

## **POLITICA Y PLANIFICACION TURISTICA: EL JUEGO DE ROLES COMO EXPERIENCIA DIDÁCTICA**

Ricardo Dosso  
rhdosso@mdp.edu.ar

### **Resumen**

El juego de roles constituye una estrategia didáctica recurrente entre las actividades pedagógicas que se aplican en el ámbito de la educación en todos sus niveles y disciplinas de conocimiento. Sin embargo y no obstante la relativa obviedad de sus objetivos instrumentales, la oportunidad de su aplicación, el diseño metodológico, la creatividad del dispositivo, la dinámica operativa, la diversidad temática, le confieren potencialidad inagotable, versatilidad de aplicación y multiplicidad de opciones, atributos que le concede permeabilidad al tiempo que irradiación respecto de la polivalencia y plusvalía de aportes y contribuciones emergentes de experiencias realizadas.

El presente artículo expone, a partir de la praxis satisfactoria de experiencias realizadas, los motivos y objetivos, resultados y logros, recomendaciones y advertencias en torno al interés por la aplicación de la estrategia didáctica del “juego de roles” en ciertas instancias de la formación en Política, Planificación, y Gestión Turísticas tomando como base el reconocimiento benéfico de experiencias realizadas en el seno de talleres complementarios a la enseñanza de asignaturas de carreras de grado y postgrado relacionados al Turismo; la pertinencia de la estrategia didáctica aplicada a dichas materias reconoce en su naturaleza intrínseca la importancia que tienen en la teoría, la reflexión crítica y la práctica, los aspectos cognitivos, actitudinales y procedimentales en torno al concepto y práctica de la transversalidad dinámica, multisectorial, pluriactoral y multidisciplinar inherentes al análisis, evaluación e intervención participativa de destinos susceptibles de desarrollo local a partir del Turismo.

**Palabras clave:** Juego de roles – Estrategia didáctica – Política, Planificación y Gestión – Transversalidad multisectorial.

### **ROLEPLAYING: AN OPTION FOR TRAINING EFFECTIVE TEACHING IN TOURISM POLICY AND PLANNING.**

#### **Abstract**

Role playing is a teaching strategy appellant between the educational activities that are applied in the field of education at all levels and disciplines of knowledge. But notwithstanding the relative obviousness of its instrumental objectives, timing of application, study design, the creativity of the device, the operating dynamics, thematic diversity, give potential inexhaustible, application versatility and variety of options, attributes permeability which gives irradiation time on the versatility and appreciation for contributions emerging experiences.

This paper presents, from the successful practice experiences, motives and objectives, results and achievements, recommendations and warnings about the interest in the application of the teaching strategy role-playing “ “ in certain instances of the training Politics, Planning, and Tourism Management based on the recognition beneficial experiences within the follow-up workshops to teaching undergraduate courses and graduate related to tourism; the relevance of the teaching strategy applied to such materials in its intrinsic nature recognizes the importance of the theory, critical reflection and practice, the cognitive, attitudinal and procedural around the concept and practice of mainstreaming dynamic,

multisectoralpluriactoral inherent multidisciplinary analysis, assessment and participatory local development likely destinations from Tourism.

**Key words:** Role play - Teaching Strategy - Politics, Planning and Management - Mainstreaming multisectoral

## **EL JUEGO DE ROLES: UNA OPCION DIDACTICA EFICAZ PARA LA FORMACION EN POLÍTICA Y PLANIFICACION TURISTICA.**

Ricardo Dosso  
rhdosso@mdp.edu.ar

### **1. INTRODUCCION**

El turismo aún afronta el desafío de superar definitivamente la noción que se le atribuye como una mera actividad para alcanzar una mejor entidad en tanto disciplina científica y sector socioeconómico que se imbrica necesariamente en el contexto político, técnico y científico de una compleja realidad global e intersectorial cuya comprensión e intervención requiere de la comprensión y gestión de un todo integrado por sustentos pluridisciplinarios y multisectoriales.

Así, la política, la planificación y la gestión turística no pueden limitarse solo a la comprensión y activación de sus propios campos de actuación, sino que la mitigación, resolución y satisfacción de sus necesidades dependen también de las actuaciones políticas, científicas y técnicas de otros campos, ámbitos y niveles de decisión y acción relacionables. En este sentido es menester concebir el mapa conceptual, disciplinar y actoral involucrando aquellos componentes e interacciones necesarias con el universo mayor de la realidad global.

Si bien esta concepción de transversalidad debe estar implícita en la enseñanza de las diferentes asignaturas que integran el arco curricular de la carrera de grado, es menester reconocer y comprender su importancia en aquellas asignaturas que por su naturaleza integradora y pluridimensional requieren de una mayor detenimiento al momento de concebir las estrategias didácticas para la mejor comprensión y comprensión de aquel universo interactivo. En este sentido es oportuno referirse a la enseñanza de la Política, la Planificación y la Gestión Turística.

Comprender el contexto conceptual, disciplinar, misionario, funcional, operacional, político, científico y técnico de otras disciplinas o sectores del que no se tiene un conocimiento o formación profesional específica, no es tarea fácil como tampoco es pertinente ni posible saber en profundidad de todas ellas, habida cuenta de constituirse en competencias diferentes donde el turismo mantiene su propia especificidad; sin embargo es necesario para la comprensión sistémica interactiva y transversal, acercarse lo más posible a esos contextos transdisciplinarios y transectoriales.

Son los procesos de empatía con esos otros sectores los que nos permitirán su comprensión. Asumir en simulación la representación de sectores y roles nos proporciona una alternativa para incorporar empatía con ellos, involucramiento que permitirá una mejor comprensión de sus internalidades, para así poder articularse.

Así, la aplicación del juego de roles como estrategia didáctica y técnica participativa constituye un instrumento eficaz para ciertas instancias de enseñanza/aprendizaje de asignaturas tales como Política

Turística, Planificación del Turismo y Gestión Turística, entre otras denominaciones afines que asumen los contenidos de estas asignaturas en el ámbito académico del Turismo.

El presente artículo expone una serie de reflexiones teóricas, metodologías, estrategias didácticas y recomendaciones producto de una serie de experiencias realizadas en torno a la aplicación de la técnica de “juego de roles” a lo largo de varios años de enseñanza entre las que se incluyen prácticas educativas de grado y de postgrado en Turismo. Entre las prácticas de grado caben destacar las experiencias realizadas en las asignaturas Política Turística y Recreativa, Planificación del Turismo y la Recreación, y Política y Planificación que fueron dictadas en la Carrera de Licenciatura en Turismo que fueron dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata entre los años 1995 y 2011, oportunidades en que se utilizó la técnica de “juego de roles” en diferentes instancias de cursada de dichas asignaturas. Entre las prácticas educativas de postgrado caben destacar las experiencias realizadas en los módulos Política Turística y Planificación del Turismo, en el marco de la Especialización en Desarrollo Sostenible del Turismo en la Universidad Nacional del Nordeste (año..) y el módulo Planificación de la Actividad, en el marco de la Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable en la Universidad Nacional de Mar del Plata (año...). Los logros obtenidos y el reconocimiento de los resultados benéficos de dichas prácticas en el uso del “juego de roles”, ameritan su consideración en el presente artículo, cuyo objetivo, más allá de dirigirse a dar cuenta de aplicaciones específicas en contextos puntuales, pretende servir de insumo para su reflexión, adaptación y posible utilización en otros contextos educativos del Turismo.

### **El Juego Actoral como objeto de análisis y evaluación y El Juego de Roles como estrategia didáctica.**

Los términos Juego Actoral y Juego de Roles suelen utilizarse indistintamente como conceptos similares para referirse a la técnica comúnmente llamada “rol playing”, sin embargo sus acepciones son muy diferentes, como así también sus contextos de aplicación. Establecer esta diferencia es esencial para comprender, justificar y explicar el contexto de las reflexiones y experiencias objeto del presente texto.

En el marco del análisis de estrategias y retos de futuro se entiende como **“juego actoral”** a las complejas interacciones entre actores que se involucran en torno a un conjunto de cuestiones, objetivos y eventos, del que devienen influencias recíprocas de diferente grado, convergencias, consensos, divergencias y disensos en torno a posiciones ponderables que dichos actores mantienen en torno al devenir y escenarios futuros de una realidad objeto de intervención. Los métodos y técnicas Mic-Mac y Mactor entre otras técnicas de análisis y evaluación, dan cuenta de algunos de los estudios sistemáticos asumidos y propuestos por diferentes autores, entre ellos Godet, para el diseño de escenarios frente a retos y conflictos de realidad compleja. Estos estudios, utilizados en el marco de procesos de definición política y/o de la planificación estratégica, no solo constituyen métodos y técnicas utilizadas en investigación, planificación y gestión estratégicas, sino que también constituyen temas susceptibles de inclusión entre los contenidos de la enseñanza de política y planificación estratégica. Se trata aquí de un recurso tecnológico utilizado de modo sistemático y racional para el análisis y evaluación del “universo actoral y su actuación en torno a una realidad dada, es decir, de un universo actoral que es “objeto de análisis”.

En un contexto quizás más lúdico, espontáneo y motivacional, el **“juego de roles”** o **“juego de actores”** se entiende justamente como una actividad en la que los “jugadores”, en un proceso de simulación, representan a actores de la realidad, constituyendo un conjunto de individuos que operan por empatía con la “otredad”, es decir, se ponen en la situación del “otro”. Este proceso empático permite comprender en una cierta medida las cuestiones, conflictos, necesidades, expectativas, intereses y motivaciones del “otro” en torno a una realidad de la cual todos forman parte: actores reales y actores en representación.

Es en éste último contexto y acepción- el del Juego de Roles – el marco conceptual, semántico, epistemológico y ontológico en el que se expone el desarrollo del texto objeto de este artículo.

El artículo expone los objetivos generales, las aplicaciones posibles, el caso Mar del Plata (objetivos específicos, organización del actividad, enunciación del caso, integración del foro multisectorial, consignas procedimentales y metodología propuesta, pautas de desarrollo y formato periodístico, desarrollo detallado y resultados, aportes detallados por grupos y sectores, síntesis, reflexión crítica y formulación propositiva, resultados concluyentes), conclusiones, recomendaciones y reflexiones finales, referencias bibliográficas y documentos consultados.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE SU APLICACIÓN EN POLITICA Y PLANIFICACIÓN TURÍSTICA**

- . Exponer un caso o situación susceptible de generación de conflictos multiactorales
- . Identificación de la problemática general emergente
- . Identificación de las cuestiones emergentes y su grado de criticidad
- . Identificación de los actores involucrados o involucrables susceptibles de generar o recibir impactos negativos y/o positivos devenidos de las cuestiones emergentes.
- . Comprensión de:
  - . la diversidad de intereses, motivaciones, expectativas, convergencias y divergencias, consensos y disensos, negociaciones, etc...., que emergen de la diversidad de actores implicados en el o los conflictos emergentes.
  - . la necesidad de articular convergencias y divergencias para la toma de decisiones de base participativa.
  - . la construcción de una agenda participativa de acciones y actuaciones para la resolución o mitigación de los conflictos emergentes, actuales y en relación a escenarios futuros.
  - . la necesidad de identificar principios y objetivos de sustentabilidad que puedan satisfacer las necesidades de la sociedad local y la comunidad visitante.
  - . la necesidad de distinguir entre debilidades, conflictos, amenazas y potencialidades, fortalezas y oportunidades. Y sus ponderaciones de criticidad y prioridad de actuación.
  - . la multiplicidad de impactos y efectos sinérgicos que producen en los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales, institucionales, o legales, entre otros.
  - . el sistema de estrategias y acciones clave capaces de mitigar o resolver los conflictos que las principales cuestiones implican.
  - . las dificultades emergentes de conflictos interdisciplinarios, intersectoriales, interpersonales que inciden o afectan la labor grupal o intergrupal e indirectamente el logro de objetivos trascendentes de satisfacción de las necesidades mas sentidas de la comunidad o del destino y que muchas veces devienen de factores actitudinales negativos.

