acceder al taller en el cual desea participar, teniendo en cuenta el lineamiento que se trate. Los talleres son organizados y coordinados por el Equipo Técnico, quien informa in situ de la metodología y consignas del mismo. Es el mismo Equipo quien procesa la información y conclusiones de cada uno, presentando los respectivos informes y documentación al Órgano Directivo y Ciudadano.

Foro Estratégico Participativo: ámbito de puesta en común y elaboración de conclusiones referentes a las actividades desarrolladas en los Talleres. Participa el Órgano Director, el

Ciudadano y todos los participantes de los Talleres. Asimismo, es lugar de presentación de Conferencias Estratégicas de profesionales y personalidades de la actividad turística foránea, los cuales pueden ser invitados para disertar e informar sobre el desarrollo de la Planificación del Turismo y el Turismo de Ciudad a nivel internacional. Los Foros se realizan siguiendo las Etapas estipuladas, es decir, se realiza un Foro Estratégico una vez finalizados los talleres de la Etapa en cuestión, a modo de puesta en común y consenso sobre las conclusiones extraídas de la misma. Asimismo se convoca en esta oportunidad a la prensa y grupos de difusión a estar presentes y comunicar todo lo acaecido en el Foro.

Una posibilidad de organigrama, continuando con el ejercicio de simulación, podría presentarse de la siguiente forma:



- **Concejo Marplatense de Turismo (órgano directivo)**
  - Ente Municipal de Turismo.
  - Municipalidad de General Pueyrredón.
  - Honorable Concejo Deliberante.
  - Comisión de Turismo HCD.
  - Ente Municipal de Turismo- MGP.
  - Asociación de Agencias de Viajes del Sudeste Argentino (A.A.V.I.S.A.).
  - Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata y zona de influencia.
  - Mar del Plata Convention and Visitors Bureau.
  - Cámara Empresaria de la Recreación.
  - Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines de la Costa de Mar del Plata.
  - Cámara Textil de Mar del Plata.
  - Colegio de Martilleros y Corredores Públicos – Departamento Judicial Mar del Plata.
  - Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP).
  - Universidad Nacional de Mar del Plata.
  - Universidad CAECE.
  - Universidad FASTA.
  - Universidad Atlántida Argentina.

- **Concejo turístico- Recreativo (órgano ciudadano)**
  - Asociación de Licenciados en Turismo.
  - Asociación de Guías de Turismo.
  - Hoteles de Mar del Plata.
  - Restaurantes de Mar del Plata.
  - Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales de Mar del Plata "Victoria Ocampo".
  - Fundación de la Bolsa de Comercio de Mar del Plata.
  - Centros Culturales.
  - Museos públicos y Privados.
  - Clubes deportivos y recreativos.
  - Canales locales de televisión.
  - Medios de Radiodifusión.
  - Medios Gráficos.
  - Periodistas, escritores y personalidades de Mar del Plata.
  - Asociaciones Vecinales.
  - Instituciones terciarias de enseñanza del turismo.
- **Grupos de trabajo**: actores ordenados según el objetivo del taller. En los Foros deben participar la totalidad de los mismos.
- **Equipo Técnico:** profesionales interdisciplinarios provenientes de Centros de Investigaciones de la Universidad Nacional de Mar del Plata y universidades privadas.
- **Asociación Civil "Desarrollo Estratégico Mar del Plata":** Staff administrativo y consultivo en el proceso.

5. Dinámica establecida para los talleres participativos

El Equipo Técnico establece una cronología para los Talleres, los cuales se irán desarrollando escalonadamente dentro de las fases a efectos de generar una participación de los actores en cada uno de los mismos, no pudiendo de esta manera perder su participación en alguno por contraposición a otro. Para esto se comunica con anticipación a cada actor lugar y fecha del taller y asimismo se abre una inscripción libre para todo aquel ciudadano que quisiera asistir. Paralelamente se ordenan los materiales que van a ser necesarios para el desarrollo de los mismos. La metodología propuesta consiste en lo siguiente:

- Reunión en mesas redondas de 5 y 10 personas.
- Cada mesa cuenta con los materiales necesarios para el cumplimiento de las consignas: cartulinas de dos colores diferentes, marcadores, hojas borrador para anotaciones.
- Todas las mesas se ubican de forma que todos los participantes tengan acceso visual a un panel central donde se encuentra una pizarra gigante.
- Se pretende que en cada mesa se reúnan actores referentes de distintos ámbitos de la actividad turístico- recreativa de Mar del Plata, para lo cual debiera ser común encontrar una amalgama entre sector público, sector privado, tercer sector, ciudadanos en general en cada mesa asignada.
- Cada mesa estará asistida en todo momento por un miembro del Equipo Técnico.

Al comenzar el Taller, un miembro del equipo técnico expone brevemente el objetivo del mismo y el lineamiento del Plan que se pretende analizar. Seguidamente se expone la consigna a realizar, que no debiera llevar más de veinte minutos.

La consigna a grandes rasgos refiere en primera instancia a la construcción por cada uno de los participantes en hoja borrador de una "tormenta de ideas". Seguidamente cada uno expone sus ideas a los otros integrantes de la mesa para su discusión y ponderación en una lista general consensuada. A continuación, los mismos se escriben con letra clara imprenta en las cartulinas, especificando un color para aquellos positivos y otro para los negativos. Estos son

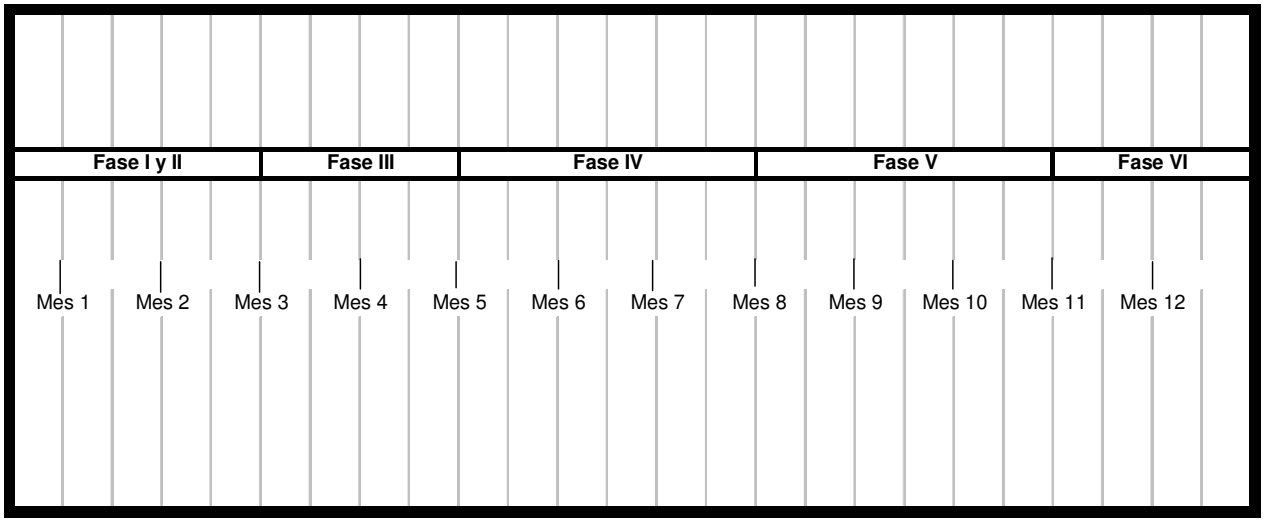
entregados a un miembro del Equipo Técnico el cual los traslada, al igual que aquellos surgidos del resto de las mesas, al panel principal para su análisis entre todos los participantes. En este caso, cada cartulina es analizada con intervención de los participantes, y de resultar consensuada se coloca en el panel de referencia donde se discuten las ideas.

El Equipo Técnico se encarga luego de reunir las conclusiones del Taller, las cuales son remitidas al Órgano Directivo y Ciudadano. Una vez realizados todos los talleres, estos dos órganos se reúnen en conjunto con el Equipo Técnico para redactar el Documento respectivo.

6. Cronograma de las fases de formulación estratégica

A efectos de ordenar y sistematizar el proceso de desarrollo del PESTC, se establece para el mismo un periodo concreto de formulación y cumplimiento de las distintas fases. Para esto el Equipo Técnico crea un Cronograma que estipula los plazos de elaboración del Plan a cumplir según las tareas a concretar, las actividades a realizar y documentos a generar. El mismo divide cada fase con el periodo destinado al trabajo en la misma.

Se estipula que las fases de formulación del PESTC no deben ocupar más de un periodo de 11 meses, teniendo en promedio tres meses por cada fase a trabajar, salvo la Fase de Formulación de Estrategias que abarca un mes más. Para cada una de las Fases el Equipo Técnico deberá elaborar un cronograma específico a fin de ordenar las tareas y acciones a cumplir para poder pasar a la próxima Fase.



7. Delimitación presupuestal. Establecimiento de recursos

Siendo que el PESTC encuentra su sustento en la Asociación civil “Desarrollo Estratégico Mar del Plata”, la administración y calculo del Presupuesto de Planificación debiera ejercerla la Asociación, tanto para la etapa de formulación del Plan, como para la consecutiva de gestión de los proyectos surgidos, a efectos de no recaer tal administración sólo en el sector gubernamental o en el privado específicamente. Por esta razón, la Agencia de Desarrollo resultando una asociación civil, es el ámbito de mayor seguridad para llevar a cabo la delimitación presupuestal.

Los recursos pueden provenir desde dos ámbitos: el público, destinándose una porción del Presupuesto Municipal para el desarrollo del PESTC; y el privado, ya sea desde empresas y asociaciones participantes, o bien desde financiamiento externo, por medio del contacto de la Agencia de Desarrollo con fundaciones u organismos de financiamiento y apoyo a emprendimientos de desarrollo y Planes Estratégicos.

Para la administración de los recursos se crea un Equipo Administrativo específico el cual estará encargado durante todo el desarrollo del PESTC de gestionar e informar periódicamente al Órgano Director y Ciudadano del manejo y destino del Presupuesto de Planificación. Asimismo, debe trabajar en forma continua con el Equipo Técnico, el cual a medida que se desarrolla el proceso metodológico irá informando sobre los recursos necesarios en las distintas etapas del Plan.

8. Plan de Comunicación del PESTC

Resulta primordial para la difusión y comunicación del PESTC el desarrollo por parte del Equipo Técnico de mecanismos de comunicación los cuales cumplan con el objetivo de difundir el Plan en la ciudad, tomando en consideración tanto la transmisión de información sobre la realización de Talleres, Foros Estratégicos Participativos, avances y logros del PESTC; como así también la creación de mecanismos de inserción del ciudadano en el Plan, dando a conocer el beneficio que genera para la ciudad y las actividades recreativas del residente todo el año. Sobre esta base dual de difusión y concientización se establecen los siguientes canales de comunicación básicos en el proceso:

- Página en Internet propia del Plan, la cual deber ser autoadministrada por el Equipo Técnico generando una actualización constante de la misma. Dentro de la misma se puede establecer un foro sobre el Plan, con consignas o preguntas de opinión sobre el desarrollo del mismo para generar un debate entre los visitantes de la página.
- Gacetilla Informativa del PESTC, la cual se distribuye vía mail a todos los suscriptos en la página web.
- Gacetillas impresas las cuales se distribuyen entre los participantes del PESTC y las empresas del ámbito turístico de la ciudad.
- Charlas informativas en escuelas de nivel secundario con trabajos prácticos sobre la actividad turística en Mar del Plata durante todo el año.
- Charlas informativas en Asociaciones de Fomento, Clubes, Centros Culturales, entre otros ámbitos de encuentro de la ciudadanía en general.
- Contacto constante con los medios de comunicación: entrevistas, notas editoriales, entre otros.

