

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

DEVENIR CRITICO Y PROYECCION DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION Y GESTION DEL TURISMO: Dificultades, Vulnerabilidad y Apertura.

Ricardo Dosso¹

1. INTRODUCCION

La necesidad de inserción del planeamiento en el contexto de la planificación regional y nacional, dentro de un marco de intervenciones multidisciplinarias coordinadas, fue y sigue siendo un caro anhelo de muchos técnicos y políticos de vocación integradora y es motivo eufórico de cuanto encuentro de planificadores y gestores hubiere. A ello se ha sumado la necesidad de la preservación del medio ambiente natural y cultural adaptado de valor, en un acto de respeto por la calidad de vida actual y futura de la comunidad. Todo ello, no obstante parecer asumido por todo el mundo científico-intelectual del país, visto a la luz de los hechos y de las realizaciones concretas, la utopía parece ganar terreno y la realidad hace lo suyo en el marco de la espontaneidad sin control, a pesar de las buenas intenciones de la elite científica.

Mientras técnicos, políticos y la comunidad se debaten entre utopías y realidades, entre lo planificado y lo espontáneo, entre el orden y el desorden, entre la coordinación y la anarquía, entre el dialogo y el monólogo, entre las soluciones puntuales y las globales, la ciudad late y crece desordenada, como una agregación y regeneración de espacios y situaciones que en el mejor de los casos están planificados puntualmente y en el peor libradas al azar, o peor aun, planificadas y fallidas en su implementación, pesando sobre técnicos y políticos un gran desgaste, y sobre la comunidad, un alto costo social.

Las causas principales por la cual fracasan los planes y sus implementaciones están ligadas a múltiples factores, entre ellos, la indeterminación del modelo de ciudad que se pretende, la indecisión política de llevar adelante un plan, deficiencias propias del mismo plan al omitir algunas variables importantes de la realidad, por la utopía planteada por normativas alejadas de la realidad, por la discontinuidad del objetivo político, por los altibajos bruscos de la económica, por la incomprensión del poder político, entre otros. Todas estas causas aisladas o en conjunto van dejando marcas negativas en el desarrollo local, alentando un inevitable alto costo social.

El éxito de un plan, mas allá de contar con un claro objetivo y de una buena solución técnica consecuente con la realidad de los problemas, depende de que el mismo sea asumido por la comunidad, por el nivel político decisonal y por el "buro" tecnológico-científico, mancomunadamente, para lo cual, desde su gestación debe tenerse en cuenta la interpelación consciente entre la comunidad, políticos y técnicos.

La incomprensión de un plan por parte de la comunidad, trae aparejada su inobservancia, al no ser asumido por ella por estar basado en pautas que no se corresponden con las expectativas a que ella aspira o cuando el plan no es lo suficientemente difundido con un criterio educativo que permita la eficacia de su aplicación.

La incomprensión de un plan por el nivel decisonal, queda demostrada al no tomarse decisiones oportunas que el plan requiere, o al decidirse por promover situaciones contradictorias a las propuestas técnicas, a veces, por especulaciones políticas que tienden a salvaguardar una imagen publica circunstancial, o por que en la emergencia se descuida lo importante, o por una falta de vocación política real que contemple los problemas con una visión totalizadora de las necesidades de la comunidad, atendiendo su pasado, presente y futuro, mas allá de las contingencias puntuales del presente.

¹ DOSSO, Ricardo. Investigador-Docente. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. E.mail: rhdosso@mdp.edu.ar

La ineficiencia política de los técnicos, queda demostrada por su ineptitud para poner en valor, vigencia y comunicabilidad, con poder de convicción, a aquellos planes en defensa del interés comunitario por mejorar su calidad de vida urbana. El técnico debe hacer docencia para la comunidad y para el poder político de la puesta en valor de una ciencia aplicada al desarrollo que compatibilice el saber científico con el sentido común y el conocimiento “vulgar” de las necesidades sentidas de la comunidad. (R.Dosso,1983) (1)

Este trabajo pretende motivar, aún más, a quienes desean cambiar las cosas en la gestión. La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos y instauren un nuevo estilo de gestión. En este sentido, la administración presenta serias deficiencias y experimenta una seria devaluación de su capital social. El eje de la cuestión no radica en la planificación estratégica sino en la operativa. No existe un nexo eficaz entre ambas y dicha articulación sólo es posible si se implanta una "gestión pública por objetivos".. Los sistemas de control ponen más atención en los procedimientos. No es malo que eso sea así. Los procedimientos y las formas son muy importantes pero interesan también, los resultados.

Los ciudadanos saben que algo debe cambiar, no están contentos ni con las instituciones del Estado ni con las organizaciones políticas y sus líderes. Quieren ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público; que la definición de éstos sea lo más transparente posible; que en la gestión pública exista orden y un rumbo definidos, para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones; para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados. (SÁNCHEZ ALBAVERA, 2002)

La única “ventaja competitiva” que pueden desarrollar las instituciones públicas, son su capacidad de gestión y de desarrollo humano; de uso racional de los recursos y en general, de cultura organizacional; aspecto éste último, que tiene que ver con la manera cómo se encaran los asuntos de interés público encomendados. Esta “ventaja competitiva” se alcanza cuando la institución tiene un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes y en la eficacia del cumplimiento de la misión encomendada, claramente refrendada por indicadores, cualitativos y cuantitativos, de desempeño. La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos.

La planificación es tanto estratégica como operativa y el nexo entre ambas, se establece a través de la "gestión por objetivos". La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Estos se renuevan constantemente, son sujeto tanto de nuevos aportes como de cuestionamientos. La imagen CEPAL² objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo-histórico. Depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos, de la relación entre éstos y sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones.

La “planificación operativa” es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización, con el ambiente para la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios; con la creación de una cultura organizacional; con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de “ideas fuerza de gobierno” en la sociedad civil.

² SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Serie: Gestión Pública Nº 32. Santiago de Chile, marzo de 2003.

El "capital social" sólo aumenta cuando se alcanzan constantemente los objetivos y resultados, relacionados con la misión de las instituciones. Los ciudadanos perciben cuando la institución les sirve, les permite concretar sus aspiraciones individuales, progresar etc. Es la confianza de los ciudadanos, la que permite acumular "capital social". La verdad es que hay que hacer mucho esfuerzo para elevar el capital social de nuestras instituciones y ganar el reconocimiento de los ciudadanos. La gestión de la información y del conocimiento, son muy relevantes para aumentar el capital social institucional, a través de un proceso constante de aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de gestión

La "gestión por objetivos" es un estilo de administración que permite, de a verdad, cambiar las formas de hacer política. Estimula la eficacia y facilita la búsqueda de consenso, hace transparente el funcionamiento de las instituciones del Estado y permite enfrentar nuestro abultado "déficit de democracia". No se trata sólo de constatar las carencias y de aplicar sanciones. Lo esencial es mejorar la gestión pública. La modernización del Estado ha sido planteada, en casi todos los países de América Latina y el Caribe, como una de las políticas fundamentales. Se ha avanzado, pero no tan rápido como los ciudadanos y sus organizaciones quisieran. Los problemas de gobernabilidad con que nuestra región está iniciando el nuevo siglo revelan una devaluación sustantiva del capital social de las entidades públicas.³

El eje de la cuestión no está, necesariamente, en las misiones y objetivos estratégicos. Se trata de un problema de gestión y eso implica la adecuada combinación de los recursos disponibles, para alcanzar los mejores resultados. Lo sustantivo del problema no radica en la planificación estratégica sino que en la operativa y dentro de ésta, en la eficaz gestión del presupuesto público. Siempre habrá escasez de recursos.

2. DEVENIR DE LA PLANIFICACIÓN

2.1. El Paradigma de la Planificación Estratégica y Operacional

No suficiente con la concepción integral comienza a aparecer un enfoque mas sutil al tiempo que de una mayor responsabilidad al asumir la planificación como un instrumento Estratégico y Operacional a partir de la planificación empresarial inspirada en los antecedentes históricos y sucesivamente actualizados de la planificación estratégica de orden militar, muy avezada en la articulación estrategias y tácticas que transitan por un trayecto que incluye la contingencia, el corto y mediano plazo y en la actualidad una visión estratégica que asume el largo plazo pero con finalidades beligerantes y de dominación territorial progresiva enraizada en especulaciones de poder económico hegemónico que se alejan cada vez mas de las implicancias sociales, ambientales y de una economía con responsabilidad social. Esto es, alejada de los actuales principio vigentes de sustentabilidad social, económica y ambiental de cara a un futuro de bienestar en el marco de la habitabilidad social, la competitividad económica y la sustentabilidad ambiental.

Así como el mundo militar llega hasta el paroxismo en el manejo de estrategias y técnicas, la empresa también lo hace, privilegiando una la dominación por el poder militar a corto plazo y la otra la dominación del mercado en términos casi excluyentes de rentabilidad económica. En ambos casos se prescinde de la dimensión social y ambiental responsable. Sin embargo este trayecto ha incorporado progresivamente un *backgrown* importante de técnicas que fueron asimilándose a la planificación estratégica y operacional formal del Estado aunque admitiendo su responsabilidad proclamada de apelar al beneficio social y más tarde a la sustentabilidad ambiental. Finalidades tan solo indicativas y plagadas de no pocos fracasos. Porque también es cierto que el concepto de bienestar social y de sustentabilidad ambiental ha deparado y

³ SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Serie: Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, marzo de 2003.

sigue en las agendas un tema signado por multiplicidad concepciones y de racionalidades diferentes muchas veces contrapuestas y que la extensión acotada de este artículo no permite profundizar.

No obstante es posible aseverar que producto del cúmulo de antecedentes de búsqueda y de esta etapa convulsionada por la diversidad conceptual y sistémica compleja que la realidad demanda, existe una progresiva conciencia sobre la importancia de resignificar nuevos modos de hacer política y gestión, sea desde la empresa como desde el estado y de las organizaciones no gubernamentales, asumiendo con ello la responsabilidad social en todas sus dimensiones y acepciones. En este estadio del trabajo es preciso aclarar que ya no basta con el bagaje metodológico, técnico y científico sino que se es menester apelar a la calidad y responsabilidad de las finalidades, objetivos y metas que persiguen los métodos, que en definitiva aquellos no son mas que instrumentos mas o menos aptos para facilitar el cumplimiento y satisfacción de las demandas sociales mas sentidas.

La empresa y el Estado modernos se diferencian muy poco en términos de expectativas de disponer de un competitivo capital humano y tecnológico, e incluso es posible asimilar entre esos ámbitos una búsqueda de la calidad institucional con suficiente fortaleza para dar respuestas en tiempo y forma. Las diferencias radican en cuestiones relativamente semánticas cuando cotejamos que cuando la empresa habla de rendimiento el estado refiere a beneficios, cuando la empresa refiere a clientes, el estado a usuarios o beneficiarios, entre otros; pero lo que realmente marca la diferencia, al menos en el deber ser, es la cuestión de la responsabilidad social. Pero también es conveniente advertir que si bien el Estado muchas veces lo pregona tampoco lo ejercita mas allá de los discursos promisorios que tantas expectativas convoca al tiempo que fracasos que no hacen mas que concitar el descrédito. En este sentido, al menos, la empresa no genera más expectativas que las que siempre le fueron propias: la rentabilidad a corto plazo.

La adopción del Plan Estratégico como instrumento interesa para la exploración de nuevas tendencias, discontinuidades y sorpresas. Busca definir una "visión de éxito". El Plan será su vía percibiendo salidas y nuevas oportunidades. Se anticipa el abandono de la rigidez del planeamiento indicativo de dominante técnica sustituido por variantes competitivas y consensualistas. Se concibe un planeamiento mas comprehensivo y menos normativo (mas de acuerdos positivos que de restricciones negativas).

Beneficios: 1. Clarifica el futuro; 2. Ayuda a decisiones presente en función de consecuencias futuras (predictivo); 3. Elabora con eficacia los cambios del entorno y sus circunstancias; y, 4. Salva problemas organizativos y mejora el funcionamiento institucional. Condiciones: 1. Voluntad de las instituciones; 2. Apela a la representación Pública y Privada como liderazgo del Proyecto de Desarrollo del PE. ; 3. Minimización de la Estructura Técnica; 4. Apela al Sentido Común y la Sensibilidad (ROBIROSA, 1998)

Por otra parte: a. Se revela la conciencia de una planificación orientada por la pragmática búsqueda de fines; b. Reconoce la primacía de los emergentes sociales de una clase de Gestión Compleja e Interactiva; c. Visión Sistémica (sistemas complejos); d. Diluye la condición "objetiva" del Plan , su dimensión "precisa" y "taxativa"; e. Apela al concepto de Sociedad (socios de una nueva figura empresariada de la ciudad) sobre el tradicional concepto de Comunidad.

