
APORTES y Transferencias



Año 11

Volumen 2

2007

Mar del Plata

Centro de Investigaciones Turísticas
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

Centro de Documentación
Instituto de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

DIFICULTADES CRITICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION Y GESTIÓN DEL DESARROLLO EN TURISMO

Arq. Ricardo Dosso

Resumen

El devenir de la política, la planificación y la gestión para el desarrollo en general y del turismo en particular ha transitado un largo camino iluminado por los resultados de las experiencias prácticas resultado de los impactos producidos y por los avances científicos cognitivos y técnicos que han abonado el conocimiento de la realidad y las tecnologías relativamente propicias para su intervención en función de resolver o mitigar la realidad cambiante de las demandas sociales y económicas que esos conflictos han requerido para el desarrollo, apelando a conceptos, enfoques, estilos y paradigmas relativamente controversiales.

Sin embargo, se asiste en la actualidad a un creciente descrédito de los modos de hacer política, de construir planes y de gestionar acciones, habida cuenta de la visión crítica de la sociedad sobre su inoperancia e ineficacia demostrada en la relativa insatisfacción de las demandas. El estudio apela a una exploración aplicada a cada fase y al "continuum" articular del trinomio "política-plan-gestión"; tratando de identificar las dificultades críticas que alientan el fracaso de los resultados esperados; al tiempo que aspira a identificar los "medios de salida" para su reconversión.

Palabras clave:

Política/Planificación/Gestión - Dificultades críticas - Reconversión causal.

**CRITICAL FUTURE AND PROJECTION
OF PLANNING PROCESSES AND TOURISM MANAGEMENT
Drawbacks, vulnerability and openings**

Abstract

The future of politics, planning and management for general and touristic management has gone a long way supported by the results of practical experiences which are the result of the impacts produced and the scientific advances –cognitive and technical- that have contributed to the knowledge of reality and the technologies relatively propitious for its intervention towards solving or mitigating the changing reality of social and economic demands that those conflicts have required for its development, by appealing to concepts, focus, styles and rather controversial paradigms.

In this sense the study appeals to an exploration, historical but basically updated, of such factors applied to each phase, and the continuum of the politics-planning-management trilogy, trying to identify and explain the “nodes” or factors of conflict and contradiction, difficulties and key deficiencies that bring about the failure of the expected outcome. The study also aspires to identify the outlets for its reconversion, trying to recommend strategies for the reversion of factors that encourage the recovery of social credibility over the need for knowledge and the anticipation for an efficient action plan in connection with responsible development.

Palabras clave:

Politics/Planning/Management

DIFICULTADES CRÍTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION Y GESTIÓN DEL DESARROLLO EN TURISMO

Arq. Ricardo Dosso

Universidad Nacional de Mar del Plata

1. Introducción

En el contexto latinoamericano de la gestión pública en general, y del turismo en particular, se advierten dificultades críticas para la satisfacción de las necesidades más sentidas de las demandas locales de ciudades o centros urbano-turísticos devenidos de la ausencia, dilación, desaciertos o falta de concreción de las políticas, los planes o proyectos de desarrollo. Dichas dificultades devienen de múltiples factores instalados en el seno de las diferentes instancias y articulación de los procesos de formulación política y/o de gestión o de planificación e implementación.

Las experiencias históricas en tales procesos han transitado un largo trayecto a modo de laboratorio experimental. La contribución progresiva de los avances de la ciencia y la tecnología, de los logros y fracasos devenidos de la propia praxis, incluyendo los aportes de la reflexión crítica, han permitido consolidar en la actualidad un corpus de conocimiento conceptual y procedimental aparentemente afianzado que ha abonado el paradigma de la Planificación Estratégica y Operacional como herramienta promisoría para una gestión eficaz.

No obstante su consolidación, persisten dificultades de sostenibilidad del propio proceso metodológico y de resultados que erosionan la satisfacción de las expectativas que la sociedad demanda para la resolución de sus necesidades más sentidas. Insatisfacción que conlleva a un significativo descreimiento de la Política, la Gestión y la Planificación como instrumentos prácticos para la resolución de sus problemas en los tiempos y formas que la realidad demanda.