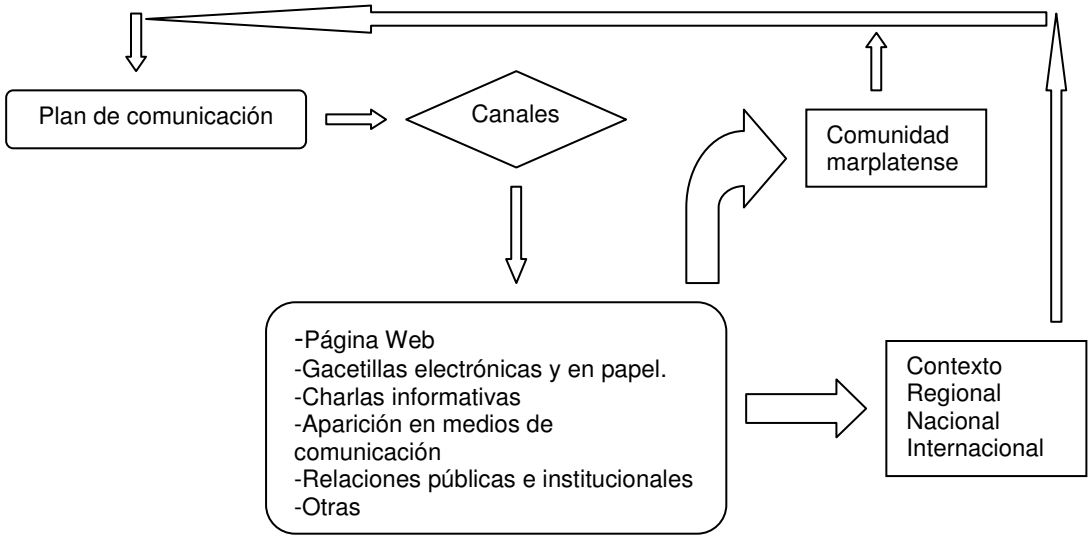
Más allá de las especificaciones técnicas que se debieran desarrollar por parte del equipo Técnico, encargado de la difusión y comunicación del PESTC, se deben considerar una serie de objetivos particulares para no desviar en la difusión el sentido del proceso de planificación:

- Establecer en todo momento que la comunidad residente forma parte indefectiblemente del proceso.
- Comunicar de manera clara y precisa el objetivo del PESTC y en esto mismo el beneficio que obtiene la comunidad residente en cuanto al aprovechamiento de la actividad turística como opción recreativa.
- Actualización constante de la información y transmisión de la misma sin ocultamiento alguno de su contenido.
- Transmisión de las propuestas del Plan de forma entendible.
- A medida que avance el PESTC, comunicación de los principales logros y avances producidos para mantener constante la atención hacia el mismo.

Para esto el Equipo Técnico, si los recursos lo permiten, puede nombrar a una persona experta en comunicación para el desarrollo del proceso, en cuanto a establecimiento de las principales herramientas y canales posibles de utilizar en Mar del Plata. A continuación se propone un esquema básico posible, el cual establece una serie de canales de comunicación de fácil implementación y llegada a la comunidad.

Asimismo, se prevee que el proceso de comunicación trascienda la ciudad para difundir el PESTC en un contexto cercano a Mar del Plata, a efectos de dar a conocer los principales logros y avances del Plan, que de alguna forma advierten influencia sobre ciudades y pueblos cercanos, los cuales también se verían beneficiados con el proceso.

Al difundir el PESTC en la comunidad marplatense y ámbito de influencia cercano, se crea una retroalimentación al observar la reacción, sobre todo en los marplatenses, de la formulación del mismo, lo que permite ir corrigiendo, incluyendo o extrayendo canales de comunicación.



En esta fase, el Plan de Comunicación debe tener como objetivo la convocatoria de los actores participantes del PESTC, como así también la difusión de la organización del mismo y los objetivos del Plan a efectos de generar desde el principio interés y aceptación entre los marplatenses.

3.2.2. Segunda Fase: conceptualización y diagnóstico de la actividad turística

Sobre la base de lo actuado en la Fase anterior, se profundiza la conceptualización y Diagnóstico expeditivo de la actividad y sector turismo en Mar del Plata. Para esto el Equipo Técnico establece una cronología de Talleres, en los cuales surgen los principales conflictos y potencialidades a analizar. Luego de desarrollarse los mismos y ordenado y sistematizado el material conclusivo por el Equipo Técnico, se realiza el Segundo Foro Estratégico Participativo, en el cual se expone el Diagnóstico Global.

1. Establecimiento de objetivos generales y temas críticos

En ese punto resulta conveniente establecer cuales son los objetivos que debe definir el Grupo Promotor del PESTC, como inicio del proceso, los cuales devendrán luego en guías para el desarrollo metodológico y en primera instancia, para el Pre- Diagnóstico de la actividad turística en Mar del Plata. Estos objetivos deben ser planteados de manera generalizada, tomando en cuenta las cuestiones de mayor influencia en la agenda turística de la ciudad. Resulta imprescindible que los mismos se planteen en las primeras reuniones del Grupo Promotor, sirviendo no sólo para clarificar la fase de arranque del Plan, en otras palabras, para fijar un rumbo definido hacia la formulación del PESTC, sino también para la convocatoria de los actores que deben participar del proceso de planificación, generando un compromiso de base para el inicio del Plan.

Los objetivos establecidos por el Grupo Promotor orientan el proceso metodológico e identifican los Temas Críticos de la actividad turística marplatense, que se esbozan en primera instancia, dando consistencia a la propuesta. De esta forma, establecen un rumbo específico del PESTC, generando un punto de partida del mismo para luego establecer los objetivos específicos del Plan y los lineamientos y estrategias que surgirán del mismo.

En este caso cabe la posibilidad de plantearse los siguientes temas o dimensiones recurrentes en el devenir turístico de Mar del Plata:

- Demanda
- Desarrollo de la Oferta
- Formación de recursos humanos
- Generación de empleo
- Desarrollo de la Infraestructura
- Gestión Institucional
- Marketing y promoción
- Sustentabilidad ambiental
- Financiamiento y fuentes de inversión

Sobre esta base se comienza a delinear un borrador de objetivos y lineamientos básicos que guiarán el desarrollo del PESTC. Seguramente la elección de los lineamientos variará de acuerdo al análisis conceptual y contextual del sistema turístico de Mar del Plata, realizado previamente para llegar a los mismos, conteniendo los siguientes puntos a considerar:

- Mar del Plata y su sistema turístico. Configuración. Oferta, demanda, productos, accesibilidad, equipamiento e infraestructura.
- Mar del Plata y su política turística. Relación de la misma a nivel regional, nacional e internacional.
- Mar del Plata y su mapa político- social turístico. Relación sector público- privado- comunidad residente. Actual sistema institucional del turismo.
- Mar del Plata en el contexto turístico competitivo actual. Análisis a nivel regional, nacional e internacional.
- Mar del Plata y su marco normativo referido al turismo.
- Mar del Plata y su imagen turística promovida a nivel regional, nacional e internacional. Imagen real y deseada.
- Mar del Plata y su comunidad: análisis de la comunidad residente en torno a la actividad turística. La recreación del marplatense. Las actividades turístico- recreativas.

Mar del Plata, debido a la existencia de una comunidad académica y de investigación, cuenta con informes y trabajos realizados previamente sobre los temas tratados. Es por esto que se facilita aún más la reunión de la información, dado que los actores participantes son en su mayoría participantes de estos trabajos previos, por lo que no resulta preciso por parte del Equipo Técnico la necesaria elaboración de una investigación exhaustiva previa. Ante esto resulta primordial la recolección, acopio y procesamiento de la información registrada por tema crítico, o bien por área objeto de estudio mediante distintas técnicas y actividades a realizar, como lo son:

- Establecimiento de un cronograma de reuniones.
- Reunión de actores por área temática: grupos de investigación, especialistas, técnicos.
- Presentación de los trabajos e investigaciones.
- Procesamiento de la información obtenida.

2. Establecimiento y delimitación de un pre- Diagnóstico

Una vez ordenado y establecido el enfoque metodológico, objetivos generales, organigrama con equipo técnico incluido, presupuesto y proceso de difusión, se procede a establecer los lineamientos generales que darán sustento a la iniciación del PESTC. Para esto y como bien se dijo anteriormente, los lineamientos principales con los que se comienza a trabajar en el proceso de planificación surgen de las cuestiones capitales contenidas en la agenda turística de Mar del Plata. En consecuencia, se establecen los principales Temas Críticos que debieran tener un tratamiento específico dentro del Plan. Para esto se comienza en primera instancia con la búsqueda y procesamiento de la información sobre la actividad turística de la ciudad hasta la actualidad, lo que generará un Pre- Diagnóstico de partida de la situación.

Esta indagación de información actualmente resulta sencilla, no teniendo desde un primer momento la obligación de generar información primaria sobre el desarrollo de la actividad, dada la existencia de investigaciones e informes realizados, tanto del ámbito académico a través de la Universidad Nacional de Mar del Plata, como del ámbito técnico desde el sector gubernamental, resultando este último primordial por la información estadística que se puede extraer, reflexiva del devenir turístico de los últimos años. No obstante, se considera también la realización de una serie de entrevistas en profundidad a una serie de actores idóneos de la actividad turística, en Investigación y Desarrollo, empresas turísticas, prensa de la ciudad; a efectos de enriquecer la información secundaria recabada y así generar una mayor implicancia del sector de pesquisa de la actividad turística dentro del PESTC.

No obstante, a pesar de poder obtener un análisis de estas características mediante la reunión expuesta de los integrantes del PESTC; de igual manera es deber del Equipo técnico, realizar una serie de entrevistas en profundidad con actores claves de sector turístico, a efectos de profundizar y cruzar opiniones y reflexiones críticas entre los entrevistados sobre el devenir de la actividad.

El conocimiento sobre la comunidad marplatense y su consideración sobre la actividad turística requiere de una investigación a modo de encuesta que de cuenta de la participación de los mismos en el proceso de planificación, además de conocer y procesar un tipo de información no muy desarrollada actualmente.

Todo este andamiaje de información recolectado sirve de base para el establecimiento de un pre- diagnóstico del turismo en Mar del Plata, el cual se utilizará como sustento básico al comienzo del trabajo de planificación, además de generar un contenido homogéneo de información para los actores participantes, los cuales deben conocer el mismo para poder comenzar a trabajar sobre el PESTC.

Para poder formularlo, deben tenerse a esta altura los objetivos de arranque ya consensuados que podrían establecerse según los siguientes parámetros posibles:

- Consolidación del turismo de ciudad durante todo el año.
- Creación de nuevos productos turístico- recreativos.
- Relevamiento y optimización de la oferta.
- Atracción de nuevos segmentos de demanda.
- Reforma del sector institucional ligado al turismo.
- Fortalecimiento y evaluación de inversiones.
- Fortalecimiento de la imagen de Mar del Plata al exterior.

La confección del Pre-Diagnóstico continúa en una serie de acciones, las cuales son coordinadas por el equipo Técnico: 1) Se convoca a profesionales investigadores de la actividad turística de Mar del Plata, técnicos y periodistas a presentar trabajos e informes sobre

el desarrollo turístico marplatense. 2) Los mismos son dados a conocer en una serie de Ponencias que se realizan con libre participación del público, pero con obligación de asistencia de los actores convocados para el Plan. 3) Al finalizar las mismas, el Concejo Director y Ciudadano se reúnen para arribar a conclusiones sobre los trabajos y la información recabada. 4) Paralelamente a las ponencias, el Equipo Técnico realiza una serie de entrevistas en profundidad a actores previamente seleccionados, las cuales son luego procesadas y analizadas. 5) Una vez obtenido el análisis de ambos tipos de información, el Concejo Director y el Ciudadano se reúnen para extraer las conclusiones que sirven de base para el documento de Pre- Diagnóstico, el cual es presentado en la Segunda Fase.