La importancia de comprender los intereses y necesidades específicas de sectores tales como el público, el privado, el académico, el de los comunicadores, de las organizaciones no gubernamentales; de investigadores, planificadores, operadores y gestores relacionados con el turismo

La importancia de comprender la existencia de interacciones reciprocas entre ciertas cuestiones atribuibles a la actividad y al espacio turístico en particular y aquellas actividades y espacios atribuibles a la cotidianeidad local del destino; entre el desarrollo local y la satisfacción de las expectativas e intereses turísticos en tanto demanda exógena.

En política: principios, visiones, cuestiones, actores, escenarios y lineamientos estratégicos

. En planificación: misiones, diagnósticos, temas críticos, estrategias y proposiciones

. En gestión: programación de proposiciones, acciones y responsabilidades de gestión; campos de actuación, unidades de gestión e intervenciones concretas.

En éste sentido, las estrategias articulan la Política con la Planificación, las proposiciones articulan la Planificación con la Gestión y la programación articula la Gestión con la satisfacción concreta de necesidades y requerimientos sociales esperados.

La importancia de concebir la articulación entre política, planificación, gestión y acción, en un marco de transversalidad pluridisciplinar, pluriactoral y multisectorial.

### **3. DE LAS APLICACIONES POSIBLES EN POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN**

#### **La consideración de los actores**

##### **A. Según incumbencias e involucramiento directo o indirecto con el Turismo**

1. Actores involucrados en el **propio ámbito de gestión del Turismo** (según campos diferentes de actuación: sector público – sector privado – tercer sector / ámbito nacional, ámbito regional, ámbito provincial, ámbito local / marketing – recursos humanos – promoción – normativa turística – desarrollo de productos – financiación – gestión institucional, entre otras)

2. Actores involucrables de los **demás sectores o ámbitos de la gestión global del destino** (según campos de actuación: sector público – sector privado – sector académico / ámbito nacional, ámbito regional, ámbito provincial, ámbito local / Turismo – Obras y servicios – Economía – Medio ambiente – Desarrollo Social – Asuntos Jurídicos – entre otras.

##### **B. Según ámbitos y nivel político-técnico o político/técnico**

**1. Actores del ámbito político:** público-privado-académico / partidos políticos – legisladores – Gobernadores, intendentes, secretarios de estado, secretarios y subsecretarios, titulares directorios de empresas – titulares de ONG – Rectores y Decanos – entre otras... - titulares de cámaras empresariales organizaciones sindicales y/o gremiales, etc.

**2. Actores del ámbito técnico/científico:** público – privado- académico / asesores técnicos – directores, técnicos y /o científicos/investigadores involucrados en los diferentes ámbitos descriptos en el ítem 1 (anterior)

**3. Actores en general:** intervención de niveles políticos y técnicos superiores.

#### **Alternativas generales**

Aplicación parcial o intermitente a lo largo de un proceso (a modo de esquioc instantáneo para motivar o impulsar o agilizar instancias de puesta en situación y/o creatividad de soluciones en paralelo a un proceso sistemático).

1. Complemento de **Actividad Teórica:** para comprensión de la transversalidad actoral frente a una cuestión: antes o después del dictado de una teórica.

2. Complemento de **Actividad Práctica:** una disciplina o sector TURISMO asume el rol del resto del Universo de actores. Ej.: Cada Grupo un Caso e integra todos los sectores (según el número de integrantes) o bien:

a. Involucrado en el Caso objeto de desarrollo.

. Cada Grupo un Caso diferente donde los integrantes se reparten las dimensiones o campos de actuación.

. Un Caso General donde Cada Grupo asume una Dimensión (Económica, Social, Física, Ambiental, Institucional, entre otras) o campo de actuación (Oferta, Demanda, Marketing, Recursos Humanos, Financiación, Gestión institucional, entre otras)

b. Situación ajena al Caso aunque con una situación relacionable.

Algunas situaciones conflictos motivadoras:

- . Espacio: localización o actividad conflictiva de un emprendimiento que genera impactos negativos
- . Evento impactante para el destino
- . Destino en declive
- . Tiempo: estacionalidad
- . Monoproducción: turismo o tipo de turismo
- . Empleo
- . Inseguridad para el turista
- . Emergencia natural

#### UTILIDAD EN ACTIVIDADES TEORICAS

Se proponen ejercicios complementarios de puesta en situación en relación a los contenidos teóricos.

A. Política	B. Planificación
Temas de Política . Cuestión y Actores . Desarrollo y Crecimiento . Desarrollo Local y Regional . Mercado	Temas de Planificación . Conceptos y enfoques . Proceso de la Planificación . Análisis y evaluación de Planes de Desarrollo . Gestión y Acción

#### UTILIDAD EN ACTIVIDADES PRACTICAS

Se proponen ejercicios complementarios de puesta en situación en relación a los contenidos teóricos.

A. Política	B. Planificación
1. Análisis y evaluación participativa de políticas de desarrollo turístico 2. Propuestas participativas de ajuste, corrección o reformulación 3. Ambas en continuo ( <u>Elaboración Participativa (incluye análisis, evaluación y proposición) de Políticas de Turismo</u> )	1. Análisis y evaluación participativa de planes de desarrollo turístico 3. Propuestas participativas de ajuste, corrección o reformulación 3. Ambas en continuo ( <u>Elaboración Participativa (incluye análisis, evaluación y proposición) de Planes de Desarrollo Turístico</u> )

#### C. Situaciones/conflictos (Nivel Político – Nivel Planificación – Nivel Gestión)

1. Análisis y evaluación participativa de situaciones conflictivas 2. Propuestas participativas de mitigación o resolución 3. Ambas en continuo ( <u>Resolución Participativa (incluye análisis, evaluación y proposición) de Conflictos Turísticos</u> )
---

#### 4. EL CASO MAR DEL PLATA: una experiencia de grado en la Universidad Nacional de Mar del Plata

La aplicación del juego de actores ha sido una práctica recurrente en diferentes instancias de enseñanza/aprendizaje en las asignaturas Política Turística y Recreativa, Planificación del Turismo y la Recreación y Política y Planificación de la carrera de licenciatura en turismo como así también en postgrados tales como el módulo Planificación de la Actividad en la Maestría en Desarrollo Turístico

Sustentable en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata. No obstante la diversidad de instancias de aplicación se ha elegido como ejemplo ilustrativo el siguiente caso que se expone a continuación aplicado en el año 2006 en la asignatura Política Turística y Recreativa. El caso se inscribe en el marco de una situación/conflicto que permitiera a través de la técnica del “juego de actores” realizar en un juego de simulación participativa la puesta en común a través del debate, de reflexiones críticas, de identificación de cuestiones y actores involucrados, de análisis y evaluaciones de impactos y proposiciones de mitigación o resolución de conflictos conforme al devenir del juego de diversidad de intereses, motivaciones, objetivos, visiones e incluso proposiciones muchas veces controvertidas, permita comprender la realidad que impone la diversidad multisectorial, pluridimensional e incluso pluridisciplinar propias de situaciones críticas que ponen en juego la necesidad de apelar al consenso, la mediación o la negociación para acercarse a soluciones plausibles, aún en el disenso y la confrontación de intereses contrapuestos.

Con este cometido se presenta a continuación el desarrollo de una experiencia que a partir del advenimiento de un grupo empresario internacional que propone un emprendimiento de alto impacto social, económico, ambiental y cultural al que debe darse respuesta en el seno de las turbulencias intersectoriales que genera. Se trata del emprendimiento NAUTILUS DISNEY WORLD ARGENTINE CORPORATION, cuyo debate, análisis, evaluación, reflexión crítica, y proposición de revisión y ajuste formarán parte de una experiencia expeditiva para la puesta en común del abordaje de cuestiones, dilemas y proposiciones en el marco de los objetivos y contenidos básicos de la asignatura y del ejercicio de la transversalidad multisectorial.

#### **4.1. Objetivos básicos de la asignatura y actividades prácticas genéricas a desarrollar**

Asignatura: POLITICA DEL TURISMO Y LA RECREACION

Objetivos:

Conocer la problemática turística del Destino

Conocer el universo de actores implicados en la actividad

Conocer el diagnóstico y propuestas políticas respecto de la actividad

Asignar prioridades y formular estrategias de intervención

Actividades a desarrollar:

Información

. estudios e investigaciones sobre la problemática turística del destino

. diagnósticos y propuestas disponibles sector público y privado

. listados institucionales actores políticos diferentes ámbitos, sectores y roles.

. identificación y entrevista a actores

. identificación y entrevistas a actores medios de comunicación. (que preguntar?)

Diagnostico

Identificación de cuestiones

Identificación de actores y posiciones

Determinar agenda de cuestiones y sus ponderaciones

Problemática turística de la ciudad de Mar del Plata

Sistema turístico de la ciudad

Fuentes de información

Evolución histórico – productiva del turismo en la ciudad.

Visión política del HCD. (a partir de las charlas de los concejales)

Visión empresarial. (a partir de entrevistas hechas por los alumnos)  
Visión mediática. (a partir de entrevistas hechas por los alumnos)  
Determinar las “cuestiones” de la ciudad.  
Identificar estrategias turísticas para un correcto desarrollo turístico.  
Plantear políticas turísticas.

En el marco de estos objetivos se incluye como actividad motivadora e impulsora para la comprensión de los contenidos emergentes de los objetivos propuestos, el desarrollo de una experiencia expeditiva apelando a la técnica del Juego de Actores tomando un caso conflicto.

#### **4.2. ENUNCIACION DEL CASO CONFLICTO: un disparador eficaz**

##### **EL CASO: EMPRENDIMIENTO NAUTILUS DISNEY WORLD ARGENTINE CORPORATION**

La Empresa Disney junto a un grupo empresario multinacional ha decidido ampliar su cadena de parques temáticos invirtiendo en diferentes continentes del mundo tales como Africa, Oceanía y Sudamérica, con la incorporación de nuevos atractivos turístico - recreativos y la inclusión de equipamientos y servicios complementarios de alta atracción y calidad tecnológica.

El grupo de inversión, constituido por capitales multinacionales está dispuesto a iniciar tratativas con Argentina para emplazar en Mar del Plata un mega proyecto turístico-recreativo relacionado con el ámbito marino como temática central. El proyecto que lleva el nombre del grupo de inversión, titulado NAUTILUS DISNEY WORLD ARGENTINE CORPORATION, intenta instalar un complejo turístico-recreacional que incluye: 1. Centro de interpretación y aventura marina y submarina; 2. Centro gastronómico de productos de mar; 3. Centro comercial de 50 módulos; 4. Centro portuario náutico-deportivo con embarcaciones menores y dotado de 30 yates de tiempo compartido; Hotel en torre, categorizado en 5 estrellas con 800 habitaciones (1.600 plazas) con tiempo compartido – altura: 50 pisos; centro de convenciones con capacidad hasta 1.500 personas y helipuerto VIP con capacidad simultánea para 4 unidades.

Los estudios de demanda realizados por la consultora “PanamericanConsults” indican que el producto megacomplejo tendrá atracción y aptitud suficiente para atender una importante demanda internacional de exigencia.

El grupo solicita al municipio, autorización para un emplazamiento protagónico en la costa y, en virtud del impacto positivo que generaría para desarrollo turístico local, la eximición de impuestos y tasas. El emplazamiento protagónico sugerido supone un espacio ganado al mar ofreciendo tres alternativas de conexión en orden prioritario: 1. Punta Piedras; 2. Cabo Corrientes; 3. Punta Iglesias.

El capital de inversión privado se constituye con capitales repartidos en la siguiente forma: un 80% externo y un 20% de capital de inversores argentinos que integran el grupo.

El proyecto es realizado por una consultora o corporación profesional anglo-norteamericana, especializada y multidisciplinar, integrada por arquitectos, licenciados en turismo y economistas, arquitectos e ingenieros de esos países. La construcción y montaje de las instalaciones constituidas por tecnología de última generación estarán a cargo de la empresa multinacional “TechnologicalBuilding& Co.” especializada en el tipo de emprendimiento.

El personal que constituye el grupo operativo de funcionamiento estará integrado por personal altamente especializado integrado por operadores norteamericanos, ingleses, italianos y españoles. El mantenimiento general estará a cargo de personal argentino, previéndose para el mejoramiento y



actualización del mismo, cursos de perfeccionamiento y capacitación a cargo de docentes externos proporcionados por la consultora educativa “ TransworldResearch “ con sede central en Londres. El mega producto podrá implicar para Mar del Plata - tanto en su ejecución como en su funcionamiento,- impactos positivos y/o negativos de orden económico, social, físico-ambiental y funcional que convendrá identificar y evaluar.