Así, la planificación estratégica y operacional se ha adoptado como un instrumento venerado por la comunidad científica y técnica, los operadores políticos, gestores, técnicos, los agentes económicos, empresariales y sociales institucionalizados. Este paradigma procedimental, superador de viejas prácticas instrumentales, ha alcanzado tal prestigio político-técnico que ocupa un lugar protagónico en la mayor parte de las agendas institucionales. Tal es su grado de instalación en el imaginario colectivo que se le atribuye un lugar importante en el discurso político y en el marketing institucional,

más allá de su aplicación concreta o de su eficacia real.

El ensayo que se presenta apela a indagar en aquellas dificultades críticas genéricas y recurrentes que erosionan la relación entre los modos instrumentales de hacer política, gestión y planificación, y las expectativas de la comunidad respecto de la satisfacción de sus demandas, al tiempo que pretende identificar las claves esenciales para reconvertir no solo las dificultades político-técnicas recurrentes, sino la consecuente crisis de confiabilidad social respecto de su eficacia.

En dichos procesos se advierten dificultades críticas que anidan tanto en el seno de los propios métodos y técnicas adoptados, como en la aptitud y actitud de los actores involucrados y de la comunidad receptora; así como en sus interacciones, tipificadas según las relaciones: entre métodos y actores involucrados, entre actores involucrados, entre actores y la comunidad, y en la interacción plural método-actores-comunidad.

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

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

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

La incompreensión de un plan por el nivel decisional, suele expresarse en la inoportunidad de las decisiones que el plan requiere, o al promover situaciones contradictorias a las propuestas técnicas, a veces, por especulaciones políticas que tienden a salvaguardar una imagen pública circunstancial, o porque en la emergencia, se descuida lo importante, o por una falta de vocación política real que contemple los problemas con una visión totalizadora de las necesidades de la comunidad, atendiendo su pasado, presente y

futuro, más allá de las contingencias puntuales del presente.

La ineficiencia política de los técnicos, suele expresarse en su ineptitud para poner en valor, vigencia y comunicabilidad, aquellos planes en defensa del interés comunitario por mejorar su calidad de vida ciudadana. El técnico debe hacer docencia para la comunidad y para el poder político acerca de la puesta en valor de una ciencia aplicada al desarrollo que compatibilice el saber científico con el sentido común y el conocimiento “popular” de las necesidades sentidas de la comunidad, los agentes económicos, los turistas y los visitantes.

“Los ciudadanos saben que algo debe cambiar, no están contentos ni con las instituciones del Estado ni con las organizaciones políticas y sus líderes. Quieren ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público; que la definición de éstos sea lo más transparente posible; que en la gestión pública exista orden y un rumbo definidos, para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones; para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados” (Sánchez Albavera, 2002: 5).

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

2. Crisis actual de la planificación estratégica y operacional

El presente trabajo presenta los resultados del análisis de las dificultades que pueden conllevar a una crisis de la planificación estratégica y operacional, basado en un estudio pormenorizado de las etapas y fases de diversos procesos adoptados, indagando sucesivamente las instancias - a partir de diferentes fuentes - (1), que coinciden relativamente en los siguientes pasos: iniciación del Plan: liderazgo - involucración de agentes - modelo organizativo - política de comunicación; análisis externo; análisis

interno; formulación de la visión estratégica: desarrollo de estrategias: formulación - evaluación - programas de actuación y plan de acción; difusión - implantación - evaluación.

La crisis es un estado de transición y cambio. En este sentido la evolución cognitiva y procedimental de la planificación como instrumento de cambio fue atravesando diferentes estados de crisis devenidas de los cambios operados en las realidades sociales, económicas, científicas y técnicas, y en las necesidades cambiantes de la sociedad, transformaciones que implicaron ajustes progresivos de los enfoques, al tiempo que el advenimiento de innovaciones sobre las concepciones metodológicas de la planificación y la gestión abonadas por la complejización de la realidad, la experiencia dual de éxitos y fracasos, y de impactos positivos y negativos que implicaron un permanente *aggiornamiento* conceptual y tecnológico para aprehender, comprender y afrontar la compleja problemática actual.