3. Dinámica del Taller de diagnóstico

El objetivo principal del Taller es realizar un análisis interno y externo en relación a la actividad y sector turismo en Mar del Plata, definiendo cual es el modelo de desarrollo turístico que posee actualmente.

El análisis parte de la metodología FODA, correspondiendo fortalezas y debilidades para el análisis interno; y amenazas y oportunidades para el análisis externo. Si bien es este tipo de análisis el que se va a desarrollar en los talleres, los mismos se dividen según los lineamientos que hayan surgido de la Segunda Fase. Es más, se estipulan dos talleres por lineamiento, en los cuales se divide el análisis interno del externo, a efectos de generar un orden en el proceso metodológico y seguimiento de las consignas monitoreadas por el Equipo Técnico. Es así que un Taller referido a un determinado Lineamiento se divide de la siguiente manera:

- *Un taller de análisis externo*: establecimiento de oportunidades y amenazas. En este taller se establecen por un lado cuales son las amenazas actuales que vienen del contexto, afectando el lineamiento en cuestión; y por otro cuales son las oportunidades para aprovechar a futuro. Los mismos son ponderados a modo de conclusión del Taller, a efectos de visualizar los temas que exigen una mayor concentración de análisis.
- *Un taller de análisis interno*: establecimiento de fortalezas y debilidades. Aquí se establecen cuales son aquellos temas negativos o conflictivos inherentes a la actividad turística de Mar del Plata y cuales resultan con mayor fuerza positiva para incentivarlos. Al igual que en el Taller de análisis externo, los temas surgidos se ponderan.
- *Un taller de ponderación global de Temas Críticos*, tanto internos como externos y puesta en valoración de los mismos. En este taller se consideran todos los temas analizados y ponderados previamente, tanto en el ámbito externo como interno en cada caso, los cuales se ponderan y jerarquizan según el grado de urgencia en el tratamiento de cada uno.

3. Primer Foro Estratégico Participativo

El Primer Foro Estratégico Participativo resulta un espacio de convocatoria de todos los actores participantes, además de estar abierto al público que desee formar parte del mismo. Como bien se especificó anteriormente los Foros se realizan en cada fase de la formulación del PESTC, luego de finalizar con los Talleres, dando a conocer los resultados de cada uno y principales conclusiones consensuadas. Asimismo resulta clave para el debate de cuestiones que en cierta forma no fueron desarrollados o esclarecidos en los Talleres que anteceden los Foros.

Resulta valorable que el papel que los Foros realicen dentro del PESTC sea no sólo a modo conclusivo de la Fase que lo sustenta, sino también y como se manifiesta en los Talleres, un espacio de aprendizaje participativo y de comunicación abierta, de dialogo enriquecedor, no frecuente en Mar del Plata actualmente.

En esta instancia del Primer Foro, se da a conocer el documento de Diagnóstico, elaborado en la fase anterior, que da cuenta del material básico necesario para comenzar con la formulación del diagnóstico de la actividad turística en Mar del Plata. En consecuencia, se establecen en

este momento los Lineamientos que guiarán la formulación del Plan, los cuales son establecidos a partir de los Temas críticos conclusivos del Diagnóstico.

Del mismo modo y a efectos de completar aún más tal documento puede darse también alguna conferencia a modo de puesta en reflexión conjunta sobre el devenir del turismo en Mar del Plata. La finalización del Foro da cuenta del comienzo de la Tercera Fase, de establecimiento del Diagnóstico del Turismo en Mar del Plata.

Dado que este Foro se enmarca en el comienzo del proceso de formulación del Plan, se sugiere la creación de un Acta de Compromiso, el cual refleje la voluntad y compromiso de todos los actores participantes del mismo, responsabilizando y comprometiéndolos a la consecución y futura gestión de los cambios en la actividad y sector turismo a largo plazo. El mismo es un documento de mutuo acuerdo que tiene por objetivo sentar las bases del compromiso para la generación de un cambio en el desarrollo turístico de Mar del Plata sobre las siguientes premisas:

- Trabajo conjunto entre el sector público, privado y académico. Actuación pluriactoral.
- Gestión responsable y ética del Estado frente a las políticas turísticas adoptadas.
- Desarrollo sustentable de la actividad en términos políticos, sociales y económicos y ambientales.
- Una estructura de pensamiento estratégico a futuro de la actividad. Visión de mediano y largo plazo.
- Desarrollo de un destino turístico- recreativo multiproducto y activo todo el año.

La firma de este Acta refleja por un lado el poder de los actores, sobre todo de quien asuma el liderazgo, para guiar la formulación del Plan, y por otro una estructura de pensamiento compartido y coherente de todos los actores involucrados, con el objetivo de cambio de rumbo de la actividad turística de Mar del Plata a largo plazo. Resulta conveniente que el Acta sea firmada por todos los participantes del PESTC, a los cuales se les remite una copia para dejar sentado la base donde comienza la formulación del Plan.

3.2.3. Tercera Fase: Formulación política y Estratégica

Esta Fase es clave en el desarrollo del PESTC, ya que de ella resulta el marco estratégico general que servirá de sustento a la formulación de un escenario de desarrollo turístico marplatense a futuro. Es más, esta Fase debe generar un cambio en el pensamiento conjunto del sector turístico- recreativo, dando cuenta del consenso para el establecimiento de una visión estratégica consensuada y una situación futura deseable y, por sobre todo, posible de alcanzar.

1. Escenarios de la actividad y sector Turismo en Mar del Plata

En primera instancia se genera un Taller de Creación de Escenarios Turísticos. El mismo tiene por objetivo pensar la evolución del turismo en Mar del Plata, analizando una serie de variables y su comportamiento a través del tiempo, según se intervenga en ellas o no, a efectos de señalar posibles desarrollos hipotéticos de la actividad. Los escenarios marcan futuros deseables o no, según como se quiera intervenir en las variables que se pueden modificar.

Para esto el Taller parte de las principales conclusiones extraídas por Lineamiento en el Diagnóstico Global. Estas se transforman en variables las cuales guían la construcción del escenario, que se desglosa en hipótesis positivas o negativas. De la cantidad de hipótesis (altamente positivas, medianamente positivas, neutras, medianamente negativas, altamente negativas) que surjan de las variables, será el número de escenarios posibles factibles de suceder. Por esto resulta esencial que el Equipo Técnico en la coordinación del taller oriente el

trabajo hacia la consecución de no más de dos hipótesis por variable, a efectos de concluir con un escenario positivo y otro negativo según el grado do probabilidad de las hipótesis extraídas.

Al obtener los escenarios posibles, se verán implicados en ellos los actores que de una u otra forma ejercen una influencia considerable sobre los mismos, ejerciendo estos una reflexión propia sobre como afectar positiva o negativamente en el desarrollo a futuro del turismo en Mar del Plata.

2. Formulación de la Visión

Una vez establecidos los escenarios posibles de la actividad y sector turístico en Mar del Plata, además de la reflexión que cada actor debe hacer de su incidencia en el mismo, es posible la formulación de una Visión Estratégica consensuada, rectora de las estrategias que luego serán extraídas de la misma. Como se anticipó anteriormente, se considera a la Visión Estratégica como la situación futura deseable para la comunidad. La definición de la Visión conlleva a la estipulación de estrategias para poder alcanzarla, objetivos y metas que deben ser estipuladas a mediano y largo Plazo. Siempre que se piense una visión a nivel ciudad, la misma debe construirse a largo plazo, entendiendo que el mismo es correcto para la gestión de programas y proyectos surgidos.

Para la formulación de la Visión se realiza un Taller en cual resulta útil que el Equipo Técnico haya entregado con anterioridad los cuadros de Escenarios, que conjuntamente con el Documento de Diagnóstico sirven de base para la formulación de la misma y posteriormente las Estrategias.

La metodología del Taller continua los anteriores, siendo el mismo ampliamente participativo. Los actores dispuestos en mesas redondas discuten sobre el contenido que debiera tener la visión de Mar del Plata como ciudad turística. Más aún, se trabaja sobre los aspectos de la realidad que se pueden cambiar, los principios que debe regir la actividad turística, cuales son las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar y como se debieran explotar. Cada mesa redonda expone una serie de líneas que pueden componer la Visión; éstas se ponen en consideración en conjunto sobre el panel principal donde se establecen aquellas de mayor alcance y factibilidad a futuro para finalmente arribar a la Visión consensuada.

3. Formulación de Estrategias

Las estrategias se formulan sobre la base de la Visión compartida y se construyen sobre las fortalezas, superando las debilidades, aprovechando las oportunidades y mitigando amenazas. Es por esto que en esta Fase resulta primordial tomar en cuenta las Matrices de cruce de análisis externo e interno por lineamiento, además de la consideración de los Documentos de Diagnóstico y Escenarios. El Equipo Técnico antes de llamar a Taller para formular las estrategias, debe asegurarse de que todos los actores posean los documentos ya consensuados, a efectos de facilitar el entendimiento y las consignas en la realización del Taller.

La metodología de trabajo resulta, como en la Fase anterior, en Talleres por Lineamiento, en los cuales se parte de la Matriz FODA. En este punto, a partir del cual se comienzan a esbozar las estrategias consensuadas, resulta primordial explicar lo que significa e implica el concepto de estrategia, no bien conceptualizado de igual forma por todos los actores 1) Debe dar respuesta a problemas resolubles, 2) no debe ser políticamente conflictiva, 3) Debe expresarse de forma clara y concreta, 4) Debe ser selectiva para concentrar esfuerzos y recursos, 5) Debe ser participativa, 6) Debe ofrecer impactos positivos, 7) Debe ser coherente y consistente con otras estrategias. Esta tarea resulta primordial para el Equipo Técnico, a efectos de obtener resultados similares en cada Taller.

Lo ideal sería, por cada Lineamiento, establecer una estrategia rectora del mismo, del cual se desglosan los programas y proyectos en la Fase venidera. Esta estrategia rectora por lineamiento surge luego de haber consensuado las estrategias elaboradas en el Taller, eligiendo aquella de mayor envergadura y factibilidad de desarrollo en programas y proyectos.

4. Sistema participativo: Segundo Foro Estratégico Participativo

En este Foro se informa sobre lo actuado en los Talleres desarrollados en esta Fase, integrando lo formulado en cada uno, dando a conocer los escenarios planteados, la Visión de la Actividad y Sector Turismo y las Estrategias obtenidas. En cuanto a esto último, resulta valorable la evaluación de las mismas en esta instancia, a efectos de determinar 1) si resultan viables para desarrollar a futuro y ante esto, el riesgo visible de actuación ante ellas, 2) el efecto de índole multiplicador que puede llegar a acarrear en otros ámbitos indirectamente relacionados con la actividad turística y 3) los actores que debieran implicarse en las mismas. Para esto, resulta valorable que el equipo Técnico elabore una serie de Matrices de análisis de viabilidades (Física, económica, social, ambiental, entre otras) y de coste- beneficio, las cuales ayudan a clarificar la indagación crítica de cada estrategia.

Habiendo analizado y consensuado cada una de las Estrategias, el Órgano Director y Ciudadano en el mismo Foro aprueban las mismas, autorizando al Equipo Técnico a redactar lo realizado en esta Fase. De esta forma se procede a la Fase de Formulación de los Programas y Proyectos.