Para la discusión del mega emprendimiento, el Intendente de Mar del Plata ha convocado a actores involucrados e involucrables del sector gubernamental, no gubernamental, empresario y comunitario, para constituir un foro de deliberación con el objeto de tratar las implicancias que tan proyecto pueda significar para el desarrollo integral de la ciudad y para el sector turístico en particular de Mar del Plata.

### Propuesta de la Empresa Oferente respecto del empleo de recursos humanos

ACTIVIDADES	PROPUESTA EMPRESARIA		PROPUESTA DEL FORO	
	% LOCAL	% EXTRANJERO		
Proyecto		100		
<i>Dirección general</i>		100		
<i>Dirección sectorial</i>		100		
<i>Construcción</i>				
. representante técnico		100		
. contratista de obras especiales		100		
. técnicos especializados		100		
. mano de obras especiales		100		
. subcontratistas		100		
. mano de obras menores	100			
. materiales	40	60		
<i>Funcionamiento</i>				
. nivel técnico gerencial		100		
. nivel operacional		100		
. materiales	40	60		
<i>Mantenimiento</i>				
. Contratista		100		
. Técnicos				
. mano de obra especializada		100		
. mano de obra general	100			

### 4.3. ORGANIZACIÓN PRELIMINAR Y ORIENTATIVA DE LA ACTIVIDAD

#### A: Juego de Actores (tres clases)

##### Descripción de la actividad:

**A1.:** Descripción de la dinámica grupal. Distribución de roles. Planteo del caso. Distribución de consignas (matrices de trabajo) . Apertura del juego (discusión, deliberación y debates). Duración 45 minutos.

**A2.:** Discusión del caso. Identificación de cuestiones. Toma de posición frente a las cuestiones preidentificadas. Diagnóstico de situación intragrupal. Duración 45 minutos.

**A3.:** Exposición del Diagnóstico de situación intragrupal. Discusión del caso intergrupos. Consensos y disensos. Alianzas y negociaciones. Toma de posición intergrupala. Formulación de la política y/o estrategias de acción. Duración: 35 minutos.

Elementos de entrega: 1. Documento o manifiesto por grupo – 2. Documento o manifiesto intergrupala.

#### **4.4. INTEGRACION DEL FORO MULTISECTORIAL Y ASIGNACION DE ROLES**

##### **1. Propuesta preliminar tentativa**

###### **Sector Gubernamental**

Intendente del Partido de General Pueyrredon  
Presidente de la Comisión de Turismo del HCD.  
Invitados especiales:  
Ministro de Turismo, Cultura y Deportes de la Nación  
Subsecretario de Turismo. Gob. Prov. de Bs As.  
Presidente del Ente de Turismo  
Gerente de Marketing y Comercialización  
Gerente de Promoción y Desarrollo  
Gerente de Capacitación  
Secretaría de Planeamiento y Medio Ambiente  
Presidente Ente de Cultura  
Presidente Ente de Deportes y Recreación

###### **Sector Académico**

Centro de Investigaciones Ambientales. UNMdP.  
Otros a determinar

###### **Sector Empresario**

Cámara Argentina de la Construcción. Filial Mar del Plata  
Cámara de Hotelería, Restaurante y Afines  
Cámara de la Recreación y Núcleos Balnearios  
Unión del Comercio, la Industria y la Producción  
Cámara de Empleados de Comercio  
Otros a determinar

###### **Sector No Gubernamental**

Asociación de Vecinos del Litoral Costero  
Greenpeace Mar del Plata  
Asociación de Licenciados, Técnicos y Guías en Turismo  
Colegio de Arquitectos  
Buró de Congresos y Convenciones  
AOCA. Filial Mar del Plata  
Otros a determinar

###### **Periodista especializado en Turismo**

###### **Personalidades Ilustres de Mar del Plata**

## 2. Propuesta ajustada

N°	ROLES
	<b>Sector Gubernamental</b>
1	Intendente de Mar del Plata
2	Presidente de la Comisión de Turismo del HCD.
3	Subsecretario de Turismo. Gob. Prov. de Bs As.
4	Presidente del Ente de Turismo (EMTUR)
	Gerente de Marketing y Comercialización
	Gerente de Promoción y Desarrollo
	Area de Investigación y Planeamiento
5	Secretaría de Obras, Planeamiento y Medio Ambiente
6	Secretaría de Calidad de Vida o Desarrollo Social.
7	Presidente del Ente de Cultura (ENCUL)
8	Presidente del Ente de Deportes y Recreación (EMDER)
	<b>Sector Académico</b>
9	Centro de Investigaciones Ambientales. UNMdP.
10	Centro de Investigaciones Turísticas. UNMdP
11	Directora del Area de Turismo. UNMdP
12	Centro de Estudios Históricos de la Arquitectura y el Urbanismo
	<b>Sector Empresario</b>
13	<b>Grupo Empresario</b>
14	Directivo de Disney World
15	Directivo PanamericanConsult
16	Directivo TechnologicalBuilding
17	Cámara Argentina de la Construcción. Filial Mar del Plata
18	Cámara de Hotelería, Restaurante, Bares y Afines
19	Consultora de Arquitectura y Urbanismo local.
20	Cámara de la Recreación y Núcleos Balnearios
21	Unión del Comercio, la Industria y la Producción
22	Cámara de Empleados de Comercio
	<b>Sector No Gubernamental</b>
23	Plan Estratégico de Mar del Plata
24	Asociación de Vecinos del Litoral Costero
25	Greenpeace Mar del Plata
26	Asociación de Licenciados en Turismo
27	Colegio de Arquitectos
28	Buró de Congresos y Convenciones
29	Asociación de Clubes de Pesca
30	Club Náutico de Mar del Plata
31	Yate Club Mar del Plata
32	Club de Motonáutica Mar del Plata
33	Periodistas columnistas de Turismo y recreación (Diario La Capital)
34	Periodista comunista de Turismo y Recreación (Diario La Nación)

(\*) los roles pueden ser ajustados.

## 2. Asignación de roles y sectores

Roles asignados	Actor participante
<b>Empresa Oferente</b>	
Directivo de Disney World	Manzo, Diego
Directivo PanamericanConsult	Garay, Maria Victoria
Directivo TecnologicalBuilding	
<b>Sector Gubernamental</b>	
Intendente de Mar del Plata	Cánaves, Martín
Presidente del Ente Municipal de Turismo	Cacciutto, Mariángel
Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Roldán, Nadia
Presidente del Ente Municipal de Cultura	Pecoraro, Ana
Presidente del Ente de Deportes y Recreación	Cruz, Gonzalo
<b>Sector Académico</b>	
Centro de Investigaciones Ambientales. UNMdP	Azcárate, Esteban
Centro de Investigaciones Turísticas. UNMdP	Macchi, Federico
Dirección del Area de Turismo. FCEyS.	Briñón, Melina
Centro de Estudios Históricos de la Arquitectura y el Urbanismo	Marenco, Gonzalo
<b>Sector Empresario Local</b>	
Cámara Argentina de la Construcción. Filial Mar del Plata	Glavinich, Rocío
Cámara de la Recreación y Núcleos Balnearios	Wester, María
Unión del Comercio, la Industria y la Producción	Storch, Gretel
Cámara de Empleados de Comercio	
<b>Sector No Gubernamental</b>	
Asociación de Vecinos del Litoral Costero	Sosa, Melisa
Asociación de Licenciados en Turismo	Morales, Florencia
Buró de Congresos y Convenciones	Odriozola, Juan Martín
Club Náutico de Mar del Plata	Paollucci, Matías

### 4.5. CONSIGNAS PROCEDIMENTALES: La Metodología Operativa

1. La cátedra asignará un rol a cada alumno, expondrá y entregará a cada participante: enunciado, consignas del juego y matrices base de trabajo.
2. El docente realizará la presentación de cada integrante o bien cada uno se presentará ante el foro.
3. Los alumnos deberán formar una ronda general y agruparse por ámbitos de actuación (gubernamental, empresario, ongs, etc.)
4. Cada ámbito de actuación tendrá un coordinador-representante del grupo.
5. La coordinación del juego estará a cargo del grupo de periodismo, quienes deberán redactar un informe periodístico de lo acontecido en las sesiones del foro en lo posible transcribiendo los parlamentos más destacados de cada entidad participante y concluyendo con una síntesis informativa de los resultados del debate para publicar en los matutinos.

6. El docente realizará la tarea de moderador de las intervenciones y dinamizará el juego impulsando y provocando las principales controversias, al tiempo que ayudando a la transacción de intereses contrapuestos.

### **3 clases – 5 sesiones**

#### **1ra Clase: Presentación del caso, objetivos y consignas del juego de actores**

#### **2da Clase: Lanzamiento**

##### **1ra Sesión dinámica: Discusión y debate**

1. El Grupo Empresario Nautilus Disney World comenzará la primer sesión del juego explicando la propuesta del emprendimiento contenida en el Enunciado. A partir de ese instante comenzarán las preguntas, debates y discusiones.

2. Cada integrante deberá apuntar un registro de las cuestiones objeto de discusión.

3. Cada grupo integrante de los campos de actuación actoral realizará el llenado de las matrices de ponderación de conflictos y un manifiesto crítico diagnóstico de la situación expresado desde la defensa de sus intereses y de las posibilidades de transacción entre intereses contrapuestos. Cada grupo leerá públicamente su manifiesto crítico diagnóstico y entregará una copia al docente y al grupo de periodistas quienes redactarán una síntesis integral diagnóstica para su publicación en los matutinos y dará lectura del mismo ante la ronda de participantes. De haber alguna disidencia deberá ser registrada.

##### **2da Sesión: Lectura del Documento Crítico Diagnóstico**

1. El grupo de periodistas leerá el manifiesto crítico definitivo y entregará una copia a la cátedra para su distribución al grupo.

#### **3ra Clase: discusión, debate y sintetización**

##### **4ta Sesión: Etapa Discusión y debate Propositivo**

1. Cada grupo discutirá y debatirá instancias propositivas. Llenará las matriz **Agenda propositional** y realizará un manifiesto propositivo del que dará lectura ante el resto de los grupos participantes y entregará la documentación duplicada (matrices y Agenda) a la cátedra y a grupo de periodismo.

2. El grupo de periodismo redactará un informe síntesis propositivo ateniéndose a la documentación recabada.

**5ta Sesión:** Lectura completa del Documento Síntesis (Diagnóstico y Propositional). Sometido a discusión se realizarán los ajustes que puedan surgir. Entrega de los documentos a la cátedra para su reproducción y devolución a los grupos de participación

## **4.6. PAUTAS DE DESARROLLO Y FORMATO PERIODISTICO**

La importancia de la participación del sector periodístico ameritó la necesidad de profundizar en el pautado de su intervención; a ese efecto se diseñaron pautas, formatos, cuestiones contenidos y recomendaciones a contemplar respecto de la experiencia, a saber:

Nombre del Periódico (distinto a los conocidos).

Nombre del Suplemento Especial (Turismo)

Título del Artículo (atender estilo periodístico de título y subtítulos)

Nombre del Periodista.

#### Contenido: (orientativo)

- . Descripción y caracterización del Emprendimiento ofrecido. De que se trata, a donde apunta, quienes, para que, porque, donde, etc.
- . Organización del Foro. Participantes, lugar, fechas, numero de sesiones, dinámica, etc.
- . Presentación del Grupo Emprendedor (G.E.)
- . Primera reacción de los Sectores Locales (S.Ls.). Principales cuestiones planteadas por los S.L.
- . Defensa del Grupo Emprendedor
- . Conflictos identificados y propuestas conciliatorias por parte de los S.Ls. (según dimensiones).
- . Coincidencias y Disidencias, consensos y discensos entre Sectores Locales
- . Coincidencias y Disidencias S.Ls. respecto de lo planteado por el G.E.
- . Conflictos y propuestas planteadas por el G.E.
- . Coincidencias y Divergencias, Alianzas estratégicas finales.
- . Opinión periodística.(puede intercalarse entre los tópicos consignados arriba)

#### Recomendaciones

- . Simular con la mayor “verosimilitud” posible la redacción de un suplemento periodístico especial.
- . Redactar con “estilo” periodístico. Atender al “estilo compositivo” (texto extendido, textos especiales resaltados en recuadros como apostillas sobre cuestiones principales, fotos simuladas de las reuniones, pueden ser recortadas de otras reuniones similares, no necesariamente las de la clase, incluir imágenes del sector o los sectores urbanos en cuestión)
- . Plantear primero una Síntesis Inicial, luego un Desarrollo y por último una Síntesis Final.
- . Ser sintético y “no reduccionista”, es decir plantear con énfasis las principales cuestiones y propuestas, las principales coincidencias y disidencias con comentarios, pero con desarrollo.
- . Utilizar lenguaje pensando en el lector promedio general. No en un artículo científico.