El Rol de los Actores

. *el rol del estado*: Un nuevo enfoque de descentralización del Estado en todas sus estructuras permite transferir atribuciones y competencias facilitando así la tarea de actuación y promoción del desarrollo social y económico en ámbitos de mejor escala. Compatibilizar las estrategias entre sectores y ámbitos.

. *el rol del municipio* en particular: El acercamiento entre autoridades y beneficiarios del territorio común permite alcanzar una mejor calidad de vida de la población a través de actividades comunes de identificación de los problemas, sus prioridades y cooperación de recursos. El municipio es actor y promotor del desarrollo social y económico de su área de influencia. Se propone al espacio local como ámbito de realización de la democracia bajo formas de concertación social y mecanismos de desburocratización.

. *el rol de los técnicos*: La estrategia operativa se basa en el trabajo grupal de un equipo de técnicos en las disciplinas que converjan en el problema a resolver. En cada etapa del desarrollo de la planificación y de la gestión alimenta y confronta sus elaboraciones y conclusiones con otros actores significativos pertinentes, aun externos al ámbito técnico. Las informaciones son confrontadas, evaluadas y elaboradas en un proceso de reconstrucción intersubjetiva explícita. Aun la verificación más objetiva será tentativa y abierta a eventos inesperados o al ingreso de nueva información de retroalimentación constante. Sus elaboraciones supuestamente técnicas no son políticamente neutras sino comprometidas en el sentido que convergerán con grupos particulares de intereses favoreciendo a unos actores sobre otros. Naturaleza técnico-política de los expertos

En el nuevo enfoque de la planificación el técnico podrá intervenir en aportes técnicos, como asesor u opinante, como facilitador de articulaciones entre diferentes actores o racionalizando los procesos decisorios, también podrá transferir conocimientos teóricos, metodológicos o instrumentales y así contribuir a la democratización y transparencia de las decisiones. Los planificadores se orientarán a diferenciar la composición de la demanda social de la demanda solvente. Los objetivos se dirigen a determinar, describir y ponderar formas críticas de penuria.

. *el rol de las Ongs.*: Su rol genérico es apoyar el desarrollo social de los sectores populares en sustitución de un Estado autoritario, asistencialista e inoperante. Son por lo general destinatarias de generosos fondos financieros aportados por organismos internacionales.

. *el rol de la comunidad*: Autogestionar y cogestionar activamente y con creatividad los mecanismos de reversión de las situaciones de inequidad social, inhabitabilidad ambiental subdesarrollo económico y postergación cultural.

Perfil de los Actores:

. El Estado: Del Estado magnánimo, protector, benefactor y avasallado, al Estado sensible a las necesidades sentidas de la población y promotor de la acción común y cogestionaria de la comunidad.

. El Político: Del político de gabinete al político de acción en terreno.

. El Técnico: Del técnico "cientificista" apolítico, neutro e intelectualmente omnipotente y distante al técnico con compromiso político, promotor de la intersubjetividad comunitaria, abierto a los eventos inesperados, articulador de los intereses, docente incondicional y facilitador de la democratización y transparencia de las decisiones. Dúctil, Flexible y de fácil comunicabilidad.

. Las ONGs: De las organizaciones "aparatosas", costosas, burocráticas, asistencialistas y sumisas al Estado, al concepto de las organizaciones no gubernamentales como estructuras auténticamente libres, comprometidas con el cambio, dispuestas a una acción en terreno y multiplicadoras de unidades no-gubernamentales de mejor escala de acción barrial.

. Las comunidades: De las comunidades pasivas y sumisas a las comunidades activas, militantes y creativas.

Las inflexiones más significantes y las condiciones emergentes

La progresión histórica fue incorporando paulatinamente todas las dimensiones como producto de las implicancias que la exclusión de dimensiones sistémicas ocasionaban en el Desarrollo

Urbano como hoy lo entendemos en su faz sistémica y holística temporal, y en la consideración de las dimensiones social, cultural, económica y físico-ambiental. Tales inflexiones se expresan

. *Actitud analítica de intensificación creciente*: 1. de lo intrínseco a lo extrínseco; 2. de lo descriptivo a lo evaluativo y a las preferencias; 3. de la matemática simple a la multivariada; 4. de la artesanía instrumental al microordenador complejo; 5. de la oferta a la demanda y a la ecuación oferta – demanda; 6. de las actividades tradicionales a las innovadoras.⁴

. *Progresiva diversificación de actores participantes*: 1. del autor al grupo de expertos; 2. de los expertos al público; 3. del público a los públicos; 4. todos involucrados

. *Necesidad creciente de la consensualidad responsable*: 1. de la divergencia arbitraria a la convergencia responsable; 2. del disenso intransigente al consenso asistido; 3. de la comunicación insoluble a la comunicación transaccional.

. *Revalorización creciente de la subjetividad explícita*: 1. de la objetividad ingenua a la intersubjetividad explícita; 2. de lo tangible a la inclusión de lo intangible

. *Progresiva conciencia de la relatividad contextual*: 1. de la valoración absoluta a la relatividad; 2. del objeto al entorno; 3. del entorno al contexto

. *Inclusión creciente de la problemática ambiental*: 1. de la degradación al higienismo; 2. del paisajismo urbano estetizante al paisajismo territorial integrado, del ecologismo acotado a la integralidad de la sustentabilidad ambiental

No obstante los avances conceptuales, metodológicos, técnicos y actitudinales operados en el devenir de la planificación y la gestión, persisten las dificultades de concreción de la implementación concreta de los Planes. Para la reconversión de las dificultades y la optimización de los resultados esperados se advierte sobre la necesidad considerar nuevos avances en la materia.

Las condiciones de optimización se expresan en los siguientes atributos que los procesos de planificación y gestión debieran alcanzar, a saber:

1. *incluyente*: de factores intrínsecos y extrínsecos;
2. *implicables*: de aspectos objetivos y subjetivos involucrados;
3. *revalorizantes*: de los recursos entre si y en sus relaciones a escala micro y macro-regional;
4. *sensibles*: a las percepciones y ponderaciones de los diversos actores;
5. *adecuables*: en adaptación a la realidad específica;
6. *operables*: recurriendo a la simplicidad en la diversidad;
7. *objetiva*: apelando a la máxima sistematización posible de los aspectos subjetivos y sensibles emergentes de la polisensorialidad del turista;
8. *factible*: seleccionando técnicas y procedimientos con economía de insumos y máxima eficacia;
9. *contributiva*: coadyuvando al desarrollo de los sistemas de evaluación de los recursos turísticos;
10. *predicativa*: procurando la evaluación de los futuros posibles para una estrategia de sustentabilidad de los recursos en el largo plazo y;
11. *participativa*: apelando a la interacción sincrónica intra, inter y trans disciplinar, sectorial e institucional;
12. *consensuales*: apelando a la convergencia, a la negociación y a la transaccionalidad;
13. *participativa*: convocando al compromiso y a la cooperación sostenida.

3. CRISIS ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN

La crisis es un estado de transición y cambio. En este sentido la evolución cognitiva y procedimental de la planificación como instrumento de cambio fue atravesando diferentes

⁴ DOSSO, R-MANTERO, JC. 1997. Técnicas de Evaluación Incluyentes. Revista Aportes y Transferências. Año 1-Vol 2. CIT. FCEyS.UNMdP.

estados de crisis devenidas de los cambios operados en las realidades sociales y económicas, en las necesidades cambiantes de la sociedad, transformaciones que implicaron ajustes progresivos de los enfoques al tiempo que el advenimiento de innovaciones sobre las concepciones metodológicas de la planificación y la gestión abonadas por la complejización de la realidad, la experiencia dual de éxitos y fracasos, y de impactos positivos y negativos que implicaron un permanente *aggionamiento* conceptual y tecnológico para aprehender, comprender y afrontar las realidades cambiantes.

Un sensor extremadamente sensible al fracaso de una gestión son receptores sociales, en particular la Sociedad en su sentido amplio o la Comunidad en su sentido restringido, que producto de la insatisfacción de sus necesidades y requerimientos mas sentidos manifiestan su incredulidad a la Política, a la Gestión y en consecuencia a la validez de los instrumentos sistemáticos utilizados. Como consecuencia se expresan de diversas maneras a partir de los diversos lugares o roles que les toca respecto de quienes les gobiernan. Y en esto cabe distinguir a aquellos que están convocados y por tanto involucrados en los procesos de desarrollo de tales instrumentos o aquellos que en la distancia que le confiere la "ajenidad" observan contemplando y espectando soluciones. Quienes están implicados se manifiestan con la progresiva deserción, retiro de los compromisos asumidos, disminuyen, disuaden o concluyen su cooperación. Y quienes, como la comunidad extensa esperan laxamente soluciones reproducen socialmente un descreimiento difícil de reconvertir hacia la política y la gestión. Se produce así, un círculo vicioso que hace menos practicable el restablecimiento de cualquier intento de reconversión.

La mayor sensibilidad se centra en la falta de concreción de las acciones y obras prometidas evidenciados en la falta de implementación de los proyectos anunciados, en la pérdida de vigencia, en la incoherencia entre el discurso prometedor, la prosecución de los procesos y el fracaso o desacierto de los logros esperados. O bien, de concretarse ciertos proyectos, no responden a sus necesidades mas sentidas. Y así ven acrecentar las agendas viejas sumidas en un letargo depresivo. Quienes están involucrados en los procesos advierten, además, que aunque se concretan los proyectos no se conjugan entre sí, o con las estrategias planteadas, o no se perciben cambios significativos en la realidad local al no mejorar la calidad de vida, la competitividad económica y mucho menos cuando se advierten impactos que afectan la sustentabilidad ambiental. También incide la incapacidad de gestión respecto de la obtención de fondos y mas aún cuando extrema lentitud en cristalizar iniciativas o la discontinuidad de la gestión deja pendiente o sin vigencia ingentes esfuerzos realizados en colaboración con la gestión.

Según OMT⁵ las tendencias criticas obedecen a: 1. el establecimiento de objetivos y/o estrategias demasiado genéricas con el peligro de una posible banalización de la planificación al no presentar un carácter normativo jurídico sino de compromiso cívico-político; la a generación de grandes expectativas que superaría la percepción final de las realizaciones; concepción exclusivamente política del Plan; la despreocupación existente respecto al poder de negociación de los poderes locales, por un lado, frente a grandes agentes transnacionales intervinientes en el desarrollo turístico de la localidad, por otro; y la imposibilidad de ejecución del Plan, derivada del establecimiento de objetivos o estrategias o proyectos no realistas respecto a la disponibilidad de medios existentes en un marco de recursos escasos.

Otras tendencias aludidas, refieren a: Tendencias a la influencia dominante por parte de "intereses especiales" asociada a una escasa base de apoyo; Liderazgo con escaso poder para tomar medidas que involucre a diferentes grupos e intereses.; Debilidad del gobierno local en apoyar el proceso de implementación; Limitación de recursos públicos; Dificultades para acotar temas críticos y hacer elecciones complejas; Distracción del sector público en las contingencias cotidianas que lo alejan en la dedicación al desarrollo e implementación del Plan; Escaso

⁵ OMT. 1999. Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Guía para Planificadores Locales. Ediciones OMT.

estimulo a la iniciativa privada en la implantación (al cargar el gobierno local con la mayor responsabilidad casi excluyente); Incapacidad por parte del sector público de generar suficientes consensos.

En relación a los retos que impone la complejidad de la realidad: la inadaptación a los cambios impuestos por el dinamismo del contexto. Dificultad de sobreponerse a la incertidumbre. Paralización por dificultades de atender la incertidumbre de un contexto de cambios dinámicos y complejos; la dificultad de comprender la creciente complejidad de los procesos sociales, económicos y físico-ambientales; la dificultad de involucrar a la diversidad de agentes e intereses que intervendrán el Desarrollo.

En relación a las características del Plan: la ausencia de una visión global e intersectorial del sistema turístico; la dificultad de identificar tendencias y anticipar oportunidades; la falta de formulación de objetivos prioritarios y no concentra los recursos limitados en temas críticos. (distracción de los recursos); la falta de estímulo al diálogo y el debate interno; la ausencia de generación de consenso y compromiso para la acción; la debilitación del tejido social y no se favorece su movilización; la ausencia de promoción de la coordinación entre Administraciones; la disuasión de la iniciativa privada; y la estrechez en la consideración de una perspectiva política y social a concentrarse en el cortoplacismo excluyente.

4. DEFICIENCIAS DEL TRINOMIO: Política – Gestión – Planificación – Concreción. Una visión analítica.

La Política es una herramienta de la Finalidad. La Gestión es una herramienta de la Política. La Planificación es una herramienta de la Gestión. La Planificación Operacional es una herramienta de la Planificación Estratégica. En definitiva es un conjunto de herramientas tendientes a la ejecución concreta de las finalidades planteadas por Política.