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

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

extrema lentitud en cristalizar iniciativas o la discontinuidad de la gestión deja pendiente o sin vigencia ingentes esfuerzos realizados en colaboración con la gestión.

Según la Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), las tendencias críticas obedecen a: 1. el establecimiento de objetivos y/o estrategias demasiado genéricas con el peligro de una posible banalización de la planificación al no presentar un carácter normativo jurídico sino de compromiso cívico-político; 2. la generación de grandes expectativas que superaría la percepción final de las realizaciones; 3. una concepción exclusivamente política del Plan; 4. la despreocupación existente respecto al poder de negociación de los poderes locales frente a grandes agentes transnacionales intervinientes en el desarrollo turístico de la localidad; 5. la imposibilidad de ejecución del Plan, derivada del establecimiento de objetivos o estrategias o proyectos no realistas respecto a la disponibilidad de medios existentes en un marco de recursos escasos (O.M.T., 2001: 56)

Otras tendencias aludidas, refieren a la influencia dominante por parte de *intereses especiales* asociada a una escasa base de apoyo; a liderazgos con poco poder para tomar medidas que involucren a diferentes grupos e intereses a debilidades del gobierno local en apoyar el proceso de implementación; a limitaciones de recursos públicos, a dificultades para acotar temas críticos y hacer elecciones complejas, a la distracción del sector público en las contingencias cotidianas que lo alejan en la dedicación al desarrollo e implementación del Plan, al escaso estímulo a la iniciativa privada en la implantación; y a la incapacidad por parte del sector público de generar suficientes consensos. En relación a los retos que impone la complejidad de la realidad, la O.M.T. refiere a la inadaptación a los cambios impuestos por el dinamismo del contexto a la dificultad de sobreponerse a la incertidumbre, a la paralización por dificultades de atender la incertidumbre de un contexto de cambios dinámicos y complejos, a la dificultad de comprender la creciente complejidad de los procesos sociales, económicos y físico-ambientales, y a la dificultad de involucrar a la diversidad de agentes e intereses que intervendrán en el Desarrollo.

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

La Política es una herramienta de la Finalidad, la Gestión lo es de la Política, la Planificación lo es de la Gestión y la Planificación Operacional lo es de la Planificación Estratégica. En definitiva es un conjunto de herramientas eslabonables tendientes a la ejecución concreta de las finalidades planteadas por la Política. En tal proceso, la coherencia es una búsqueda constante, al tiempo que la turbulencia una constante a dominar. No obstante es posible identificar conflictos, restricciones o vulnerabilidades inscriptas en la búsqueda de la coherencia de dicho proceso; así, la concreción de proyectos satisfactorios devienen de un buen programa; un buen programa sucede a una buena estrategia, ésta deviene de un buen diagnóstico; éste sucede a un buen relevamiento; y todos con principios y objetivos claros y consistentes. En este sentido, las deficiencias inadvertidas o no salvadas en algunas de estas fases debilitará, en mayor o menor grado, la posibilidad de alcanzar los logros esperados en relación a los objetivos y metas planteados.

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

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

3. Las dificultades críticas claves

Producto del análisis de las diferentes fases del proceso de planificación estratégica y operacional a partir de las propuestas metodológicas y experiencias de diferentes autores (1) se advierten cuestiones críticas a saber: a) respecto del Método: crisis de adaptabilidad, de calidad de información, de consistencia y finalidad, de articulación y coherencia, de temporalidad y sostenibilidad, de apertura estratégica y derrame sinérgico; b) respecto de los actores involucrados: crisis de gobernabilidad, de formación y de involucramiento; c) respecto de la comunidad: crisis de formación, de

involucramiento, de convivencialidad y asociatividad, de satisfacción y credibilidad; d) respecto de la interacción método-actores: crisis de ética y responsabilidad, de formación, de realismo y viabilidad, de identificación / selección / priorización, de integración / interacción / simbiosis, de sostenibilidad, de responsabilidad, de coordinación / cooperación / integración, convergencia y consensualidad, y de calidad institucional; respecto de la interacción plural método-actores-comunidad; de todas estas instancias críticas deviene una verdadera crisis de satisfacción y de credibilidad social respecto de su efectividad.