Formato:

Tamaño de papel A4 (podrá ser apaisado, utilizando columnas (tipo redacción periodística), incluso con diferentes tamaños de letras (podrá utilizarse letra reducida similar a la de los diarios, componiendo opcionalmente diferentes tamaños, según los casos). La idea del A4 es para poder encarpetar sin dobleces.

## **4.7. DESARROLLO Y RESULTADOS**

### **4.7.1. SINTESIS- REFLEXION CRÍTICA Y FORMULACION PROPOSITIVA.**

A continuación se exponen: Reflexión Crítica y Propositiones por Sectores Involucrados

#### **Síntesis Sectorial**

El texto que se desarrolla a continuación es una síntesis resumida de las principales cuestiones críticas y propositiones sugeridas por cada sector participante en el Juego de Actores en torno a la propuesta del Proyecto presentado por la Corporación Nautilus Disney WorldArgentineCorporation.

Dicho documento expresa la síntesis reflexiva y crítica de los trabajos presentados por cada sector integrante de la Actividad Pedagógica.

## **GRUPO EMPRESARIO OFERENTE**

### **Representantes**

Garay, María Victoria  
Manzo, Diego

### **Reflexión autocrítica**

#### **Aspectos positivos**

- . Se triplicará la Demanda extranjera (hoy 2%)
- . Hotel 5 estrellas permitirá cubrir dicha demanda
- . La creación de un aeropuerto internacional mejorará la realización de vuelos internacionales (directos) a favor de la comunidad local.
- . Mayor marca para el centro turístico de Mar del Plata
- . Puesta en valor de la cultura local al propiciar la cultura asociada a Mar y Playas.
- . Ruptura de la Estacionalidad
- . El turista extranjero visitará los atractivos locales

### **Propuesta conciliatoria**

- . Asumir la necesidad de cumplir con los requisitos y necesidades de los actores involucrados (esto dará mayor viabilidad y factibilidad al proyecto)
- . Realización de estudios previos posteriores necesarios
- . Se persiste en la necesidad de eximición impositiva para optimizar resultados para el crecimiento y desarrollo de la ciudad.
- . Se propone Punta Piedras como el lugar apto por cumplir con la infraestructura necesaria y por ser un sector privado y playas de usos no tan populares.
- . Propuesta de estudio de impacto a compartir con grupos ambientalistas en la siguiente relación: 70% actores locales y nacionales – 30% grupo empresario oferente.
- . Mayor participación de actores locales en los procesos de construcción y funcionamiento
- . Pasantías de la UNMDP en trabajos que propiciarán el conocimiento y manejo de nuevas tecnologías.
- . Mayor puestos de trabajo
- . Aumentar el uso de materiales locales que relacionen la imagen física con la cultura tangible local.
- . Procurar la sustentabilidad de las tecnologías de avanzada propuestas habida cuenta de su necesidad para responder a los requerimientos de exigencias de calidad de la nueva Demanda.
- . Dar mayor accesibilidad económica al público local y nacional fijando precios razonables.
- . Procurar el aumento de la rentabilidad para los actores locales
- . No perder la autenticidad cultural de la propuesta en relación a las expectativas locales.
- . Cubrir las necesidades y ampliar la oferta deportiva y recreativa no contemplada en la oferta local actual.

Presidente Directorio: Manzo:

### ***Propuesta conciliadora***

- . Se incorpora a la agenda de actuación de La Empresa el Desarrollo Sustentable como principio de sustentación del Proyecto.
- . Ayudar a cubrir la demanda laboral local
- . Incorporar personal local en puestos de Dirección intermedia
- . Se tomarán recaudos sobre la necesidad de estudios de impactos ambientales y sociales de preocupación local.

- . Se procurará el cuidado de los recursos en forma primordial en consecuencia con lo expresado en el estudio de demanda cautiva.
- . Realizar estudio de impacto cultural con evaluación compartida con los actores locales
- . Libre elección del emplazamiento del Proyecto por parte de los actores locales en el marco de los sitios propuestos por La Empresa.
- . Dar participación a todos los actores locales

**Evaluación:**

El grupo asume la necesidad de revisar la propuesta y presenta una actitud conciliatoria relevante en relación a las exigencias y expectativas de los sectores de la comunidad local. No obstante se consignan algunas diferencias internas que deberán ajustar a propósito del emplazamiento: se propone la localización en Punta Piedras al tiempo que se da libre opción para que los grupos actorales elijan la localización dentro de las planteadas por el Grupo Oferente. Evaluar otras alternativas conciliatorias.

Revisar cuadro “A Propósito del Empleo” y ajustar porcentuales conforme a la propuesta del Grupo.

Se constatan importantes aportes por parte del Grupo Empresarial Inversor y una muy buena participación actoral. No obstante se estima conveniente apelar a estrategias que hagan frente a las exigencias detalladamente señaladas en las reflexiones y proposiciones que se exponen en los documentos síntesis enviados oportunamente en archivos electrónicos (5/10/06)

Se ha enviado al grupo una Síntesis de las Reflexiones Críticas y Formulación Proposicional al tiempo que un Cuadro Comparativo Intersectorial a efectos de realizar los ajustes que el Grupo considere propicios para concluir los acuerdos necesarios para viabilizar el Emprendimiento.

**SECTOR ACADEMICO**

**Centro de Investigaciones de la Universidad Nacional de Mar del Plata**

**Integrantes:**

Azcárate, Esteban

Macchi, Federico

Odrizola, Martín (renunciante como Presidente del Buró de Congresos y Convenciones)

Paolucci, Matías (renunciante como Presidente de Club Náutico de Mar del Plata)

Briñon, Melina

Marengo, Gonzalo

**Reflexión Crítica:**

- . Falta de participación del CI – UNMdP en los estudios de impacto ambiental y capacidad de carga.
- . Exclusión de consultoras locales capacitadas para estudios de demanda en favor de consultoras extranjeras.
- . Exclusión de profesionales e instituciones locales para la realización del proyecto
- . Inadecuada elección del sitio de emplazamiento del proyecto en detrimento del paisaje y del asoleamiento de playas.

**Propuestas:**

- . Contratación del CI – UNMdP para la realización de todos los estudios de impacto y capacidad de carga.
- . Contratación mayoritaria de profesionales locales y en especial graduados de la UNMdP para la realización del Proyecto.
- . Descartar los emplazamientos propuestos por La Empresa a favor de otra opción fuera de la zona céntrica, de zonas residenciales para evitar impactos negativos y congestión urbana.

**Evaluación**

En términos generales se expresa una voluntad participativa en relación a aportes provenientes del Sector Académico. No obstante se aprecia como excesivamente acotadas las consideraciones críticas y



proposicionales, habida cuenta de la importancia de la “masa crítica” de los sectores académicos que integran la Universidad Nacional de Mar del Plata en relación a del amplio espectro de las Unidades Académicas. En éste sentido se espera del Centro de Investigaciones Ambientales, Centro de Investigaciones Turísticas, Área de Turismo, Centro de Estudios Históricos en Arquitectura y Urbanismo, entre otros posibles de incluir, una mayor intervención en la problemática planteada por el Proyecto ofrecido por el Grupo Inversor, habida cuenta de los múltiples impactos físico-ambientales, turísticos, socioeconómicos, y socioculturales; aspectos donde muchas disciplinas y/o Unidades Académicas podrán intervenir (tanto en formación, investigación, transferencia).

En general la reflexión crítica está muy acotada apelando a consignar la exclusión de los grupos de investigación, profesionales, instituciones en el desarrollo y evaluación de impactos del Proyecto, la inadecuada implantación del emprendimiento (deterioro del paisaje y cono de sombra en playas); Y por otro lado, las proposiciones también se acotan al proponer la contratación mayoritaria de profesionales locales y en especialmente de graduados de la UNMdP y por otro lado a descartar “de plano” todos los emplazamientos alternativos propuestos.

Si bien todo la crítica y las proposiciones son muy atinadas, se espera del claustro académico un análisis crítico de mayor amplitud y precisión respecto de los conflictos físico-ambientales-funcionales, socioculturales y socioeconómicos que involucran a las unidades académicas consignadas en el listado de roles (Centro de Investigaciones Turísticas, Centro de Investigaciones Ambientales, Area de Turismo, Centro de Estudios Históricos Arquitectónicos y Urbanísticos). Con igual sentido se espera una serie de proposiciones, que además de procurar la necesidad de participación plena de los centros de estudios e investigación y el descarte “de plano” de todas las alternativas de emplazamiento, es oportuno advertir que tales sugerencias, en general, llevan a un punto “0” el Proyecto, dentro de una lógica inconciliable.

Se entiende que el Ámbito Académico debe expresar “el Mejor Deber Ser, el Mejor Deber Saber y el Mejor Deber Hacer” , posturas muy razonables que responden a una lógica asociada a los más altos “principios”, aunque muchas veces a riesgo de ser excluida en toda convocatoria gestionaaria al tiempo que soslayarse en el reiterado concepto de “caja de cristal”. En este sentido se apela a una actitud, si bien “no permisiva”, al menos conciliatoria y persuasiva en términos de capitalización de los “gestos emprendedores”. Considerando que la Universidad a través de su actividad en docencia e investigación, transferencia y extensión, cuenta con un “backgown” y “knowhow” de expertos que han indagado suficientemente sobre la problemática de Mar del Plata en muchos estudios investigaciones, está preparada para emitir una Reflexión Crítica más profunda y explicativa (aún defensiva) y una pre-propuesta orientativa, al menos mitigante, basada en su larga experiencia; que si bien no debe eludir la necesidad de estudios profundos, en una mesa de decisiones podrá expedirse con ciertos criterios indicativos.

En este sentido, proponer soluciones solo indicativas y “ad referendum” no compromete la necesidad atinada de realizar estudios profundos posteriores y entonces poder emitir opinión, por ejemplo, sobre emplazamientos alternativos de menor impacto relacionados con los Usos Permitidos derivados del Código de Ordenamiento Territorial, o la necesidad de capacitación continuada de los recursos humanos en las Empresas, o la necesidad de la responsabilidad social de las Empresas, o la necesidad de considerar la cultura local identificando alternativas más adecuadas, o la formulación de una estrategia que endogeeinice la propuesta del Proyecto en un porcentaje benéfico al desarrollo local, entre otras muchas; siempre, como el grupo lo expone acertadamente, sujeto a estudios profundos de revisión/ratificación de las pre-propuestas orientativas, y consignando que las proposiciones indicativas no son “vinculantes”, y que debieran constatararse con los estudios sugeridos por el Grupo Académico.

En suma, por tratarse de un juego que en este caso apela a expertos académicos, es importante adopte una posición más constructiva y de capitalización de inversiones, aunque apele a la necesidad de profundizar

los estudios. Es decir, tanto la comunidad local, como el empresariado inversor también espera de ella una actitud pro-activa , por supuesto, sin excluir “las buenas prácticas sociales, económicas y ambientales”.