En el proceso, la coherencia es una búsqueda constante al tiempo que la turbulencia una constante a dominar. No obstante es posible identificar conflictos, restricciones o vulnerabilidades inscriptas en la búsqueda de la coherencia de dicho proceso; así, la concreción de proyectos satisfactorios devienen de un buen programa; un buen programa deviene de una buena estrategia, una buena estrategia deviene de un buen diagnóstico; un buen diagnóstico deviene de un buen relevamiento; y todos de principios y objetivos claros y consistentes. En este sentido, las deficiencias inadvertidas o no salvadas en algunas de estas fases debilitará, en mayor o menor grado, la posibilidad de concretar o alcanzar los logros esperados en relación a los objetivos y metas planteados.

Hasta allí, se plantean dificultades endógenas al proceso. Sin embargo existen cuestiones exógenas, tal vez las mas difíciles, que pueden influenciar negativamente en el proceso de la planificación. Estas amenazas externas son relativamente ajenas a nuestro manejo y por tanto se convierten en riesgos latentes que someten al proceso a turbulencias de diferente grado que perturban o hacen caducar definitivamente alguna de sus fases o bien retardar su concreción.

La planificación no tiene entidad autónoma ni constituye una carta de ruta incólume o una receta de reaseguro del éxito. Es más bien una búsqueda que se va abriendo camino en la turbulencia, con una misión, una visión, y una convicción sobre objetivos claros y consistentes cuya fuerza motriz podrá vencer. Por lo tanto no puede concebirse como un documento o recetario concluyente, excluyente, definitivo y acabado. Esto implicará su caducidad, y por tanto su fracaso. Muchas dificultades devienen del propio seno del proceso metodológico y técnico, otras de condiciones propias de los actores y otras de la interacción actoral en relación el proceso de planificación.

1. Las que devienen del METODO
2. Las que devienen de las condiciones propias de los ACTORES

3. Las que devienen de las condiciones de INTERACCION ACTORAL
4. Las que devienen de las condiciones de INTERACCION endógeno-exógena

4.1. LAS QUE DEVIENEN DEL METODO

4.1.1. DE LA INICIATIVA AL DIAGNOSTICO

A propósito del Liderazgo

Si bien la capacidad de liderazgo tiene capital importancia en la etapa de iniciación del plan, es esta una condición significativa a lo largo del proceso. También es cierto que si bien, el principal liderazgo se atribuye a nivel político, es menester asignar similar importancia reunir tal condición a los máximos niveles técnicos y administrativos. De este modo es posible hablar de un sistema de liderazgos.

En la etapa de iniciación un liderazgo débil puede malograr o hacer imposible una convocatoria eficaz. El liderazgo débil, sea de una persona o institución puede ser consecuencia de un débil posicionamiento frente al resto del sistema actoral (actores sociales, económicos, técnicos, científicos, académicos, etc), dificultades para acotar temas críticos de la realidad, inhabilidad para conciliar intereses divergentes y generar suficiente consenso, incapacidad para ejercer poder de convocatoria sostenido, tener una perspectiva exclusivamente cortoplacista de los objetivos y metas del plan, insuficiente poder de estimulación a la iniciativa privada o pública en la fase de implantación.

El liderazgo débil puede dificultar la involucración de los actores y agentes de interés para la prosecución del plan como consecuencia de la incapacidad de identificar los grupos de poder e influencia, los decisores clave de la comunidad e incluso de identificar los perfiles diferenciales san formuladotes de políticas, implantadores, entre otros; dificultades de comunicación de los objetivos, alcances y enfoques del plan, dificultades que pueden disuadir el compromiso y los apoyos necesarios al proceso en cada una de sus fases; la omisión o exclusión de la consulta a los diferentes actores claves y representativos de los sectores involucrables, puede dificultar la obtención de información sobre cuestiones específicas clave; y otro tanto ocurre con la ineptitud para conciliar acuerdos sobre la estrategia general o sobre las específicas del plan; y otro tanto con la incapacidad de persuasión de concreción en las diferentes fases del proceso y en particular en la fase de implantación y evaluación. (FERNANDEZ GUELL, 2000)

Un liderazgo débil incidirá negativamente en la motivación, estímulo, dinamización y motricidad de los agentes involucrables de necesaria participación activa, comprometida y responsable. Ciertos excesos como una agenda demasiado amplia de actores involucrables, como el exceso de permeabilidad rayana en la influenciabilidad de determinados sectores, tornará muy sensible la participación sostenida al tiempo que la credibilidad social.

Todas las dificultades expresadas implicarán deficiencias no solo de la convocatoria inicial sino de también de la conducción sostenida de los estamentos superiores en el seno del órgano de planificación del sistema actoral participante tanto del sector público o privado en sus ámbitos políticos, técnicos y administrativos, cuya fluidez se tornará obstaculizada y podrá vulnerar el plan en sus distintas fases y articulaciones intra, inter y transectoriales.

En síntesis, el poder de liderazgo es un atributo esencial, aunque no excluyente, para la gobernabilidad y la prosecución del plan, al tiempo que lo son el alcance de los logros, objetivos y metas esperadas. El perfil de líderes para atraer la credibilidad social deberá apelar a un posicionamiento significativo ante los actores políticos, sociales y económicos, basado en el prestigio adquirido en relación a condiciones reconocidas asociadas al buen ser, el buen saber, el bien hacer y el bien-estar

Atributos personales o institucionales expresados en la disposición para el conocimiento y saberes de la realidad compleja, la experiencia, la coherencia, el poder de convicción, el poder de convocatoria, la disposición para emprender, para compartir, para conciliar, y consensuar visiones, estrategias y propuestas, mancomunar similitudes y diferencias al tiempo que articular simetrías y asimetrías; la capacidades para motivar, incentivar, estimular y persuadir el saber y la producción, la capacidad para dinamizar y movilizar actores, sostener continuidad y sobre todo capacidad mas reclamada relacionada con el poder concreción.

Un apartado singular merece la formación en los valores que construyen las virtudes, cuestión ligada al pensamiento filosófico, relativamente excluida de los proyectos curriculares educativos, excepción hecha de las carreras humanísticas (Política, Derecho, Humanidades, Psicología, Sociología, etc) en general, excluidas de algunas disciplinas muy vigentes en la planificación. Y mucho mas preocupante es aún su exclusión en la formación primaria, secundaria y terciaria.

Condiciones todas que, si bien tradicionalmente se consideraban atributos natos, hoy considerados adquiribles, demandan formación y capacitación continua para adquirir competitividad en esta Era del Conocimiento, donde el capital en recursos humanos con poder de liderazgo es motivo de formación, capacitación, concientización y sensibilización, en todos los sectores de la oferta educativa orientada a la formación, investigación, transferencia, extensión y gestión para el desarrollo de los sectores empresarial, gubernamental y no gubernamental.

A propósito del Diseño Organizativo

A menudo las dificultades para el desarrollo de un plan yacen en la misma base del diseño organizacional, al no estar dotado de una estructura y dinámica que permita agilidad y eficiencia, desburocratización, funcionalidad, fluidez, articulación e integración entre las unidades de gestión interna y/o inter o trans institucional, incluso dificultades de comunicación que alienen la participación en el orden interno y en articulación con el sistema institucional multisectorial. La descentralización de la organización permitirá una mejor participación, al tiempo que una mayor funcionalidad.

Puede decirse que la falta de fortaleza institucional puede vulnerar la base de operaciones del Plan desde su propio diseño organizativo. Ello dependerá de un buen organigrama jerárquico y funcional, al tiempo que de la dotación de recursos humanos formados, capacitados, sensibilizados, concientizados e involucrados y comprometidos con los alcances, objetivos y metas del plan, recursos técnicos y administrativos eficaces y eficientes, y recursos económicos aunque acotados, suficientes y bien administrados.

A propósito de la Política de Comunicación

Las políticas de comunicación jugarán un rol muy significativo en cada fase del proceso del desarrollo del plan. Dependerá de una política y gestión de la comunicación que permita sostener el interés y la participación, la dinámica y la motricidad, y lo suficientemente verosímil para generar expectativas conducentes a la confiabilidad tanto en el avance y desarrollo del plan como en los resultados concretos y logros obtenidos en cada fase.

Las dificultades que vulneran una buena política de comunicación devienen de la falta de pertinencia, claridad y calidad de los contenidos, de la amplitud y alcance de la información, de la claridad y calidad de la comunicación y a una operatoria eficaz en el manejo de destinatarios del mensaje, herramientas, canales, medios, vehículos, distribución, evaluación y manejo de los conflictos. En esto será clave que el sistema comunicacional esté orientado al conocimiento de las finalidades, objetivos y metas del plan, sea capaz de generar conciencia,

sensibilización, participación, dinamismo, motricidad y compromiso sostenido a nivel multisectorial y pluridisciplinar.

La amplitud y alcance de la comunicación apela a una apertura mental y sentido de pluralidad en términos de pluriculturalidad, pluridisciplinariedad científica, y pluriactoralidad involucrable, al tiempo que un lenguaje eficaz en términos comunicacionales que garantice la comprensión de los contenidos en los diferentes contextos del saber, el idioma y la transaccionalidad. Condiciones que apelan a una operatoria eficaz. (3)

La falta de segmentación de los destinatarios conforme a la fijación de la audiencia objetivo dificultará la elección de herramientas, canales, y vehículos de comunicación acordes a dicha audiencia y segmentos preidentificados, y con ello vulnera la campaña de comunicación en términos de eficacia de llegada de los contenidos a los destinatarios tanto en su tipo como en la oportunidad del mensaje.

La política de comunicación debe aplicarse tanto el ámbito interno como al externo de la organización. Es decir, atento a compleja constitución del sistema institucional interactivo es preciso diseñar una política de comunicación en el seno de la organización del Plan (intercomunicación política, técnica y administrativa) al tiempo que en su interacción con sistema actoral y la comunidad en general. Ello implicará contenidos diferenciales, lenguajes, medios, estilos y recursos también diferenciales. Sin estas consideraciones es probable que cualquier fractura contribuya a la generación de un conflicto potencial muy sensible a la participación: la exclusión, y con ello la falta de compromiso y probablemente la potencial adversidad de quienes alentarán el descrédito.

La evaluación de resultados, a menudo omitida o desestimada permitirá contrastar procesos y resultados en términos de logros o fracasos; esto es poder identificar ante un fracaso los errores u omisiones susceptibles de reconvertir y prevenir conflictos futuros o manejar conflictos desatados.

La sostenibilidad de la comunicación a lo largo del proceso constituye factor estimulante de la vitalidad y motricidad permanente de los sectores involucrados, y en ello, será capital la renovación permanente de nuevos avances.

La cuestión del Análisis Externo

. Análisis de la Demanda

Respecto de la demanda, es preciso identificar, analizar y evaluar su perfil, sus expectativas y exigencias, distinguir los grupos diferenciales de la demanda respecto de intereses y motivaciones, tener capacidad para distensionar los conflictos entre grupos, dar respuestas a las necesidades más sentidas de los requerimientos de la demanda interna (habitantes y agentes económicos locales) y externa (turistas y agentes económicos inversores).⁶ La omisión o defecto en la consideración de las exigencias más sentidas de ambas demandas, como sí también la falta de advertencia, anticipación y resolución de los conflictos probables devengados de sus realidades y cambios operables incidirá negativamente en una respuesta satisfactoria a través de la ejecución de las estrategias y acciones, y en consecuencia conllevará a la desacreditación y descreimiento de la eficacia del Plan.

. Análisis de Competidores

Respecto de los competidores es preciso evaluar las ventajas comparativas y competitivas (4) del centro urbano en relación al sistema de modalidades urbanas y/o turísticas, atendiendo al

⁶ FERNANDEZ GUELL, G. 2000. Planificación Estratégica de Ciudades. Ed. Barcelona- España..

sistema de centros o nodos, sus roles y jerarquías en el sistema territorial. En base a ello es preciso identificar oportunidades benéficas y amenazas adversas que constituyen respectivamente una fortaleza o un riesgo para el posicionamiento y desarrollo local en términos sociales y económicos – de habitabilidad y de competitividad. Evaluar las condiciones que ameritan complementariedad para una mejor competitividad integrada entre centros articulables puede ser un factor positivo en función de alcanzar un peso específico que les permita una mejor competitividad.

La desatención del perfil competitivo o de complementariedad de los competidores puede llevar a debilitar la competitividad y benéfico posicionamiento del centro o núcleo turístico en el sistema territorial o regional. Omisión o defecto que podrá incidir negativamente al insumir excesivos esfuerzos e inversiones ineficaces y por consiguiente un desgaste que alterará la credibilidad producto del fracaso estratégico.