3.2.4. Cuarta Fase: Formulación operacional

1. Menú de Programas y Proyectos Prioritarios

En esta instancia se establece el Menú de Programas y Proyectos Prioritarios devenidos de cada estrategia consensuada. Siguiendo el proceso metodológico acordado, los programas con sus respectivos proyectos deben surgir necesariamente de los actores participantes del PESTC. Para esto se realizan una serie de Talleres, uno por cada estrategia consensuada, en los cuales se elige una serie de programas a desarrollar en proyectos también definidos en los Talleres.

El Menú de programas y proyectos determina el Plan de Acción y Ejecución del PESTC, el cual debe ser sustentado por los actores que en la fase presente dan constancia de su responsabilidad ante la estipulación de proyectos surgidos. Por esto mismo, los Talleres que se desarrollen deben evaluar críticamente cada uno de los programas y proyectos que surjan, dado que luego serán ejecutados mediante acciones, con plazos establecidos y con un presupuesto estimativo. Seguramente el número de participantes de los Talleres se verá reducido, dado que en esta instancia participan sólo aquellos con poder y capacidad para llevar adelante un programa o un proyecto.

En cada Taller, el equipo Técnico explicará las consignas que llevarán a la definición en primera instancia de los programas y luego los proyectos. Resulta importante definir en este momento lo que significa programa y lo que significa proyecto, dado que programa tiende a confundirse con estrategia, y proyecto con una mera enunciación de acción.

Se contempla en el proceso metodológico del taller, la construcción de una serie de cuadros desglosados en Estrategia- Programas- Proyectos, en la cuales se pueda visualizar claramente cada una de las instancias, a efectos de facilitar en todos los actores el criterio de elección de programas y antes estos, de proyectos factibles de poder gestionarse.

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	RESPONSABLES	PLAZOS
ESTRATEGIA I	PROGRAMA I	PROYECTO I	Responsables proyecto I	Plazo proyecto I
		PROYECTO II	Responsables Proyecto II	Plazo proyecto II
	PROGRAMA II	PROYECTO I	Responsables Proyecto III	Plazo proyecto III
		PROYECTO II	Responsables Proyecto IV	Plazo proyecto IV
		PROYECTO III	Responsables Proyecto V	Plazo proyecto V

A su vez, una vez formulado cada Programa con sus respectivos proyectos, los mismos son definidos y caracterizados, a efectos de seleccionar aquellos que permitan en un plazo establecido alcanzar objetivos y metas de desarrollo turístico- recreativo. La confección de una serie de Fichas Descriptivas para cada uno de los proyectos ordena y sistematiza el contenido de los mismos a efectos de un mejor trabajo cualitativo de las Comisiones.

ESTRATEGIA I: _____	
PROGRAMA I: _____	
PROYECTO I: _____	
Descripción	
Actores	
Plazo estipulado	
Cronograma	

2. Taller- incubadora de Proyectos Turístico- Recreativos Innovadores

Paralelamente a los Talleres, se abre una opción para la presentación de Proyectos, llamado Taller- Incubadora. El mismo posee como objetivo incentivar en la comunidad marplatense la participación en esta última instancia estratégica del PESTC, convocando a todo aquel que tenga ideado un proyecto turístico a presentarlo como alternativa a ser tenida en cuenta para el Menú de Proyectos en consideración. Esta instancia resulta valorable ya que seguramente una amplia cantidad de los proyectos presentados pueden llegar a ser de carácter recreativo y no meramente turístico, generando una compensación entre ambos tipos.

Para esto, en primera instancia se llama a convocatoria y registro de Proyectos por parte del Equipo Técnico por un cierto periodo de tiempo para presentarlos. El Equipo Técnico en conjunto con el órgano Directivo y Ciudadano analizan los proyectos presentados siguiendo una serie de consideraciones críticas, al igual que lo realizado en el taller: grado de importancia, viabilidad, impacto en la actividad turístico- recreativa, recursos necesarios para ejecutarlo. A partir de aquí se elijen aquellos que cumplan con la evaluación crítica y los autores son llamados a un Taller para ubicar los proyectos seleccionados dentro de Programas surgidos de las Estrategias.

Una vez realizados ambos tipos de Talleres y habiendo definidos programas y proyectos prioritarios, el Equipo Técnico reúne y ordena los mismos generando un Encuadre de Programas y Proyectos único a gestionar. A partir de aquí se establece con el órgano Ciudadano, por programa, el grupo de actores que estará a cargo de la gestión y ejecución del

mismo, generando las denominadas Comisiones de Trabajo, según el Programa en cuestión. Las Comisiones de Trabajo son evaluadas por el Órgano Director en última instancia.

3. Sistema participativo: Tercer Foro Estratégico Participativo

En esta instancia de participación el Órgano Director da a conocer el Documento de Lineamientos Estratégicos, Encuadre de Programas y proyectos Prioritarios. Asimismo se nombran las Comisiones de Trabajo por cada Programa a gestionar.

3.2.5. Quinta Fase: formulación de la implantación

Se constituye en esta Fase el Plan Operacional del PESTC, el cual genera la transición desde el planeamiento estratégico a la gestión del mismo, mediante la difusión, implantación y evaluación de los Programas y proyectos surgidos. Todo el trabajo y acciones en esta etapa requiere de una profunda voluntad y responsabilidad de los actores que indefectiblemente formarán parte de la misma, tanto de aquellos encargados de gestionar los proyectos, como de aquellos que deberán difundir, evaluar y monitorear continuamente su desarrollo.

1. Esquema Operativo del PESTC para su implantación

Se requiere que el Plan operativo del PESTC continúe dentro de la Agencia de Desarrollo, como entidad encargada de la Implantación del PESTC. Por consiguiente se sugiere la revisión del Organigrama, a efectos de realizar los cambios convenientes para el fluido desarrollo de la Fase. Es el caso del Equipo Técnico, el cual se adecuará a las tareas y acciones de evaluación y monitoreo del avance de los Proyectos Prioritarios, incorporando profesionales o técnicos con amplia experiencia en gestión. Para esto establecerá un Cronograma de tareas a realizar entre las cuales se priorizan 1) Reuniones Periódicas con las Comisiones de Trabajo 2) Reuniones Periódicas con el Órgano Director y Ciudadano 3) Evaluación del Plan de Comunicación 4) Revisión de recursos y asignación de los mismos a los proyectos.

Las reuniones con las Comisiones de Trabajo son vitales en esta fase. En las mismas se evalúa 1) el Cronograma de tareas previamente estructurado, 2) las responsabilidades respecto de las acciones a llevar acabo, 3) Los plazos de ejecución de los proyectos 4) Financiamiento y recursos 4) Avances, logros, mejoras, a partir de la puesta en acción del proyecto. A efectos de generar un ordenamiento en esta evaluación, se considera la elaboración de una ficha de seguimiento correspondiente a cada Comisión donde se estipule: 1) Programa en ejecución 2) Proyecto evaluado 3) Descripción detallada 4) Impacto posible con otros proyectos 5) Identificación de diferentes alternativas para su ejecución 6) Actores implicados 7) Presupuesto 8) Financiación del presupuesto 8) Grado de desarrollo del proyecto 9) Cronograma de tareas 10) Actividades próximas a realizar.

En cuanto al proceso de Evaluación de los Proyectos, se cree necesario por parte del Equipo Técnico, la construcción de un sistema de indicadores, los cuales puedan evaluar el progreso del accionar de los proyectos y el impacto que los mismos esta teniendo en la actividad turística de Mar del Plata, monitoreando no sólo el impacto interno, sino también el externo.

2. Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación en esta Fase difiere en objetivo de aquel estipulado para la Fase de Formulación Estratégica. Mientras que este último se refirió más bien a generar una conciencia estratégica participativa en todos los ámbitos de la ciudad, el presente Plan debe comunicar el resultado de haber consensuado una Visión Estratégica a largo plazo, con establecimiento de estrategias, programas y proyectos de acción; términos que son visualizados con una cierta abstracción por parte de la ciudadanía en general, si no se los

explica debidamente transmitiendo las acciones concretas que se realizaran en los próximos años. Ante esto, resulta primordial que el Plan de Comunicación se estipule también a largo plazo, razón por la cual se internaliza de esta forma la importancia y alcance del Plan; en otras palabras, se instaura una cultura estratégica de largo plazo.

Creatividad y apertura a distintos canales de comunicación son insumos básicos para accionar el Plan. El Equipo Técnico optará por aquellas herramientas que mejor se adecuen a la realidad marplatense. Además de la publicación del Libro del Plan y documentación de base, debe resultar imprescindible el continuar actualizando la página web del PESTC, no sólo para la comunidad marplatense, sino también para generar un contacto a nivel regional, nacional e internacional con otras ciudades que han generado o no Planes Estratégicos de Turismo.

Otras herramientas son: 1) Boletín electrónico y en papel distribuido en forma periódica 2) Conferencias, Charlas Debate, organización de Jornadas informativas, 3) Relaciones Públicas e institucionales, en medios gráficos, televisión y radio 4) entre otros.

Se recomienda en esta instancia que el Equipo Técnico nombre a un encargado de Comunicación, que puede formar parte del Equipo o presentarse fuera del mismo, a efectos de condensar en una persona especializada el Plan, con amplia capacidad para coordinar el proceso.

3. El Papel de la Agencia de Desarrollo como entidad implantadora del Plan

El proceso de implantación del Plan va a depender en primera instancia de los actores movilizados por sus proyectos para llevarlos a cabo; para esto, se requiere como en la etapa estratégica del PESTC, que el proceso se encuentre sustentado por un organismo desde donde se pueda evaluar y monitorear el proceso, además de propiciar un espacio de confluencia e integración de los distintos actores a largo plazo. Es por esto que la Agencia de Desarrollo, al igual que en la etapa anterior, es sugerida como el ámbito de proceso de gestión de los proyectos.

La Agencia de Desarrollo Mar del Plata resulta vital para el PESTC por dos cuestiones. La primera es la obtención de recursos para continuar el proceso de gestión. La segunda característica importante es que, teniendo la Agencia carácter de Asociación Civil, la misma tiende en su objetivo a no perseguir fines económicos, sino a buscar el bien común, en este caso el del desarrollo a futuro de Mar del Plata. Esto genera una cierta flexibilidad en torno a la integración de los actores del PESTC, que visualizan en la Agencia un ámbito de carácter neutral para la gestión de los proyectos.

3.3. Síntesis

La propuesta descripta en las páginas anteriores refleja la posibilidad de visualizar la actividad y sector turismo en un horizonte de largo plazo, mediante una planificación participativa de todos los actores directa e indirectamente integrantes del sector. “Largo plazo” y “planificación participativa” son nociones aún no internalizadas en el sector turístico marplatense. Hoy en día prevalece en mayor grado una cierta capacidad de elaboración de objetivos que sólo alcanzan un horizonte de corto plazo, el cual no establece un análisis más allá del mismo y por tanto no puede definirse como un proceso de planificación. El desafío más importante para los actores involucrados en la cuestión turística es la reorientación de la actividad en la ciudad de Mar del Plata. La misma tiene sus bases en una profunda reformulación de su estructura, traducido en el desarrollo de estrategias innovadoras en torno a la reivindicación de la modalidad de Turismo de Ciudad.

La alternativa por un Plan Estratégico de Turismo de Ciudad, más allá del necesario acto de generar proyectos de turismo urbano coherentes a cumplir en un plazo determinado, establece

la integración de todos los actores que de alguna forma tienen participación y poder de decisión en el sector turístico marplatense; y ante esta confluencia y capacidad de asociación se genera una visión consensuada, la cual es estratégica por el sólo hecho de tener voluntad para modificar un futuro determinado. Esa voluntad radica en ejercer un análisis crítico de la situación de Mar del Plata frente al contexto turístico próximo y frente a esto intentar generar un giro decisivo del espontáneo turismo de sol y playas, estacionalizado y recesivo, al denominado turismo de ciudad, sustentable, multiproducto y con un desarrollo a largo plazo.