Para tener una interpretación de conjunto se recomienda considerar el listado y cuadro comparativo detalladamente señalados en las reflexiones y proposiciones que se exponen en los documentos síntesis enviados oportunamente en archivos electrónicos (5/10/06). Se ha enviado al grupo una Síntesis de las Reflexiones Críticas y Formulación Proposicional de todos los sectores involucrados en el Juego Actoral, al tiempo que un Cuadro Comparativo Intersectorial a efectos de realizar los ajustes que el Grupo considere propicios para concluir los acuerdos necesarios para viabilizar el Emprendimiento. Se apela a que tratándose de un grupo integrado por 6 actores, pueda elaborarse el trabajo con mayor amplitud crítica y propositiva, al tiempo que reflejar posiciones que se identifiquen con las Unidades Académicas y disciplinares que integran el claustro académico y que puedan ser involucrables en la problemática objeto del Juego. En este sentido, se recomienda que cada actor (o al menos de a dos integrantes), tome un área de investigación y se expida específicamente, aunque siempre en un marco académico solidario.

### **SECTOR EMPRESARIAL LOCAL**

- . *Cámara de la Construcción Filial Mar del Plata: Glavinich, Rocío.*
- . *Unión de la Industria, el Comercio y la Producción (UCIP): Storch, Gretel.*
- . *Cámara de la Recreación y Núcleos Balnearios: Webster, María.*

#### **Reflexión Crítica**

##### **Aspectos Positivos**

- . Inversión benéfica para la ciudad
- . Ampliación de la oferta de la ciudad, generando demanda alternativa
- . Requerimiento de utilización de materiales y mano de obra locales para la construcción.
- . Generación de puestos de trabajo en tareas básicas para la población local

##### **Aspectos Negativos**

- . Inversión de un 80% de capital extranjero
- . Extranjerización completa del manejo del Proyecto
- . Exclusión de la participación de profesionales locales
- . Desconsideración de los aspectos culturales identitarios de la ciudad
- . Inaccesibilidad pública de la población local al sector de playas.
- . Competencia con el resto de los balnearios y unidades recreativas de la ciudad y consecuente disminución de la demanda actual.
- . La demanda de servicios que requiere el proyecto no es acorde con los servicios que cuenta la ciudad.
- . Competencia desigual respecto del empresariado local (particularmente sector hotelero y gastronómico de menor categoría)
- . El perfil del atractivo propuesto es expresión de una cultura ajena a la identidad local.
- . La eximición de tasas e impuestos generará conflictos con las empresas locales

#### **Propuesta:**

- . Estudio de impacto ambiental
- . Estudio de factibilidad en relación a costos y beneficios locales
- . Aumentar la participación de capitales locales en la inversión procurando la endogeneidad económica con mayor incidencia benéfica en la economía local
- . Mantener la igualdad en el pago de tasas e impuestos en relación al resto del empresariado local.

- . Procurar otro emplazamiento menos perjudicial en relación a la oferta turística, a la comunidad y al acceso público a playas.
- . Incorporación de personal local en áreas de Dirección, mantenimiento y funcionamiento.

### **Evaluación:**

Relevante aporte del Grupo respecto de las consideraciones críticas y propositivas. No obstante es preciso revisar cuadro “A Propósito del Empleo” y ajustar porcentuales acotados conforme a la propuesta del Grupo.

Se constatan importantes aportes por parte del Grupo Empresarial Local y una muy buena participación actuarial. No obstante se estima conveniente revisar las estrategias que hagan frente a la contrapropuesta del Grupo Inversor exigencias detalladamente señaladas en las reflexiones y proposiciones que se exponen en los documentos síntesis enviados oportunamente en archivos electrónicos (5/10/06)

Se ha enviado al grupo una Síntesis de las Reflexiones Críticas y Formulación Proposicional al tiempo que un Cuadro Comparativo Intersectorial a efectos de realizar los ajustes que el Grupo considere propicios para concluir los acuerdos necesarios para viabilizar el Emprendimiento.

## **SECTOR GUBERNAMENTAL**

### **Actores:**

- . *Intendente Municipalidad de Gral Pueyrredón: Canaves, Martín*
- . *Presidente del EMTUR: Cacciutto, Mariangel*
- . *Presidente del EMDER: Cruz, Gonzalo*
- . *Presidente del ENCUL: Pecoraro, Ana*
- . *Secretario de Obras Públicas y Medio Ambiente: Roldán, Nadia*

### **Reflexión Crítica**

#### **Aspectos positivos**

- . La inversión se percibe como atractiva para coadyuvar con el desarrollo local
- . Incremento de la demanda extranjera
- . Trascendencia mundial a la ciudad
- . Captación de demanda internacional que la ciudad no posee.

#### **Aspectos negativos**

- . Exclusión y desvitalización
- . Exogeneidad
- . Crecimiento sin desarrollo
- . Subestimación y falta de participación de la comunidad
- . Emplazamiento protagónico inadecuado en ámbito identitario de la ciudad.
- . Invasión en playas públicas, principal atractivo Turismo de Sol y Playas.
- . El estudio de demanda no garantiza el éxito del emprendimiento.
- . Incorrecto % de materiales empleados en la construcción
- . Ausencia de participación de profesionales locales (ellos aportarían el conocimiento de las necesidades e idiosincrasia local)
- . Marginación de la actividad de los sectores hotelero y gastronómico locales

#### **Puntos clave preocupantes:**

- . Emplazamiento
- . Impacto social
- . Impacto económico
- . Impacto ambiental (contaminación visual – contaminación marina – residuos, etc.)

## **Propuesta**

**Objetivo:** *Procurar el Desarrollo Local con mínimos impactos negativos, sostenible en el tiempo y sin afectar la identidad de la ciudad.*

### **Proposiciones de acción:**

- . Evaluación de impacto ambiental: organismo internacional acordado entre ambas partes.
- . Estudio multidisciplinar del emplazamiento
- . Emplazamiento alejado de la ciudad: Zona Norte.
- . Aportes del Gobierno Municipal en materia de obras públicas para garantizar el desarrollo del proyecto.
- . 60% de personal nacional y local (obreros, técnicos, y cuerpo profesional) en el diseño, construcción y puesta en marcha del proyecto.
- . convenio
  1. accesibilidad de residentes locales al puerto deportivo y parque en ciertos horarios
  2. complementariedad con el Club Náutico local para el desarrollo de actividades deportivas con inclusión de la comunidad local.
  3. capacitación y especialización de profesionales locales en deportes náuticos.
  4. evaluar la solicitud de la Empresa en relación a la solicitud de eximición de impuestos y tasas.

### **Conclusiones**

- . No hay oposición a la realización del Proyecto

### **Evaluación:**

El Sector demuestra interesante destreza en el planteo crítico y proposicional. No obstante se observa escasos aportes respecto a las cuestiones e impactos “culturales” concretos del Proyecto presentado, especialmente esperados del Ente de Cultura. Por otra parte es oportuno revisar cuadro “*A Propósito del Empleo*” y ajustar porcentuales conforme a la propuesta conciliadora del Grupo. Se constatan importantes aportes por parte del Sector Gubernamental y una muy buena participación actoral en los roles asignados. No obstante se estima conveniente apelar a estrategias que hagan frente a la nueva contrapropuesta del Grupo Inversor, al tiempo que revisar concordancias y disidencias intersectoriales y la posibilidad de alianzas estratégicas con los demás sectores. Para tener una interpretación de conjunto se recomienda considerar el listado y cuadro comparativo detalladamente señalados en las reflexiones y proposiciones que se exponen en los documentos síntesis enviados oportunamente en archivos electrónicos (5/10/06)

## **SECTOR NO GUBERNAMENTAL**

Integrantes participantes:

- . **Asociación de Vecinos del Litoral Costero: Sosa, Melisa**
- . **Asociación de Licenciados en Turismo: Morales, Florencia.**
- . Presidente del Buró de Congresos y Convenciones: Odriozola, Martín
- . Presidente de Club Náutico de Mar del Plata: Paolucci, Matías

**Asociación de Vecinos del Litoral Costero: Sosa, Melisa**

### **Reflexión crítica:**

#### **Aspectos negativos**

Seguridad: una gran afluencia de turistas tornaría más inseguro al entorno.

Tránsito: aumentará la congestión del tránsito y tráfico de vehículos y personas agravando en alta temporada.

Contaminación y desechos: aumentará el volumen de desechos, la contaminación del mar (combustibles de vehículos náuticos)

Paisaje: ruptura de la armonía y visibilidad del paisaje actual en cualquiera de los emplazamientos propuestos.

Precios: el alto precio a que inducirá el mercado internacional tornaría inaccesible al público local en relación a su disponibilidad económica.

Empleo: la propuesta enmarcada en el concepto de “enclave” (autosuficiencia) – parecería prescindir de la oferta de servicios locales (gastronomía, alojamiento, actividades recreativas).

Bajo porcentaje de generación de empleo local considerado de baja calificación.

### **Aspectos positivos**

Recreación: amplitud de la oferta recreativa local siempre y cuando se supere la restricción al acceso económico y administrativo al emprendimiento.

Empleo: el emprendimiento propiciará la multiplicación de emprendimientos locales en su entorno, lo que promoverá la oferta de mayor empleo.

### **Asociación de Licenciados en Turismo: Morales, Florencia.**

#### **Reflexión crítica**

##### **Aspectos negativos**

Empleo/Desarrollo: prescindencia y desconsideración de la calidad de formación de los profesionales en turismo locales.

Solo empleo de personal no calificado asociado a la fuga de capitales. Exogeneidad.

Ambiente: falta de estudios previos de impactos ambientales, económicos y sociales.

Las localizaciones propuestas provocarían un gran congestionamiento en áreas de importancia para la ciudad.

##### **Aspectos positivos**

Promoción: el proyecto colaboraría con la promoción de la ciudad.

#### **Propuesta**

Personal: incorporación de Licenciados en Turismo locales y capacitación de la comunidad residente en atención al turista.

Fuga de capitales: dejar la comercialización en manos de las Agencias de Turismo locales

Política de precios: fijar una política de precios diferencial turista/residente.

#### **Evaluación:**

El Sector demuestra interesante destreza en el planteo crítico y proposicional. No obstante se observa ausencia de aportes en la actuación esperada del Buró de Congresos y Convenciones a propósito del impacto de la propuesta del Grupo Inversor en la materia; otro tanto se observa respecto al Club Náutico, habida cuenta de la importancia positiva o negativa de la propuesta de un puerto y parque deportivo náutico propuesto por el grupo emprendedor. Por otra parte es oportuno revisar el cuadro “*A Propósito del Empleo*” y ajustar porcentuales conforme a la propuesta conciliadora del Grupo.

Se constatan importantes aportes por parte del Sector No Gubernamental y una muy buena participación actoral en los roles asignados (exclusión hecha de los participantes ausentes). No obstante se estima conveniente apelar a estrategias que hagan frente a la nueva contrapropuesta del Grupo Inversor, al tiempo que revisar concordancias y disidencias intersectoriales y la posibilidad de alianzas estratégicas con los demás sectores. Para tener una interpretación de conjunto se recomienda considerar el listado y cuadro comparativo detalladamente señalados en las reflexiones y proposiciones que se exponen en los documentos síntesis enviados oportunamente en archivos electrónicos (5/10/06)

Se ha enviado al grupo una Síntesis de las Reflexiones Críticas y Formulación Proposicional al tiempo que un Cuadro Comparativo Intersectorial a efectos de realizar los ajustes que el Grupo considere propicios para concluir los acuerdos necesarios para viabilizar el Emprendimiento.

#### **4.7.2. CONSIGNAS DE COMPLETAMIENTO DE LA ACTIVIDAD**

En base a los Documentos presentados por cada Sector Actoral, La Cátedra ha elaborado una síntesis de las reflexiones críticas y formulación de proposiciones. Al mismo tiempo, ha elaborado un Cuadro Síntesis Comparado de las reflexiones y proposiciones efectuadas por los diferentes Grupos Actorales participantes del Foro de Discusión, a efectos de ordenar por dimensiones (socioculturales, socioeconómicas y físico-ambientales) los aspectos tratados a fin de facilitar la comparación y contrastación de las consideraciones intersectoriales.