La cuestión del Análisis Interno

En el análisis interno es clave la identificación de los componentes de la oferta urbana, los requerimientos de necesaria satisfacción englobados en temas claves, grado de satisfacción de los componentes de la oferta identificando debilidades y potencialidades en relación al análisis del entorno, de la demanda y de los competidores. Con esta base, es posible intentar corregir debilidades, potenciar fortalezas y medir los impactos para el desarrollo. En este sentido, a veces no es oportuno corregir todas las debilidades o potenciar todos sus puntos débiles. Debe profundizarse en aquellos aspectos positivos o negativos que puedan afectar el desarrollo social y económico del centro urbano o núcleos turísticos.

La dificultad radica cuando se quiere corregir todas las debilidades y todos sus puntos fuertes y no se profundiza en aquellos más positivos o negativos más afectantes, dilapidándose el esfuerzo humano, técnico, económico y social, en un espectro demasiado amplio e intrascendente. Este desgaste puede incidir negativamente en el desarrollo del proceso afectando o dilatando su concreción, al tiempo que el deterioro del interés participativo con motivo de la dilación del tiempo.

Con respecto a los **competidores** es preciso realizar un profundo análisis que relacione puntos fuertes y puntos débiles entre ambos centros o nodos. Con relación a la **demanda** es preciso analizar los puntos fuertes y los puntos débiles identificando la importancia que le asigna la demanda y el grado de satisfacción de nuestra oferta a esa importancia atribuida. En virtud de ello podrá priorizarse la orientación del esfuerzo a realizar. (5)

Este defecto vulnerabilizará la probabilidad no alcanzar a concretar las acciones necesarias y con ello se abonará el descrédito respecto de los resultados del plan, o, en el peor de los casos la interrupción o dilación excesiva del proceso por el alto costo o esfuerzo devenido de la falta de acotamiento.

Respecto de la demanda es preciso identificar y evaluar el rendimiento/cumplimiento de los requisitos de mayor necesidad de satisfacción y los niveles de importancia, desde la óptica de las exigencias de la demanda, que ese cumplimiento tiene; esta combinación determinará donde aplicar el esfuerzo y en que magnitud y prioridad. En rigor, estos puntos fuertes y débiles deben ser relacionados con las tendencias del entorno, las expectativas de la Demanda y el posicionamiento de los competidores; esto permitirá obtener el máximo provecho del análisis interno.

En su defecto, pretender alcanzar el cumplimiento de requisitos genéricos y generalizables sin relacionar con aquellos componentes de la oferta que más incidirán en las exigencias de calidad por parte de la oferta tendrán el alto costo de la irracionalidad del esfuerzo mal canalizado. Dificultad que también incidirá sobre la dilación del tiempo, defecto por omisión o

prosecución efectiva del plan, tanto en las fases de su proceso, como en el arribo a una concreción que no devenga en resultados efectivos, eficaces y eficientes. Situación que se torna muy sensible a la credibilidad de los actores involucrados y en general de la sociedad civil respecto de la eficacia de los planes.

Para dar coherencia a esta fase del proceso es menester identificar cuidadosamente los **componentes de la oferta turística** y en particular aquellos en los que se puede tener actuación directa. Entre los componentes de la oferta a menudo consideramos: 1) los atractivos, 2) la infraestructura, 3) los servicios; 4) el equipamiento. Todos ellos requieren *recursos humanos* y con una *formación* acorde a las exigencias de calidad impuestas por el mercado o los nuevos públicos. Por otra parte, en el sentido estricto aunque extenso, también forman parte de la oferta la *comunidad o sistema social*, una *base económica* del sistema turístico, y un *sistema institucional* - público y privado - del que se espera apoyo. Esta amplitud de la visión de la oferta permite inferir que ella constituye un sistema expresado en al menos cuatro dimensiones: la físico-ambiental, la social, la económica y la institucional. Cada una de estas dimensiones tienen aspectos a tener en cuenta y serán importantes de considerar en su variedad, amplitud y diversidad, siempre en la consideración de aquellos aspectos cuya importancia amerite su intervención en el marco acotado que implica la racionalización del esfuerzo orientado a los temas o aspectos de necesario cumplimiento en cantidad, calidad y estado para satisfacer las exigencias del entorno, de la demanda interna y externa, de los competidores, al tiempo que relacionar con el modelo de desarrollo deseado y posible, escenarios previsible y lineamientos estratégicos consecuentes. (6)

La omisión, irracionalidad o incoherencia en la consideración de los satisfactores susceptibles de cumplimentar en relación a los parámetros o estándares de calidad exigidos por las nuevas tendencias de la demanda, de los competidores y del contexto y su relación con un modelo de deshabilitación planteado por la diversidad de agentes involucrados y una visión estratégica consecuente. indefectiblemente conducirá a un fracaso de las soluciones adecuadas a los requerimientos de obligado cumplimiento esperados.

Análisis del Posicionamiento

El posicionamiento debe medirse en relación al grado de competitividad económica, habitabilidad social y sostenibilidad ambiental Esta tríada debe ser analizada y evaluada mediante unas herramientas técnicas que permitan establecer nuestra posición relativa en relación al sistema de centros o nodos territoriales del sistema turístico. Las dificultades que vulnerizan la fiabilidad del proceso en esta fase remiten a la falta de un análisis y evaluación responsable de la competitividad económica y de la habitabilidad social. Y si se analiza y evalúa se omiten variables o interacciones fundamentales para la identificación de los principales problemas a resolver o mitigar. Así, para el análisis y evaluación de la competitividad económica es imprescindible identificar y relacionar los atributos de atractivo de mercado, de capacidad competitiva sectorial y de especialización productiva. Sin estos atributos se corre el riesgo de confundir el verdadero posicionamiento económico dentro del sistema. Por otro lado, para el análisis y evaluación de la habitabilidad social es menester identificar y relacionar el grado de satisfacción de las necesidades humanas (turistas – residentes) y el nivel de articulación social. (7)

4.1.2. DEL DIAGNOSTICO A LA PROPOSICION

De la Visión al Desarrollo de Estrategias

Es preciso generar una concepción del futuro deseado y la programación de los medios reales para alcanzarlo. Un modelo de futuro deseado podrá guiar el devenir del desarrollo económico, social y físico del centro, nodo o núcleo objeto de planificación. Entre la concepción de futuro deseado, las exigencias del Entorno y el grado de satisfacción actual y potencial en

relación a ellas, permitirá concebir un escenario "futurible", es decir un modelo futuro deseado pero al mismo tiempo relativamente posible en función de nuestro capital social, cultural, económico, físico, político, institucional, jurídico, y ambiental y radicalmente en relación al nivel de motricidad y responsabilidad de los agentes sociales, económicos, políticos y técnicos.

En la formulación de la Visión Estratégica implica la toma de posición frente al contexto en relación a la detección del perfil de los competidores aprovechando su voluntad de transformación y diferenciación, al tiempo que la necesidad de otorgar coherencia al desarrollo del plan facilitando la asignación de prioridades a las diversas estrategias relacionadas.

Las dificultades críticas radican en la omisión o dificultad en identificar esa voluntad de transformación y diferenciación y en incoherencia que afecta la priorización de estrategias oportunas. Por ello es preciso capitalizar la tendencia de los competidores y otorgar coherencia al desarrollo del plan y practicidad a identificar niveles de criticidad, capacidad de gestión y prioridades de actuación.

Para tomar posición frente al Contexto y al futuro deseable es preciso construir ese futuro a través del diseño de escenarios alternativos. Estos escenarios permitirán adoptar una visión respecto de cómo evolucionará la ciudad, centro o núcleo turístico frente a supuestos cambios del contexto (social, político, económico, tecnológicos, etc...). Cada escenario alternativo implicará identificar secuencias futuras de acciones y las consecuencias de las mismas. La Visión Estratégica en base a escenarios alternativos provee una base para la consideración explícita de asunciones diversas respecto de desarrollos futuros y contienen un valor probabilístico y no representan un camino que pueda ser seguido como opción de política o estratégica.

Las principales dificultades radican en omitir la delimitación acotada del fenómeno analizado, identificar las variables clave, y elegido los escenarios finales omitir la evaluación de sus implicaciones o incluso la retroalimentación de los resultados. Estas dificultades podrán llevar a la opción por escenarios poco probables que terminen alejándonos más de la comprensión del entorno tan incierto y cambiante. El manejo de probabilidades poco probables o tomar como invariable escenarios demasiado insólitos resultará en un camino de comprensión de la realidad futura más confusa aún. La Visión muy distorsionada de estos escenarios nos podrá conducir a la opción por lineamientos estratégicos inoportunos, al tiempo que vulnerar un proceso coherente y articulado. Los lineamientos estratégicos que devienen del desarrollo de la visión estratégica abonan la opción por estrategias óptimas para cada escenario futuro. Generalmente se aboca con acento en las dimensiones social y económica, sentando así bases sólidas para el desarrollo de la dimensión físico-ambiental, dejando así esta dimensión para el Plan General de Ordenación Urbana o Regional, según los casos. (8)

La definición de principios y la identificación de las cuestiones clave deben ser contrastada con la participación de los representantes de los diferentes actores involucrados, para adquirir así entidad legitimada al tiempo que generar compromisos, apoyos, motricidad, dinamización y sostenibilidad actual y futura del Plan.

La **identificación de temas críticos** debe establecerse en base a criterios que le confieran a dichos temas entidad de críticos. Estos criterios apelan a que los temas identificados como críticos, de ser razonablemente intervenidos: 1. mejoren la calidad de vida de los habitantes y turistas; generen el aumento de la competitividad para atraer y retener actividad económica; afronten problemas de base comunes a varios temas; anticipen problemas de futuro más que aspectos a amortizar; afecten a un colectivo amplio de la población, territorio o actividad y; den respuesta a una oportunidad única en el tiempo. (FERNANDEZ GUELL, 2000).

Para identificar los campos críticos de actuación o temas críticos es preciso previamente determinar los requisitos impuestos por la Visión Estratégica, analizar la interrelación con los requerimientos de competitividad y habitabilidad (principios), identificar las disparidades y

agruparlas en actuaciones críticas. Es decir las actuaciones críticas están conformadas por un grupo de disparidades críticas (requisitos no cumplidos o de obligado cumplimiento no satisfecho, justamente priorizados por nivel de criticidad). Las principales dificultades radican en la omisión o error en: 1. la determinación de los requisitos impuestos por la Visión Estratégica; 2. la interrelación con los requerimientos de competitividad y habitabilidad (principios); 3 el agrupamiento de disparidades que excluya alguna que deba ser considerada por su importancia. (FERNANDEZ GUELL, 2000)

Para cada tema o campo de actuación crítico debe establecerse una serie preliminar de metas y proyectos estratégicos a nivel de gabinete que se obtienen de cruzar las oportunidades y amenazas que depara el entorno con las fortalezas y debilidades que presenta la ciudad, núcleo o centro turístico, en un tema concreto. En esta fase la omisión o error en: 1. el establecimiento de metas y proyectos estratégicos obtenibles del FODA; 2. la consideración de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas devenidas del diagnóstico general. Contribuirán a la dificultad en definir las Ideas Fuerzas que darán coherencia al proceso al tiempo que consistencia a las fases siguientes.

Desarrollo de Estrategias (9)

Las estrategias permiten alcanzar los objetivos apoyándose en las directrices marcadas para los temas críticos. Las estrategias deben descansar en técnicas participativas con el fin de lograr la asunción de compromisos específicos para la ejecución de actuaciones y la convergencia entre diversas corrientes políticas. Para ello es preciso un proceso continuo de análisis de gabinete articulado con el análisis de contraste público a través de la dinámica de grupos de trabajo.