En cuanto a la metodología propuesta, la misma no se diferencia sustancialmente de las actuales corrientes metodológicas de planificación estratégica de ciudades. No obstante, el caso Mar del Plata resulta singular dado que la misma cuenta con un sector académico pleno de recursos humanos ligados a la investigación de la actividad turística y profesionales del sector, los cuales poseen la capacidad técnica para desarrollar un Plan de al magnitud. Es por esto que no resulta imprescindible la búsqueda de un equipo Técnico externo a la ciudad. Asimismo, el proceso de diagnóstico se simplifica dado el desarrollo de investigaciones e informes sobre la actividad y sector turismo de Mar del Plata, lo que facilita la búsqueda y análisis de los mismos. En las fases sucesivas de Formulación de Estrategias y Proyectos, se pretende generar un proceso simple y claro a efectos de ser entendible por todos los sectores de la ciudad.

La creación de la Asociación Desarrollo Estratégico Mar del Plata resulta vital para la formulación del PESTC, como ámbito de apoyo y estímulo de planes de desarrollo de inversiones productivas en la ciudad. Asimismo resulta un ámbito clave para el trabajo en conjunto entre sector público y sector privado, contribuyendo a generar la sinergia necesaria para el fluido desarrollo del Plan. Ante esto, la fundación de un Concejo Marplatense de Turismo, como órgano directivo del PESTC, permite la reunión los actores de ambos sectores referentes de la actividad turística, posibilitando la cooperación y contribución a la generación del Plan. El Concejo se crea para subsistir más allá de la formulación del PESTC, como órgano de consulta y referencia de cumplimiento de las políticas turísticas estipuladas.

Sin embargo, de no existir desde un principio una firme voluntad política de asociación y concertación de intereses en beneficio de la actividad turística en Mar del Plata, lamentablemente el Plan resultará inviable en la generación de un modelo turístico- recreativo que desarrolle la potencialidad del turismo de ciudad en Mar del Plata.

4. Conclusiones del capítulo

Al comenzar el capítulo se planteó como objetivo principal la proposición de un planteo metodológico y técnico para la formulación de un PESTC en Mar del Plata. Al plantearse en la primera parte el desarrollo metodológico total del Plan, con una posible simulación de su fase de arranque y plan de acción inicial, se puede concluir con la premisa de que es posible y factible la realización de un proceso de planificación del turismo de ciudad. La base metodológica cumple con la aspiración de servir como elemento orientador e instrumental básico susceptible de adaptarse a una posible puesta en desarrollo concreto en el marco de un proceso participativo interdisciplinario y multisectorial, capaz de convocar una voluntad común de compromiso hacia un destino responsable y potencialmente desarrollable como destino turístico urbano.

Mar del Plata cuenta con los recursos humanos y físicos factibles de contribuir a la formulación y gestión de la envergadura descripta. En cuanto a los recursos financieros, estos son quizás los de mayor dificultad de obtención, en una ciudad actualmente endeudada financieramente. No obstante, la inserción del PESTC dentro de la Asociación Desarrollo Estratégico Mar del Plata puede generar una búsqueda externa de apoyo financiero a su desarrollo.

Al momento de idear una opción de cambio del futuro de la actividad turística en una ciudad como lo es Mar del Plata, con intentos aislados de salida de los periodos de estacionalidad estival de la actividad, con proyectos aislados de generación de un turismo durante todo el año, que se resumen en la concepción de un calendario de eventos anuales; se impone el objetivo de generar un cambio de pensamiento profundo en como se planea la actividad turística en la ciudad y ante esto, como se relacionan y trabajan los distintos actores influyentes de la misma. La propuesta descripta en el capítulo considera en primera instancia que el pensamiento a corto plazo no genera una respuesta concreta al pensamiento prospectivo de la actividad, porque sencillamente no lo alcanza. Al contrario, el pensamiento de largo plazo es el adecuado para encarar un proceso de planificación como el descripto.

Asimismo, este pensamiento de largo plazo debe poder generar una reforma en el modo en como los actores relacionados a la actividad turística se relacionan y trabajan entre si, implicando un cambio cualitativo en el tratamiento de la actividad, incorporando el desarrollo de una planificación participativa, poco utilizada actualmente. La propuesta de planificación del turismo de ciudad en Mar del Plata, pretende transferir la posibilidad de dar comienzo a una nueva etapa en el desarrollo turístico marplatense, en la cual la capacidad de asociación y trabajo en conjunto de todos los actores influyentes sea el motor del cambio de pensamiento a futuro.

La opción de turismo de ciudad como objeto de planificación, apela a una revalorización del trabajo del sector público y privado ligado a la actividad, en pos de la generación y puesta en valor de recursos turísticos recreativos, no perceptibles actualmente, pero con una gran potencialidad para poder desarrollar opciones de nuevos productos, propios del turismo de ciudad. Se apela ante esto a un cambio de actitud de todos los sectores turístico- recreativos de Mar del Plata, signado por cooperar mutuamente en función de un desarrollo turístico y recreativo sustentable. Esta actitud no debe olvidar a la comunidad marplatense, la cual debe integrarse activamente, contribuyendo también al cambio, dado que obtiene un beneficio en el proceso, por el hecho de generar opciones recreativas para su uso y goce del tiempo libre.

La propuesta de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad, implica un pensamiento compartido de un conjunto sumamente diverso de opciones creativas e innovadoras de este tipo de turismo, que implican modalidades inadvertidas, más allá del turismo de congresos y convenciones y turismo cultural, que en primera instancia son las que siempre se piensa desarrollar. Las opciones no se agotan en estas modalidades, sino que es preciso que surjan otras de atractividad complementaria. La propuesta PESTC contribuye y posibilita directamente al pensamiento y toma de decisiones respecto de nuevas e innovadoras modalidades, convocando a la integración y trabajo sinérgico y responsable éticamente de todos los sectores ligados a la actividad en pos del desarrollo turístico marplatense.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES

1. Aportes y Contribuciones

Frente a lo analizado y descripto en la presente monografía, el objetivo principal de generar una propuesta metodológica y técnica para la formulación de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de Ciudad ha sido concretado y genera un modelo propositivo que concibe una nueva manera de plantear un desarrollo participativo y consensuado de la actividad y sector turismo en Mar del Plata. No es pretensión de la propuesta devenir en única e irrevocable, más bien intenta contribuir a una apertura de pensamiento y reflexión sobre el desarrollo turístico actual de Mar del Plata y sus posibilidades de cambio positivo.

Es por esto que el principal aporte que genera la presente monografía es una reflexión crítica, en primera instancia, de la actualidad turística marplatense y en segundo término del proceso de planificación estratégica que actualmente concierne no solo a nuestra ciudad, sino también a urbes nacionales y mundiales. Conocer otros casos de ciudades con procesos estratégicos y de desarrollo turístico e intercambiar ideas con los actores participantes del mismo, implicarse e interiorizarse en sus principales logros, alcances o fracasos que han transitado hasta la actualidad, implica una potenciación del conocimiento de experiencias externas, a efectos de enriquecer la comprensión sobre el tema, sobre todo teniendo en cuenta que la planificación estratégica o de desarrollo turístico es un proceso complejo, pero no imposible.

Esta reflexión crítica mencionada se acompaña de la propuesta en sí, que debiera ser tomada como una contribución al tratamiento de la problemática turística marplatense, no sólo dentro del sector académico avocado a la investigación de tal problemática y la transferencia posible de contribuciones para el tratamiento de las principales cuestiones de la actividad y sector turístico marplatense; sino también dentro del sector privado empresarial y sector gubernamental encargado de la implantación de políticas turísticas, a efectos de aunar esfuerzos y voluntades compartidas en la generación de un futuro próspero para la actividad.

La propuesta genera una innovación respecto de la concepción y tratamiento de las opciones actuales para generar un desarrollo turístico ininterrumpido y desestacionalizado durante todo el año. Sin embargo, la misma se compatibiliza con estas opciones dado que el objetivo perseguido es el mismo: el desarrollo de Mar del Plata con una actividad turística sostenida. Es por esto que la propuesta se encuentra al alcance de cualquier requerimiento de desarrollo de la misma, generando un apoyo a cualquier proceso de pensamiento prospectivo y desarrollo de la actividad a futuro.

La posibilidad de concreción de un proceso de planificación de las características planteadas resulta factible de poder llevarse a la práctica. No obstante, existen dos condicionamientos planteados que deben respetarse, ya que de otra forma el Plan redundaría sólo en un documento escrito sin intención de ser llevado a la práctica. El primero de ellos es la existencia de una firme voluntad política y ciudadana para poder desarrollarlo. Sin el apoyo institucional y de los principales referentes del sector turístico, no sería posible encarar un Plan de la magnitud planteada. Ante esto, resulta valorable la búsqueda de confluencias y consensos, los cuales trasciendan intereses particulares que en la mayoría de los casos terminan por rescindir propuestas enriquecedoras y de mayor alcance a largo plazo. Es por esto que en la propuesta se establece la firma y consenso de todos los actores en un Pacto común, el cual tiene por objetivo el servir de referencia en el consenso no sólo en la etapa de formulación del Plan, sino también y de mayor relevancia en la etapa operativa o de gestión de proyectos.

La segunda condición radica en la asociatividad externa y búsqueda de recursos para poder llevar a cabo la labor de planificación. Es entendible que un proceso de tales características implica una cierta utilización de recursos, tanto económicos como humanos y físicos. Estos dos

últimos son ampliamente cubiertos ya que Mar del Plata posee profesionales e idóneos, no sólo del turismo sino también de otras disciplinas que coadyuvan al tratamiento e investigación del turismo. Lo mismo sucede con los espacios físicos capaces de albergar foros, talleres o cualquier otra modalidad de reunión que requiera el proceso metodológico. En cuanto a los recursos económicos, se ha planteado la falta de los mismos desde el ámbito municipal, dada la crisis acumulada desde hace varios años. No obstante, la creación de la Asociación Civil Desarrollo Estratégico Mar del Plata genera una apertura trascendental hacia la búsqueda de recursos externos a la ciudad, mediante la inserción en redes regionales e internacionales de asistencia a procesos de desarrollo local, como lo es actualmente la Red Nacional de Agencias de Desarrollo y la Red de Mercociudades. Aquí resulta valorable sugerir la inserción de Mar del Plata, mediante la Asociación, en el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), una red que actualmente se encuentra trabajando de manera integral con ciudades latinoamericanas y europeas en materia de asistencia a procesos de planificación estratégica.

Como se especificó anteriormente, de no existir desde un principio una firme voluntad política de asociación y concertación de intereses en beneficio de la actividad turística en Mar del Plata, el Plan resultará inviable en la generación de un modelo turístico- recreativo que desarrolle la potencialidad del turismo de ciudad en Mar del Plata. Para esto es necesario desde un primer momento partir de una base política para poder efectivizar un proceso, tanto en formulación como en gestión, sólido en la generación de un consenso entre todos. Sobre todo, se pretende generar una base política común referida a la actividad turística que afirme la voluntad tanto del sector gubernamental como del privado, para asegurar durante todo el desarrollo estratégico a largo plazo una visión unificada en conjunto sobre el devenir de la actividad turística en Mar del Plata.

Para generar una política turística concebida y adoptada por todos los sectores (y sin olvidar que es desde el sector gubernamental de donde se implantan), resulta valorable que la misma se acompañe con un estadío mayor, de aceptación de la política turística a nivel provincial y nacional, la cual debe considerarse sustento, pero al mismo tiempo ser capaz de poder y saber aprovechar la autonomía de gobierno local para generar una política turística propia, fruto del devenir de la actividad en Mar del Plata y su planeamiento a futuro.