El objetivo del trabajo apela a reconvertir el *círculo vicioso* instalado entre los puntos críticos que conllevan a la insatisfacción e incredulidad social respecto de la política, la gestión y los planes, en un *círculo virtuoso* que conlleve a alentar la credibilidad y confiabilidad sobre el carácter instrumental efectivo de tales procesos. La premisa de tal reconversión se basa en que la credibilidad, fiabilidad y satisfacción respecto de los procesos y resultados esperados por la comunidad es condición necesaria no solo para la sostenibilidad de tales procesos sino para la recuperación del involucramiento actoral frente a aquellas experiencias caducadas por su ineficacia y que requieren su renovación y revitalización para reinstalar su continuidad benéfica, al tiempo que ratificar la validez de los principios fundamentales que sustentan la Política, la Gestión y la Planificación (estratégica y operacional) como instrumentos vigentes para la intervención sistémica de la realidad.

Tal revisión apela a la hipótesis de que la crisis de confiabilidad en la Política, la Gestión, la Planificación, la Proyección y la Implantación no deviene de su naturaleza conceptual e instrumental intrínseca sino de los modos de hacer política, de gestionar y de planificar, de proyectar y de implantar. Para ello es necesario consolidar las bondades de la buena política, de la gestión eficaz, de la eficiente planificación y de su factibilidad proyectual e implantadora. Estos modos a que se hace referencia apelan, en síntesis, a las maneras virtuosas de la buena política, la buena gestión, la buena planificación y la buena acción. Lo mejor o, su sustituto eventual, lo bueno, no puede prescindir de la reivindicación de la Ética y la Responsabilidad, solo atribuibles a la afirmación de las virtudes, aquellas que construyen el sistema de valores tan necesarios para alcanzar las mejores condiciones de calidad de vida y convivencia social.

Producto de la indagación casuística sobre los factores que inducen a tales dificultades críticas advierte en la formación de los recursos humanos la causa clave. En este sentido la propuesta de reconversión de tales cuestiones crítica preidentificadas en el presente trabajo apela a la optimización del sistema educativo, tanto a nivel general como a nivel específico del sector turístico y de aquellos sectores involucrados. Un reordenamiento de las cuestiones críticas en función de las tres variables clásicas de la estructura educativa permiten agrupar tales dificultades en cuestiones que devienen de factores cognitivos,

actitudinales y procedimentales.

En este orden se agrupan las cuestiones a saber:

1. *Cognitivas:*

. En esta variable se incluyen todas las cuestiones planteadas, habida cuenta que todas ellas requieren del saber disciplinar teórico-conceptual y del saber práctico-procedimental.

2. *Actitudinales:*

. *Actores:* apertura - ética y responsabilidad - involucramiento. - gobernabilidad - representatividad - creatividad/innovación

. *Comunidad:* convivencialidad y asociatividad -responsabilidad - fiabilidad - motricidad - interés/disposición.

. *Método-actores:* apertura - involucramiento - gobernabilidad - creatividad.

. *Actores-actores:* apertura - ética y responsabilidad- involucramiento - responsabilidad - cooperación/integración - convergencia y consensualidad.

3. *Procedimentales:*

. *Método:* adaptabilidad, información, consistencia y finalidad, articulación y coherencia, temporalidad y sostenibilidad, sinergia.

. *Actores:* gobernabilidad

. *Método-actores:* gobernabilidad - identificación/selección/priorización, realismo y viabilidad- sostenibilidad, coordinación - articulación y coherencia - viabilidad.

4. La formación como recurso de reconversión

La reconversión de las dificultades requiere de acciones de optimización en la **formación** orientada a las distintas instancias del proceso metodológico (política, gestión, planificación, operación y asimilación) orientados a la formación, capacitación y sensibilización de políticos, gestores, planificadores, operadores y a la comunidad. La responsabilidad de la formación apela al accionar educativo responsabilidad de los sectores académicos, gubernamentales, no gubernamentales y empresariales, apelando a las disciplinas relacionadas.