Las estrategias no son ni buenas ni malas, son oportunas, razonables, operable, o no lo son. Para que una estrategia tenga entidad de tal debe reunir determinadas condiciones para garantizar su implantación, es decir para ser operables, a saber: 1. Dar respuesta a problemas resolubles y no imposibles; 2. No ser políticamente conflictivas; 3. Ser operativas, de modo que se pueda traducir en acciones y asignaciones específicas; 4. Ser expresadas en términos concretos con el fin de fijar unidades de medida para evaluar su ejecución y descubrir sus desviaciones; 5. Ser específica en lugar de general para hacer posible la concentración de recursos y esfuerzos; 6. Permitir determinar la capacidad para captar todos los recursos necesarios para su implantación, ya sean internos o externos a la comunidad; 7. Ser elaborada con la participación de los que están encargados de implantarlas, sin perjuicio de que en ocasiones excepcionales, sea aceptada a priori; 8. Ofrecer un impacto positivo a corto plazo y difundir sus resultados con el fin de evitar el escepticismo, la desmoralización y su consiguiente abandono; y 9. Estar coordinadas y ser compatibles con otras estrategias. (FERNANDEZ GUELL, 2000)

Omisión o error en la aplicación de dichos criterios: Afectará a la concreción de las respuestas esperadas, hará difícil el manejo de las conflictividades políticas, afectará la operabilidad en términos de la efectivización de acciones y asignaciones, la identificación concreta de unidades de medida que permitan controlar en forma concreta la efectiva ejecución y control de distorsiones; impedirá la oportuna o racional concentración de recursos y esfuerzos, especialmente antes recursos escasos. El descuido respecto de la participación concreta de los probables ejecutores vulnerabilizará el compromiso asumido. Otro tanto ocurre con la omisión o defecto en la coordinación y compatibilización entre estrategias, incoherencia que no podrá sustanciar respuestas eficaces que articule las necesidades del conjunto de actores involucrados, decididamente expectantes de consolidar sus intereses. Y finalmente la mayor causa del descreimiento en la concreción de las estrategias asumidas radica en la laxitud respecto a la concreción en plazos cortos de algunas de las expectativas de la demanda. Circunstancia que afectará decididamente la sostenibilidad del Plan y provocará el desgrenamiento progresivo de los actores. (10)

Para la evaluación responsable de las estrategias que permita una selección eficaz, es preciso atender las variables de riesgo, stakeholders y sinergia. Esto es, el riesgo que deviene de interrelacionar los recursos aplicados para alcanzar los objetivos y el grado de probabilidad de su obtención; los stakeholders, - agentes que se verán afectados – y que implican su identificación, la determinación del grado de afectación que tendrán y como podrán responder respecto de las estrategias cuando sean implantadas y comunicadas; el efecto sinérgico (de arrastre), identificado como el efecto multiplicador que se produce ante la adecuada combinación de los elementos económicos, humanos y materiales requeridos para su implantación.

Las técnicas de evaluación más aconsejables para hacer mas accesible la participación consiste en la interrelación de dos variables fundamentales: la viabilidad de ejecución y el efecto de arrastre. En los extremos podrán identificarse las estrategias con mayor viabilidad de ejecución y mayor efecto de arrastre y en el otro extremo las de menor viabilidad y las de menor efecto multiplicador. Variables en cuyo cruce nos permiten determinar las estrategias más operables. A menudo no se alcanza a realizar las evaluaciones detenidas de las estrategias, omisión o defecto que deviene en la improvisación y en la falta de capitalización de los esfuerzos previos realizados por el conjunto de los actores y el insumo de tiempos y costos de desarrollo de las fases precedentes.

Programas de actuación

Los programas de actuación devienen de las estrategias planteadas. Permiten operacionalizar las estrategias a través de acciones y actuaciones. En ellos la concretabilidad de los objetivos y metas planteados se convierte en la principal misión y menester. La concreción de los programas de actuación requiere de identificación y acotamiento concreto de responsabilidades, costo, financiación, espacio, plazos y modalidad operativa por programas. Dicho de otro modo requieren de la identificación y acotamiento concreto de recursos humanos, técnicos, administrativos, económicos, financieros, espaciales, procedimentales, entre los más significativos. Para dicha identificación, involucramiento y responsabilización es preciso conformar los Comités de Trabajo por programas de actuación.

Plan de Acciones

Un buen plan de acción debe tener en cuenta la identificación de las acciones, su priorización a criterio, inclusión de acciones de lanzamiento y concreción inmediata, identificación de las acciones claves o motrices respecto de las demás, diferenciar entre acciones estratégicas que corresponden a sectores específicos y aquellas de tipo horizontal o intersectorial, estimar un presupuesto global para la totalidad de las acciones propuestas en el Plan, identificar los partidarios activos que abonarán a las propuestas. Las principales consignas radican en mantener vivo el proceso a través de la obtención de resultados a corto plazo y lograr el compromiso sostenido sobre la asignación de recursos económicos internos y externos, contemplar planes de contingencia y conferir la mayor flexibilidad posible para una mejor adecuación a los cambios del contexto y adaptación a las circunstancias.

Implantación del Plan: En términos generales la Implementación apela a la movilización de los agentes sociales a lo largo de la elaboración del Plan, a un buen nivel de consenso logrado sobre las estrategias propuestas, la participación de los principales agentes locales de forma continua durante la fase de implementación con el fin de mantener vías las estrategias y de coordinar el mayor numero de acciones. En esta fase, la Entidad Promotora debe tener capacidad de gestión para aunar y coordinar los esfuerzos de los diferentes agentes.

Es una fase que requiere atenderse a los efectos y consecuencias de la acción de variables exógenas y endógenas. Entre las variables exógenas deben considerarse las condiciones

socioeconómicas y tecnológicas, atraer la atención de los medios de comunicación para la difusión de los avances, apelar al apoyo público y político para canalizar las estrategias del Plan, apoyo de los agentes decisores clave, compromiso y capacidad de liderazgo de los agentes implantadores, adecuada actitud y provisión de recursos por parte de los grupos constituyentes. Entre las variables endógenas deben considerarse la claridad y consistencia de los objetivos, la incorporación de una teoría causal adecuada, integración jerárquica con y entre las entidades implantadoras, la captación de recursos financieros externos, captación de incentivos para promover el cumplimiento de las políticas y estrategias, permeabilidad al acceso formal al plan por parte de personas o instituciones ajenas al mismo.

Las condiciones de éxito radicarán en el establecimiento de objetivos claros y consistentes, identificación de los principales factores y conexiones causales que afectan sus objetivos, otorgar a los agentes implantadores suficiente jurisdicción para alcanzar las metas deseadas, estructurar el proceso de implantación de forma que se maximice la probabilidad para que los agentes implantadores actúen como se desea, propiciar que los líderes de la agencia implantadora posean sustanciales habilidades gestoras y políticas y además estén comprometidos con los fines del Plan., lograr el apoyo activo por parte de grupos constituyentes y por concejales claves a lo largo del proceso de implantación. La consistencia de los objetivos del Plan, su teoría causal y el apoyo público deben conferir resistencia y fortaleza frente a la aparición de políticas públicas conflictivas o por cambios relevantes de las condiciones socioeconómicas de la comunidad.

Esta fase de planificación de la acción y la implementación son de capital importancia por sus implicancias directas en la concreción del desarrollo del proceso. Es la instancia más cercana a la ejecución y resolución de las respuestas esperadas por los actores involucrados y por la comunidad en general. Esto hace de la fase un momento que requiere precisión en el manejo de los tiempos, los presupuestos, las responsabilidades y sobre todo habilidades y destrezas técnicas y administrativas de gestión capaces de capitalizar un extenso y trabajoso proceso de desarrollo. Es la fase más sensible a la mirada crítica de la Sociedad. Y es en esta instancia donde se perciben las principales dificultades de la opción por la Planificación de la intervención sobre conflictos y dificultades sociales y económicas que vulneran el efectivo, eficaz y concreto desarrollo local. Y esta cercanía a las respuestas efectivas la que presenta una mayor crisis de concreción, y en la que se ponen en juego no solo la coherencia de un proceso metodológico sostenido y exigido, sino que también las cualidades, aptitudes y actitudes de los estamentos políticos, técnicos y administrativos en su capacidad de gestión. Aquí radica la mayor crisis actual que en realidad no depende tanto del Método empleado sino de una forma de hacer política, de hacer gestión y de construir desarrollo.

5. LAS CUESTIONES CRÍTICAS CLAVES DE LA ACTUALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN.

No es la política como virtud, ni la planificación como instrumento de la gestión lo que está actualmente en crisis, sino que están en crisis los modos de hacerse, procederse y concebirse

5.1. Las cuestiones críticas del Método

. **Adaptabilidad:** Las adecuaciones o adaptaciones de modelos metodológicos y técnicos estereotipados aplicados a realidades, condiciones, contextos circunstancias y escalas determinados o diferenciales. La mitificación de esos modelos como instrumentos cristalizados aplicables a cualquier circunstancia; la adopción de modelos metodológicos unívocos. Es preciso procurar la adaptación de los modelos metodológicos institucionalizados deterministas a la realidad del caso objeto de planificación y gestión en previsión de las distorsiones que puedan suscitarse con motivo de su inadecuación a las condiciones, contextos y escala atribuibles a sus circunstancias. En este sentido en ocasiones es benéfico nutrirse de modelos multívocos apropiados y apropiables.

. **Información:** Calidad de la Información. Verosimilitud. Actualización. Accesibilidad. La fase de recolección, ordenamiento y procesamiento de la información y el dato es muy sensible a la verosimilitud y confiabilidad de los mismos, como así también a la facilitación de su obtención a partir de las entidades u organismos pertinentes. Condiciones que, si bien no son excluyentes de la calidad del proceso, pueden incidir significativamente en la resolución de los problemas.

.**Consistencia y finalidad:** consistencia de las finalidades, objetivos y metas. La finalidad, objetivos y establecimiento de metas es el hilo conductor del proceso de formulación de la política, del desarrollo del proceso de planificación y gestión. Si bien es de vital responsabilidad en la fase de formulación de la política, constituyen factores de coherencia y articulación en los procesos, resultados y evaluación de los mismos, al tiempo de constatar la concreción de los resultados y logros esperados. Cuanto mayor sea su consistencia mayor será su sostenibilidad.

. **Articulación y coherencia:** la **articulación** entre planificación y gestión, entre planificación estratégica y planificación operacional; la **articulación y coherencia** de los procesos. La articulación entre las fases de planificación y gestión, como así también entre planificación estratégica y planificación operacional son los nudos de inflexión que trasuntan el pasaje entre lo deseable y lo posible, entre lo teórico-conceptual y lo concreto, entre las promesas y las satisfacciones concretas. De allí su importancia en la debida atención. Esta articulación es la que le confiere coherencia fundamental al procesos y a los resultados a la luz de los logros esperados, al tiempo que su constatación le confiere fortaleza, sostenibilidad y factibilidad de concreción.

. **Temporalidad:** el tiempo de **duración** de los procesos de planificación y gestión que insumen las realidades cada vez más complejas. No obstante la concepción de largo plazo que inspira a la adopción de la planificación estratégica es preciso advertir que tal consideración no excluye la previsión del corto y medianos plazos al tiempo que la resolución de la inmediatez y la contingencia, también susceptibles de planificación, sobre todo concebidas como un continuo necesario para dar soluciones en tiempo y forma a los diferentes tiempos que concita la diversidad de demandas. A ello se suma la necesidad imperiosa por parte de la comunidad de advertir grados de concreción palpables que ofician de estimulación a la credibilidad sobre los beneficios del Plan.

. **Sostenibilidad:** la continuidad del proceso. Es común advertir la recurrente discontinuidad de políticas, planes y gestiones atribuibles a la discontinuidad de las gestiones políticas de los gobiernos de turno. Discontinuidad muchas veces atribuida a la falta de adaptación a los cambios, a la falta de un órgano sostenible que trascienda la gestión, a la caducidad de finalidades, objetivos y metas, a la fatalidad de circunstancias ajenas a nuestro dominio, al prolongado tiempo que depara la solución de problemas complejos que ameritan tiempos prolongados, a la insaciable necesidad de respuestas inmediatas por parte de la comunidad, pero también es cierto que muchas veces son atribuibles a la inoperancia de los actores involucrados.

. **Apertura estratégica sinérgica:** el plan estratégico integral como disparador de planes estratégicos específicos y sectoriales articulados e integrables. La política, la planificación y la gestión se han convertido en instrumentos vitales para la intervención de la realidad general mucho antes de que la actividad turística advierta sobre su importancia. Prueba de ello lo expresa el devenir histórico de su necesidad a partir de otras disciplinas, por un lado, y también es verificable que la cantidad y calidad de planes estratégicos para el desarrollo global de regiones y ciudades que los dedicados a la actividad turística, como así también mas acotados a la escala global que a la local. En este sentido la consideración global no ha dado lugar o no ha tenido en consideración la necesidad de articular con ellos los planes específicos de desarrollo propios de la especificidad del quehacer de cada sector o disciplina. En este sentido serán bien capitalizables los aportes de la planificación global coadyuvando la apertura de

planes específicos. Así a un plan de estratégico de desarrollo sustentable debería articularse, en nuestro caso, un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable en ese marco general y articuladamente.