Es objetivo de la continuidad de la tarea para el efectivo cierre y culminación de la Actividad Pedagógica, la realización de las siguientes tareas pendientes en base a las siguientes consignas:

#### **CONSIGNAS**

##### **Revisión por Sector Actoral: (Documento 1)**

1. Revisar y eventualmente completar cuestiones y/proposiciones que cada grupo considere haber omitido.
2. Revisar supuestas incongruencias o constatar congruencia entre cuestiones planteadas y propuestas formuladas a saber:
3. Omisión de proposiciones en relación a cuestiones críticas identificadas
4. Omisión de cuestiones en relación a proposiciones formuladas

(Documento base: Síntesis Reflexión Crítica y Proposicional por el Sector responsabilidad de cada grupo – Cuadro Síntesis Comparada)

##### **Identificación Coincidencias/ Divergencias – Consensos/ Descensos. (Documento 2)**

1. Identificar coincidencias intersectoriales locales entre sí y con relación a la propuesta de la Empresa Oferente. (Documento base: Cuadro Síntesis Comparada)
2. Identificar Divergencias intersectoriales locales entre sí y con relación a la propuesta de la Empresa Oferente. (Documento base: Cuadro Síntesis Comparada)

#### **DOCUMENTO FINAL A ENTREGAR:**

1. Documento 1: Reflexión Crítica y Formulación Propositiva por Sector. (en caso de no realizarse modificaciones al Documento 1 - ya presentado a la Cátedra - , se dará por cumplimentada su entrega)
2. Documento 2: Reflexión Final: Identificación de Coincidencias y/o Divergencias – Consensos/ Disensos conforme a las consignas 3 y 4. (Cada grupo anexará al Documento 1 (ya entregado o modificado), una Reflexión Final - en texto - acompañado con el Cuadro Síntesis Comparado con los ajustes y sugerencias de conciliación definitiva considerados por cada Grupo.

#### **4.7.3. RESULTADOS PRELIMINARES DEL FORO DE DELIBERACION**

Para la discusión de un mega emprendimiento turístico-recreacional propuesto por la firma NAUTILUS DISNEY WORLD ARGENTINE CORPORATION, para su instalación en la ciudad de Mar del Plata , el Intendente de Mar del Plata ha convocado a actores involucrados e involucrables del sector gubernamental, no gubernamental, empresario y comunitario , para constituir un foro de deliberación con

el objeto de tratar las implicancias que tal proyecto pueda significar para el desarrollo integral de la ciudad y para el sector turístico en particular.

## **DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO**

La Empresa Disney junto a un grupo empresario multinacional ha decidido ampliar su cadena de parques temáticos invirtiendo en diferentes continentes del mundo tales como África, Oceanía y Sudamérica, con la incorporación de nuevos atractivos turístico - recreativos y la inclusión de equipamientos y servicios complementarios de alta atraktividad y calidad tecnológica.

El grupo de inversión, constituido por capitales multinacionales está dispuesto a iniciar tratativas con Argentina para emplazar en Mar del Plata un mega proyecto turístico-recreativo relacionado con el ámbito marino como temática central. El proyecto que lleva el nombre del grupo de inversión, titulado NAUTILUS DISNEY WORLD ARGENTINE CORPORATION, intenta instalar un complejo turístico-recreacional que incluye: 1. Centro de interpretación y aventura marina y submarina; 2. Centro gastronómico de productos de mar; 3. Centro comercial de 50 módulos; 4. Centro portuario náutico-deportivo con embarcaciones menores y dotado de 30 yates de tiempo compartido; Hotel en torre, categorizado en 5 estrellas con 800 habitaciones (1.600 plazas) con tiempo compartido – altura: 50 pisos; centro de convenciones con capacidad hasta 1.500 personas y helipuerto VIP con capacidad simultánea para 4 unidades.

Los estudios de demanda realizados por la consultora “PanamericanConsults” indican que el producto megacomplejo tendrá atraktividad y aptitud suficiente para atender una importante demanda internacional de exigencia. El grupo solicita al municipio, autorización para un emplazamiento protagónico en la costa y, en virtud del impacto positivo que generaría para desarrollo turístico local, la eximición de impuestos y tasas. El emplazamiento protagónico sugerido supone un espacio ganado al mar ofreciendo tres alternativas de conexión en orden prioritario: 1. Punta Piedras; 2. Cabo Corrientes; 3. Punta Iglesias. El capital de inversión privado se constituye con capitales repartidos en la siguiente forma: un 80% externo y un 20% de capital de inversores argentinos que integran el grupo.

El proyecto es realizado por una consultora o corporación profesional anglo-norteamericana, especializada y multidisciplinar, integrada por arquitectos, licenciados en turismo y economistas, arquitectos e ingenieros de esos países. La construcción y montaje de las instalaciones constituidas por tecnología de última generación estarán a cargo de la empresa multinacional “TecnologicalBuilding& Co.” especializada en el tipo de emprendimiento.

El personal que constituye el grupo operativo de funcionamiento estará integrado por personal altamente especializado integrado por operadores norteamericanos, ingleses, italianos y españoles. El mantenimiento general estará a cargo de personal argentino, previéndose para el mejoramiento y actualización del mismo, cursos de perfeccionamiento y capacitación a cargo de docentes externos proporcionados por la consultora educativa “TransworldResearch” con sede central en Londres. El mega producto podrá implicar para Mar del Plata - tanto en su ejecución como en su funcionamiento, - impactos positivos y/o negativos de orden económico, social, físico-ambiental y funcional que convendrá identificar y evaluar.

## **PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL EMPRENDIMIENTO**

Se considera en términos generales de interés los atractivos propuestos considerando la posibilidad de ampliar la demanda internacional y de cubrir recursos turístico-recreacionales que le conferirán mayor atraktividad al centro turístico sin competir con atractivos ya instalados y

particularmente cubrir la carencia de un centro de interpretación integral de Mar del Plata y su Región, de un Centro de Convenciones y de un puerto deportivo de importancia. Se considera de interés el establecimiento de una nueva temática de atractividad única en el país y que no genera competencia con las temáticas afines hoy implementadas en Mar del Plata (mundo marino, museo del mar, museo de ciencias naturales, Aquarim) , incluso podrán favorecerse con la complementariedad de atractivos afines. La temática, afín con los recursos naturales del lugar, genera un atractivo que contribuye a poner en valor el mundo marino.

El emprendimiento contribuirá a un mejoramiento de la imagen y posicionamiento de Mar del Plata en la esfera turística mundial siempre y cuando se propulse la propuesta como integrante de la imagen global del Centro Turístico, conjuntamente con el ente de turismo, tratando de corporizar complementariamente todos los atractivos de la ciudad y su región. De ésta forma se podrá consolidar un efecto multiplicador respecto a la opción de visitar, por derrame, los demás atractivos. No obstante se consideran preocupantes los emplazamientos alternativos sugeridos que pueden ocasionar un incremento e la congestión vehicular del sector, la altura desmedida de la torre-hotel que pueda afectar la calidad visual del paisaje marino, la presencia de locales comerciales que puedan interferir la capacidad de carga comercial de la ciudad. Por otra parte se considera improcedente la solicitud de eximición de tasas y derechos, al menos total, habida cuenta de que semejante emprendimiento económico redundará en ingresos importantes para la empresa. No obstante el emprendimiento prometer un impacto socioeconómico de importancia se observa en la propuesta: 1. una desproporcionada participación de personal local en relación al total del personal empleado en las instancias de proyecto, construcción, funcionamiento y mantenimiento; 2. dada su autosuficiencia, se considera preocupante que las actividades ejerzan un efecto centrífugo que no aliente la concurrencia de tal demanda a otros atractivos y servicios de la ciudad que redundarían en un efecto multiplicador de la economía local.

## PROPOSICIÓN

Analizadas las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades, amenazas oportunidades, costos y beneficios de la propuesta empresarial, el Foro propone la reconsideración de algunos aspectos de la misma:

### A propósito del empleo

ACTIVIDADES	PROPUESTA EMPRESARIA		PROPUESTA DEL FORO	
	% LOCAL	% EXTRANJERO		
<b>Proyecto</b>		100		100
<i>Dirección general</i>		100		100
<i>Dirección sectorial</i>		100	100	
<b>Construcción</b>				
. representante técnico		100	100	
. contratista de obras especiales		100		100
. técnicos especializados		100		100
. mano de obras especiales		100	60	40
. subcontratistas		100	100	
. mano de obras menores	100		100	
. materiales	40	60	80	20
<b>Funcionamiento</b>				
. nivel técnico gerencial		100		100
. nivel operacional		100	60	40
. materiales	40	60	60	40
<b>Mantenimiento</b>				
. Contratista		100	100	



. Técnicos			100	
. mano de obra especializada		100	80	20
. mano de obra general	100		100	

El FORO sugiere que la EMPRESA se comprometa a realizar cursos de capacitación y especialización a todo nivel y a todos los estamentos de la estructura de funcionamiento y mantenimiento, a efectos de propiciar la actualización del personal y progresiva inversión el porcentual e incidencia entre el personal local y extranjero en beneficio de incrementar la utilización de personal local.

### **A propósito de locales comerciales**

A efectos de evitar la competitividad excesiva respecto al comercio local, se sugiere la exclusividad temática de los locales del paseo comercial. Los mismos deberán manejar rubros relacionados exclusivamente con la temática central del mega-complejo: insumos y accesorios náuticos, vestimenta y accesorios de práctica submarina, souvenirs de alusión cultural local.

### **A propósito de los locales gastronómicos**

Se sugiere la implementación de rubros relacionados exclusivamente con los frutos de mar, acordes con la temática central.

### **A propósito de la eximición del pago de derechos y tasas.**

La EMPRESA solicita la eximición total del pago de derechos y tasas alegando que como contraprestación el Centro de Interpretación ejercería un impacto positivo en el desarrollo cultural y educativo del medio, ofreciendo programas de visita gratuitos al sector educativo, principalmente escolar y pre-escolar. También se alega el impacto que tal emprendimiento ejercería sobre el desarrollo económico de Mar del Plata. El FORO entiende, al respecto, que podrá reducir exclusivamente el pago de tasas de barrido y limpieza, no así las tasas de Obras Sanitarias por considerarse, en rigor, un consumo especial que debiera ser, incluso medido, conforme al reglamento municipal.

### **A propósito de cuestiones administrativo-jurisdiccionales.**

Respecto al emplazamiento ganado al mar el FORO considera que es menester que la EMPRESA realice gestiones ante el Gobierno Provincial en virtud de que el área a ocupar es jurisdicción de ése ámbito. Otro tanto ocurre la solicitud e eximición o reducción del pago de impuesto inmobiliario.

### **A propósito del emplazamiento y localización**

En general se considera que los emplazamientos alternativos sugeridos por la Empresa producirán un impacto general negativo, tanto ambiental como funcional y económico – ;este último respecto al comercio de la zona-. Se sugiere su localización en el tramo de costa comprendido entre calle Strobel y Av. Constitución. Tal localización permitiría una mejor accesibilidad y vinculación con Ruta 2 y Aeropuerto Internacional.

### **A propósito del emplazamiento hotelero.**

La altura prevista para el Hotel se considera excesiva y generará un considerable impacto visual, razón por la cual se sugiere su emplazamiento excéntrico – aunque próximo, dentro del borde continental – pudiendo preverse una conexión subterránea que vincule ambos conjuntos atravesando la Av.

Constitución. Probablemente un predio que puede reunir tales condiciones sea el de propiedad de la Asociación de Bomberos, sobre Av. Rufino Inda, próximo a Av. Constitución.

La localización propuesta contará con mejores condiciones de accesibilidad y vinculación con el litoral costero al norte de Mar del Plata (ruta 11) y accesibilidad al Aeropuerto Internacional; como si también generaría un contrapolo de atractividad respecto al área central y potenciaría los atractivos del eje de atractivos de la Av. Constitución.

### **A propósito de la infraestructura de servicios**

Se entiende que el emplazamiento sugerido por la empresa colapsaría la infraestructura existente no preparada para absorber semejante incremento de desagües, un significativo incremento el estacionamiento de vehículos y aumentaría la actual congestión del tránsito de esos sectores alternativos.

La extensión de redes urbanas de desagües y provisión de agua, electricidad y gas , deberán estar a cargo de la EMPRESA . En razón del emplazamiento sugerido por el FORO, la extensión de la red de desagües cloacales hasta la planta de tratamiento y emisario submarino sortearía un tramo más corto en comparación con el resto de las propuestas de localización.

## **5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES FINALES**

### ***Conclusiones***

Instancias de sondeo de opinión de los estudiantes revelaron la eficacia y beneficios positivos de la estrategia didáctica adoptada en orden a aspectos cognitivos, actitudinales y procedimentales.