. La responsabilidad del sector académico

Se señala como necesaria la optimización de la gestión académica vinculada a los aspectos cognitivos y procedimentales específicos del turismo y pluridisciplinarios concurrentes a la problemática del sector, como así también de los diseños curriculares, de los sistemas

pedagógicos y de las estrategias didácticas conducentes a una mayor y consistente profesionalización de los recursos humanos en Turismo; y en particular, la optimización enfática de las asignaturas relacionadas con la Política, la Gestión y la Planificación Estratégica y Operacional del Turismo, su Proyección e Implementación, entre otras materias directamente vinculadas con las cuestiones planteadas en el presente trabajo como dificultades críticas. La necesidad de optimización apela tanto a la formación de grado y postgrado, como a la capacitación, especialización y actualización continua a nivel de graduación profesional, como a nivel de la extensión universitaria orientada a la comunidad y a los sectores involucrables en la actividad turística.

Similar necesidad de optimización requieren los aspectos actitudinales de la formación vinculados a la educación en los valores relacionados con los binomios ética/responsabilidad, cooperación / asociatividad - integración / coordinación (transversalidad), convivencialidad / solidaridad - participación / reflexión crítica constante y - liderazgo / gobernabilidad, todos ellos incluíbles en el marco de la mayor parte de las asignaturas que apelan a los valores actitudinales del alumnado tanto en los niveles de grado y postgrado, como en los devenidos de los programas de capacitación, concientización y sensibilización implicables en la extensión universitaria.

. La responsabilidad de los sectores gubernamentales, no gubernamentales y empresariales

Se atribuye también especial importancia a la formación, capacitación, concientización y sensibilización tanto en el seno de los propios sectores de la actuación público-privada, como en a la interacción formativa plurisectorial en cooperación, vinculación y transferencia recíproca de los conocimientos del saber teórico y práctico, de los valores actitudinales y de las aptitudes técnico-procedimentales intersectoriales a través de los modos de educación formal y no formal llevados a cabo por los sectores gubernamental, no gubernamental, académico y empresarial, en el marco de la tríada cognitiva-actitudinal-procedimental. Entre los contenidos esenciales es menester atribuir especial atención a interacción transversal responsable.

A propósito de la capacitación, concientización y sensibilización de la educación pre-universitaria (nivel primario, secundario, terciario y superior), programática y extraprogramática, es preciso apelar a la optimización de las estrategias programáticas pedagógicas y didácticas que estimulen los aspectos cognitivos y actitudinales pertinentes a los niveles indicados que conlleven progresivamente, especialmente en este último, a la formación de los valores que construyen la responsabilidad social tales como el espíritu de cooperación, integración, participación, involucramiento, reflexión crítica, emprendimiento, civilidad y convivencia, diálogo y consensualidad en la divergencia.

. La responsabilidad institucional de la calidad

A propósito de la calidad institucional se atribuye especial consideración a la optimización de los factores que construyen la capacidad de gestión, cuestión esencial para la coherencia, eficiencia y eficacia de la relación política-gestión-administración y acción efectiva que faciliten la satisfacción responsable de las necesidades sociales, esto es, la coherencia entre "discurso-acción concreta". En este marco es preciso inducir la consideración y optimización recíproca de calidad de gestión - gestión de calidad para procurar la satisfacción demandada de calidad de vida y de experiencia turística. En este apartado es preciso apelar a la premisa que atribuye fundamental importancia a la satisfacción de las demandas locales para mejor satisfacer las demandas turísticas de calidad del destino.

5. Conclusiones y aperturas

La reconversión de las cuestiones críticas apelan a contemplar la problemática de: 1) la continuidad y sostenibilidad de los procesos a través del valor de la tenacidad, de la primacía del sentido común de la pluralidad concertada hacia el bien común sobre las racionalidades contrapuestas apelando a la responsabilidad social; 2) la satisfacción de las demandas locales como basamento para mejor satisfacer las demandas de visitantes y de turistas a través de la oferta de calidad; 3) la concientización y sensibilización de la comunidad, de la ciudadanía y de la Sociedad local respecto de los beneficios del turismo y de la calidad receptiva, en el sentido más amplio apelando a la implementación concreta de la aplicación de instrumentos que efectivicen los contenidos del Código del Turismo; 4) la sostenibilidad y continuidad de un proyecto común que cohesione y otorgue sostenibilidad a las iniciativas en superación de discontinuidades político-partidarias; 5) la representatividad de los actores involucrados; 6) la necesaria transversalidad de la política, la gestión y la planificación y la acción en turismo en el marco de una política de estado; 7) la participación constructiva en el marco del consenso y la convergencia superadora de la divergencia y las asimetrías ideológicas, de la civilidad y; 8) la convivencialidad en el marco de una actitud democrática y republicana donde el diálogo sustente las controversias sectoriales tan caras a nuestra actual realidad.