. **Agencia Implantadora:** implantación de Agencias de Desarrollo para dar sostenibilidad y continuidad a la prosecución de los Planes, a través de un proceso de actualización constante, difusión, incubación, fomento y gestión de implementación, evaluación y control. Es común observar, que en escasas excepciones, los planes adquieren continuidad y sostenibilidad, al tiempo que evaluaciones constantes de sus procesos, resultados y su consiguiente retroalimentación y ajustes. Los casos mas desfavorecidos no han contado con organismos o entidades que superen la mera redacción de un documento final cristalizado. En este sentido, las agencias de desarrollo cumplen un función capital al momento de dar continuidad y ejecutividad a las formulaciones indicativas de los planes y con ello procurar su implantación y sostenimiento.

5.2. Las Cuestiones Críticas entre los Actores Involucrados

Las dificultades actuales mas frecuentes devenidas de los actores involucrados que ponen en crisis la sostenibilidad de los procesos y la efectiva concreción de resultados concretos refieren cuestiones que se expresan a continuación:

. **Gobernabilidad:** la **representatividad política y técnica** del liderazgo atribuido a la gobernabilidad sostenida del proceso de planificación y gestión transformadora. La gobernabilidad traducida en representatividad política y técnica, poder de convocatoria y conducción frente a la adversidad turbulenta de las realidades complejas en nuestros días, ha cobrado en los últimos tiempos un lugar importante en el diccionario político. Esta actitud no exenta de sabiduría, habilidades y destrezas y poder de manejo de las circunstancias conflictivas se traduce en un poder de conferir sostenibilidad a los procesos políticos, gestionarios y de planificación acreditados.

. **Formación:** en los valores que construyen la buena política, la buena gestión y la buena planificación; en la creatividad necesaria para afrontar los cambios , la innovación y el desarrollo a partir de la diferenciación y la singularidad propositiva; Conocimiento-capacitación y sensibilización para el saber, el saber hacer y el mejor sensibilizar las cuestiones mas sentidas. En esta Era del Conocimiento, donde el saber por si, y el saber para actuar, entre el saber científico y el saber popular, entre el saber y los saberes, entre el saber disciplinar y el saber transdisciplinar, se han convertido en un Capital competitivo que coadyuva en el posicionamiento de los sectores de la Sociedad.

Esta Era del Conocimiento trasciende la consideración del saber innato para mejor prestigiar la posibilidad de su adquisición. En este marco la formación, capacitación, concientización y sensibilización han adquirido sustancial importancia en el Capital Humano de los diferentes sectores de la Sociedad. Como así también en el crecimiento del Capital Científico y el *Know How* en favor de la resolución de los problemas complejos. Pero no basta con ello. La crisis de formación para los valores, el esfuerzo y la creatividad también ha ganado terreno detrimento del desarrollo humano, social y económico en los cuales a la luz de una concepción moderna del estado, de la empresa y de la comunidad cada vez se toman mas necesarios para abonar las buenas prácticas sociales, económicas y ambientales, tan caras a nuestra sociedad.

. **Involucramiento: Participación; Responsabilidad; Motricidad; Disposición; Continuidad:** La participación activa, la disposición cooperativa, la responsabilidad solidaria, la motricidad dinámica y la continuidad en la práctica constituyen un sistema esencial que da cuenta de la aptitud de involucramiento de los actores en la Misión de la gestión y la planificación consecuente con la política para el desarrollo. No son atributos inerciales sino que responden por un lado a un liderazgo convocante creíble y confiable, al tiempo que un *backgroun* humano

construido por un sistema de valores que le exceden como resultado de un *inreset* de virtudes que también constituyen Capital Humano o Institucional necesarios para la cohesión activa y sostenimiento de una Misión consustancial. Son la formación en las virtudes y la educación en el esfuerzo las que inducirán las buenas prácticas benéficas a los fines de la prosecución del plan hasta sus últimas consecuencias y por ende a la satisfacción de las necesidades de la ajenidad que le serán acreditadas como propias. Serán imprescindibles concebir aquellos atributos sustentados por Max Neff del buen ser, del bien hacer, del bien estar y del bien tener (MAX NEFF, 1999) que conllevaran a las buenas prácticas de los actores políticos, gestores, planificadores y operadores, en nuestro caso del sector objeto de preocupación.

5.3. Las Cuestiones Críticas de la Comunidad

Las dificultades actuales mas frecuentes devenidas de la comunidad que ponen en crisis la sostenibilidad de los procesos y la efectiva concreción de resultados concretos refieren cuestiones que se expresan a continuación:

. **Formación:** Formación en valores (actitudinal); Disposición; Conocimiento; Concientización La Comunidad o Sociedad Civil. no obstante esperar la resolución, mitigación o satisfacción de sus demandas mas sentidas, no puede estar ajena al protagonismo activo al tiempo que superar la habitual condición inerte producto de apoyarse en la labor de los otros a quienes ha depositado su inicial credibilidad. Deberá afrontar la necesidad de la formación, la disposición, el conocimiento y la concientización respecto a la comprensión del Plan como instrumento insoslayable para una intervención de esa realidad compleja que le concierne de modo integral en tanto sector demandante de irrefrenables necesidades y recurrentes demandas. Deberá superar su condición de "ajenidad", para involucrarse de algún modo en superación del mero conocimiento y concientización para asumir algo mas significativo como lo son la virtud y la disposición necesarias para comprender y comprender la esencial complejidad de un Plan que aspira a superar la contingencia para obtener respuestas estructurales en el corto, mediano y largo plazos. La comprensión del Plan no se limitará solamente a la toma de conocimiento sino al ejercicio de las virtudes entre las cuales las mas significativas serán la paciencia, la templanza, entre otras). Y en esto la acción de los actores mas directamente involucrados tendrán un rol protagónico apelando a la convocatoria sostenida, la comunicación perdurable, la formación el conocimiento, los valores, la concientización, la sensibilización y la disposición, todas ellas sujetas a estrategias responsables de los agentes políticos, empresarios, académicos y organizaciones no gubernamentales.

. **Involucramiento;** Participación; Responsabilidad; Motricidad: La participación, la responsabilidad y la motricidad conformarán un triángulo fortificante que estimulara también el involucramiento de la Comunidad transformando su actitud expectante y contemplativa en protagonismo activo.

. **Institucionalización;** Institucionalización – asociatividad: Es cierto que la comunidad mas carenciada de satisfacción a sus demandas mas sentidas habitualmente sufre una crisis de asistencia que le permita comprender el valor de constituirse en movimientos o en instituciones cohesionadas producto de la asociatividad formal o informal, según los casos, que permita aunar, al tiempo que dar consistencia a sus reclamos. Existe una carencia o crisis de institucionalidad que facilite su involucramiento sistémico para reconvertir su condición de "ajenidad". Para ello será preciso el compromiso y la responsabilidad social de los agentes involucrados directamente al Plan para asistirles.

. **Satisfacción/credibilidad;** Satisfacción; Credibilidad: La ausencia de satisfacción y por ende de credibilidad respecto a la relativa abstracción de la Política, la Gestión y la Planificación como instrumentos resolutivos a sus demandas, lejos de poner en crisis, tal vez legítima, la falta de respuestas y soluciones concretas en tiempo y forma en relación a sus demandas mas sentidas, contribuirán a la progresiva desestimación social de los beneficios de la anticipación

para la acción, la visión a largo plazo. Es que están esperando también, soluciones contingentes y cortoplacistas que no deben eludirse en una Gestión Responsable.

5.4. Las Cuestiones Críticas de la Interacción Metodo-Actores / Actores-actores involucrados.

. **Ética y Responsabilidad:** ciertos modos de hacer política, de hacer gestión, y/o de planificar. La Ética y su sucedánea la Responsabilidad Social, Económica y Ambiental constituyen cada vez mas el soporte virtuoso que puede acreditar la insobornabilidad, la erradicación de la corrupción, la captación tan caras a los procesos políticos y gestionarios del universo Latinoamericano. Su ausencia construye un legítimo descreimiento en estos actores y en todas sus propuestas abstractas de anticipación para la acción. Su exceso, defecto u omisión, su ausencia formativa recaerá irremediabilmente en los modos de hacer política, hacer gestión, planificar y por ende en construir Desarrollo Sustentable capaz de satisfacer la complejidad de las demandas sociales. Su contemplación en la formación y perfeccionamiento de la condición humana actual permitirá una interacción responsable entre el Método y sus actores protagonistas que podrá legitimar la validez del Plan. Y en esto juega un rol capital la valoración que la Sociedad le atribuye a la Etica y la Responsabilidad como condiciones primarias para construir una democratización responsable y una legitima representatividad política y técnica en el seno de los órganos de formulación política, fortaleza gestonaria y construcción de procesos y resultados de mayor credibilidad.

. **Formación:** de las habilidades, conocimiento, capacidades y destrezas en el manejo y prosecución de los procesos sistemáticos de planificación y/o gestión; la necesaria formación y capacitación para la política, la planificación y la gestión: La Etica y la Responsabilidad deben estar acompañadas de la Formación política, técnica, gestonaria específica que garantice ya no tan solo el buen ser sino el bien hacer, para así alcanzar los logros conducentes a la satisfacción concreta y sustentable de las necesidades. La interacción sostenida por las habilidades, conocimiento y capacidades para la acción entre los actores protagonistas del Plan podrá garantizar un desempeño eficaz y eficiente en el aprovechamiento del Método como recursos instrumental. Su validez ya no depende de su condición autónoma en tanto instrumento sino de lo que hacen con esos instrumentos abstractos los actores involucrados para tornarlos concretos y viables.

. **Realismo:** las expectativas generadas por la planificación y la gestión como panacea de la solución de la multiplicidad de intereses divergentes. (Realismo); la consideración del Método como instrumento promisorio del éxito: La realidad siempre se impone al desvarío de procesos inconsistentes. En esto el discurso prometedor afirmado en la Política, la Gestión y la Planificación como meros instrumentos inerciales hacia la obtención del éxito, lejos de generar expectativas sociales, devienen en promesas inconcretables. Y esta es la mayor crisis que advierte la Sociedad y que desacredita tanto a actores como a instrumentos de gestión. Desacreditación que se explica por una Crisis de Realismo, abonada por la incompetencia política, técnica y administrativa.

Identificación/selección/priorización: la identificación de los temas críticos más sensibles a las necesidades y expectativas de una demanda cada vez más compleja; la selección y desarrollo de estrategias: Es la habilidad política y técnica para la identificación de los temas críticos que afectan a gran parte de la sociedad la que vulnera la fase siguiente de definición de estrategias. Y aún identificando con certeza los temas críticos es la inhabilidad para la identificación y selección de estrategias oportunas las que vulneran las fases siguientes de un proceso que demanda coherencia, consecuencia, consistencia y poder de detección de lo importante.

Integración-interacción: la **simbiosis** política y técnica necesaria a la coherencia del proceso y la obtención de resultados responsables concretos: A menudo el político desestima la

ingerencia del técnico o el técnico la consistencia en principios y finalidades del político, asimetría que vulnera la interacción responsable, eficiente y eficaz y sostenida abonada por una asincronía perniciosa a los fines de la coherencia, cohesión y simbiosis necesarias para construir un camino conducente al logro de finalidades, objetivos y metas concretas. Otro tanto ocurre o agrava cuando el político no tiene formación técnica en político y el técnico no tiene formación en política. La mimetización, transaccionalidad y consecuencia político-técnica serán benéficas a los fines del Plan. Siempre es bueno ponerse en el lugar del otro para comprender, conciliar, y consensuar, esto es, en definitiva, aunar y economizar esfuerzos y costos de implantación.

Sostenibilidad: La sostenibilidad de los procesos de planificación y gestión: La sostenibilidad de los procesos políticos, de gestión y de planificación, si bien a menudo son producto de factores externos difícil de manejar desde dentro, muchas veces responden a irracionalidades o desintelencias que devienen del proceso implícito en el trinomio política- planificación- gestión. Asincronía que vulnera la sostenibilidad o continuidad de los Planes. Su reconversión debe apelar a una interacción actoral en relación al Método que le confiera capacidad de manejo sincrónico.