A nivel nacional y como ya se describió en las Consideraciones Contextuales, el PFETS 2016 resulta de una política turística nacional que siguiendo sus objetivos y visión, a grandes rasgos se caracteriza por la generación de un Desarrollo Turístico Sustentable. Esta política, que puede desglosarse en la generación de empleo, la protección del medio ambiente, respeto por la comunidad residente, entre otras, resultan aplicables a regiones, provincias o localidades, para lo cual útilmente puede plantearse una política similar para Mar del Plata, enriquecida por dar solución a cuestiones inherentes a la misma.

Finalmente, al encarar un proceso de planificación, sea a escala global de ciudad o de la actividad turística, el mismo debe ser considerado como una guía hacia el pensamiento del desarrollo de la ciudad o su actividad turística a futuro. Por esto y a modo de síntesis los puntos siguientes deben guiar todo proceso de planificación estratégica hacia el necesario proceso operativo de gestión de los proyectos:

- El proceso de Planificación resulta ineficaz si no es acompañado por una serie de lineamientos políticos internalizados en el sector institucional, que sirvan de sustento al proceso, el cual debe trascender el gobierno de turno, conteniendo una visión compartida de futuro para la ciudad entre los diversos sectores que la conforman y la ciudadanía.

- El proceso de planificación estratégico resulta incompleto si no lo continúa un proceso de gestión dinámico que ejecute las estrategias surgidas en la etapa de formulación. La

continuación de los actores responsables de ejecutar los proyectos y el seguimiento y coordinación de la Agencia de Desarrollo resultan vitales en esta etapa.

- El proceso de liderazgo del Plan no acaba en la Formulación del mismo, sino que continúa en la etapa de Gestión, por medio de Agencias de Desarrollo u Oficinas que guíen técnicamente el proceso de gestión operativa y generen un proceso de obtención de recursos para poder solventar los proyectos y al mismo tiempo generar instrumentos de evaluación y monitoreo de la ejecución de los proyectos dentro de los plazos establecidos.

- La ciudadanía debe indefectiblemente formar parte del proceso de Planeación y de la construcción de nuevos ámbitos de participación que deben trascender a la formulación del Plan. El consenso entre todos los actores participantes resulta básico. La triangulación sector público- sector privado- ciudadanos en su deber de ser, estar, hacer, indefectiblemente exige ser el eje rector de participación en un proceso de planificación.

- La metodología que se adopte para un posible proceso de planificación debe ser flexible, ante los posibles cambios subyacentes del contexto, que de manera independiente afectan el proceso. Se establece que el turismo como fenómeno actual es atravesado por múltiples disciplinas, conjugando aquellas de índole cultural, social, económica, política y ambiental. Se requiere que todas ellas trabajen en conjunto durante la formulación del Plan.

- En el proceso de planificación se pretende generar no sólo un ámbito de debate de las principales cuestiones concernientes a la actividad turística, sino también un espacio de aprendizaje de reflexión consensual, es decir, de comprensión conjunta de esas cuestiones y sus principales soluciones. Para esto, resulta imprescindible brindar los espacios físicos necesarios para lograr la reunión de los actores participantes.

- El pensar la ciudad a futuro requiere de un ejercicio conjunto con una visión no ya corto-placista como se viene desarrollando en la actividad turística marplatense actualmente, sino una mirada de mayor lejanía, a mediano y largo plazo, avalada por una política turística pactada y consensuada más allá del gobierno actual establecido. Del pensamiento en conjunto por la búsqueda del mejor futuro para la actividad turística de Mar del Plata resulta un pensamiento prospectivo esclarecedor de incertidumbres y posiblemente previsible.

2. Reflexiones finales

Una primera reflexión final, a modo de cierre del presente trabajo, deja abierta una serie de cuestiones que pueden encontrar respuesta, no en la Monografía la cual plantea y genera una puesta en debate y discusión de las mismas, sino en los sucesivos análisis y evaluaciones críticas del desarrollo turístico marplatense que pueden llegar a surgir de aquí en adelante.

Ante las posibles consideraciones cabe un planteamiento netamente subjetivo: ¿Los actores directa e indirectamente relacionados con la actividad turística marplatense se encuentra actualmente preparados para encarar un proceso estratégico, tal el planteado en la presente monografía? Y ante esto, ¿El sector gubernamental de la ciudad, con su respectivo sector avocado a la actividad turística, posee la voluntad necesaria para generar un esfuerzo compartido y libre de intereses disyuntivos conducente a un pensamiento estratégico del turismo de ciudad como modalidad innovadora a largo plazo? Y asimismo ¿Posee el mencionado sector la capacidad de integrar y llamar a participar a los diversos sectores que integran el sector turístico marplatense?

Una segunda reflexión final resulta del papel que obtiene el profesional del turismo en la posible planificación de la actividad, en donde el mismo puede desarrollarse y verdaderamente generar un aporte significativo, dando cuenta de su verdadero perfil profesional. Ante lo planteado resultan las siguientes preguntas para considerar ¿Cuál es supuestamente su rol dentro del proceso de planificación estratégica? ¿Son realmente tenidos en cuenta en estructuras directivas y de liderazgo en el proceso de creación e implantación de las políticas turísticas? Y ante esto, ¿Cuál es el lugar que el sector académico de investigación del turismo ocupa dentro de la agenda institucional de la problemática turística?

Estas cuestiones sólo podrán analizarse en el marco de una actuación conjunta, participativa y un análisis transparente y consciente de cómo hoy en día se desarrollan las actuaciones en torno a las políticas turísticas marplatenses; y ante ellas cómo son asimiladas por los restantes sectores: privado, académico y tercer sector.

CAPÍTULO VI: ANEXOS

Anexo 1: Bibliografía y Documentos

1.1. Libros

ACERENZA, Miguel Ángel (1985). *"Administración del Turismo Planificación y dirección".* Ed Trillas. Mexico. 1985.
ALTES MACHIN Carmen. (1995). "*Marketing y turismo"*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.1995.
AMADASI, Enrique (Compilación) (2000). "*Política turística argentina*". Editorial Ladevi. Buenos Aires. 2000.
BARRADO, Diego, CALABUIG, Jordi (2001). *"Geografía Mundial del Turismo"*. Ed. Síntesis. Madrid.2001.
BOTE GOMEZ, Veneciano (1990). *"Planificación Económica del Turismo"*. Ed. Trillas. México.1990.
BOULLON, Roberto (1998). "*Las Actividades Turísticas y Recreacionales. El Hombre como protagonista*". Ed. Trillas. 1998.
CACOPARDO, Fernando y otros (1997). "*Mar del Plata, ciudad e historia".* Universidad Nacional de Mar del Plata. Alianza editorial. 1997.
CHUECA GOITIA, Fernando (1970). "*Breve Historia del Urbanismo".* Alianza Editorial. 1970.
FERNÁNDEZ GUELL, José Miguel (1997)*. "Planificación Estratégica de Ciudades".* Ed. Gustavo Gilli. Barcelona. 1997.
GODET, Michel (1993) *"De la Anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia".* Ed Marcombo. Barcelona.1993.
GONZALEZ VIAÑA, María del Carmen. (2006). "*Turismo y Ciudad, Nuevas tendencias"*. Editorial Turístico. Argentina.2006.
KOTLER, Philip y otros. (1994) "*Mercadotecnia de localidades"*. Editorial Diana S. A. México
LACOSTE, Yves y GHIRARDI, Raimond. "*Geografía General, Física y Humana"*. Ed. Oikos Tau.1994.
MANCUSO, Hugo (1999) *"Metodología de la investigación en ciencias sociales. Lineamientos teóricos y prácticos de semioepistemología".* Ed. Paidós Educador. Argentina.1999.
MAX NEEEF, Manfred (1993). "*El Desarrollo a Escala Humana*". Ed. Nordan Comunidad. Uruguay.1993.
MOLINA, Sergio (1995)*. "Planificación Integral del Turismo*". Ed. Trillas. Mexico.1995.
OMT. MARCHENA GOMEZ*,* Manuel y otros (1999). "*Agenda para Planificadores Locales. Turismo Sostenible y Gestión Municipal"*. Ed. OMT. Madrid.1999.

1.2 Revistas y publicaciones

ACERENZA, Miguel Angel. (1997). "*Reflexiones sobre la planificación del turismo en Latinoamérica"*. En revista APORTES y transferencias. Año 1 Vol. 2.1997.
BENSENY, Graciela (2005). *"La cuestión socio-institucional turística en centros urbanos bonaerenses*". En revista Aportes y Transferencias. Año 9 Vol. 2. Centro de Investigaciones Turísticas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP.2005.
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS. FCEyS. UNMdP. CEPAL. (2002). *Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local*. Edit. FCEyS. CEPAL. Mar del Plata.2002.
DOSSO, Ricardo (2005). "Recursos Urbanos". En revista Aportes y Transferencias. Año 9 Vol. 2. Centro de Investigaciones Turísticas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP.2005.
DOSSO, Ricardo, MANTERO, Juan Carlos. (2004). *"La Confluencia Intersectorial Responsable: El desafío de la excelencia turística en destinos urbanos".* Revista Alcuth. No 3.2004.
MANTERO, Juan Carlos (2003). *"La ciudad en el turismo-el turismo en la ciudad. Centros urbanos: Puesta en Valor Turístico del Interior Bonaerense"* ALCUTH, Revista de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Turismo y Hoteleria Nº2.2003.

MANTERO, Juan Carlos (2000). *"Mar del Plata: devenir urbano y desarrollo turístico"* Revista FACES Nº 4. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.2000.
MANTERO, Juan Carlos (1997). "*Mar del Plata: Devenir Urbano y Desarrollo Turístico"*. Revista Realidades, Enigmas y Soluciones en Turismo. CONDET. Año 4. Vol.4. Mar del Plata.1997.
MANTERO, Juan Carlos (1997). "*Mar del Plata, afrontar la estacionalidad*". Revista Aportes y Transferencias. Año 1 Volumen 1.1997.
MANTERO, Juan Carlos (1997). "Mar del Plata, afrontar la estacionalidad". Revista Aportes y Transferencias. Año 1 Volumen 1.1997.
MANTERO, Juan Carlos. (2001). "*Centros Urbanos Bonaerenses: red turístico – recreacional*". En Revista Aportes y transferencias. Año 5 Vol. 1. CIT. Mar del Plata.2001.
MANTERO, Juan Carlos (2006). *"Conflictos y potencialidades de la región Buenos Aires de acuerdo al Plan estratégico de Turismo sustentable de Argentina"*. En Centros Urbanos Bonaerenses: Red Turístico-Recreacional Sustentable. Proyecto de Investigación. CIT. FCEyS.UNMdP. Inédito.2006.
MANTERO Juan Carlos, VARISCO Cristina (2002). "Sector turismo: análisis estratégico de ramas de actividad prioritarias". Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local. FCEyS. Universidad Nacional de Mar del Plata.2002.
MARCHENA GOMEZ, Manuel (1995). "*El Turismo Metropolitano. Una aproximación Conceptual*". En Revista Estudios Turísticos nº 126. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaria General de Turismo. España.1995.
SALAMA ORTIZ, Mariangeles (2006) "El Festival Internacional de Cine de Mar del Plata, historia y actualidad de un acontecimiento programado en la ciudad". Actividad Integradora ciclo profesional en área de turismo. FACEyS. Área de Turismo. FACEyS, UNMDP. Inédito. 2006.
SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN. (2000). "*Plan Federal de Desarrollo turístico Sustentable".*2000.
SUBSECRETARIA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. (2000). "*Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires. 2000-2003".*2000.
VAN DEN BERG, Leo Y Otros (1995). "*Gestión del Turismo en las Grandes Ciudades"*. En Revista Estudios Turísticos. Nº 126. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría General de Turismo. Madrid.1995.
VENTURINI, Edgardo (1999)*. "Crónica de unos viajes posibles, de sus condiciones y de sus efectos. Turismo en el ámbito urbano-metropolitano contemporáneo".* En Revista Aportes y Transferencias. Año 3 Vol. 2. Centro de Investigaciones Turísticas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UNMDP.1999.