#### ***1. Aspectos cognitivos:***

Revelan la comprensión de:

- . la importancia de la consideración participativa del universo de actores en torno a cuestiones de impactos relevantes para un destino
- . los intereses y necesidades específicas de los sectores y actores involucrados
- . las interacciones recíprocas entre las cuestiones específicas del turismo y las que impactan en el sistema de cuestiones globales o extrasectoriales del sector turismo
- . las diferentes expectativas, motivaciones, intereses plurisectoriales en torno a cuestiones críticas, así como los diferentes objetivos y posiciones respecto de cuestiones y estrategias.
- . las divergencias y convergencias, los consensos y disensos, acuerdos y desacuerdos respecto de cuestiones, objetivos y estrategias sectoriales, al tiempo que las alternativas de conciliación que se suscitan en torno a cuestiones de interés común que hacen al desarrollo local y a la defensa de los intereses de la sociedad local sin perjuicio del aprovechamiento de los aspectos positivos de las propuestas de inversión de sectores empresariales extralocales.
- . la dinámica del juego de influencias y liderazgos que se producen en el seno de la defensa de intereses diferenciales por sectores y actores involucrados.
- . las dificultades emergentes de conflictos interdisciplinarios, intersectoriales, interpersonales que inciden o afectan la labor grupal o intergrupala e indirectamente el logro de objetivos trascendentes de satisfacción de las necesidades más sentidas de la comunidad o del destino y que muchas veces devienen de factores actitudinales negativos.
- . la necesidad de articular convergencias y divergencias para la toma de decisiones de base participativa.
- . la construcción de una agenda participativa de acciones y actuaciones para la resolución o mitigación de los conflictos emergentes, actuales y en relación a escenarios futuros.

- . la necesidad de identificar principios y objetivos de sustentabilidad que puedan satisfacer las necesidades de la sociedad local y la comunidad visitante.
- . la necesidad de distinguir entre debilidades, conflictos, amenazas y potencialidades, fortalezas y oportunidades. Y sus ponderaciones de criticidad y prioridad de actuación.
- . la multiplicidad de impactos y efectos sinérgicos que producen en los aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales, institucionales, o legales, entre otros.
- . el sistema de estrategias y acciones clave capaces de mitigar o resolver los conflictos que las principales cuestiones implican.

## **2. Aspectos actitudinales:**

Los valores de la cooperación, la reflexión crítica compartida en la valoración de intereses que hacen al desarrollo local en todos sus sustentos benéficos (sociales, económicos, ambientales, culturales, institucionales y políticos, entre otros), la participación creativa en torno a problemas, cuestiones, dilemas y proposiciones en el seno de la labor grupal e intergrupal, la capacidad de síntesis que implica la consideración de sistemas complejos e interactivos necesidades y satisfactores diferenciales, la empatía que genera el involucramiento compartido y cruzado en el juego de intereses y conflictos emergentes susceptibles de dilemas y contradicciones, pero también de alternativas de conciliación de actitudes positivas en función de objetivos que pueden convergir en el bien común al tiempo que mitigar o articular intereses contrapuestos de resolución compleja, solo convergentes mediante vectores estratégicos compartidos.

## **3. Aspectos procedimentales:**

El método operativo, metodológico y técnico puesto en práctica resultó apropiado a los tiempos disponibles de la carga horaria asignada y en el contexto integral del desarrollo total de los contenidos de la asignatura. Los sectores y roles propuestos y efectivizados resultaron apropiados en la articulación del universo de sectores y actores necesarios en torno a las problemáticas planteadas y a la cantidad de alumnos inscriptos. La puesta en práctica del operativo resultó motivador habida cuenta de la diversidad de sectores que aunque sujeta a un proceso de simulación actoral, permitió involucrarse adecuadamente al desarrollo fluido de las pautas y dinámica que las consignas propusieron.

En general se reconoce como muy positiva la inclusión del sector Medios de Comunicación que a través del *metier* periodístico en complementación sostenida en relación a la experiencia cumple una doble función: la de sintetizar e informar y la de demandar al foro de actores una permanente sintetización de los resultados de cada sesión para su difusión. Se reconoce en este sector el atributo de constituir un verdadero “puente” de intercambio recíproco con la comunidad. En ocasiones, su rol en el juego se traduce en una auténtica “coordinación”, justamente por su rol demandante de información permanente – por cada sesión o jornada - al procurar testimoniar acerca de los resultados parciales y finales de la experiencia.

## **Recomendaciones**

No obstante los beneficios expuestos en orden a los aspectos cognitivos, actitudinales y procedimentales, es importante señalar y advertir sobre la necesidad de atender ciertos ajustes que pueden mejorar la experiencia de la estrategia didáctica adoptada en torno al juego de roles; entre ellas se destacan: 1. La necesidad de complementar el juego con documentación informativa sintética que mejore la puesta en conocimiento del contexto situacional del destino; 2. Incluir la construcción compartida de un mapa/universo de los actores y sectores involucrables al caso o conflicto planteado; 3. la previsión de incluir docentes auxiliares facilitadores que puedan asistir en forma más sostenida a los grupos de debate; 4. Conferir un mayor protagonismo al sector “medios de comunicación” dada su versatilidad actoral al

representar en cierta medida no solo su misión periodística, sino su rol de representación de las expectativas de información de la comunidad; 5. La necesidad de una mejor adecuación del aula para la modalidad aula/taller para facilitar mejor el debate grupal sin interferencias auditivas; 6. La necesidad de articular al criterio presencial de la experiencia, alternativas complementarias semi-presenciales y virtuales que faciliten y agilicen el intercambio para así obtener un mayor control de tiempo disponible; 7. la necesidad de una mejor adecuación de la carga horaria asignable para un desarrollo del método más efectivo mediante la siguiente estructuración concebida en un mínimo de 8 jornadas o sesiones cuyo contenido se expone a continuación con una mejor desagregación de las actividades:

#### Jornada 01: Presentación de Caso – Juego - Mapas conceptuales – Asignación de Roles y Sectores

- . Presentación del caso y contextualización
- . Presentación del juego (antes o después del caso)
- . Distribución de enunciación e instructivo general
- . Distribución de insumos, planillas, etc...
- . Distribución o identificación de información básica y complementaria de consulta.

#### Construcción participativa

- . Mapa conceptual del turismo
- . Mapa universo de sectores y actores

#### Identificación de Roles/Sectores

- . Identificación de estilos personales y liderazgos del grupo (interno del docente)
- . Identificación coordinador general
- . Identificación facilitadores por grupo
- . Identificación grupo Periodismo o Medios de Comunicación (uno o varios – no muchos)
- . Asignación de roles, sectores y agrupaciones
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística

#### Jornada 02: Preparación Intragrupal- Roles Intragrupales

- . Distribución interna de roles entre integrantes del grupo
- . Cada grupo designa un representante o relator (no obstante cada integrante puede expresarse libremente).
- . Identificación y presentación de grupos o sectores al resto de la comisión.
- . Reunión con sectores/grupo – intercambio e instrucciones específicas compartidas
- . Identificación y presentación de integrantes por grupos o sectores
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística

#### Jornada 3: Lanzamiento del Juego

- . Lectura y debate intragrupal o intrasector
- . Alternativa de revisión de roles intragrupal
- . Análisis de situación
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística

#### Jornada 4 (depende de los tiempos disponibles)

- . Exposición Grupo Efecto presenta la propuesta de intervención sobre la realidad
- . Debate - deliberación intragrupal de la situación
- . Exposición de posiciones o reflexiones por grupo o sector
- . Redacción y distribución virtual de documento síntesis por grupo/sector
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística (envío digital)

#### Jornada 5

- . Intercambio inter-grupal / inter-sectores
- . Jornada/taller de negociaciones, lobby o intercambio
- . Redacción y distribución virtual de documento síntesis por grupo/sector
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística (envío digital)

#### Jornada 6

- . Debate - deliberación intragrupal de la situación

- . Exposición de posiciones o reflexiones por grupo o sector
- . Redacción y distribución virtual de documento síntesis por grupo/sector
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística (envío digital)

#### Jornada 7: Posiciones, discusión, acuerdos

- . Presentación/exposición de posiciones por grupos o sectores.
- . Edición digital e impresa de documento posicional por grupos o sectores (manifiesto)
- . Intercambio inter-grupal / inter-sectores – Discusión y Acuerdo
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística (envío digital)

#### Jornada 8: Síntesis final

- . Presentación acuerdo definitivo.
- . Exposición final
- . Redacción documento final.
- . Exposición Medios de Comunicación
- . Sondeo de opinión estructurado sobre la Experiencia
- . Dossier o Síntesis periodística + reflexión/opinión periodística (envío digital)

## **REFLEXIONES FINALES**

Si bien la concepción de transversalidad debe estar implícita en la enseñanza de las diferentes asignaturas que integran el arco curricular de la carrera de grado, es menester reconocer y comprender su importancia en aquellas asignaturas que por su naturaleza integradora y pluridimensional requieren de una mayor detenimiento al momento de concebir las estrategias didácticas para la mejor comprensión y comprensión de aquel universo interactivo. En este sentido es oportuno referirse a la enseñanza de la Política, la Planificación y la Gestión Turística.

Comprender el contexto conceptual, disciplinar, misionario, funcional, operacional, político, científico y técnico de otras disciplinas o sectores del que no se tiene un conocimiento o formación profesional específica, no es tarea fácil como tampoco es pertinente ni posible saber en profundidad de todas ellas, habida cuenta de constituirse en competencias diferentes donde el turismo mantiene su propia especificidad; sin embargo es necesario para la comprensión sistémica interactiva y transversal, acercarse lo más posible a esos contextos transdisciplinarios y transectoriales.

Son los procesos de empatía con esos otros sectores los que nos permitirán su comprensión. Asumir en simulación la representación de sectores y roles nos proporciona una alternativa para incorporar empatía con ellos, involucramiento que permitirá una mejor comprensión de sus internalidades, para así poder articularse; en este sentido la aplicación del juego de roles como estrategia didáctica y técnica participativa constituye un instrumento eficaz para ciertas instancias de enseñanza/aprendizaje de asignaturas tales como Política Turística, Planificación del Turismo y Gestión Turística, entre otras denominaciones afines que asumen los contenidos de estas asignaturas en el ámbito académico del Turismo.

Si bien lo expuesto en el desarrollo del presente artículo se centra con mayor extensión en testimoniar una experiencia puntual y singular resultado de una instancia formativa circunstancial, relativamente efímera aunque exitosa, es importante señalar que cada contexto educativo en sus aspectos cognitivos, actitudinales y metodológicos demandará las adecuaciones pertinentes y necesaria conforme a objetivos pedagógicos y didácticos específicos. En éste sentido, lo expuesto debe contextualizarse en el marco de una acotada contribución no excluyente de una mayor optimización y adecuación en torno a entornos formativos probablemente diferentes.