5.5. La Cuestión de la Interacción entre Actores Involucrados

La ausencia de un protagonismo responsable, de una coordinación sincrónica, de una cooperación solidaria y de una integración cohesiva de índole plurisectorial, pluridisciplinar y pluridimensional perjudicará la necesaria fortaleza de las iniciativas políticas y de sus instrumentos conducentes a la satisfacción de sus finalidades, objetivos y metas de solución. En tal sentido la interacción responsabilidad, coordinación, cooperación, integración, convergencia, consensualidad, calidad y cohesión institucionales se convierten así en pilares fundamentales para conferir operatividad y direccionamiento al trinomio política- planificación y gestión. Las dificultades actuales más frecuentes devenidas de la interacción entre Actores Involucrados (Actores-Actores) que ponen en crisis la sostenibilidad de los procesos y la efectiva concreción de resultados concretos refieren cuestiones que se expresan a continuación:

Responsabilidad: la responsabilidad plurisectorial, pluridisciplinar y pluridimensional necesaria para la prosecución comprensiva y exitosa: La problemática de la realidad global y su intervención comprensiva para su resolución o mitigación compromete la responsabilidad compartida y sistemática entre múltiples actores provenientes de muy diversos sectores de la sociedad, disciplinas de las ciencias y de dimensiones de la realidad. Algunos problemas devengarán la confluencia responsable de sectores, disciplinas y dimensiones acotadas. Pero aquella problemática cuyas cuestiones y conflictos comprometen la habitabilidad social, competitividad económica y sustentabilidad ambiental de una comunidad o Sociedad le implicarán irremediablemente más allá de sus intereses a menudo encontrados y divergentes. La incompreensión de tal realidad, de sus causas, efectos y consecuencias complejas unidos a la falta de formación, concientización, sensibilización en las dimensiones cognitivas, procedimentales y actitudinales erosionarán su sentido de responsabilidad, ya no tan solo respecto de sus propias demandas sino de aquellas propias de la comunidad de la cual forma parte integrante. Tal irresponsabilidad no solo erosionará la formulación de políticas, gestiones y planificación para la acción sino que vulnerabilizarán los procesos y reuntados eficaces y efectivos espectados. En ello se ponen en juego instancias esenciales que fracturan la necesaria interacción entre actores.

Coordinación/cooperación/integración: la coordinación, cooperación intra-inter y transectorial: Cooperación, cooperación e integración intra-inter y transectorial son tres caras de una misma actitud actoral que apela al compromiso para el saber y la acción. Así, la ausencia de actitud interactiva dentro del órgano formulador de políticas de desarrollo, resolución de problemas técnicos y administrativos propios de la planificación y la gestión

vulnerabilizará las posibilidades de éxito. Otro tanto implicará la desarticulación intersectorial y transectorial, si entendemos a la realidad y su intervención como un sistema de interdependencia política, económica y social que involucra diferentes niveles de la actuación pública y privada de diversos ámbitos estamentales. Para su reconversión es preciso apelar a la generación de conciencia, sensibilización y capacitación para la comprensión de aquellos problemas de intereses comunes. Es sin duda la concepción de un proyecto común de desarrollo el principal atractivo convocante capaz de estimular la comunidad de ideales.

Convergencia/consensualidad: la convergencia y consensualidad necesarias para satisfacer intereses comunes y unidad en las diferencias, solo posibles mediante una visión responsable del bien común en el corto, mediano y largo plazos. Las buenas prácticas en política, gestión y planificación para la acción no pueden dejar de advertir la importancia de la convergencia y el consenso para poder llevar adelante un proyecto de desarrollo común disuadiendo conflictos. Como esta ecuación no siempre es posible dada la diversidad de intereses sumada a los escasos recursos disponibles para su distribución equitativa, su consideración, previsión y tratamiento no escapa a ninguna agenda responsable de gestión. Y en esto la sostenibilidad de un plan y el alcance fluido de los logros esperados se tornan turbulentos. No obstante si analizamos detenidamente los principios de competitividad económica, habitabilidad social y sustentabilidad ambiental, aunque enfocados desde racionalidades diferentes no pueden dejar de interesar a la diversidad de actores que intervienen la realidad compleja de los problemas actuales. Las expectativas de residentes, turistas, agentes económicos y visitantes de un núcleo urbano o de una región de interés turístico sometidas a un análisis profundo darán cuenta de la consistencia, casi inadvertida por las partes, de sensibles intereses comunes (guell - alcuth). La concientización y sensibilización y redescubrimiento de esas expectativas relativamente negadas o veladas podrán facilitar la solución de tantas divergencias y ausencia de consensos que socavan la sostenibilidad de los procesos y resultados de una gestión.

No obstante el devenir de la realidad de las gestiones y los planes dan cuenta de la complejidad de divergencias y asimetrías que devienen de la diversidad de intereses encontrados a menudo suscitados. Para revertir y dirimir tales circunstancias y conflictos solo es posible apelar a estrategias que contemplen escenarios apropiados asistidos, en el seno de las entidades de gestión y planificación, por el apoyo de especialistas en mediación de conflictos y concertación de acuerdos y negocios que destraben el bloqueo de la prosecución de planes como instrumentos de política y gestión para el desarrollo sostenible. Y aunque resulte mas dilatado en el tiempo, la formación para el consenso, la convergencia y la transaccionalidad merecen especial atención en la educación política y técnica de actores involucrables a procesos de gestión. Disciplinas como la psicología social, la filosofía, la comunicación y en particular la educación (en particular de los valores y virtudes) tienen mucho para aportar en el seno de organismos e instituciones involucradas en estos procesos.

Calidad institucional: Calidad Institucional; Cohesión Institucional: Sabemos que los actores involucrados o involucrables en los procesos de gestión y planificación para el desarrollo pueden ser personas o instituciones del sistema actoral convocable, según los casos. La convocatoria y expectativa de involucración actoral responsable, en la mayoría de los casos, apela a la representatividad institucional genuina. Y es así, porque se espera de las instituciones una determinada fortaleza capaz de abonar a la consolidación de la sostenibilidad y eficacia del proceso y resultados de la gestión y el plan. Y en esto es esencial hacer referencia a la necesaria calidad y cohesión de la institución convocada; entendiendo por calidad institucional a un sistema de condiciones políticas, técnicas y administrativas y económicas que den cuenta de su fortaleza en términos de conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo cognitivo, procedimental y actitudinal de sus componentes humanos, al tiempo de un cierto nivel de actualización tecnológica y científica sustentada en esfuerzos de investigación y desarrollo, sean estas empresas, organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y académicas. Estas condiciones darán cuenta de su capacidad de gestión al tiempo que su poder de cohesión su capacidad de representatividad.

La inconsistencia de calidad y cohesión institucional tornaran vulnerable ya no solo su involucramiento sostenido sino mas sensible aún, su capacidad de actuación interactoral sustentada en un bagage de *know how*, *background* y consiguiente peso especifico o liderazgo coadyuvante en las instancias deliberativas concretas tan necesarias para dar sustento a las decisiones políticas y técnicas, al tiempo que la asumisión de compromisos concretos relacionadas con el proceso y la implementación del plan de desarrollo.

5.6. La Cuestión de la Interacción entre el Método, los Actores y la Comunidad.

Las dificultades actuales mas frecuentes devenidas de la interacción Metodo – Actores y Comunidad que ponen en crisis la sostenibilidad de los procesos y la efectiva concreción de resultados concretos refieren cuestiones que se expresan a continuación:

Satisfacción: la concreción y satisfacción de las demandas sociales y económicas; la implementación oportuna en tiempo y forma en relación a las necesidades de la demanda: La interacción Método-Actores-Comunidad conforma una triangulación esencial para una efectiva integración de finalidades, objetivos y metas conducentes a una eficaz satisfacción, a través de la implementación oportuna en tiempo y forma, de las demandas de los destinatarios finales que constituyen la comunidad, tanto local como visitante (residentes, agentes económicos y turistas). En esto cabe advertir que por actores entendemos a aquellos participantes directamente convocados e involucrados y por Comunidad a aquella población aunque extensa generalmente aislada/atomizada, no institucionalizada o en el mejor de los casos relativamente organizada en pequeños movimientos reivindicatorio de sus demandas. Esta condición no le resta trascendencia habida cuenta de su magnitud y de su improbable participación aunque susceptible de convocatoria se mantienen ausentes o desinformada respecto de los emprendimientos objeto de cuestión. Esta población particularmente conformada por los habitantes locales constituyen relativa "ajenidad" y desatendida en su involucramiento al Plan amerita su efectiva consideración, ya no tan solo como mero dato de la realidad, sino como opción de participación protagónica apelando a estrategias especiales de involucramiento. Estas estrategias deben salvar un largo tiempo perdido por parte de las políticas y gestiones transitorias que han omitido su progresiva promoción a su efectiva institucionalización participante.

Si bien es cierto que el exceso de convocatoria puede malograr la efectividad de los procesos de desarrollo del Plan, es menester apelar a modos, tal vez, indirectos o representativos de involucración, al menos en las instancias necesarias. Tal involucración mejorará la acreditación y la credibilidad del emprendimiento al tiempo que el sentido de pertenencia tan caro al momento de su implementación efectiva. No solo implantan el Plan los tradicionales y formales agentes implantadores protagónicos de la ciudad, sino también la comunidad extensa, si es concientizada y sensibilidad a través de campañas progresivas, hacer del bien habitar, del bien estar, del buen ser y del bien hacer una contribución a su propio desarrollo y de la hospitalidad una buena práctica coadyuvante al desarrollo turístico en particular.

6. RECONVERSION DE LA CRISIS DE CREDIBILIDAD: RECOMENDACIONES DE ACCIONES Y ACTUACIONES

A propósito de la formación orientada: Política-Planificación-Gestión-Proyectos

1. Reivindicar y Profundizar la Formación en Política – Planificación – Gestión y Proyectos Turísticos en el marco de un continuo pedagógico y didáctico coherente y articulado orientado al Desarrollo Sustentable del Turismo. Habitualmente instalada en el ciclo Profesional. El carácter integrador y recapitulador en materia conceptual, procedimental y actitudinal del trayecto curricular, le confiere a estas asignaturas nodalidad formativa trascendente respecto a la excelencia formativa.

2. Promover el carácter integrador multidisciplinar a manera de un corpus de conocimientos adquiridos en todas las dimensiones del sistema turístico.
3. Reivindicar la valorización del grado y promover la formación de postgrado orientado a la especialización en cuestiones de acotada especificidad orientada, en la convicción de que el grado debiera consolidar un graduado con competitividad profesional que avise un futuro que trascienda la necesidad contingente y cortoplacista del mercado laboral.
4. Introducir en el diseño curricular asignaturas tales como: Ética del Turismo, Formación del Turismo, Desarrollo Sustentable, habitualmente excluida del diseño.
5. Reivindicar la Tesis de Graduación en Turismo como instancia de máxima acreditación que asigne a la Licenciatura en Turismo un nivel de excelencia competente de cara al futuro.
6. Establecer una asignatura troncal continua – a modo taller - en los niveles de iniciación y profesional que permita la integración progresiva de la totalidad de las asignaturas correlativas y contemporáneas.
7. Introducir en el diseño curricular una instancia intermedia de acreditación de título técnico habilitante que además de propiciar una inserción laboral limitada a las necesidades operacionales del mercado, pero que posible una articulación con ciclos que orienten a la graduación en Licenciatura, no solo necesarios a la alta y media dirección o gerenciamiento, sino que asumiendo las tendencias futuras y la realidad actual, la política, la gestión y la planificación son necesarias en todos los sectores del turismo, ya que en todos los sectores se realizan esas actividades más allá del quehacer gubernamental (se planifica y gestiona en todas las actividades turísticas cualquiera sea). Y por otro lado es preciso advertir que esos saberes habilitan a una manera de abordar cualquier dimensión de la realidad turística con apertura, comprensión, solvencia y actitud más creativa e innovadora de cara al desarrollo y a un futuro de exigencias crecientes. Otro tanto ocurre con la adquisición de un mayor know how para la promoción dentro de los estamentos empresariales, gubernamentales, no gubernamentales, e incluso académicos. Estas consideraciones no excluyen la oportunidad del intercambio jerarquizado con otros contextos disciplinares e internacionales. (Europa tiende a la licenciatura después de haber agotado las tecnicaturas y diplomaturas, cuando nosotros tendemos a retrotraernos a las tecnicaturas operativas)

La cuestión del tiempo y la carga horaria necesarios:

Dada la necesidad de:

1. integración de la diversidad de conocimientos previos adquiridos correlativamente de los ciclos de iniciación y profesionales
2. de introducir nuevos conocimientos específicos
3. de introducir habilidades y destrezas procedimentales específicas del proceso de formulación política, de planificación y gestión (teóricas instrumentales)
4. de ejercitar el desarrollo de casos de relativa complejidad (territorios, centros urbanos turísticos, núcleos turísticos, otros)
5. de realización de trabajos de campo asociado a viajes de estudio
6. de realización de entrevistas o encuestas inherentes a construir un insumo de información pertinente y real.
7. de la participación de visitantes expertos expositores
8. de evaluaciones periódicas y permanentes teórico-conceptuales y técnico-prácticas modalidad escrita y oral, con responsabilidades grupales con identificación individual.
9. de puesta en común de resultados parciales y finales, debates e intercambios (modalidad de exposición para inducir al desembovamiento personal y grupal)
10. de evaluación de al menos 2 parciales con sus respectivos recuperatorios que insumen tiempos entre evaluaciones de al menos 10 días.
11. de decantación responsables de los conocimientos
12. de los tiempos necesarios previsibles para retrotraer la experimentación y conocimientos a refrescar de asignaturas ya cursadas.
13. de actividades paralelas organizadas por los centros de estudiantes de asistencia a jornadas y congresos

14. de fines de semanas largo que incluyen fechas asignadas a la asignatura (lunes)

Se infiere que el tiempo necesario para una formación responsable requiere de un tiempo que no puede ser inferior a un ciclo anual con dos clases semanales de dos horas cátedra.