1.3 Documentos electrónicos

BALBO, Marcello, JORDÁN, Ricardo, Simioni, Daniela. (Compiladores). *"La Ciudad Inclusiva"*. Serie Cuadernos de la CEPAL. Documento de consulta en http://www.cepal.org/publicaciones.
JORDÁN, Ricardo, Simioni, Daniela, FREI, Mónica. "*Proyecto de Gestión Urbana en Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe".* Documento de consulta en http://www.eclac.cl/dmaah/gucif/indice.htm
CASANOVA FERRO, GONZALO*. "Política Turística. El caso de Argentina".* Documento de consulta en
http://www.atodoturismo.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=29
CATENAZZI, Andrea y REESE, Eduardo*. "La construcción de estrategias de desarrollo local en las ciudades argentinas. Análisis sobre los nuevos escenarios y sus implicancias en la planificación participativa. Alcances y limitaciones en experiencias argentinas".* Documento de consulta en http://www.urbared.ungs.edu.ar/textos/Taller-escritos.doc
COMISION EUROPEA. Documento *''Por un Turismo Urbano de Calidad'',* en http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-tourism/iqm-summary/urban_es.pdf.
CEPAL. Taller *"Ciudades Sustentables: Propuestas para la Gestión Estratégica*". Documento de consulta en

http://www.eclac.org/cgibin/getProd.asp?xml=/dmaah/noticias/noticias/0/26170/P26170.xml&xsl=/dmaah/tpl/p1f.xslConsulta abril 2007.
CEPAL. "*Proyecto de Gestión Urbana en Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe*" en http://www.eclac.cl/dmaah/gucif/defcon.htm. Consulta abril 2007.
CHIAS, Josep. *"El turismo de ciudad. Desarrollo y marketing turístico de ciudades".* Documento de consulta realizado para CIDEU en http://www.cideu.org. Extraído de CHIAS, Joseph (2005). "El negocio de la felicidad". Ed. Prentice Hall. Barcelona.
PASCUAL I ESTEVE, Josep Maria (1999) "*La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumentos: método, técnicas y buenas prácticas"*. Barcelona. Diputació de Barcelona, Oficina Técnica de Cooperació.1999.
http://www.cideu.org/site/content.php?id=10&cat=140.
PASCUAL i ESTEVE (2000). Josep Maria. *"De la planificación a la gestión estratégica de ciudades"*. Documento de consulta en CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano). http://www.cideu.org/site/content.php?id=10&cat=140. 2000.
PESCI, Rubén. *"Desarrollo Sostenible en ciudades intermedias: testimonios en América Latina".* http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/10559/lcl1692e_3.pdf
REESE, Eduardo. *"En la década de los noventa les fue mejor a todos los planes estratégicos que hicieron lo políticamente incorrecto"* Entrevista publicada en la revista La Gran Ciudad Volumen 2, de Fundación Metropolitana, en
http://www.metropolitana.org.ar/publicaciones/lgc_03.htm
REESE, Eduardo. "Planificación Estratégica". Revista La Gran Ciudad Volumen 2, de Fundación Metropolitana, en http://www.metropolitana.org.ar/publicaciones/lgc_03.htm
REESE, Eduardo*. "Planes estratégicos: limitaciones y oportunidades"*. Ponencia en el Curso Internacional Ciudad Futura. Rosario Mayo 1999. En http://www.pem.org.ar/ biblioteca/articulos/Reese_Eduardo-Planes_Estrategicos_limitaciones_y_oportunid.pdf

1.4 Paginas web

http://www.mercociudades.org
http://www.wto.org
http://www.metropolitana.org.ar
http://www.cideu.org
http://www.igc.org.ar
http://www.unq.edu.ar/
http://www.fororegionalrosario.org.ar
http://www.turismo.gov.ar
http://www.turismo.mendoza.gov.ar
http://www.misiones.gov.ar
http://www.turismomardelplata.gov.ar
http://www.mardelplata.gov.ar/planestrategico
http://www.desarrollomdp.com.ar
http://www.igc.org.ar/
http://www.aderr.org.ar
http://www.adec.org.ar
http://www.metaplan.net/
http://www.rio.rj.gov.br/planoestrategico/old/plano93_96/
http://www.sevilla.org
http://www.planestrategicodemerida.com.mx
http://www.buenosaires2010.org.ar
http://www.pecba.gov.ar/
http://www.perm.org.ar/
http://www.cba.gov.ar
http://www.turismoydeporte.gba.gov.ar/tur/p_mark.htm
http://www.patagoniabonaerense.gov.ar/cgi-bin/turismo/plan.asp

1.5 Ordenanzas y Decretos

Ordenanza 15121. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/o15121.htm.
Ordenanza Nº 10209. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/o10209htm.
Ordenanza Nº 14957. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/o14957.htm
Decreto Nº 1454. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/d1454.htm
Decreto Nº 1910. Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredón. En http://www.concejomdp.gov.ar/biblioteca/docs/d1910.htm

ANEXO 2. Informantes clave y modelos de entrevista

2.1. Informantes clave

Entrevistados personalmente

- Arq. Guillermo Bengoa. Integrante del primer equipo técnico en la etapa de formulación del PEM.
- Lic. Ana Gennero de Rearte. Integrante del primer equipo técnico en la etapa de formulación del PEM.
- Dg. Carolina Lago. Representante de la Asoc. Hotelera Empresaria Gastronómica ante el PEM.
- Lic. Manuel Cueva. Representante de la Asoc. De Licenciados en Turismo ante el PEM.
- Lic. Fernando Muro. Gerente de la Asociación Civil Desarrollo Estratégico Mar del Plata.

Entrevistados vía mail

- Lic. Luciano Durand. Integrante del equipo técnico del PE Rosario.
- Arq. Horacio Martino. Director del Área de asuntos Municipales (asistencia a municipios de la provincia en cuanto a la creación de planes estratégicos) de la Universidad Nacional de La Plata.
- Martina Cereijo. Equipo de Prensa de la Municipalidad de Tres Arroyos.
- Arq. José M. Zingoni. Director del PE de Desarrollo Turístico Sustentable del Municipio de Carmen de Patagones, integrante equipo técnico del PE Tres Arroyos y PE Bahía Blanca.
- Lic. Roque Barilá, Director de Turismo de la Municipalidad de Carmen de Patagones e integrante del Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable de Carmen de Patagones.
- Amelia López Izquierdo. Técnica en Ciencias Sociales integrante de la Oficina del PE de Sevilla.
- Sra. Paola Escobar. Integrante de la corporación Metropolitana de Turismo de Quito, Ecuador.
- CPN Analia Nievas, coordinadora del PE Córdoba.
- Lic. Gustavo Capece. Director del PE de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación.
- Eduardo Martínez. Periodista e integrante del PE de Desarrollo Turístico Ambiental de Federación.
- María Hisi. Integrante Concejo de Planeamiento Estratégico de la ciudad de Buenos Aires.
- Oficina de Prensa de la Prefeitura de Rio de Janeiro

2.2. Cuestionario para informantes clave del Plan Estratégico Mar del Plata

Nombre: _____
Cargo: _____
Institución u organismo: _____

1. ¿Qué tipo de participación ha tenido en el desarrollo del PEM?
2. ¿Participa actualmente en alguno de los proyectos surgidos del mismo?
3. ¿Cuál es su opinión sobre la metodología de trabajo propuesta para el desarrollo del PEM?
4. ¿Cómo visualiza el desarrollo del PEM a mediano y largo plazo?
5. ¿Qué opinión le merece la atención que pone el PEM en el desarrollo de la actividad turística en Mar del Plata?
6. ¿Qué beneficios ha sabido lograr y cuales aún no en el caso del desarrollo de la actividad turística en la ciudad?
7. ¿Cuáles son, a su entender, los principales factores o indicios que hacen posible el desarrollo de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de ciudad en Mar del Plata?

8. ¿Cree necesario el consenso entre distintos actores (públicos, privados, académicos, tercer sector) en la generación de un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de ciudad en Mar del Plata? Y ante su respuesta, ¿Considera que actualmente se encuentran dadas las condiciones para generarlo? (Justifique su respuesta)
9. ¿Cuáles serían los actores involucrables en un Plan Estratégico Sustentable de Turismo de ciudad en Mar del Plata?

2.3. Cuestionario para informantes clave de planes estratégicos relevantes

Nombre: _____
Plan Estratégico en el que ha participado: _____
Cargo: _____
Institución u organismo: _____
Ciudad: _____
País: _____

¿Cuál ha sido su participación dentro del Plan?
¿Participa actualmente en el Plan?
¿Cómo fue concebida la idea de generar el Plan? ¿Por qué surge el mismo?
¿Podría detallar brevemente una cronología básica de desarrollo del mismo?
¿Cuáles han sido los actores involucrados en su desarrollo? ¿Actualmente continúan los mismos?
Detalle la estructura básica del Plan
¿Cuál ha sido la metodología y herramental metodológico adoptado en su desarrollo?
¿En que etapa se encuentra actualmente el Plan?
¿Cuáles han sido los principales logros y avances del mismo?
¿Cuáles han sido los principales proyectos surgidos del Plan?
¿Que ha significado el desarrollo del Plan para la comunidad residente desde su formulación hasta la actualidad?
¿Cuál es la importancia que le atribuye el sector institucional al desarrollo de un proceso de planificación a largo plazo?

ANEXO 3. Actores del PEM

3.1. Instituciones participantes de las Asambleas de la Junta Promotora año 2001-2002

- Acooperar
- Arbolar
- AOCA & BUREAU
- Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica
- Asociación Licenciados en Turismo
- Astillero Naval Federico Contessi y Cia. S.A.
- Cámara de Administradores de la Propiedad Horizontal
- Centro de Ingenieros, Arquitectos y Agrimensores de Mar del Plata
- Cámara Empresaria de la Recreación
- Cámara Textil de Mar del Plata
- Cámara de Turismo Rural
- Centro de Desarrollo Empresarial de Mar del Plata
- Club de Leones Mar del Plata
- Colegio de Abogados Dpto. Judicial Mar del Plata
- Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires - Delegación Mar del Plata
- Colegio de Gestores de la Provincia de Buenos Aires - Delegación II
- Colegio de Técnicos de la Provincia de Buenos Aires - Distrito V
- Consejo Empresario de Mar del Plata
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires - Delegación General Pueyrredon
- Consorcio Empresas Pesqueras Argentinas
- Cooperativa Horticultores
- C.O.A.R.C.O. S.A.
- Estudio de Arquitectura Mariani - Perez Maraviglia
- Eurocentro Mar del Plata
- Federación Vecinal Fomentista
- Fundación Aquarium
- Fundación Tecnológica Mar del Plata
- Fundación Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales
- Fundación UCIP
- Gianelli SACIF
- Hotel Costa Galana
- La Capital Multimedios
- Los Gallegos Shopping
- Obispado de la Diócesis de Mar del Plata
- Open Sports
- Rotary Club de Mar del Plata
- Supermercados Toledo S.A
- Subsecretaría de Turismo de la Pcia. de Buenos Aires
- Universidad Atlántida Argentina
- Instituciones integrantes de la Junta Promotora