## 6. REFERENCIAS DOCUMENTALES Y BIBLIOGRAFICAS

- . AGUERRONDO, Inés. 1990. El Planeamiento educativo como Instrumento de Cambio. Troquel. Buenos Aires.
- . ARCADE (J.): Prospective, planification et strategie :articulationsconceptuelles et synergie. IIEP/UNESCO, 1993.
- . ARCADE, Jacques, Siruis – GODET, Michel, CINAM. MEUNIER, Francis,CNAM, ROUBELAT, Fabrice, CNAM.2004. ANÁLISIS ESTRUCTURAL con el método MICMAC, y ESTRATEGIA DE LOS ACTORES con el método MACTOR. Buenos Aires. Argentina (Traducción).
- . DIAZ-BARRIGA ARCEO FRIDA (2002). Estrategias Docentes Para Un Aprendizaje Significativo. Editorial McGrawHill – 2002- España
- . EDELSTEIN, Gloria y RODRIGUEZ, Azucena. 1074. El Método: Factor Definitorio y Unificador de la Instrumentación Didáctica en Revista de Ciencias de la Educación. Año 4 No 12. BsAs.
- . GIL, C. y GIL, M.D. *Taller de formación – Metodologías Activas: Estrategias de Aprendizaje Cooperativo*, Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, Sevilla, 2009 Educación Ambiental 1:40-42.
- . GODET (M.) (1993): From anticipation to action : a handbook of strategic prospective. UNESCO Publishing,
- . GOMEZ, M.T. y otras (1990): “*Propuestas de intervención en el aula. Técnicas paralograr un clima favorable de clase*”. Madrid, Narcea.
- . GONZALEZ NUÑEZ, Jesús- MONROY, Anabely KUPFERMAN SILBERSTEIN, J (2004). Dinámica de Grupos: técnicas y tácticas. Ed. Pax México. Mexico.
- . JACKSON Steve, *Killer, juego de rol en vivo*, Joc Internacional, Barcelona, junio de 1991, título original: *Killer: TheGame of Assassination*, traducción al castellano de Lluís Salvador,
- . LEFEVRE (J. F.): L'analysestructurelle :methodes et developpements. These de troisiemecycle, Universite Paris-Dauphine, 1982.
- . MARCÉN, C. (1990): “*La dimensión pedagógica de los juegos de simulación*”.
- . MARIJE APODAKA OSTAIXOETXEA. 2004 .Dinámica de grupos “Dinamización de metodologías y procesos para la democracia participativa”Organiza Parte Hartuz – dinamiza UrtkintxaEskola – <http://www.partehartuz.org/MARIJEtostena.pdf>
- . MONEREO, C. (1991) "Estrategias de enseñanza y Aprendizaje", coordinador: C.. Editorial Grao. Barcelona. España
- . NOVAK, J.D. 1986. Teoría y Práctica de la Educación. Madrid. Alianza.
- . OMT. FAYOS – SOLA, Eduardo (director). 1997. Publicaciones de la OMT en Educación Turística. Introducción a TEDQUAL. Una Metodología para la Calidad en Educación y Formación Turísticas. Madrid.
- . OMT. SANCHEZ PEREZ, Amparo. 1995 Educando Educadores en Turismo. Publicaciones de la Organización Mundial del Turismo en Educación Turística. Madrid.
- . ORTIZ, J. (1999). Juegos de rol e identidades inventadas. *Cuadernos de Pedagogía*, 285, 61-66.
- . POZO, J.I. 1989. Teorías Cognitivas del Aprendizaje. Madrid. Morata.
- . POZO, J.I. 1990. Estrategias de Aprendizaje. En C. Coll, J Palacios y A Marchesi(comp.) Desarrollo psicológico y Educación, II. Madrid. AlianzaPsicología.
- . ROUBELAT (F.): Catastrophes and bifurcations : phenomena and analogies for the prospective tool-box, Coherence and chaos in our uncommon world, selections from the XIII conference of the World Futures Studies Federation (August 23-27, 1993), WFSF, June 1994, pp. 311-317.

- . SEVILLANO GARCÍA, María Luisa. (2004). Estrategias Innovadoras Para Una Enseñanza De Calidad. Editorial PEARSON 2004 - España
- . TEDESCO, J.C. El Desafío Educativo. Calidad y Democracia. BsAs. G.E.L.
- . ZABALA, Antoni. 1993. Los Enfoques Didácticos. En COLL Salvador y otros. 1993.: El Constructivismo e el Aula. Graó, Barcelona.

## 7. ANEXO

### **ELABORACION DE UNA AGENDA CONSENSUADA PARA LA GESTION AMBIENTAL DEL DESARROLLO UN CENTRO TURISTICO**

El trabajo en taller se organizará de la siguiente manera:

. Los participantes se distribuirán en (x grupos a determinar) garantizando en lo posible diversidad disciplinar. Cada grupo de trabajo escogerá una ciudad o centro turístico sobre el cual los participantes dispongan de suficiente conocimiento e información sobre la problemática ambiental y las condiciones actuales de gestión (estructura municipal/provincial/comarcal, recursos humanos, físicos y financieros, grado de organización social, etc.)

. Una vez constituidos los grupos de trabajo y seleccionada la ciudad o centro turístico sobre el que se trabajará, se asignarán roles a cada participante, considerando entre otros, los siguientes actores claves involucrables: ámbito gubernamental, ámbito no gubernamental, ámbito empresarial, ámbito profesional, ámbito académico, ámbito comunitario, etc.

. El grupo de actores deberá trabajar a partir de la hipótesis de que han sido convocados para definir y consensuar una agenda turístico-ambiental para la ciudad o centro turístico elegido. Durante el desarrollo del taller cada actor deberá participar del proceso de diagnóstico y gestión turístico-ambiental en correspondencia con su grupo particular de intereses pero no de manera intransigente, sino en la búsqueda de consenso, de manera tal que los intereses y percepciones de su propio grupo de actores sean incorporados en la definición de problemas, evaluación de capacidades para la gestión y en la búsqueda de soluciones y proposiciones de objetivos y acciones estratégicas.

. Cada grupo elegirá un coordinador que regulará las sesiones y los tiempos de trabajo y un secretario que tomará actas y volcará los resultados de cada sesión en las transparencias provistas para la exposición.

. En un proceso real de diagnóstico y gestión participativa se requerirían varias instancias interactivas de discusión, búsqueda de información y evaluación. En el contexto del ejercicio propuesto los participantes se encontrarán con limitaciones de información que deberán superar basándose en su propia percepción y conocimiento sobre los problemas a evaluar y acordando condiciones hipotéticas de trabajo cuando lo juzguen conveniente para facilitar el desarrollo del ejercicio. Es importante recordar que el objetivo último del taller no es la elaboración de diagnósticos fidedignos sino la experimentación de un proceso participativo de diagnóstico y gestión.

El trabajo de taller se estructurará de la siguiente manera:

### **SESIÓN 1: DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL DEL CENTRO URBANO O CENTRO TURISTICO.**

Objetivo: Elaborar y ponderar un listado de problemas ambientales claves a partir de estrategias de diagnóstico participativo.

1. Enumeración y registro de una lista de problemas ambientales urbanos con apoyo de la técnica de *brainstorming* *rol-playngy* otras escogidas por el grupo.
2. Ponderación de los problemas

A partir del primer listado de problemas cada grupo deberá concentrarse en el análisis de su articulación y ponderación. Utilizando como base la matriz No 1., para sistematizar y sintetizar la discusión, se deberá reducir el listado original a un máximo de 10 problemas ambientales que serán evacuados en término de críticos (C) , moderados (M), leves (L) y no ponderables (NP) cuando la información disponible no sea suficiente para su evaluación.

Variables consideradas:

- . Impacto ecológico cuantitativo: magnitud del problema en términos de la escala del impacto, volumen del recurso natural afectado, número de especies, etc.
- . Impacto ecológico cualitativo: valor del problema en términos de la afectación de atributos del sistema natural (singularidad, no renovabilidad, condiciones de riesgo e incertidumbre, etc.) y su articulación direccional o multidireccional con otros componentes o problemas.
- . Impacto económico cuantitativo; magnitud económica de la degradación y agotamiento de recursos naturales, costos internalizados y externalizados, etc.
- . Impacto económico cualitativo: afectación y vulnerabilidad de la oferta de recursos ambientales para el desarrollo de actividades productivas en el largo plazo.
- . Impacto social cuantitativo: magnitud de la población afectada.
- . Impacto social cualitativo: vulnerabilidad de la población afectada (quien sufre el impacto y con qué capacidad de desarrollar estrategias para su superación).

## **SESIÓN 2: DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD LOCAL DE GESTIÓN TURÍSTICO- AMBIENTAL**

Objetivo: analizar y ponderar la capacidad local para la gestión turístico ambiental para la solución de los problemas ambientales analizados en la sesión anterior.

2.1. Análisis de las potencialidades y restricciones para la gestión de los problemas ambientales ponderables. Los problemas evaluados en la matriz No 1 se reevaluarán a la luz de las potencialidades y restricciones de la capacidad de gestión local utilizando como soporte las variables propuesta en la matriz No 2. Para dicha evaluación se considerarán los valores de capacidad alta (CA), capacidad media (CM), y capacidad baja (CB).

Variables consideradas:

- . Marco legal: pertinencia y aplicabilidad.
- . Estructura funcional/administrativa : eficiencia e integración.
- . Organización social: concientización, movilización, participación y grados de asociación y cooperación entre diferentes agentes.
- . Recursos humanos: niveles de capacitación y entrenamiento para la gestión turístico-ambiental.
- . Recursos físicos: infraestructura, equipamiento, tecnología disponible.
- . Recursos financieros: recursos financieros municipales, coparticipación de recursos provinciales y nacionales, acceso a créditos externos, posibilidades de co-financiación con otros agentes locales.
- . Información: existencia de fuentes de información fiables, accesibilidad y manejo de la información.

## **SESION 3: DEFINICIÓN PRELIMINAR DE UNA AGENDA ESTRATEGICA DE GESTION TURÍSTICO- AMBIENTAL.**

Objetivo: definir y consensuar una agenda estratégica para la gestión turístico-ambiental urbana o del centro turístico, a partir de la definición de objetivos y acciones que compatibilicen los problemas ambientales priorizados y la capacidad local para su gestión (potencialidades y restricciones).

3.1. Identificación de áreas claves de intervención a partir de la evaluación de las matrices 1 y 2.

3.2. Definición preliminar de objetivos estratégicos para la gestión ambiental (no más de 5). Utilizando como base la matriz No 3 especificar: articulación de problemas, actores claves involucrados, viabilidad de implementación 9 restricciones y potencialidades de gestión) acciones (políticas e instrumentos de gestión) plazos de implementación y escala de intervención.

### **Exposición, comentarios y conclusiones**

Cada grupo tendrá un tiempo máximo de 10 minutos para exponer los resultados alcanzados en el taller con el apoyo de transparencias que sinteticen el trabajo de las tres sesiones. Con posterioridad a las exposiciones se abrirá el debate y la evaluación final del taller (45 minutos).



### GRUPO DE ACTORES

Los siguientes son los grupos de intereses representados en los grupos temáticos:

Sector Gubernamental

Sector No Gubernamental

Sector Empresarial

Sector Comunitario

Sector Académico

### MATRIZ 1: PONDERACIÓN DE PROBLEMAS TURÍSTICO-AMBIENTALES

Problemas Turístico-Ambientales	Impacto Ecológico		Impacto Económico		Impacto Social		Relaciones Sinérgicas	Ponderación Final	
	Cuant.	Cualit.	Cuant.	Cualit.	Cuant.	Cualit.		Valor	Grado de consenso
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Referencias:

Impacto: C (crítico), M (moderado), L (Leve), NP (no ponderable)

Relaciones sinérgicas: se indicarán relaciones positivas (+) o negativas (-) entre problemas. Ejemplo: +1 -> 2, significa relación sinérgica positiva del problema 1 sobre el problema 2.

Ponderación final: Valor C (crítico), M (Moderado), L (Leve).

Grado de consenso/conflicto: CA (consenso absoluto), CR (consenso relativo), F (conflicto entre actores, por ejemplo F productores/ ONGs).

### MATRIZ N 2: EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD LOCAL PARA LA GESTION TURÍSTICO AMBIENTAL

Problemas ambientales	Marco legal	Estructura func/adm.	Organ. Social	Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos financieros	Información	Ponderación final	
								Valor	Grado Consenso
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									

10.									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Referencias:

CA (capacidad alta), CM (capacidad media) y CB (capacidad baja)

Grado de consenso/conflicto: CA (consenso absoluto), CR (consenso relativo) , F (conflicto entre actores, por ejemplo F municipio/ ONGs

**MATRIZ 6: AGENDA PRELIMINAR PARA LA GESTION TURSITICO-AMBIENTAL.**

Objetivos	Articulación de Problemas	Actores Claves	Viabilidad de implementación	Acciones	Plazos y escala
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

**Referencias:**

Objetivos: conversión y enunciación sintética de problemas en objetivos.

Articulación de problemas: Identificación de los problemas articulados en el objetivo de manera directa e indirecta.

Actores claves involucrados: listado de actores.

Viabilidad de implementación: identificación de restricciones y potencialidades de gestión de acuerdo a las variables consideradas en la matriz No 2.

Acciones: listado sintético de las principales acciones, políticas e instrumentos a implementar.

Plazos de implementación: largo, mediano y corto.

Escala de intervención: extra-urbana, urbana, intra-urbana