Para ello se proponen las siguientes alternativas de diseño curricular:

1. un cuatrimestre dedicado a Política Turística y Recreativa
2. un cuatrimestre dedicado a Planificación del Turismo y la Recreación
3. un año continuo que incluyan ambas asignaturas (11)

Responsabilidades por campos de actuación

ACTORES ACADEMICOS (Gestión - Formación – Investigación – Transferencia – Extensión)

. *Formación* (Cognitiva – Actitudinal – Procedimental) – capacitación - concientización – sensibilización –. Mejoramiento del Grado. Postgrado: Mayor especialización: especificidad – corpus de conocimiento pluridisciplinar.

. *Investigación*: líneas: Desarrollo Local – Desarrollo Regional – Investigación -Acción

. *Transferencia*: producción en investigación-acción. Relevamiento de necesidades sectoriales. Agencia Universitaria de Transferencia. Banco de Proyectos.

. *Extensión*: Asistencia Técnica en: formación de formadores, políticos, técnicos, gestores, administración, – en Investigación Aplicada – en Planes de Desarrollo. (Política, Planificación, Projectación) – Comunidad: hacia los operadores (servicios turísticos- emprendimientos -

. *Gestión*: establecimiento de Líneas Prioritarias de Formación – Investigación – Transferencia – Extensión. Interacción Pluridisciplinar-Plurisectorial. Responsabilidad social. Involucramiento plurisectorial. Planificación Estratégica (formación – investigación – transferencia – extensión). Articulación Interacadémica pluridisciplinar (formación -investigación- transferencia –extensión) Articulación plurisectorial. Actualización tecnológica. Apertura y participación (permeabilidad): relación con la Realidad.

ACTORES GUBERNAMENTALES (Políticos – Técnicos – Legisladores – Administradores)
Gestión – Formación -

. *Formación* (interna-externa) (Cognitiva – Actitudinal – Procedimental) capacitación - concientización – sensibilización –

. Apoyo técnico plurisectorial.

. Apoyo comunitario plurisectorial.

. Involucramiento comunitaria

. Calidad institucional (desburocratización -. Descentralización – gobernabilidad – articulación – participación).

. Calidad y Accesibilidad (permeabilidad) hacia la información. Verosimilitud. Banco de Datos Integrados. Actualización tecnológica.

ACTORES EMPRESARIALES (Presidentes – Gerentes – Técnicos - Administrativos)

Gestión – Formación.

Formación (interna-externa) (Cognitiva – Actitudinal – Procedimental) capacitación - concientización – sensibilización –

. *Transferencia* comunitaria –

. *Extensión*: Comunidad – Estado – Académico – interacción empresarial.

ACTORES NO GUBERNAMENTALES (Presidentes – Directores – Técnicos - Administrativos)
Gestión – Formación- transferencia comunitaria

Formación (Cognitiva – Actitudinal – Procedimental) capacitación - concientización – sensibilización – . *Transferencia* comunitaria – . *Extensión*

Síntesis:

Es necesario un compromiso de respeto entre intereses comunitarios, políticos y técnico-científicos, fortalecidos por un objetivo común. Se deberá tender a concebir una sociedad respetuosa de la ciencia y de una profunda vocación basada en el bien común, para conseguir que “lo bueno sea siempre lo mejor”. Será menester superar la emergencia y la improvisación mediante un factor correctivo sostenido que invierta paulatinamente la supremacía de la emergencia sobre lo importante. Para ello será necesario disponer de técnicos con visión política, políticos con visión científica y comunidades organizadas para y por el bien común,(1). Capaces todos, mediante una vocación integradora de comprender el entorno que generan y sus consecuencias futuras.

La esencia del cambio no esta en las nuevas metodologías ni en una nueva visión de la planificación estratégica, prospectiva, integradora e interactiva sino en una NUEVA ACTITUD ETICA frente al mundo actual y futuro. La crisis actual es una crisis de conductas y de respeto por la diversidad sociocultural de las comunidades y de reconocimiento de sus derechos a la calidad de vida con habitabilidad social,, la complementariedad económica asumiendo la competitividad asociativa y la sustentabilidad ambiental responsable..

NOTAS:

(1) Extractado de “Solidaridad 7”Revista de la Fundación Argentina para el Desarrollo Económico Social- 1983. Autor: R.Dosso

(2) Extractado del módulo de recopilación bibliográfica de la materia Organización y Gestión Comunitaria-Lic.Robirosa M.C.

(3) Por operatoria eficaz se entiende un proceso donde se tenga en cuenta la segmentación de los destinatarios, la fijación de la audiencia objetivo, la elección de herramientas, canales, vehículos de comunicación y distribución específicas y eficaces. Y muy especialmente apelar al involucramiento de los diversos medios de comunicación preferentemente locales, prevenir lo conflictos de comunicación y evaluar sostenidamente los resultados obtenidos.

(4) *Ventajas comparativas: factores favorables al crecimiento económico y el desarrollo social de un territorio en un momento dado: posición geográfica, capacidad ambiental, recursos humanos en el lugar, infraestructuras, etc. Se puede identificar con la calidad geográfica del lugar. Ventajas competitivas: elementos o formas de organización territorial, que hacen a la habitabilidad o capacidad de un país, región o territorio para alcanzar la prosperidad y el progreso en forma sustentable. En este sentido, la competitividad no se limita al crecimiento del producto o del ingreso, sino que incorpora también mejoras en la equidad, entendidas como la reducción de la pobreza, la desigualdad social y la sustentabilidad ambiental.*

(5) En este sentido, un punto fuerte del centro turístico tendrá menos relevancia si está neutralizado por otro de la competencia; un punto débil tendrá poca importancia si los competidores también lo tienen, y mucho mas preocupante si se relaciona con algún punto fuerte de la competencia; El objetivo último del diagnóstico es relacionar los puntos fuertes de la ciudad con los puntos débiles de los competidores. De este modo debe comprenderse que la entidad de debilidad o fortaleza, en definitiva lo marca el balance con los de los de la competencia. Este balance es esencial, ya que en su defecto se corre el riesgo de distraer la atención y los esfuerzos en actuaciones que no conducirán al posicionamiento diferencial respecto del sistema y en consecuencia la relación costo-beneficio de los resultados darían negativo.

(6) Para ello es preciso jerarquizar los requerimientos, identificar indicadores de la realidad y estándares o parámetros de deseabilidad o satisfacción; ello implicará el análisis de gabinete y la contrastación con los grupos de trabajo, al tiempo que evaluar los requerimientos según su prioridad de satisfacción. También será de interés analizar el aprovechamiento de los puntos fuertes en relación a las tendencias del entorno, las exigencias de la demanda y el posicionamiento de los competidores.

(7) La omisión en la consideración de estos indicadores confundirá la identificación acerca del posicionamiento social del centro o núcleo o sector en estudio. En ambos casos, la omisión, restricción en el manejo de variables o resultados distorsionados dificultará la determinación de estrategias para mejorar las condiciones de competitividad económica y habitabilidad social respectivamente.

(8) La visión estratégica debe apelar a la definición de los principios, aquellas premisas que guiarán la prosecución de objetivos compatibles. Los principios a que apela el turismo (competitiva desde el punto de vista económico y más habitable desde la óptica social. El desarrollo de la Visión Estratégica deberá dar respuesta a las principales cuestiones que devienen del diagnóstico y de la identificación de los denominados Temas Críticos. Aquellos temas o cuestiones de obligado cumplimiento o de alta sensibilidad que devienen de las exigencias del entorno (contexto, demanda, competidores) y las cuestiones internas mas sentidas del centro o núcleo turístico relacionadas con los grados de cumplimiento y satisfacción en cantidad, calidad y estado de los componentes de la oferta en relación a la aquellas exigencias y las de orden interno al centro o núcleo turístico.

(9) *Las Estrategias son un conjunto de decisiones coordinadas que vinculan los objetivos de desarrollo con las acciones necesarias para lograrlos. Especifica los principales problemas que deben ser resueltos y las*

oportunidades que pueden aprovecharse. Formulación institucional y política, con lenguaje más técnico y jurídico, de las ideas fuerza.

(10) Para su formulación es preciso conformar los grupos de trabajo, fijar preliminarmente metas y proyectos, realizar entrevistas con los agentes implantadores, elaborar un informe técnico, realizar contrastación mediante los grupos de trabajo y finalmente priorizar las estrategias en virtud de los criterios razonabilidad. La omisión u error en la: conformación de los grupos de trabajo; en la fijación preliminar de metas y proyectos; en la realización de entrevistas a los agentes implantadores; en la contrastación con los grupos de trabajo en articulación con el gabinete; y la priorización de estrategias según criterios preidentificado, vulnerabilizarán la credibilidad esperada.

(11) Dos cuatrimestres o un año que incluya ambas asignaturas. Sugerencias a modificar en la estructura curricular:
. Importancia de las tareas integradoras con la totalidad de las asignaturas por ciclo en vez de optar por hasta 3 asignaturas.

. Importancia de la tesis de graduación, actividad que jerarquiza el nivel de licenciatura al tiempo que permite al alumno un desarrollo de responsabilidad individual al tiempo que la responsabilidad de poner en práctica una tarea pre-concursal con planteos originales a defender frente a un grupo de expertos. Práctica que pone a prueba las condiciones de convicción y ejercitación a la defensa de sus posiciones conceptuales, contextuales y metodológicas a las que se verá expuesto en una realidad donde el concurso de antecedentes y oposición forma parte de la modalidad de ingreso laboral responsable con medición de las aptitudes competentes demandadas por el ámbito empresarial, gubernamental e incluso académico.

7. BIBLIOGRAFIA

ALLEN, A. (1996). Desarrollo Urbano Sustentable. CIAM. FAUD. Universidad Nacional de Mar del Plata.

CARDARELLI, G- ROSENFELD, Mónica. (1991) La Participación al Borde del Ataque de Nervios. Doc. No 9 - UNICEF Argentina- 1991

DOSSO, R.- (1989) La Ineficiencia Técnica de los Políticos o la Ineficiencia Política de los Técnicos. Revista "Solidaridad" No 7. Publicación FAPES. Fundación Argentina para el Desarrollo Económico Social. BsAs.

DOSSO, R.-MANTERO, J.C. (1997) Técnicas de Evaluación Incluyentes. Revista Aportes y Transferencias. CIT. FCEyS. UNMdP. Argentina.

FERNANDEZ GUELL, J.M. (2000). Planificación Estratégica de Ciudades. Ed. Gili. Barcelona. España.

GODET, Michel. (1993) De la Anticipación a la Acción- Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona , España.-

GÓMEZ OREA, Domingo. (1994) Ordenación del Territorio. Una aproximación desde al Medio Físico. Madrid.

MUNICIPALIDAD DE CORDOBA. Subsecretaria General. Unidad de Planificación UPLA. Sistema de Planificación Local para la Ciudad de Córdoba. 1er Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba. Doc. 1-2-3-4-5

NUTTBACOF, S. (1995). Strategic Management- De. ISBN - N.Y. EEUU 1995.

OMT. (1999). Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Guía para Planificadores Locales Ediciones OMT.

KULLOCK, David. (1996) Planificación Ambiental Urbana. CIAM. FAUD. UNMdP.

ROBIROSA, Mario (1999)- Planificación: Planificación y gestión urbana en países en vías de desarrollo, Bs As. Convenio de Cooperación Científica FADU.UBA e IREC. Ecole Polytechnique Federale de Lausanne.

ROBIROSA, Mario- (1999) Observaciones sobre organización y estrategias de los sectores populares en vistas a una participación efectiva en proyectos y programas urbanos de Desarrollo Social y Vivienda.

ROBIROSA, Mario. (1999). La Gestión del Desarrollo Sostenible se hace efectiva en Cortos Plazos y Escalas Locales.

ROBIROSA, Mario. (1999). Planificación y Gestión Ambiental del Desarrollo. FAUD. UNMdP. Argentina.

ROBIROSA, Mario. (1998). Los Microproyectos y su entorno: Articulaciones sociales a nivel Local.

ROBIROSA, Mario. (1998). Estrategias para la Viabilidad efectiva y eficaz de Proyectos de Desarrollo Popular. Fac. Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO. BsAs.

SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando. (2003) Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Serie: Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, marzo de 2003.

SCHMIDT, A. (1997) El Concepto de la Naturaleza de Marx.