En síntesis, es preciso apelar a una racionalidad plural orientada al bien común, el bien común orientado al justo medio de la dialéctica contrapuesta de los intereses plurales divergentes y la articulación armónica entre las carencias y los excesos, entre la acumulación concentrada y la justa distribución equitativa, tan proclamadas históricamente por el ejercicio de las virtudes donde la Política orientada al bien común deben recuperar su posición edificante para el desarrollo. Para ello, la formación, la

capacitación, la concientización y la sensibilización de los actores involucrados y la construcción de una calidad institucional basada en la calidad de la gestión, juegan un rol indispensable para el desarrollo sustentable y sostenido de la habitabilidad social, la competitividad social y la sostenibilidad ambiental como oferta de calidad en la articulación oferta / demanda y producto / mercado turístico. La reconversión de los factores críticos obstaculizantes en relación a los logros esperados por la demanda interna y externa constituye un factor clave para la recuperación de la credibilidad en los instrumentos de la Política, la Gestión, la Planificación y la Implantación de acciones de intervención fructífera de la problemática planteada por la realidad de los destinos como lugar de vida y destino convocante de visitantes y turistas.

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

La esencia del cambio necesario no está en el seno de las nuevas metodologías ni en una nueva visión de la planificación estratégica, que hoy se asume responsablemente como prospectiva, integradora e interactiva, sino en esencialmente en una nueva actitud ética frente al mundo actual y futuro. La crisis actual es una crisis de conductas y de respeto por la diversidad sociocultural de las comunidades y de reconocimiento de sus derechos a la calidad de vida con habitabilidad social, comprender el atributo de la complementariedad económica asumiendo la competitividad asociativa y la sustentabilidad ambiental responsable. Así como asumir la endogeneidad para el desarrollo local y la capitalización de los aportes aprovechables de la exogeneidad con responsabilidad local, ambas articuladas en beneficio del Desarrollo Local.

Nota

1. Se han analizado los procesos metodológicos propuestos por la Organización Mundial del Turismo, Miguel Angel Acerenza, Fernández Guell, Sergio Molina, David Kullock, Michel Godet, Daniel Martinez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, y Mario Robirosa.

Bibliografía

- Allen, Adriana (1996). *Desarrollo Urbano Sustentable*. Mar del Plata. CIAM. FAUD. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Dosso, R.- (1989) "La Ineficiencia Técnica de los Políticos o la Ineficiencia Política de los Técnicos". En *Solidaridad* No 7. FAPES. Fundación Argentina para el Desarrollo Económico Social. Bs. As.
- Dosso, Ricardo. (2004). "La Confluencia Intersectorial Responsable: el desafío de la excelencia turística en destinos urbanos". En ALCUTH. Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata.
- Fernández Guell, J.M. (2000). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Gili. Barcelona. España.
- Godet, Michel. (1993) *De la Anticipación a la Acción- Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona , España.
- Martínez Pedrós, Daniel - Milla Gutiérrez, Artemio. (2005). *Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través de Cuadro de Mando Integral*. Ed. Altair. Madrid. España.
- OMT. (1999). *Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Guía para Planificadores Locales*. OMT.
- OMT. (2007). *Seminario Regional sobre Ética en el Turismo, Quito, 29-30 junio 2006*. Madrid. OMT.
- Kullock, David. (1996) *Planificación Ambiental Urbana*. Mar del Plata. CIAM. FAUD. UNMdP.
- Robirosa, Mario (1999)- *Planificación y Gestión Ambiental del Desarrollo*. FAUD. UNMdP. Argentina.
- Sánchez Alvaera, Fernando. (2003) *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Serie: Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, marzo de 2003.