3.2. Junta Promotora año 2002

- Asociación de Empleados de Casinos
- Bolsa de Comercio
- Confederación General del Trabajo
- Café Cabrales
- Cámara Argentina de la Construcción
- Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines
- Centro de Constructores y Anexos
- Colegio de Arquitectos de la Provincia de Buenos Aires - Distrito IX
- Colegio de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires - Distrito II
- Colegio de Martilleros y Corredores Públicos - Departamento Judicial Mar del Plata
- Consejo de Agrimensura de la Provincia de Buenos Aires - Distrito IV
- Consorcio Portuario Regional Mar del Plata
- Intendente Municipal de General Pueyrredón.
- Honorable Concejo Deliberante Municipalidad General Pueyrredon
- Mar del Plata Community College - Universidad CAECE
- Unión del Comercio, la Industria y la Producción (U.C.I.P.)
- Universidad FASTA
- Universidad Nacional de Mar del Plata

3.3. Primera Comisión Mixta

- MGP - Intendente Municipal
- MGP - Departamento Ejecutivo Secretario De Obras Y Planeamiento
- MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque El Frente
- MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque Acción Marplatense

- MGP - Honorable Concejo Deliberante Bloque Partido Justicialista
- Consejo Profesional de Agrimensura de la Pcia. de Bs. As
- Cámara Argentina de la Construcción
- Universidad Nacional de Mar Del Plata
- Universidad FASTA
- Mar del Plata Community College / Universidad Caece
- Centro de Constructores y Anexos
- Asociación de Empleados de Casino
- Colegio de Martilleros y Corredores Publicos, Mdp
- Colegio de Ingenieros de la Pcia. de Bs. As.
- Bolsa de Comercio
- Unión del Comercio, la Industria y la Producción
- Colegio de Arquitectos de la Pcia. de Bs. As.
- Confederación General del Trabajo
- Consorcio del Puerto
- Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines
- Café Cabrales

3.4.1. Autoridades de la Primera Comisión Mixta

- PRESIDENTE HONORARIO: Intendente Municipal Daniel Katz
- COORDINADOR: Miguel Angel Donsini – Colegio de Martilleros
- TESORERO DE LA COMISION MIXTA. Miguel Valencia – UCIP
- SECRETARIO: Jorge Gonzalez – Departamento Ejecutivo Municipal
- COMISION DE RECURSOS: Oscar Palópoli – Centro de Constructores
- COMISION TÉCNICA: Manuel Torres Cano – Colegio de Arquitectos
- COMISION LEGAL: Silvano Penna – Universidad FASTA

3.5. Renovación Comisión Mixta. Mayo 2008

- Asociación de Empleados de Casinos Nacionales
- Bolsa de Comercio de Mar del Plata
- CGT
- Centro de Constructores y Anexos
- Cámara Argentina de la Construcción
- Colegio de Arquitectos Distrito IX
- Colegio de Ingenieros Distrito II
- Colegio de Martilleros y Corredores Públicos
- Consejo Profesional de Agrimensura de la Pcia de Bs. As. Distrito IV
- Consorcio Portuario Regional Mar del Plata
- Departamento Ejecutivo de la MGP
- el Honorable Concejo Deliberante
- Universidad Nacional de Mar del Plata,
- Universidad Caece
- Universidad Fasta
- UCIP
- Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y afines
- Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Mar del Plata y Zona de Influencia
- Centro de Ingenieros
- Red de Enlace de ONG
- Colegio de Escribanos
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas
- Mar del Plata Conventions & Visitors Bureau
- Asociación Vecinal de Fomento del Puerto
- Colegio de Técnicos de la Provincia de Buenos Aires
- Asociación de Murgas y Comparsas Marplatenses
- Unión Industrial Marplatense

Anexo 4. Listado de Proyectos Priorizados por Líneas de Actuación (Relacionados a la actividad turístico- recreativa) en el PEM

4.1. Línea 1. Innovación y Empleo

- Ciudad de puertas abiertas todo el año (En ejecución)
- Revalorización del sector comercial de la ciudad (No ejecutado)
- Mar del Plata, distrito de deporte, diseño y moda (No ejecutado)
- Promoción de la industria cultural (En ejecución)
- Programa de capacitación: conciencia turística en Mar del Plata (Ejecutado en 2005. Sin ejecutar actualmente)
- Infraestructura para la producción (En ejecución sólo creación de un Centro de Congresos y Convenciones)
- Marketing de la ciudad y desarrollo de la imagen de marca (Sin ejecutar)

4.2. Línea 3. Equilibrio Urbano- Ambiental

- Sistema municipal de información territorial (Formulado pero no ejecutado)
- Plan maestro de infraestructura de servicios (No ejecutado)
- Sistema de accesibilidad regional (No ejecutado)
- Programa de grandes equipamientos urbanos (No ejecutado).
- Plan de transporte y tránsito (No ejecutado).
- Programa de espacios públicos (Ejecutado en ciertas áreas).
- Programa de atractivos urbanos y revitalización de áreas centrales y comerciales (Ejecutado en ciertas áreas).
- Programa de protección de edificios y sectores de interés patrimonial (Ejecutado).

4.3. Línea 4. Transformación Municipal

- Revisión de la estructura y competencias de las áreas y delegaciones municipales (No ejecutado)
- Sistema integrado de información (No ejecutado)

ANEXO 5. Índice Analítico

Prólogo

Índice sumario

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN GENERAL
1. Motivos y fundamentos
2. Hipótesis y objetivos
    2.1. Hipótesis
    2.2. Objetivos
        2.2.1. Objetivos generales
        2.2.2. Objetivos específicos
3. Método y técnicas empleadas
4. Introducción a los capítulos planteados

CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES, METODOLÓGICAS Y CONTEXTUALES
1. Introducción
2. Consideraciones Conceptuales y metodológicas
    2.1. Turismo y ciudad
        2.1.1. Introducción
        2.1.2. La ciudad y sus recursos turísticos urbanos
        2.1.3. El turismo urbano y turismo de ciudad
        2.1.4. La oferta
        2.1.5. La demanda
        2.1.6. Síntesis
    2.2. Planificación y gestión del turismo de ciudad
        2.2.1. Introducción
        2.2.2. La necesidad de planificar y gestionar
        2.2.3. La planificación estratégica de la ciudad
        2.2.4. Metodología para la planificación estratégica
        2.2.5. La gestión estratégica de la ciudad
        2.2.6. La planificación estratégica del turismo
        2.2.7. El proceso de planificación estratégica del turismo de ciudad
        2.2.8. La gestión del turismo en la ciudad
        2.2.9. Los campos de actuación del turismo
    2.3. Síntesis
3. Consideraciones Contextuales
    3.1. Introducción
    3.2. Contexto mundial
        3.2.1. La ciudad contemporánea y su necesaria inserción en el proceso global mundial
        3.2.2. Antecedentes de la planificación estratégica a nivel mundial
        3.2.3. Planificación del turismo en ciudades
    3.3 Contexto nacional
        3.3.1. Planificación estratégica de ciudades argentinas
        3.3.2. Planificación del turismo en Argentina
        3.3.3. Planificación del turismo a nivel provincia
        3.3.4. Planificación estratégica a nivel municipal
    3.4. Síntesis
4. Conclusión general del capítulo

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS RELEVANTES.

1. Introducción
2. Análisis y Evaluación Comparativa de Planes
    - 2.1. Introducción
    - 2.2. Procedimiento de análisis
    - 2.3. Análisis Cronológico
    - 2.4. Órgano Promotor
    - 2.5. Liderazgo actual del Plan
    - 2.6. Actores participantes convocados
    - 2.7. Análisis de la Estructura de los Planes
    - 2.8. Análisis de la metodología utilizada
    - 2.9. Proceso comunicacional
    - 2.10. Herramientas Metodológicas
        - 2.10.1. Análisis FODA
        - 2.10.2. Grupos de trabajo
        - 2.10.3. Metodología METAPLAN
        - 2.11.4. Análisis de la Etapa actual de los Planes Estratégicos
    - 2.12. Síntesis reflexiva
3. Análisis y evaluación del Plan Estratégico de Mar del Plata (PEM)
    - 3.1. Introducción
    - 3.2. Cronología de acuerdos y puesta en marcha del Plan
    - 3.3. Estructura y metodología elegida
    - 3.4. Desarrollo metodológico
    - 3.5. Proceso comunicacional hacia la ciudad
    - 3.6. Gestión de proyectos a partir del año 2005
    - 3.7. Una visión crítico- reflexiva: el papel del sector turismo
    - 3.8. El PEM de cara al futuro. La creación de la Asociación Civil “Desarrollo Estratégico Mar del Plata”
    - 3.9. Síntesis reflexiva: una posibilidad de planificar el turismo en Mar del Plata
4. Conclusiones del Capítulo

CAPÍTULO IV. TURISMO DE CIUDAD: BASES PARA LA FORMULACIÓN METODOLÓGICA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MAR DEL PLATA

1. Introducción
2. El Sistema Turístico de la Ciudad de Mar del Plata
    - 2.1. Introducción
    - 2.3. El sistema turístico actual de Mar del Plata
    - 2.4. Síntesis informativa
3. Propuesta para una formulación metodológica
    - 3.1. Introducción
    - 3.2. Base metodológica sugerida
        - 3.2.1. Primera Fase: Actividades preliminares
            1. Asunción del liderazgo del Plan
            3. Convocatoria de actores participantes
            4. Confección del Organigrama
            5. Dinámica establecida para los talleres participativos
            6. Cronograma de las fases de formulación estratégica
            7. Delimitación presupuestal. Establecimiento de recursos
            8. Plan de Comunicación del PESTC
        - 3.2.2. Segunda Fase: conceptualización y diagnóstico de la actividad turística
            1. Establecimiento de objetivos generales y temas críticos
            2. Establecimiento y delimitación de un pre- Diagnóstico
            3. Dinámica del Taller de diagnóstico
            3. Primer Foro Estratégico Participativo

3.2.3. Tercera Fase: Formulación política y Estratégica
1. Escenarios de la actividad y sector Turismo en Mar del Plata
2. Formulación de la Visión
3. Formulación de Estrategias
4. Sistema participativo: Segundo Foro Estratégico Participativo
3.2.4. Quinta Fase: Formulación operacional
1. Menú de Programas y Proyectos Prioritarios
2. Taller- incubadora de Proyectos Turístico- Recreativos Innovadores
3. Sistema participativo: Cuarto Foro Estratégico Participativo
3.2.5. Sexta Fase: formulación de la implantación
1. Esquema Operativo del PESTC para su implantación
2. Plan de Comunicación
3. El Papel de la Agencia de Desarrollo como entidad implantadora del Plan
3.3. Síntesis
4. Conclusiones del capítulo

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES
1. Aportes y Contribuciones
2. Reflexiones finales

CAPÍTULO VI: ANEXOS
Anexo 1: Bibliografía y Documentos
1.1. Libros
1.2 Revistas y publicaciones
1.3 Documentos electrónicos
1.4 Paginas web
1.5 Ordenanzas y Decretos

Anexo 2. Fichas de Análisis de Planes Estratégicos Relevantes

Anexo 3. Integrantes de la Junta Promotora
3.1. Instituciones participantes de las Asambleas de la Junta Promotora
3.2. Junta Promotora

Anexo 4. Listado de Integrantes Comisión Mixta
4.1. Primera Comisión Mixta
4.1.1. Autoridades de la Comisión Mixta
4.2. Renovación Comisión Mixta. Mayo 2008

Anexo 5. Listado de Proyectos Priorizados por Líneas de Actuación (Relacionados a la actividad turístico- recreativa)
5.1. Línea 1. Innovación y Empleo
5.2. Línea 3. Equilibrio Urbano- Ambiental
5.3. Línea 4. Transformación Municipal

Anexo 6. Modelo de entrevista a informantes clave
6.1. Informantes clave
6.2. Cuestionario para informantes clave del Plan Estratégico Mar del Plata
6.3. Cuestionario para informantes clave de planes estratégicos relevantes.